



Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Tanszék

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
(+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan Tanszék

Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok

Gelei Andrea, Nagy Judit

51. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2004. május

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok

Value of suppliers in the Hungarian car manufacturing industry

Gelei Andrea – Nagy Judit

Összefoglalás:

Műhelytanulmányunkban a versenyképesség belső szerkezetének tárgyalása alapján két problémakört jártunk körbe mind elméleti, mind - a 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire' című kutatás alapján - a hazai autóipari ellátási lánc példája segítségével gyakorlati szempontból. A vevői érték dimenzióinak értelmezését és jellemzését követően bemutattuk, hogy a szakirodalomban tárgyalt egyes értékdimenziók közül melyeket tudtuk beazonosítani a magyarországi autóipari beszállító vállalatok esetén. Ezt követően ismertettük a vizsgált vállalati körnek azokat a szolgáltatáscsomagjait, amelyek mentén a vállalatok alapvető képességei is megragadhatók. Végül kísérletet tettünk arra, hogy összekössük a vevői érték dimenzióit az egyes alapvető képességekkel. A vevői érték elemzése, illetve kapcsolása az alapvető képességekhez reményeink szerint segítséget nyújt mind a jelenlegi, mind a potenciális hazai beszállítók számára, hogy helyzetüket értékeljék, majd feltárják azokat a fejlődési, kitörési pontokat, amelyek hosszú távú sikerüket megalapozhatják.

Kulcsszavak: versenyképesség, vevői érték, értékdimenziók, alapvető képességek, autógyártás

Abstract:

The working paper analyzes the structure and sources of firm competitiveness. Competitiveness is interpreted as an appropriate fit between two factors: (1) a set of value dimensions demanded by the customer and (2) the bundle of resources and capabilities a supplier possesses. First we describe theoretically the different value dimensions a supplier can have. After that we present those value dimensions that could have been identified in the Hungarian supplier firms of the automotive industry supply chain. Four types of suppliers are described (a) capacity based, (b) adaptive, (c) innovative and (d) system based suppliers. These types can be distinguished based on the potential service offerings and as a consequence of them four basic set of capabilities a suppliers have. Finally the different value dimensions a specific service offering necessitates are determined. Our analysis is based on a qualitative research program conducted at BUESPA called "The effect of strategy on supply chain management – the case of Hungarian automotive industry".

Key words: competitiveness, customer value, value dimensions, capabilities, automotive industry

Bevezetés

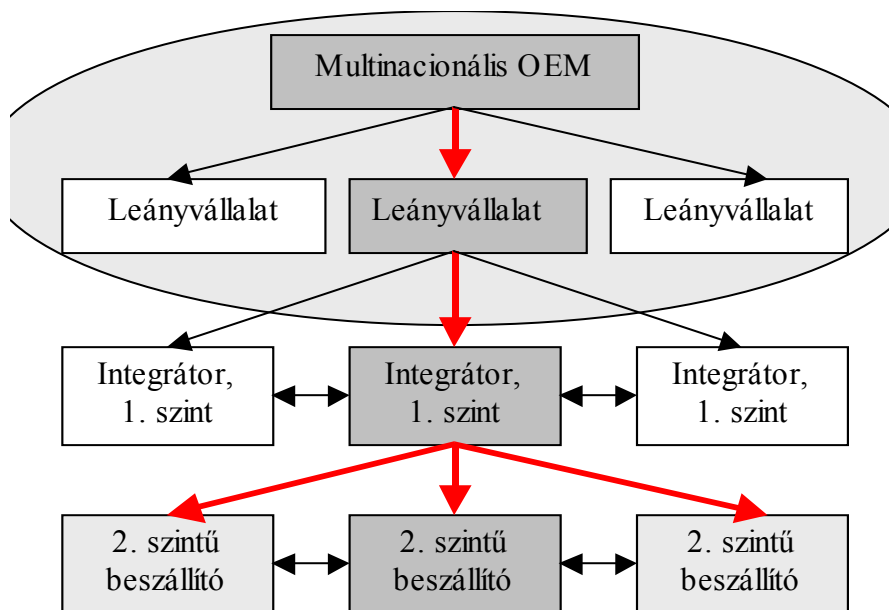
2003 júniusában indult a Vállalatgazdaságtan tanszéken Demeter Krisztina vezetésével 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire' című kutatás. E kutatás célja elsősorban az volt, hogy feltárja és elemezze a hazai személyautó gyártásban az ellátási lánc menedzsmentje során alkalmazott eszközöket és módszereket, illetve megvizsgálja, hogy van-e összefüggés – s amennyiben igen, milyen jellegű – az ellátási láncban szereplő vállalatok stratégiája és az alkalmazott menedzsment eszközök között. A kutatás központi témájához kapcsolódott továbbá az a kérdés, vajon a globalizálódó autóiipari ellátási láncban a beszállítókkal szemben milyen elvárások fogalmazódnak meg, másként fogalmazva melyek a beszállítói versenyképességnek a legfontosabb tényezői. További kérdés volt, hogy a hazai beszállító vállalatok mennyire képesek jelenleg megfelelni a feljük támasztott kihívásoknak és mit kell, kellene tenniük ahhoz, hogy a jövőben is az autóiipari ellátási láncban tartozhassanak. A kutatás zárótanulmánya (Demeter – Gelei – Jenei, 2003) az autóiipari beszállító vállalatokkal szemben megfogalmazott vevői elvárásokkal kapcsolatban is tesz megállapításokat, ezt a kérdéskört azonban e műhelytanulmányunkban részletesebben is meg kívánjuk vizsgálni.

