

## **Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóipari ellátási láncban**

Gelei Andrea

**55. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2004. szeptember**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Tanszék  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

# Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóiipari ellátási láncban

**dr. Gelei Andrea**  
**adjunktus**  
**Vállalatgazdaságtan tanszék**

## **Összefoglalás**

A műhelytanulmány alapvető kérdése, hogy hogyan tudnak versenyképesek lenni azok a hazai kis- és középvállalatok, melyek a globális versennyel jellemezhető autóiipari ellátási láncba kívánnak bekapcsolódni, illetve ott hosszabb távon versenyben maradni. E komplex kutatási kérdés megválaszolásához e műhelytanulmányban a versenyképesség, a vevői érték, illetve értékdimenziók és az alapvető képességek fogalmait és az ezek között lévő kapcsolatot vizsgálom meg. Az autóiipari ellátási lánc, illetve az a mentén megtalálható beszállító típusokon keresztül hipotéziseket fogalmazok meg a versenyképesség, vevői érték és alapvető képességek gyakorlati megjelenésére, összekapcsolódására vonatkozóan. Ezt követően javaslatot teszek a felvázolt elméleti keret mentén az alapvető kérdés megválaszolásához szükséges kutatás koncepciójára is. A műhelytanulmány megfelel PhD Kutatási tervzetemnek.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, vevői érték, értékdimenziók, alapvető képességek, ellátási lánc, autóiipar

## **Abstract**

The focal question of the working paper is how small and medium sized Hungarian supplier companies can join the global automotive supply chain and be competitive on the long run. In order to answer this complex question the term of competitiveness, customer value and value dimensions, core competences are defined and a concept among these key terms developed. Along the automotive supply chain different type of suppliers can be identified. These types can be described with different focuses in customer value and different set of necessary resources and capabilities. Hypothesizes about these are formulated and a proposal for the actual research methods created.

**Key words:** competitiveness, customer value, value dimensions, core competence, supply chain, automotive industry

## **Bevezetés - a probléma meghatározása**

Disszertációm alapvető kérdése, hogy hogyan tudnak versenyképesek lenni a hazai kis-, közép vállalatok és bekapcsolódni a Magyarországra betelepített nagy autógyártó vállalatok ellátási láncába? Ez a kérdés elméleti oldalról közelítve a következőképpen is megfogalmazható: Egyrészt milyen alapvető képességekkel kell rendelkeznie egy vállalatnak ma Magyarországon, melyek lehetővé teszik, hogy autóiipari beszállítónak váljon? Másrészt ezek az alapvető képességek milyen erőforrások beszerzését, illetve rész-képességek kifejlesztését teszik szükségessé? Ahhoz, hogy e kérdéseket megválaszoljuk, disszertációmban a következő rész-kérdésekre keresem a választ:

1. Milyen versenyelőny-források, értékdimenziók határozhatók meg az autóiipari ellátási láncban működő beszállító vállalatok számára?
2. A versenyelőny-források, illetve értékdimenziók biztosítása milyen alapvető képességeket igényelnek a beszállító vállalatok részéről?
3. Milyen erőforrások, és rész-képességek szükségesek a definiált alapvető képességek létrehozásához?
4. Milyen konkrét beruházások, befektetések – akár a fizikai, akár a humán tőkébe – támogatják a szükséges képességek kifejlesztését?

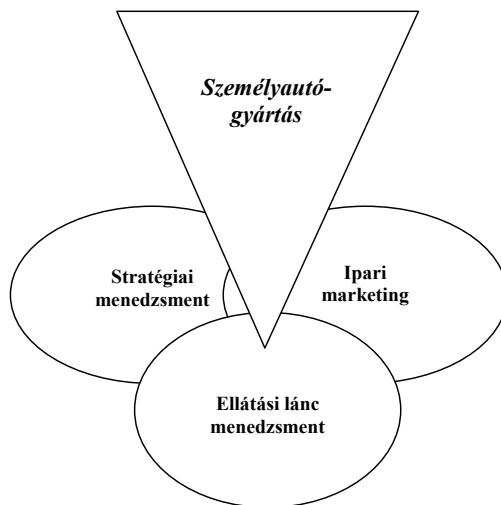
Disszertációm alapkérdésének elméleti háttere három nagy gazdálkodástudományi terület határán fekszik. Ezek a stratégiai menedzsment, az ipari marketing, valamint az ellátási lánc menedzsmentje. A gazdálkodástudomány e három nagy területén belül is vannak témám szempontjából kiemelt fontosságú megközelítések, elméletek. A stratégiai menedzsment oldaláról dolgozatom elsősorban az erőforrás alapú irányzathoz kötődik, s ennek következtében messzebb tekintve az evolúciós vállalatelmélet néhány alapfogalmához, illetve problémafelvetéséhez nyúlik vissza (Penrose, 1959; Wernerfeld, 1984; Barney, 1991; Hamel – Prahalad, 1993; Walters, 2002). Az ipari marketing területéről dolgozatom elsősorban az ipari hálózatok elméletéhez (Håkansson, 1982; Ford, 1980; Håkansson – Snehota, 1989) kötődik. Az ellátási lánc menedzsment kérdéseit tárgyaló megközelítések közül pedig mindenek előtt a vállalatok közötti reálfolyamatok összehangolásának lehetőségeit vizsgáló logisztikai indíttatású irányzathoz kötődöm (Lambert- Cooper, 1998; Mentzer et al., 2001; Bowersox - Closs - Cooper, 2002).

A dolgozat a választott elemzési terület következtében közvetlenül kapcsolódik azokhoz az eddigi hazai (Vajdáné et al., 2000; Knáb, 2002; Czakó – Zoltayné, 2003), illetve nemzetközi

(Clark – Fujimoto, 1991; Dyer, 1996; Dyer – Chu, 2003) kutatási eredményekhez, melyek a személygépkocsi gyártást vizsgálták.

Disszertációmban a hazai autóiipari ellátási láncra koncentrálok. A szóban forgó iparág választása mellett több érv is szól. Az első indok - mely miatt az adott iparág vizsgálata érdekes, s a magyar gazdaság egésze számára hasznos lehet – az iparág globális jellege. A nyitott magyar gazdaság erős szálakkal kapcsolódik számos globális iparághoz (pl. szórakoztató elektronika, gyógyszeripar), így elemzésem várhatóan más globális iparág szereplői, illetve a hazai gazdaságpolitika számára is releváns következtetésekhez vezet. Másrészt az autóiiparban az ellátási lánc menedzsmentje – köszönhetően nagyrészt az erős központi vállalatok jelenlétének - az egyik legfejlettebb, így annak tanulmányozása más ágazatok számára szintén érdekes eredményekhez vezethet. A fentiek alapján a kutatás elméleti keretét az 1. ábrában foglaltam össze.

1. ábra: A kutatási kérdés elméleti kerete



## 2. Alapfogalmak tisztázása

Disszertációm céljának megvalósítása érdekében elkerülhetetlen, hogy tisztázzam, mit értek a használt szakkifejezések alatt, illetve hogyan értelmezem a közöttük lévő kapcsolatot. Ezek a szakkifejezések az általánostól, komplextől haladva a konkrétabb – de még mindig igen összetett – fogalmak felé a következők: versenyképesség, vevői érték, versenyelőny forrásai, értékdimenziók, képességek, erőforrások, és alapvető képességek. Disszertációm tervezete ezekkel a kérdésekkel foglalkozik részletesebben.

Először az erőforrások, képességek, illetve alapvető képességek fogalmát tárgyalom, majd a vevői érték, versenyelőny forrásai, értékdimenziók egymással összefüggő fogalomkörét vizsgálom meg. Végül a versenyképesség, az értékdimenziók és a képességek belső összefüggéseit mutatom be.