A globális autógyártás jellemzői

A személyautó gyártás az elmúlt évtizedekben jelentős strukturális változásokon ment át. A menedzsment irodalomban sokat tárgyalt koncepciók -, mint az alapvető képességre történő koncentráció, a kapcsolódó tevékenységek kiszervezése, és 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, amelyek ennek a piaci márkának a hordozói lehetnek. E folyamat eredményeképpen 2002-ben a kész személygépkocsiknak mintegy felét már nem a nagy autógyártók maguk gyártották, hanem beszállítói hálózataikon keresztül szerezték be. Előrejelzések szerint ez a tendencia csak tovább fog erősödni, és 2015-re a nagy autógyártó vállalatok által előállított érték aránya az eddigi mintegy 53 százalékról előreláthatóan 20 százalékra 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 vállalatoknak hatékonyan kell menedzselniük a kapcsolatot. (Meg kell jegyezni, hogy a kiszervezések erősödése 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, amelyek 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 második, illetve harmadik szintű (vagy másod, illetve harmadkörös) beszállítóknak nevezni.

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



Az erőteljes kiszervezés másik mozgatórugója a költségmegtakarításokból adódó lehetőségek kiaknázása. Ezért számos az autóiipari ellátási láncban tevékenykedő vállalat jelent meg saját leányvállalattal, vagy keresett beszállítókat az alacsony munkaerőköltséggel rendelkező kelet-európai, illetve távol-keleti régiókban, ami felgyorsította a személygépkocsi gyártás globalizálódási folyamatát. Az előbbieken kiemelt két, az autóiiparban általános érvényű tendencia – az erőteljes kiszervezés, illetve a globalizáció – körülményei között, a kialakuló

autóipari piramison belül kell a potenciális hazai beszállító vállalatoknak megtalálniuk saját helyüket, szerepüket, lehetőségeiket.

A hazai személygépkocsi gyártás jellemzői

A második világháború ellehetetlenítette Európában az autógyártást (Jenei, 2003) és ez alól Magyarország sem volt kivétel. 1945 után személy- és áruszállító járműveket gyártottunk, majd 1955-től a magyar közúti járműgyártás meghatározó lett a magyar iparban. A szocialista országok szakosított rendszerében Magyarország feladata a buszgyártás lett, a személygépkocsi gyártása ugyanakkor megszűnt. A buszgyártás mellett jelentős szerepet vállaltunk tehergépkocsik, illetve azok részegységeinek gyártásában (Ikarus, Csepel, Rába).

Az 1980-as évek második felétől megváltozott gazdasági és a politikai környezet változásokat eredményezett az iparvállalatok számára is. A szocialista gazdaság problémáinak előtérbe kerülése ráirányította a figyelmet a nyugati szemléletű gazdálkodás sajátosságaira, a nyugati vállalatokkal és piacokkal való kapcsolat felvételének szükségességére. Kooperációs kapcsolatok jöttek létre a magyar és a nyugati vállalatok között, amelyek nagymértékben segítették a magyar fél technikai fejlődését, valamint a nyugati termelési kultúra átvételét. Az ilyen kapcsolatokkal rendelkező vállalatok általában jobb eséllyel indultak az átmenet után hirtelen kialakult versenyben is. Ebben az időszakban alakult meg sok magánvállalkozás is, amelyek a későbbi kis- és közepes vállalatok alapjai voltak.