## **2. 1. Erőforrások és képességek – az alapvető képesség fogalma**

Az evolúciós, ennek alapján pedig az erőforrás alapú vállalatelméletek (Barney – Ouchi, 1988; Demsterz, 1988), illetve az erőforrás alapú stratégiai megközelítés képviselői (Hamel – Prahalad, 1993; Walters, 2002) a vállalat létének okát, működésének jellemzőit, illetve versenyelőnyének forrását a vállalatok által birtokolt erőforrások, és képességek körével magyarázza.

Az erőforrások, és a képességek között egyértelmű különbség tehető. Az *erőforrások* csoportjába a működési folyamatok inputjai tartoznak. Hofer és Schendel (1978) az erőforrások hat nagy csoportját nevezték meg. Ezek a pénzügyi, fizikai, humán, technológiai, a hírnévvel kapcsolatos, és a szervezeti erőforrások. Egy vállalat versenyképességét ugyanakkor alapvetően meghatározza, hogy az erőforrások csoportjai együttesen, összehangolt, koordinált működés segítségével mit tudnak megvalósítani. A hatékony és gazdaságos, tehát versenyképes működés szükségessé teszi az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciót, azok koordinációját, együttműködését. A működési folyamatok inputjai közötti koordináció, együttműködés folyamata során olyan ismeretek, tudás jön létre, melynek megléte, illetve jellemzői a versenyképes működésnek fontos feltételei. A versenyképes működés biztosításához tehát nem elegendő a szükséges erőforrások meghatározott csoportjának rendelkezésre állása – szükség van az emberek, illetve az emberek és egyéb erőforrások közötti koordináció komplex mintáira is. Az ilyen koordinációs minták tökéletesítése megköveteli azok ismétlését. Az ismétlés során kialakulnak az ún. rutinok (Nelson – Winter, 1982), melyek tevékenységek rendszeres és kiforrott mintáját jelentik. Ezek egyének akcióinak koordinált sorozataként értelmezhetők. A képesség alapvetően egy rutin, vagy interaktív rutinok egy csoportja és így lényege, hogy, hogyan végez el a szervezet, illetve annak egy meghatározott alrendszere bizonyos egyszerűbb, vagy bonyolultabb tevékenység-együttest. A képességek, mint a szervezeten belüli együttműködési, koordinációs rutinok egy csoportja a szervezetbe ágyazott tudás hordozói.

A versenyképesség biztosításában azoknak a képességeknek van hosszú távon jelentős szerepe, melyeket nehéz másolni. A képességek másolhatósága közvetlenül kapcsolatban van a tudás közösségi és tacit, rejtett jellegével. A közösségi jellemvonás arra utal, hogy az interakcióban több szereplő vesz részt, a tacit jelleg pedig a képességek tudásként való értelmezésével magyarázható. A tacit jelző a tudás megragadhatóságával függ össze. „Nonaka (1994) szerint a tacit tudás mélyen gyökerezik a tevékenységben, ... és az adott helyzethez való kapcsolatban, így annak létezik egy kognitív háttére is...” (idézi: Zoltayné [szerk.], 2002 224.old.). A tacit tudás tehát nehezen megragadható, leírható, és kommunikálható. Bemutatására, fejlesztésére, és átadására leginkább gyakorlás során van lehetőség.

A tudásnak e két kiemelt jellemzője egymással össze is függ, hiszen minél inkább igaz a tudásra, hogy az nem egy szereplőhöz kötődik, hanem több résztvevő szereplő interakciója során jön létre, illetve azokhoz kötődik, annál nehezebben megragadható lesz az a tudás, annál inkább igaz rá a tacit jelző.

Amennyiben a képességeket, mint az erőforrások közötti együttműködés, koordináció mintáját definiáljuk, úgy érdemes az együttműködéseket, tehát az egyes erőforrások közötti interakciókat szemügyre vennünk. A vállalat működése erőforrások, különböző szinten történő interakciójának komplex halmazaként értelmezhető. A szervezet működésének, s ennek során megvalósuló interakcióinak a következő szintjeit határozhatjuk meg:

1. Az adott funkcionális szervezeten belül (pl. termelésben, marketingben) zajló interakciókat;
2. Az értékteremtés során a vállalat egyes funkcionális szervezeti egységei között végbe menő interakciókat.
  2. 1. Ez utóbbin belül érdemes megkülönböztetni az elsődleges tevékenységek között végbe menő,
  2. 2. valamint az ennél tágabb, hiszen a támogató funkciókat is magában foglaló szervezeti egységek közötti interakciókat (Porter, 1985).
3. Végül a szereplők közötti interakció végbe mehet a szervezet határain túl is az együttműködő vállalatok között.

Amint haladunk az egyes funkciókon belül végbe menő interakciók felől az együttműködő vállalatok között végbe menő interakciók felé, úgy válik egyre komplexebbé maga az interakció. Az együttműködő felek számának emelkedésével a szociális jelleg erősödik, s az együttműködés, a koordináció során kialakult rutinok, koordinációs tudás egyre nehezebben megragadható, egyre inkább tacit jellegű.

A képességek köre interakció-típusok szerint igen sokféle lehet. A képességek e széles tárházán belül kiemelkedő jelentőségű az ún. alapvető képességek köre. Az alapvető képességek köre vállalatonként más és más lehet, s az erőforrások és részképességeknek azt a halmazát öleli fel, mely az adott vállalat versenyképességének alapja (Prahalad - Hamel, 1993). A mai globalizációs folyamatok közepette igaz, hogy egy vállalat alapvető képessége, tehát versenyelőnyének forrása az egyes funkcionális területeken belüli képességeken túlnyúlva a funkciók közötti, illetve a vállalatok közötti koordináció jellegétől erőteljesen függ (Porter, 1985).

2. ábra: A képességek belső struktúrája



A képességek fogalmi meghatározása egyértelmű, operacionalizálásra azonban csak néhány kísérlet történt (Clark-Fujimoto, 1991). Disszertációmban a hazai személygépkocsi-gyártás példáján ezt szeretném megvalósítani. A versenyképesség biztosításához szükséges alapvető képességek meghatározását követően azoknak a konkrét erőforrásoknak és részképességeknek körét kívánom feltérképezni, melyek megszerzése, kiépítése az autóiipari ellátási láncba való bekapcsolódás, illetve a továbbfejlődés feltétele.

## **2. 2. Vevői érték, a versenyelőny forrásai és értékdimenziók**

A vállalat versenyképességét döntő mértékben meghatározza tehát az, képes-e tartósan arra, hogy vevői számára értéket teremtsen. Vevői érték akkor képződik, ha a vevő adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét (Chikán – Demeter; 1999). A vevői értéknek ez a fogalma

igen átfogó, ennek mentén mind a végső fogyasztó számára nyújtott érték -, továbbiakban fogyasztói érték -, mind az üzleti partnerek közötti értékfogalom - továbbiakban vevői érték - értelmezhető.

A fogyasztói, illetve a vevői érték fogalmát az értékvezetők (value drivers) fogalmán keresztül bonthatjuk ki. Az értékvezetők elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatáscsomagnak melyek azok a fontosabb dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002). A szakirodalom gyakorlatilag ezzel a meghatározással azonosan használja a versenyelőnyforrások fogalmát (Chikán – Demeter, 1999) s többnyire konkrétan felsorolja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek révén a fogyasztói, vevői érték megragadható, illetve az növelhető. A versenyelőny forrásainak ismertetésekor hagyományosan a következő tényezők kerülnek megjelölésre: ár, minőség (specifikációnak való megfelelés), rugalmasság, megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások. Az ebben a felsorolásban szereplő tényezők mindegyike egyaránt értelmezhető a fogyasztói, illetve a vevői érték esetében. Az említett klasszikus felsorolásból ugyanakkor kimaradnak fontos értékvezérlők, amelyek az üzleti kapcsolatok esetében sokszor fontosak lehetnek.