A szocialista gazdaságok összeomlása egyes vállalatokat teljesen váratlanul ért, és szinte azonnal elvesztették összes piacukat (a nyugati kompetitív piacokon pedig nem tudtak megkapaszkodni), míg mások a korábbi kooperációs kapcsolatoknak köszönhetően – habár nehézségek közepette – képesek voltak átvészelni az átmeneti időszakot. Az előélet általában nagymértékben meghatározta a vállalatok későbbi sorsát. A túlnyomórészt állami kézben lévő vállalatok a privatizáció során kerülhettek magánkézbe, hogy – a remények szerint – új tulajdonosaik további beruházásokkal talpra állítsák őket. Sok esetben azonban sem a privatizáció lefolyása, sem a vállalatokat megszerző tulajdonosok magatartása nem tette lehetővé a vállalatok további eredményes működését. Ezáltal jelentős számú vállalat ment csődbe, vagy került igen nehéz helyzetbe (köztük olyan nagyhírű vállalatok, mint a Csepel, vagy az Ikarusz).

Azoknak a vállalatoknak az esetében, ahol a privatizáció sikeres volt és a szakmai befektetőknek érdekében állt a vállalat további működtetése, szintén jelentős átalakításokra

volt szükség a versenyképes működés érdekében. Ezek az átalakítások rendszerint jelentős elbocsátásokkal, leépítésekkel, bizonyos tevékenységek kiszervezésével jártak.

Az autóipar újjáélesztésének kezdeményezői nem a múlttal rendelkező hazai vállalatok lettek, hanem a multinacionális vállalatok Magyarországon, általában zöldmezős beruházással létrehozott leányvállalatai. A kezdeményezőkké azok a fejlett technikai színvonalat képviselő gyárak váltak, amelyek jellemzően csak igen kevés döntési szabadsággal rendelkeznek, gyakorlatilag az anyavállalataik keletre helyezett termelő egységeiként működtek. A beruházások mértékét jellemezhetjük a legnagyobbak számszerűsítésével (2001-ig bezáróan): az Audi 2 milliárd DEM, az Opel (GM) 1 milliárd DEM, míg a Suzuki szakértői becslések szerint 350-400 millió USD értékben ruházott be Magyarországon. Találunk példát a K+F részleg későbbi áttelepítésére is, pl. a Knorr-Bremse, vagy az Audi (2001) esetén (Czakó et al., 2003).

Az autógyártók betelepülésének okai között szerepelnek a korábbi fejezetben már tárgyalt nemzetközi tendenciák. Jelentős előnyt biztosított ugyanakkor az ország számára a korán meghozott döntés a gazdaság nyitottságáról, a megfelelő jogi szabályozás gyors kialakítása, és általában a politikai átalakulás. Ugyancsak előnyös az ország földrajzi fekvése, valamint a relatív jó úthálózat. A már korábban is működő vállalatok közötti együttműködések hasonlóképpen előnyös képet alakítottak ki a magyar vállalatokról és dolgozókról: jól képzett munkaerő, amely kreatív és megfelelő irányítás mellett képes a nyugati színvonalú munkavégzésre. Ezzel egyidejűleg a munkabérek messze elmaradtak a nyugat-európai szinttől. Jelentősek voltak az állami támogatások is, mint pl.:

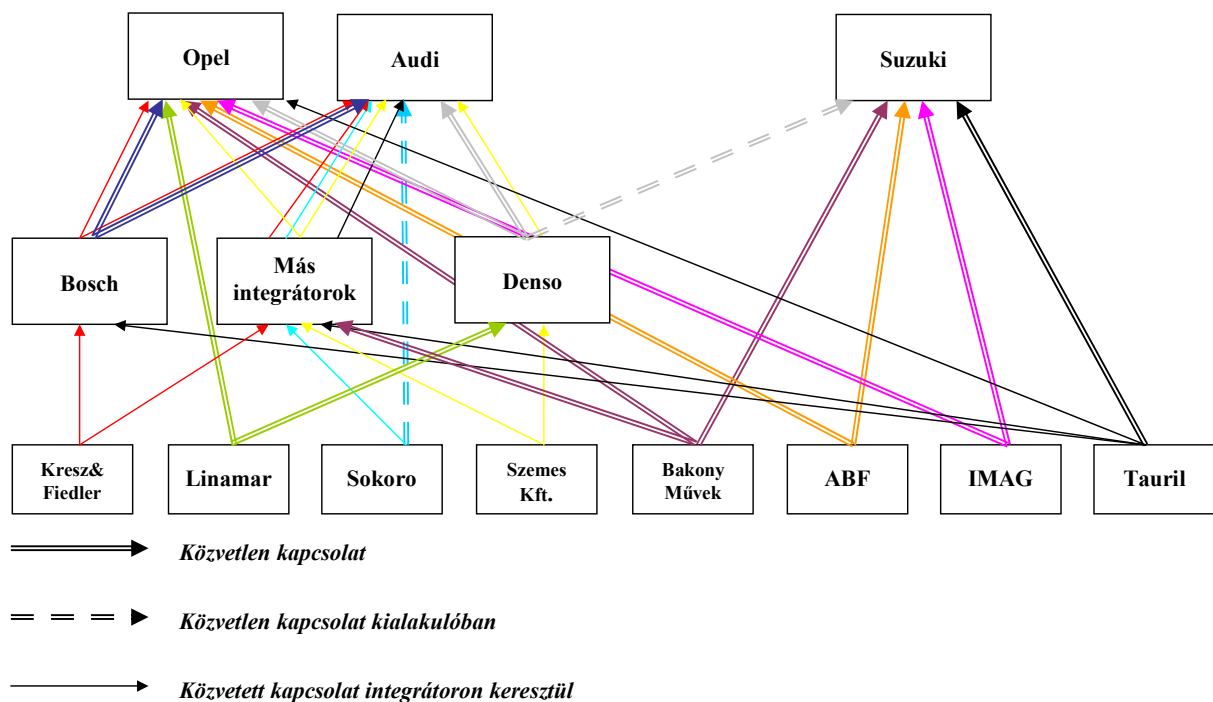
- Jelentős hozzájárulás az infrastruktúra fejlesztéséhez,
- Állami garanciavállalás hitelfelvételhez,
- Képzések támogatása, stb.

A nagy autógyártók, OEM-ek betelepülésével nagyjából egyidejűleg a legnagyobb nemzetközi beszállító is megkezdte beruházásait, így elmondható, hogy mára már a világ legjelentősebb elsőkörös autóipari beszállító vállalatok nagy része jelen van Magyarországon is.

Műhelytanulmányunkban a korábban hivatkozott kutatás során készített interjúanyagra támaszkodunk. A kutatás során két járműipari multinacionális vállalat ellátási láncának

szereplőit vizsgáltuk. A két ellátási lánc a hazánkban is megjelent két nagy OEM a Magyar Suzuki Rt. és az Audi Motor Hungária Kft. mentén szerveződik. A két ellátási lánc különböző szereplőinél (OEM, integrátor és második körös beszállítók) összesen 20 interjú készült. A kutatásban szereplő vállalatokat, illetve a közöttük lévő kapcsolatokat mutatja az alábbi ábra

2. ábra: A hazai autóiipari ellátási láncok vizsgálatba vont szereplői és kapcsolatrendszerük (Demeter – Gelei – Jenei, 2003)