A beszállító által megrendelőjének nyújtott értéknek igen sokféle konkrét eleme, megnyilvánulási formája van. Mandják és Durrieu (2000) az értékdimenziókkal kapcsolatos szakirodalom feldolgozása és rendszerezése alapján kiemelik, hogy az együttműködés során az egyik fél által a másik fél számára nyújtott értékelemek három szinten jelenhetnek meg: csereepizód, kapcsolat, illetve hálózati szinten.

- A *csere epizód szintjén* megjelenő értékelemek azok, amelyek egy konkrét csereepizódból, tranzakcióból származnak. Ezek az értékdimenziók a tranzakcióban szereplő termék-, illetve szolgáltatáscsomag jellemzőit ölelik fel (Ravald – Grönroos, 1996).

- A *kapcsolati szinten* megjelenő értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek a felek hosszabb távú együttműködése, tehát csereepizódok sorozata során jönnek létre.

- A hálózatot lényegében az adott üzleti kapcsolatban a két együttműködő partner közötti interakciókat közvetetten befolyásoló további szereplők, illetve az ő kapcsolatrendszerükként értelmezhetjük (Mandják, 2002). Így a *hálózati szintű* értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek létrejöttének forrása egy adott kapcsolat, az érték realizálásában ugyanakkor az együttműködő felek hálózati kapcsolatrendszerének, s ily módon a kapcsolat szempontjából harmadik félnek is szerepe van.



Az üzleti partnerek között létrejövő értékdimenziókat más módon csoportosítják Walter és szerzőtársai (2001), megkülönböztetik a direkt és indirekt értékdimenziók csoportját. A direkt értékdimenziók köre egy üzleti kapcsolatnak az adott partnerrel való kapcsolat költség – bevétel hatásait tartalmazza. Az indirekt értékdimenziók ennek alapján azokat az értékelemeket tartalmazzák, melyek realizálása az adott üzleti kapcsolaton túlnyúlva, más üzleti partnerek részvételét igényli. Az értékdimenzióknak ez a csoportja természetesen sokkal nehezebben megragadható, mert a hatás az adott beszállító – megrendelő kapcsolat más szereplőkhöz való viszonyától is függ.

A szerzők a beszállító szempontjából – tehát azt vizsgálva, hogy a megrendelő, a vevő milyen értékelemekkel rendelkezik beszállítója nézőpontjából - a következő módon bontották ki az üzleti kapcsolatok direkt, és indirekt értékdimenzióinak tartalmát.

***Direkt- értékdimenziók:***

- *Profit dimenzió* – az adott fogyasztótól származó közvetlen jövedelmezőségre utal;
- *Mennyiségi dimenzió* – az adott fogyasztó által generált volumen nagyságára utal, amely biztosítja, hogy a beszállító a szükséges fedezeti pontot elérje;
- *Biztonsági dimenzió* – arra utal, hogy az adott együttműködést várhatóan hosszabb távra is garantál megrendeléseket, s ennek eredményeképpen biztos jövedelmet.

***Indirekt- értékdimenziók:***

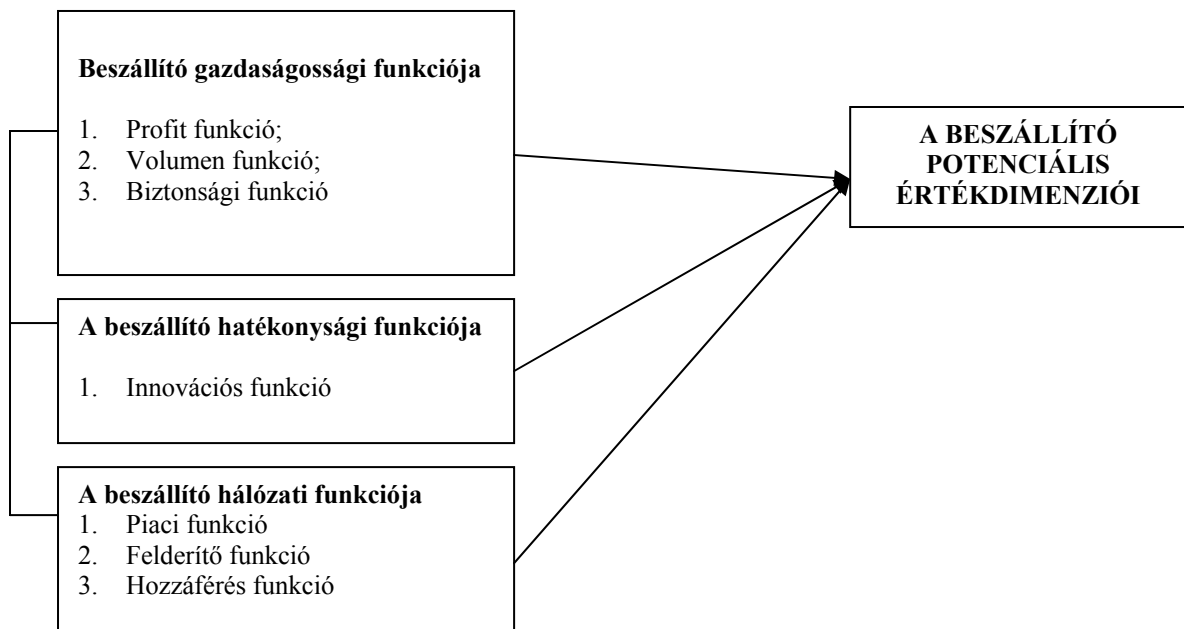
- *Innovációs dimenzió* – Annak lehetőségére utal, hogy az adott vevővel való együttműködésből termék, vagy folyamat-innováció származik;
- *Piaci dimenzió* – annak lehetősége, hogy az adott együttműködésből, a referenciák miatt új piaci lehetőségek, új megrendelések származnak;
- *Felderítő dimenzió* – az adott vevővel való együttműködésből származó piaci, és más információk származhatnak;
- *Hozzáférségi dimenzió:* az adott vevővel való együttműködés során más fontos szereplőkhöz is hozzáférhet a beszállító.

A szerzők az innovációt indirekt értékelemként definiálták, amely létrejöttét, realizálását az együttműködő két felel túl más hálózati szereplők is befolyásolják. Míg a stratégiai újdonságok esetében többnyire valóban ez a helyzet, a kis lépésekben történő innováció értékének realizálása jellemzően a konkrét kapcsolaton belüli tevékenységek függvénye, annak létrejöttét más hálózati szereplők nem befolyásolják. Ezért az innovációs értékelemet én megbontva kezelem, s a stratégiai innovációt indirekt, míg az ún. inkrementális innovációt direkt értékelemként kezelem.

Möller és Törrönen (2003) az előbbieken bemutatott Walter és szerzőtársai nevével fémjelzett értékelemeknek tágítják az érvényességi körét. Véleményem szerint a bemutatott

értékdimenziók nem csak a vevő megítélésének lehetséges szempontjai, de egyben a beszállító partner potenciális értékeiként is értelmezhetők. A Walter és szerzőtársai csoportosításában szereplő értékdimenziókat ugyanakkor tovább bontják, s megkülönböztetik a gazdaságossági és a hatékonysági értékelemek csoportját. A Walter és szerzőtársainál direkt értékdimenziók csoportjában szereplő elemeket a gazdaságossági értékdimenziók csoportjába sorolják, míg az indirekt értékelemeket két részre bontják, a hatékonysági, és a hálózati elemek csoportjára. A hatékonyság azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat. A gazdaságosság ezzel szemben azt mutatja meg, hogy megfelelő-e, ahogyan azt teszi (Chikán – Demeter szerk., 1999). A beszállító vállalat gazdaságossági értékdimenzióinak csoportja ennek értelmében azokat a megrendelő által fontosnak tartott értékelemeket foglalja magában, amelyek azt mutatják meg, hogy a beszállító a megrendelő által meghatározott termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatnak milyen dimenziókban tud megfelelni. A hatékonysági értékelemek ezzel szemben azt mutatják meg, hogy a beszállító vállalat miképpen tudja a vevő által elvárt termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatot magát változtatni, hogy így növelje annak a megrendelő által észlelt értékét. Az alábbi ábra tartalmazza a beszállító vállalatok Möller és Törrönen előbbieken ismertetett beosztását.

3. ábra: A beszállító által nyújtott értékelemek csoportosítása (Möller-Törrönen, 2003)



Összefoglalóan a bemutatott koncepciók a következők voltak:

- 1) Versenyelőny források (Chikán – Demeter szerk., 1999);
- 2) Az értékdimenziók csere epizód, kapcsolat és hálózati szintű megkülönböztetése (Mandják– Durrieu, 2000);
- 3) Az értékdimenziók direkt és indirekt csoportba sorolása (Walter et al., 2001);
- 4) Az értékdimenziók gazdaságossági, hatékonysági és hálózati csoportba sorolása (Möller – Törrönen, 2003).

A bemutatott tipizálások részben átfednek egymással, részben kiegészítik egymást. A különböző elméletek összevetésével, egymáshoz illesztésével a beszállítói értékelemekre vonatkozóan az alábbi összefoglaló táblázatot kapjuk.

1. táblázat: A beszállító vállalatok különböző értékdimenziói és azok csoportosítása

Az értékdimenzió megjelenésének szintje (Mandják– Durrieu, 2000):	A konkrét értékdimenziók különböző értelmezései			Az értékdimenziók jellege (Walter et al., 2001)
	Chikán – Demeter, szerk., 1999	Möller – Törrönen, 2003	Walter et al., 2001	
Csereepizód	Ár	Gazdaságossági	Profit Mennyiségi Biztonsági	Direkt
	Minőség (specifikációnak való megfelelés)			
	Megbízhatóság			
	Kapcsolódó szolgáltatások	Hatékonysági		
	Rugalmasság			
Kapcsolat			Innovációs (inkrementális) <sup>1</sup>	
Hálózat			Innovációs (stratégiai) Piaci funkció Felderítő funkció Hozzáférés funkció	Indirekt

Gelei és Nagy (2004) az autóiipari ellátási láncban a másod, illetve harmadvonalas beszállító vállalatok potenciális értékelemeinek vizsgálatakor 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire' című BKÁE Normatív kutatás alapján az előbbieken is mertett és rendszerezett értékdimenziók közül a 2. táblázatban szereplő értékelemeket találták meg.

<sup>1</sup> Mint azt korábban tárgyaltuk a szerzők az innovációt indirekt értékelemként definiálták. Véleményünk szerint elképzelhető olyan eset is, ahol az innovációs értékdimenzió direkt értékelemként realizálódik.

2. táblázat: A hazai autóipari beszállítók esetében meghatározott konkrét értékdimenziók és azok csoportosítása (Gelei – Nagy, 2004)

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Csereepizód szintje	Direkt	Gazdaságossági	Ár
			A specifikációknak megfelelő minőség
			Kiszolgálási szint megbízhatósága
			Volumen dimenzió
		Hatékonysági	Biztonsági (stabilitási) dimenzió
			Kapcsolódó szolgáltatások
Kapcsolat szintje			Rugalmasság
Hálózati szint	Indirekt		Inkrementális innováció dimenziója
			Stratégiai innováció dimenziója
			Felderítő értékdimenzió
			Hozzáférési értékdimenzió

### 2. 3. A versenyképesség fogalma és összetevői

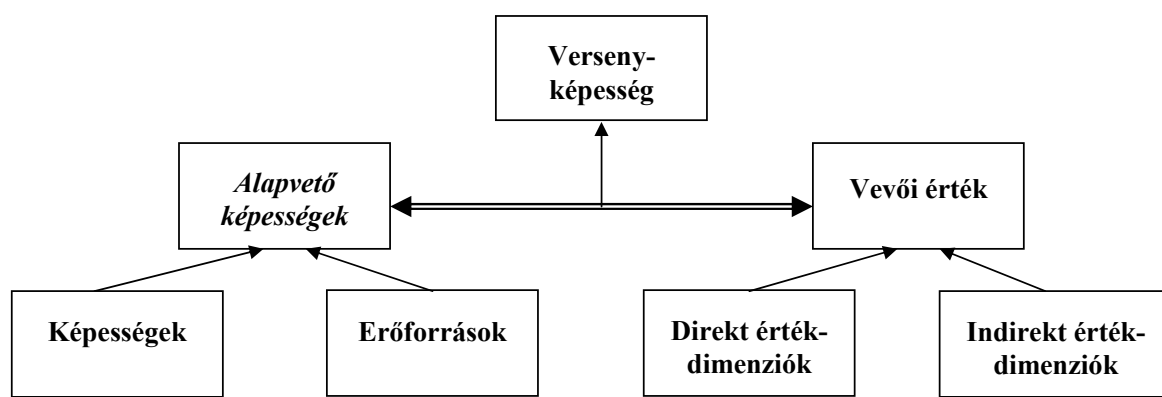
A versenyképesség fogalma a gazdaság több szintjén értelmezhető. Disszertációmban e szintek közül a mikro-szintű, azaz a versenyképesség vállalati szinten történő értelmezését használjuk, mely a következőképpen határozható meg: Képesség a környezeti, és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet (Chikán, 2001).

E fogalom -, mint az a fenti meghatározásból is kiderül – a kontingencia-, illetve az evolúciós elméletnek megfelelően a vállalati versenyképességet, mint egyfajta túlélési képességet fogja fel, amely során a vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy a külső és a belső környezet lehetőségeit kihasználva, összehangolva hosszú távon biztosítsák működésüket. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legösszetettebb jelensége.

A vállalati versenyképesség alapvetően két tényező függvénye. Egyrészt meghatározza az, hogy hogyan tudja a vállalat azonosítani *vevőjének legfontosabb értékdimenzióit*, a beszállító vállalatok teljesítményének a vevő által kritikusnak, fontosnak tartott jellemzőit, hiszen csak vevői értéket teremtve tud újabb és újabb megrendeléseket szerezni. Ezek az értékdimenziók megmutatják tehát, hogy hogyan tud a beszállító megrendelője számára értéket teremteni, és ily módon hozzájárulni annak versenyképességéhez is. Ezek az értékdimenziók lesznek

egyben azok a választási paraméterek, amelyek mentén a vevő a potenciálisan szóba jöhető beszállítókat értékeli, és közülük kiválasztja leendő partnereit. A versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele a lényeges értékdimenzióknak az azonosítása. Arra is szükség van, hogy meghatározzuk az egyes értékdimenziók biztosításához milyen *alapvető képességek* -, ehhez pedig milyen erőforrások és részképességek - kiépítése szükséges. A vevői érték, illetve az annak biztosításához szükséges alapvető képességek folyamatos összehangolása lehet a vállalati versenyképesség alapja. Ezt az összefüggést illusztrálja a 4. ábra.