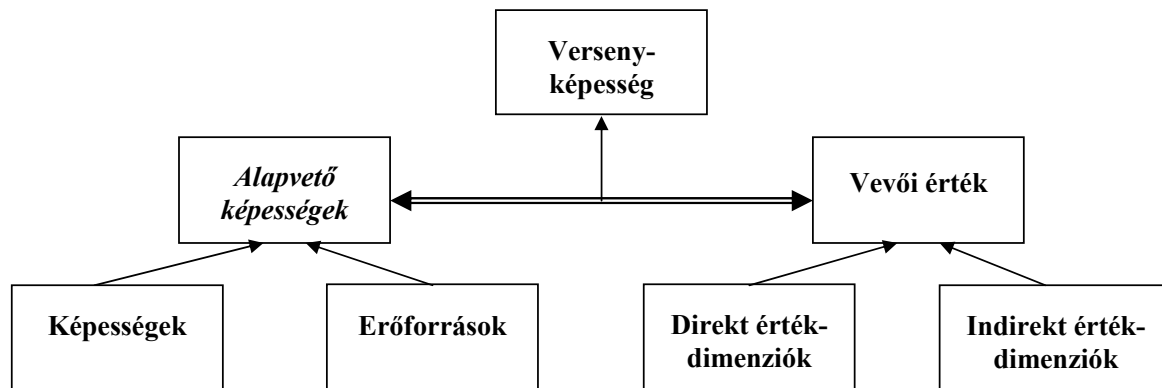
A versenyképesség fogalma és összetevői

Kutatásunk alapkérdése, hogy hogyan tudnak a hazai autóiipari beszállító vállalatok versenyképesen bekapcsolódni a globális autógyártás ellátási láncába. A versenyképesség fogalma a gazdaság több szintjén értelmezhető. Műhelytanulmányunkban 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.

3. ábra: A versenyképesség két összetevője (Gelei, 2004)



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 így 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 szakirodalom, illetve az említett kutatás interjúanyaga alapján a versenyképesség forrásának, a beszállító által vevője számára nyújtott értékdimenzióknak minél szélesebb körét kívánjuk azonosítani, és ezért egyaránt foglalkozunk a szakirodalomban direkt és indirekt értékdimenziókkal, értékelemekkel (Walter et al., 2001).

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. Csak a vevői érték, illetve az annak biztosításához szükséges alapvető képességek folyamatos összehangolása lehet a vállalati versenyképesség alapja.

Vevői érték, versenyelőny forrása 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 kapcsolatrendszerüként 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:

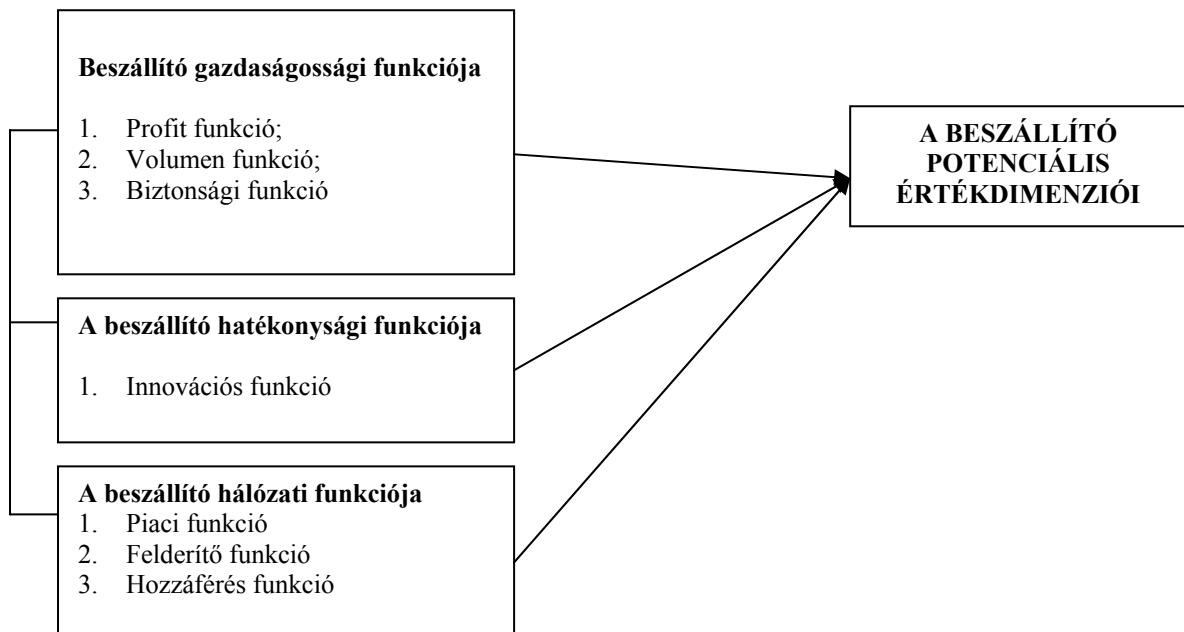
- Innovációs dimenzió – Annak lehetőségére utal, hogy az adott vevővel való együttműködésből termék, vagy folyamat-innováció származik;
- Piaci dimenzió – annak lehetősége, hogy az adott együttműködésből, a referenciák miatt új piaci lehetőségek, új megrendelések származnak;
- Felderítő dimenzió – az adott vevővel való együttműködésből származó piaci, és más információk származhatnak;

- Hozzáférési 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. Műhelytanulmányunkban ezért az innovációs értékelemet mi megbontva kezeljük, s a stratégiai innovációt indirekt, míg az ún. inkrementális innovációt direkt értékelemként kezeljük.