4. ábra: A versenyképesség két összetevője



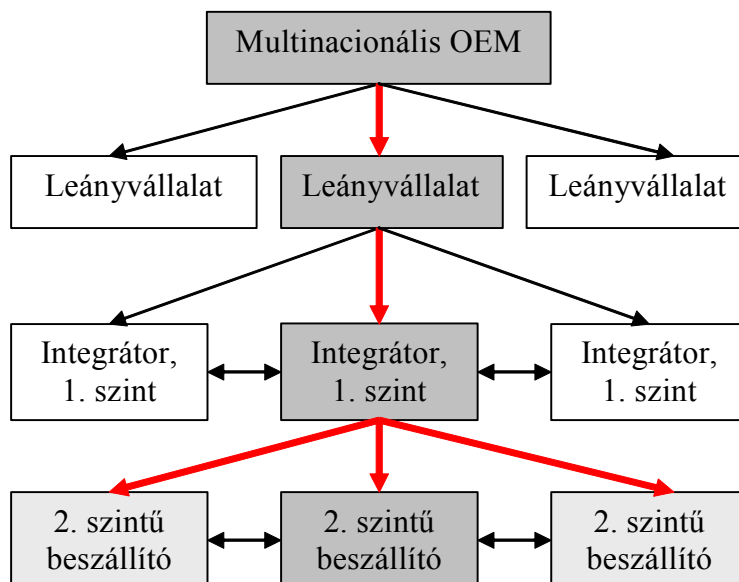
### 3. A globális autógyártás jellemzői

Az autógyártás az elmúlt évtizedekben jelentős strukturális változásokon esett át. Ebben a részfejezetben e strukturális változások két kiemelkedően fontos okát, illetve elemét szeretném megemlíteni. Ezek az autóiipari ellátási láncon belüli munkamegosztás átalakulása és a globalizáció folyamata.

A menedzsment irodalomban sokat tárgyalt koncepciók -, mint az alapvető képességekre történő koncentrálás, a kapcsolódó tevékenységek kiszervezése, s ennek következtében az ellátási lánc tudatos kezelése – talán legmarkánsabban ebben az iparágban figyelhetők meg. E tendenciának megfelelően az autógyártó vállalatok (original equipment manufacturer, OEM) döntő többsége ma már elsősorban a gépkocsi koncepciójának, a piaci márka kialakításának feladatait vállalja magára, a gyártás terén pedig azokat a részegységeket tartja házon belül, melyek ennek a piaci márkának a hordozói lehetnek. E folyamat eredményeképpen 2002-ben a kész személygépkocsiknak mintegy kétharmad részét már nem

a nagy autógyártók maguk gyártották, hanem beszállítói hálózatukon keresztül szerezték be. Előrejelzések szerint ez a tendencia csak tovább fog erősödni, s 2015-re a nagy autógyártó vállalatok által előállított érték aránya előreláthatóan 20 %-ra csökken tovább (Neuner, 2003). A tevékenységeknek ez az erőteljes kiszervezése azt is jelenti, hogy jelentősen megnő azoknak a beszállító vállalatoknak a száma, akikkel az OEM-eknek hatékonyan kell menedzselniük a kapcsolatot. (Meg kell jegyezni, hogy az outsourcing mellett a személygépkocsik felszereltségében megfigyelhető jelentős színvonal-emelkedés is hasonló menedzsment következménnyel jár.) Ez a feladat olyannyira nagy kihívást jelent, hogy önálló szereplőként az autóiipari ellátási láncban megjelentek az ún. integrátor vállalatok, melyek többnyire egy-egy nagyobb, jelentősebb részegység gyártásának összehangolását végzik el. Azon túl, hogy saját házon belüli gyártással is rendelkeznek, feladatuk, hogy kiépítsék, menedzseljék, illetve fejlesszék az adott modulhoz tartozó alkatrész-beszállítókat, illetve azok hálózatát. Az autóiipari beszállítók döntő többsége ezekhez a szintén igen erős, többnyire multinacionális vállalatokhoz kapcsolódva vesznek részt az autóiipari ellátási lánc működésében. Ezeket a beszállító vállalatokat szokták másod-, illetve harmadkörös beszállítóknak nevezni (nevezik második-, illetve harmadik szintűnek is).

5. ábra: Az autóiipari ellátási lánc tipikus felépítése – az autóiipari piramis (Demeter – Gelei – Jenei, 2003)



Az erőteljes kiszervezés másik mozgatórugója a globalizáció, melynek egyik elsődleges mozgatórugója a költségmegtakarításokból adódó lehetőségek kiaknázása. Számos az

autóipari ellátási láncban tevékenykedő vállalat jelent meg saját leányvállalattal, vagy keresett beszállítókat az alacsony munkaerőköltséggel rendelkező kelet-európai, illetve távol-keleti régiókban. Az előbbieken kiemelt két, az autóiparban általános érvényű tendencia – a kiszervezések eredményeképpen erősödő munkamegosztás, illetve a globalizáció – körülményei között kell a potenciális hazai beszállító vállalatoknak megtalálniuk saját helyüket, szerepüket, lehetőségeiket.

#### **4. Autóipar Magyarországon**

A rendszerváltást megelőző évtizedben a hazai beszállító vállalatok a KGST – munkamegosztásának megfelelően tevékenykedtek, s hazánkban személygépkocsi összeszerelése nem folyt. A Magyar Suzuki Rt., az Audi Hungaria Motor Kft., illetve az Opel Magyarország Járműgyártó Kft. betelepülésével a '90-es években megjelentek a nagy nemzetközi összeszerelő vállalatok, OEM-ek. Az ő betelepülésükkel párhuzamosan számos integrátori feladatkört betöltő, szintén multinacionális vállalat is megjelent hazánkban, így a Visteon, Lear, Knorr-Bremse, stb. Mind az OEM-ek hazai megjelenése, mind az integrátorok erőteljes növekedése lehetőséget teremtett hazai beszállító vállalatoknak az autóipari ellátási láncba való bekapcsolódásra, illetve a már meglévő kapcsolatok erőteljesebb fejlesztésére. A Suzuki, illetve az Audi -, és hozzá hasonlóan az Opel - eltérő stratégiát választva kezdte meg hazánkban működését. Ennek az eltérő stratégiának az eredményeképpen más-más lehetőséget nyújtottak a hazai beszállító vállalatok számára ahhoz, hogy beszállítókká váljanak (Demeter – Gelei – Jenei, 2003). Összefoglalóan elmondható, hogy az autóipari beszállítói háttérrel nem rendelkező, s a kis gyártási volumen, illetve a sajátos japán műszaki kultúra következtében saját beszállítói körét az európai piacon hasznosítani nem tudó Suzuki maga is erőteljesen érdekelt volt abban, hogy aktivizálja beszállítói kapcsolatait a hazai, illetve a régióban működő vállalatokkal, s ennek eredményeképpen jelentős erőfeszítéseket is tett versenyképes magyar beszállítói körének kiépítésére. Az Audi, illetve az Opel európai, illetve globális beszállítóit a nagy gyártási volumen miatt a magyarországi gyártásnál is használni tudta, s így gazdasági kényszer nem szorította arra, hogy a potenciális magyar beszállítókat megkeresse, s velük a kapcsolatokat fejlessze. Ennek következtében csak abban az esetben nyerhettek el potenciális hazai beszállítók megrendeléseket, ha minden tekintetben fel tudták venni a versenyt az OEM-ek már bejáratott beszállítóinak teljesítményével. A meglévő, és aktívan használt beszállítók leváltására ugyanakkor általában még abban az esetben is csak elvétve került sor, ha az OEM-nél versenyképes hazai beszállító jelentkezett.