Möller és Törrönen (2003) az előbbieken bemutatott Walter és szerzőtársai nevével fémjelzett értékelemeknek tágítják az érvényességi körét. Véleményük szerint a bemutatott értékdimenziók nem csak a vevő megítélésének lehetséges szempontjai, de egyben a beszállító partner potenciális értékelemeként 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:

4. ábra: A beszállító által nyújtott értékelemek és csoportosításuk (Möller – Törrönen, 2003)



A fentiekben bemutatott koncepciók mindegyike egy adott üzleti kapcsolatban az egyik fél – és mi most elsősorban a beszállítókra koncentrálunk – által nyújtott értékelemeket kívánja számba venni. 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 a következő 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	Innovációs (inkrementális) ¹	
	Rugalmasság			
Kapcsolat				
Hálózat			Innovációs (stratégiai) Piaci funkció Felderítő funkció Hozzáférés funkció	Indirekt

Beszállítók értékdimenziói a hazai autóiipari ellátási láncban

E fejezet célja, hogy a hazai autóiipar ellátási láncában a beszállító által a megrendelő - legyen az akár első vonalas beszállító, tehát integrátor, akár OEM – számára nyújtott értékfunkciókat a 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire' című kutatás interjúanyagára támaszkodva konkrétan beazonosítsa.

A beszállítók által nyújtott értékdimenziók konkrét feltérképezéséhez a korábban ismertett elméleteket használjuk fel. Elsőként a hazai autóiipari ellátási láncban a beszállítók által nyújtott értékelemeket Walter és szerzőtársai (2001) révén bevezetett, majd Möller és Törrönen (2003) által a beszállítókra értelmezett *direkt és indirekt értékdimenziók mentén* vesszük számba. Ezt követően megvizsgáljuk, hogy a *versenyelőny forrásainak hagyományosnak tekinthető felosztása alapján* (Chikán – Demeter szerk., 1999).

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

(1) Hazai autóipari beszállítók értékdimenziói – a direkt és indirekt értékdimenziók szerinti megközelítés

A hazai autóipari beszállítókkal készített interjúk alapján megállapíthatjuk, hogy a Walter és szerzőtársai által megállapított, majd Möller és Törrönen által a beszállítói oldalra átértelmezett értékelemek közül természetesen minden vizsgált beszállítónál megtalálható a **profit dimenzió**, amely arra utal, hogy egy beszállító adott csereepizód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségének biztosításához. Ennek az értékdimenzióknak az érvényesülése természetes is, és a kapcsolat kialakulásának, illetve fennmaradásának a feltételeként értelmezhető. (Szélsőséges esetben természetesen elképzelhető, hogy a vevő hajlandó beszállítója miatt veszteséget is elszenvedni, ez azonban igen ritka, és mindenképpen csak rövidtávon képzelhető el.)

A globalizált autóipari ellátási láncok esetében fontos értékdimenzióként, tehát a beszállító kiválasztásának fontos szempontjaként jelenik meg a **menyiségi dimenzió** is. A gyártási és beszerzési tevékenység globális elveken történő megszervezésének alapja a nagy gyártási volumenre tervezett, fókuszált termelő létesítmények kialakítása. Azok a beszállítók, amelyek nem képesek nagy gyártási volumenek biztosítására, kiesnek a versenyből, illetve várhatóan csak az ellátási lánc alacsonyabb szintjén képesek megmaradni.

Az autóipar vevői (OEM, vagy integrátorok) számára a **biztonsági (stabilitási) dimenzió** is fontos választási kritériumként jelenik meg, hiszen az együttműködő partner működési stabilitása (akár a pénzügyi, akár piaci stabilitásra gondolunk) fontos feltétele saját működési stabilitásának. Érdekes módon a vizsgált interjúkban elsősorban a beszállítók piaci stabilitása, több lábon állása jelent meg nagy hangsúllyal.