Az eltérő stratégiák, s ennek következtében eltérő érdekek eredményeképpen azt mondhatjuk, hogy a hazai beszállítói bázis fejlődésének motorja elsősorban a Suzuki volt. Az Audi tisztán magyar tulajdonú beszállítóval még nem rendelkezik<sup>2</sup>, s a magyar hozzáadott érték aránya nem éri el az 1 %-ot. A Suzukinál ugyanakkor a magyar hányad 55%. Ez még akkor is jelentős arány, ha tudjuk, hogy ebből 29% -ot az esztergomi gyáron belüli gyártás tesz ki<sup>3</sup>.

## **5. Alapvető képességek az autóiipari ellátási láncban**

Az irodalomban az autóiipari beszállítók képesség alapú tipizálását különféle képpen határozták meg. Simon tipológiája szerint (1989) a beszállítók két csoportja a *kapacitás (folyamat) alapú, illetve a termék alapú beszállítók* köre. A kapacitás alapú beszállítók megkülönböztető tulajdonsága, hogy kapacitását viszi piacra, a gyártott termék (, s gyakran a termelési folyamat) specifikációját, paramétereit a megrendelő adja meg. Simon értelmezésében amennyiben egy vállalat – még ha ugyanazt is állítja elő, mint előbbi típusú versenytársa – saját fejlesztésű terméket gyárt, termék alapú beszállítónak tekintjük. A tipizálás szerinti besorolás első látásra nem mindig könnyű. Lehet, hogy a megrendelő a beszállító saját fejlesztésű termékeinek gyártását veszi igénybe, de kisebb módosításokat kér. Ettől még a beszállítót Simon termék alapú beszállítónak tekinti. Előfordulhat az is, hogy a beszállító teljes egészében a vevői specifikációk szerint gyártja a terméket, de ad a tanácsot is megrendelőjének pl. a termék gyárthatóságára vonatkozóan. Ettől még a beszállító kapacitás alapú beszállítónak tekinthető. Az is elképzelhető, hogy egy vállalat mindkét típusba besorolható.

Haffmans és van Weele (2003) elfogadják Simon tipologizálását, de azt egy harmadikkal egészítik ki. Az új típus kialakulásának oka a tevékenységek kiszervezésének erőteljes fellendülésével magyarázható. A korábban már bemutatott okok miatt nő a kiszervezés intenzitása, s ennek növekedésével nő a beszállítók száma is. A nagy számú beszállítóval való kapcsolattartás egyre nehezebb a megrendelőnek, ezért egyes beszállítók beékelődnek a megrendelő és a hagyományos beszállítói kör közé, az autógyártók a beszállítók egy részével szorosabb kapcsolatot, erősebb koordinációt alakít ki. Ez az integrátor a hozzá tartozó

---

<sup>2</sup> Forrás: „A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire” című BKÁE Normatív kutatási pályázat anyagának háttérként készült interjú Karaffa Dáviddal, az Audi Hungária Motor Kft. beszerzési szakprojekt-vezetőjével, 2003

<sup>3</sup> Forrás: „A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire” című BKÁE Normatív kutatási pályázat anyagának háttérként készült interjú dr. Fórián Istvánnal a magyar Suzuki Rt vezérigazgató helyettesével, 2003



beszállítói kör összefogásával csökkenti az autógyártónál megjelenő koordinációs terhet. Ennek a beszállítói típusnak a lényege, hogy kapcsolatait viszi a piacra. Őket a szerzők *kapcsolat alapú, vagy rendszer alapú beszállító*nak nevezik. Tevékenységük az input, output folyamatok bonyolítására fókuszál. Ezek a beszerzés, bejövő logisztika, és disztribúciós logisztika.

Müller-Stewens és Gocke (1995) könyvében az előbbiekkal megegyező, bár szóhasználatában részben eltérő csoportosítást ad. A szerzők szerint az autóiipari beszállítók által birtokolható három alapvető képesség a következő:

1. *Gyártási kompetencia*: megfelel Simon kapacitás alapú vállalatcsoportjával.
2. *Rendszerkompetencia*: összeszerelő, logisztikai, illetve az ezekhez kapcsolódó koordinációs kompetencia. Azokat a – jórészt integrátori szerepet betöltő – vállalatoknak képességeit öleli fel, melyek a moduláris gyártás következtében az egyes modulok beszállítóinak részben kiválasztásával, a beszállítókkal való kapcsolat tartásával, a beszállított részegységek modullá történő összeszerelésével, a megrendelővel a teljes modulra vonatkozó információs kapcsolatok kezelésével, s az előbbieket támogató koordinációs tevékenységgel függenek össze. Ez a típus megfeleltethető Haffmans és van Weele Haffmans kapcsolat, vagy rendszer alapú típusának.
3. *Fejlesztési kompetencia*: termékek kifejlesztésének képessége. Megfeleltethető Simon termék alapú beszállító típusának.

A már hivatkozott BKÁE Normatív kutatás (Demeter - Gelei - Jenei, 2003) tapasztalatai alapján a beszállító vállalatok fent bemutatott tipizálását tovább bonthatjuk. A fejlesztési kompetencián belül megkülönböztethető azon vállalatok köre, akik termékkompetenciával rendelkezve képesek kis lépésekben fejleszteni mind a terméket, mind a gyártáshoz szükséges gyártási folyamatot. Ezeknél az ún. *adaptációs képességekkel rendelkező vállalatoknál* a fejlesztés kis lépések sorozataként értelmezhető. A fejlesztési kompetenciával rendelkező cégek külön csoportját képezik azok az *innovatív vállalatok*, melyeknél vállalat belső innovációs képessége nagy, a fejlesztés a kis lépések helyett nagyobb ugrásokkal megy végbe, stratégiai újdonságok jönnek létre, melyek a megrendelő vállalat számára is nagy újdonságértékkel rendelkeznek.

3. táblázat: Az autóiipari beszállítók alapvető képességek alapján történő tipizálása

<b>Szerző</b>	<b>Típus 1</b>	<b>Típus 2</b>	<b>Típus 3</b>	<b>Típus 4</b>
Simon, 1989	Kapacitás alapú			Termék alapú beszállítók
Haffmans és van Weele (2003)	Kapacitás alapú	Kapcsolat, vagy rendszer alapú beszállító		Termék alapú beszállítók
Müller-Stewens és Gocke (1995)	Gyártási kompetencia	Rendszer-kompetencia		Fejlesztési kompetencia
<b>Disszertáció</b>	<b>Kapacitás alapú</b>	<b>Rendszer-kompetencia</b>	<b>Adaptáció alapú</b>	<b>Innovációs kompetencia</b>

## 6. Hipotézisek

A fenti táblázatban szereplő tipizálás szakirodalmi összefoglalón, illetve az említett autóiipari normatív kutatási program tapasztalatain nyugszik. Az egyes beszállító-típusok más-más szerepet töltenek be az autóiipari ellátási láncban, s ennek megfelelően eltérőek azok a fontosabb értékvezetők, értékdimenziók is, melyek mentén az adott beszállító vállalat versenyez egymással. (Természetesen egy-egy vállalat adott esetben több típust is megtestesíthet, sőt az egyes beszállító típusok egy lehetséges fejlődési útvonalként is értelmezhetők!) Az alábbiakban hipotézisszerűen összefoglalom az egyes típusok esetén a főbb értékdimenziókat, illetve a hozzájuk tartozó, szintén hipotézisként megfogalmazott alapvető képességeket. A definiálandó alapvető képességek további bontását – erőforrásokra, illetve rész-képességekre – a táblázatban csak példászerűen végzem el, hiszen az alapvető képességek e belső struktúrájának a felállítása a kutatás egyik legfontosabb területe.

*Hipotéziseim a következők:*

H1: Az autóiipari beszállítók négy alaptípusát különböztethetjük meg. Ezek a következők: kapacitás alapú, adaptációs alapú, rendszerkompetenciával rendelkező, és innovatív alapú beszállítók.

H2: A kapacitás alapú beszállítók legfontosabb értékdimenziója az ár.

H2a: A kapacitás alapú beszállítók alapvető képessége a gazdaságos termelési képesség.

H2b: A gazdaságos termelési/gyártási kompetenciának, mint alapvető képességnek a biztosításában a gyártási folyamat megfelelő szervezetségének, illetve a szükséges

erőforrások (olcsó munkaerő, megfelelő technológia) rendelkezésre állásának a szerepe a meghatározó.

H3: A rendszerkompetenciával rendelkező beszállítók legfontosabb értékdimenziója a beszállítói kapcsolatok szélessége és kapcsolatkezelés minősége.

H3a: A rendszerkompetenciával rendelkező beszállító vállalatok alapvető képessége a hálózati képesség (beszállítóinak hatékonyan együttműködő hálózatba szervezésének képessége).

H3b: A hálózati képesség kiépítéséhez alapvetően szükséges egy hatékony beszállító-értékelési és kiválasztási rendszer működtetése, a partnerekkel jó koordinációs, és problémamegoldó képesség kialakítása. A szükséges erőforrások közül kiemelkedik a vállalaton belül, de az együttműködő szervezetek között is integrált információs rendszer kialakítása.

H4: Az adaptáció alapú beszállítók legfontosabb értékdimenziója a rugalmasság.

H4a: Az adaptáció alapú beszállítók alapvető képessége az inkrementális innovációs képesség.

H4b: Az inkrementális innovációs képesség biztosításában alapvető szerepe van a vevői igények megértési képességének, illetve a vevői igényekhez rugalmasan alkalmazkodni tudó hatékony termelési képességnek. Az erőforrások közül kiemelkedik a képzett, tapasztalt munkaerő szerepe.

H5: Az innovatív beszállítók alapvető értékdimenziója a stratégiai innováció.

H5a: Az innovatív alapú beszállító vállalatok alapvető képessége a stratégiai innovációs képesség.

H5b: A stratégiai innovációs képesség kialakításához az alábbi fontosabb részképességekre van szükség: technológia, és piaci fejlődési trendek jó felismerési képessége, stratégiai partnerkapcsolatok kialakításának, és hatékony menedzsmentjének képessége. Kiemelkedő a magasan képzett és kreatív kutató szakemberek fontossága, illetve azok menedzselésének képessége.

H6: Az ellátási láncba történő bekapcsolódáskor birtokolt képességek köre meghatározza a kialakuló kapcsolat erőviszonyait. Ahogyan haladunk a kapacitás alapú beszállító típusától az

innovatív típusú beszállító felé úgy változik a kapcsolat jellege, s nő a beszállítónak a megrendelővel szembeni alkuerje.

H7: A hazai beszállító vállalatoknak jelentős része a kapacitás, illetve az adaptáció alapú beszállító-típus csoportjába tartozik.

4. táblázat: Az egyes beszállító típusok és jellemzőik

<b>Beszállítói típus</b>	<b>Kapacitás alapú</b>	<b>Rendszerkompetenciával rendelkező</b>	<b>Adaptáció alapú</b>	<b>Innovatív alapú</b>
<i>Termék-csomag</i>	Kapacitás	Kapcsolati háló	Termékismeret és technológia	Magas innovációs képesség
<i>Főbb érték-dimenziók</i>	Ár	Beszállítói kapcsolatok szélessége és kapcsolatkezelés	Rugalmasság	Innováció
<i>Alapvető képesség</i>	Gazdaságos termelési képesség	Hálózati képesség	Inkrementális innovációs képesség,	Stratégiai innovációs képesség
<i>Legfontosabb erőforrások<sup>4</sup></i>	Olcsó munkaerő, alkalmazott technológia	Integrált, a partnerekkel összeköttetésben lévő információs rendszer	Képzett, tapasztalt munkaerő,	Magasan képzett K+F alkalmazottak, Legfejlettebb kutatási technológia beszerzése
<i>Legfontosabb rész-képességek</i>	Gyártási folyamat szervezetsége	Hatékony beszállító-értékelés és kiválasztás, Jó koordinációs, és problémamegoldó képesség	A vevő igényeinek megértési képessége, Hatékony termelési képesség	Technológiai és piaci trendek jó felismerési képessége, Stratégiai partnerkapcsolatok kialakításának és hatékonyságmenedzsment jének képessége
<i>Kapcsolat típus</i>	Rövid távú – piaci cserekapcsolat	Közép távú – kooperáció	Közép távú - kooperáció	Hosszú távú – stratégiai partnerkapcsolatok
<i>Alkuerő</i>	Növekvő			

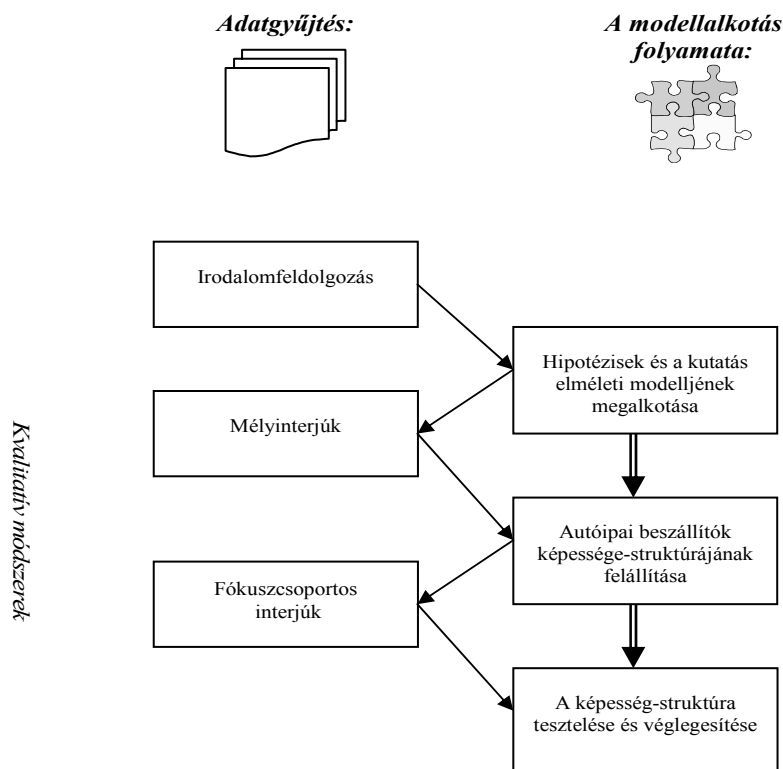
## 7. Kutatásmódszertan

Kutatásom kvalitatív jellegű. Első lépése az irodalom feltárása, illetve feldolgozása, és eddigi autóiipari kutatási eredmények alapján véglegesíteni azt az elméleti modellt, mely az empirikus rész koncepcionális háttéréként szolgál. Ez a koncepcionális modell a versenyképesség - vevői érték - értékdimenziók - alapvető képességek – részképességek és erőforrások gondolkörét, belső összefüggéseit járja körül. Módszertani szempontból a kutatás további folyamata két nagy részre bontható. Az első szakaszban az integrátorok,

<sup>4</sup> A legfontosabb erőforrások, illetve részképességek esetében csak példákat jelöltem, hiszen azok teljes körű, részletes összegyűjtése, strukturálása a kutatás feladata.

illetve a második körös beszállítók bevonásával azt kívánom feltárni, hogy a hazai autóipari ellátási lánc említett szereplői hogyan látják, mi versenyelőnyük legfontosabb forrása, s ennek biztosításához milyen fontosabb képességekre, erőforrásokra van szükség. Összesen három integrátor vállalatot tervezek megkeresni. Minden integrátor vállalat esetében az értékesítési, a termelési és a beszerzési terület vezetőjével tervezem interjú készítését. A másodkörös beszállítók esetében 10 vállalatot vizsgállok meg. Mivel ezek többnyire kisvállalatok, sokszor ez a vállalat elsős számú vezetőjének megkeresését jelenti. A nagyobb cégek esetében pedig az értékesítési, illetve beszerzési vezetőt keresem fel. Az interjúk eredményei alapján rendszerezni, illetve tipizálni szeretném ezeket a képességeket, erőforrásokat, kiragadva közülük az alapvetőnek tekinthető képességek körét. A képesség-struktúra kapott modelljének tesztelését fókuszcsoportos interjúk segítségével tervezem ellenőrizni. Két nagyobb körben kerülne erre sor. Az első esetben a hazai OEM vállalatok, illetve az integrátorok képviselőivel tervezem a vitát, míg a második alkalommal a másodkörös beszállítók képviselői vesznek majd részt a megbeszélésen.

6. ábra: A kutatás módszertani lépései



## Irodalomjegyzék

- Anderson, J. C. - Håkansson, H. – Johansson J.** (1994): Dyadic business relationships within a business network context; *Journal of marketing*, Volume 58, October, pp. 1-15
- Barney, J. B.** (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage; *Journal of Management*, 17 (1), March, pp. 99-120
- Barney, J. B. – Ouchi, W. G.** (1988): *Organizational Economics*; San Francisco; Jossey-Bass Publishers
- Bowersox, D. J. – Closs, D.J. – Cooper, M. B.** (2002): *Supply Chain Logistics Management*; McGraw Hill
- Chikán, A.** (2001): A hazai versenyképességi kutatások koncepcionális kerete és gyakorlati relevanciája; „A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. Század küszöbén” című tudományos konferencia előadaskötete; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Chikán A.** (2003): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó Kft.
- Chikán, A. – Demeter, K.** (szerk.): *Értékteremtő folyamatok menedzsmentje*, Aula Kiadó Budapest 2003, p. 4-14, és 24-36.
- Clark, K.B. – Fujimoto, T.** (1991): *Product development performance*; New York, Free Press
- Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.** (kutatásvezetők) (2003): Magyarország autóiiparának helyzetéről az EU-hoz való csatlakozást megelőzően – a csatlakozás okán várható változások; *BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék 30. sz. Műhelytanulmány*
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I.** (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire; *Vezetéstudomány*, XXXV. Évfolyam, 4. szám, 33-47. old.
- Demsetz, H.** (1988): *The Theory of Firm Revisited*; *Journal of Law, Economics and Organizations* 4.; p. 41-162
- Dyer, J.H.** (1996) :Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17., 271-291
- Dyer, Jeffrey H. – Cho, Dong Sung – Chu, Wujin:** Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management; *California Management Review*, 1998, Vol. 40 No 2 , Winter, pp 57-77
- Fisher, M.L.** (1997): What is the Right Supply Chain for Your product?, *Harvard Business Review*, March – April, pp. 105-116
- Ford, D.** (1980): The development of buyer – seller relationships in industrial markets; *European Journal of Marketing*, Volume 14, No.5/6, pp. 339-354
- Foss, N.J.** (1996): Capabilities and the Theory of the Firm; *revue d'Économie Industrielle*, 77 (3), pp. 7-28; in: Ianglois – Yu – Robertson (2002): *Alternative Theories of the Firm II.*, Edward Elgar Publishing Inc.
- Gelei Andrea** (2002a): Az ellátási lánc menedzsment kérdései; 27. sz. Műhelytanulmány, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Gelei Andrea** (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései; *Vezetéstudomány*, július-augusztus
- Gelei, A. – Nagy J.** (2004): Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóiipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok; *BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Műhelytanulmány*
- Grant, R.** (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation; *California Management review*, Spring, pp.114-135
- Grant, R.M.** (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm; *Strategic Management Journal*; Vol.17, pp. 109-122
- Haffmans, L. – van Weele, A.** (2003): How suppliers can become innovative; 12th International IPSERA Conference in Budapest, Proceedings

- Håkansson, H. (ed.)** (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*; Chichester, John Wiley & Sons
- Håkansson, H. – Snehota, I.** (1989): No business is an island: The network concept of business strategy; *Scandinavian Journal of Management*, Volume 4. no.3, pp. 187 - 200
- Hofer, C.W. – Schendel, D.** (1978): *Strategy Formulation: Analytic Concepts*, St. Paul, MN: West, p.12
- Knáb Magdolna** (2002): *Járműalkatrész gyártás – Vállalkozói tájékoztató sorozat; Piacgazdaság Alapítvány – Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.*
- Lambert, D. M. and Cooper, M. C.** (1998), *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*; *The International Journal of Logistics Management*, 9, no.2, pp.2
- Lambert, D. M. and Cooper, M. C.** (2000), *Issues in Supply Chain Management*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 65-83
- Loasby, B.J.** (1994): *Organisational capabilities and interfirm relations*; *Metroeconomica*, 45: 248-265
- Mandják T.** (2002): *Az üzleti kapcsolatok értéke*; PhD Disszertáció, BKÁE Gazdálkodástudományi Kar, Marketing tanszék
- Mandják T. – Durrieu, F** (2000): *Understanding the non-economic value of business relationships*; 16th Annual IMP Conference, Proceedings, CD Rom, Bath, pp. 1-16.
- Mentzer, J.T. – DeWitt, W. – Keebler, J.S. – Min, S. – Nix, N.W. – Smith, C.D.** (2001): *Defining Supply Chain Management*; *Journal of Business Logistics*, Vol.22. No.2, pp. 1-25
- Möller, K.E.K. – Törrönen, P.** (2003): *Business suppliers value creation potential – A capability-based analysis*; *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 109-118
- Müller-Stewens, G. – Gocke, A.** (1995): *Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie – Strategien für Zulieferer*. Verlag Fakultas, Chur
- Nelson, R. – Winter, S.** (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*; Belknap, Cambridge, ME
- Neuner, M.** (2004): *Die Automobilindustrie im Jahr 2015*; Fraunhofer-Institute für Produktionstechnik und Automatisierung IPA
- Nonaka, I.** (1994): *A dynamic theory of organizational knowledge creation*; *Organization Science*, Vol. 5. p.14-37
- Penrose, E.T.** (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford
- Porter, M.** (1985): *Competitive Advantage . Creating and Sustaining Superior Performance*; New York: The Free Press
- Prahalad, C.K. – Hamel, G.** (1993): *A vállalat alapvető képessége*; *Vezetéstudomány* 1-2. szám; 34-46. old.
- Ravald, A. – Grönroos, Ch.** (1996): *The value concept and relationship marketing*; *European Journal of Marketing*, Vol.30, No. 2, pp.19-30
- Schumpeter, J.A.** (1934): *A gazdasági fejlődés elmélete*; KJK, Budapest, 1980
- Simon, M.** (1989): *Strategische Functie Typologie: Functioneel Denkraam voor Management*; Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
- Zoltayné Paprika Zita** (szerk.) (2002): *Döntéelmélet*; Alinea Kiadó Budapest
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G.** (2001): *Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*; *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365 - 377
- Walters, D.** (2002): *Operations strategy*; Palgrave – MacMillan
- Wernerfeld, B.** (1984): *A resource-based View of the Firm*; *Strategic Management Journal*, 5 (2), April – June, pp. 171-180