Az indirekt értékelemek közül az **innovációs dimenzió** fontos szerepet kap a vizsgált iparágban. Az innovációval kapcsolatban ugyanakkor tetten érhető volt az innováció korábban már említett kettéválasztása ún. *inkrementális, illetve stratégiai innovációra*. Az előbbi, a kis lépésekben történő innováció a vevői igények jellemzően szintén kis lépésenként történő változásához való alkalmazkodás feltétele, és elvárás minden olyan beszállítóval szemben, aki hosszabb távon is versenyben akar maradni. Az elsővonalas beszállítók, jellemzően integrátorok esetében már szerepet játszik a stratégiai innovációs dimenzió is. Ennek a

beszállítónak már nem csak a vevő által indukált innovációra kell reagálnia, hanem gyakran maga a beszállító lép fel olyan javaslatokkal, amelyek a vevő számára is értéket jelentenek, és amelyek nem ritkán őt készíteti fejlesztési, alkalmazkodási lépésekre.

Úgy találtuk, hogy az indirekt értékelemek közül a piaci dimenzió az autóiipari beszállítóknál nem értelmezhető. Természetesen értelmezhető ugyanakkor a beszállítók **felderítő értékdimenziója**, amennyiben egy adott beszállítóval való együttműködés során a megrendelő számos új, a közvetlen kapcsolaton kívülinek tekinthető, de számára fontos információhoz juthat.

Beazonosítható volt az interjúk alapján a beszállítók **hozzáférési értékdimenziója** is, azaz kimutatható, hogy bizonyos esetekben az adott beszállítóval való együttműködés során megrendelő éppen az adott beszállítóval való együttműködés révén más, számára fontos szereplőkhöz is hozzáférhet a beszállító. Gondoljunk itt az integrátor alkalmazásának alapvető céljára, arra, hogy e beszállító típus éppen azt biztosítja vevője számára, hogy a másodvonalas beszállítók meghatározott körét menedzseli.

(2) Hazai autóiipari beszállítók értékdimenziói – a versenyelőny források szerinti megközelítés

Adott beszállító abban az esetben rendelkezik vevője számára az előző részben tárgyalt profit értékelemmel, ha a vevővel folytatott konkrét csereepizód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségének. Ez a profit funkció direkt jellege miatt egyértelműen elkülöníthető az indirekt értékelemektől. Ugyanakkor átfogó jellege miatt felmerül a kérdés, hogy mi különbözteti meg a többi direkt értékelemtől, hiszen pl. a mennyiségi értékdimenzió, vagy a biztonsági értékdimenzió ugyanúgy közvetlenül hat a vevő jövedelmezőségére. Úgy érezzük, hogy a Möller és Törrönen felosztásában szereplő profit dimenzió átfogó kategória, amely az értékdimenziók további elemeire bonthatók. Ebben lehet segítségünkre a versenyelőny források koncepciója, amely éppen arra ad választ, hogy milyen dimenziók mentén ragadhatjuk meg azt, hogy egy beszállító vállalat hogyan járul hozzá közvetlenül vevője jövedelmezőségének növeléséhez. Ezen dimenziók közé tartozik mindenképpen a beszállító által biztosított **ár**. A beszállító akkor is hozzájárul vevője jövedelmezőségének növeléséhez, ha a **minőségi specifikációknak megfelelő terméket** tud

szállítani, hiszen ezzel csökkenti megrendelőjénél a minőségellenőrzési költségeket, illetve a beszállító minőségi hibáiból nála esetlegesen keletkező javítási, selejt költségeket. Szintén közvetlenül befolyásolja a beszállító vevőjének jövedelmezőségét kiszolgálási színvonalának megbízhatóságával, hiszen amennyiben pontosan teljesít, a vevő belső folyamatai is terv szerint haladhatnak, míg abban az esetben, ha a kiszolgálási szint nem megbízható jelentős leállások, időbeni átütemezések állhatnak elő, amelyek ellen csak biztonsági készlet felhalmozásával lehet védekezni. A leállás, az átütemezés, a pótlólagos készletek mind-mind csökkentik a vevő tevékenységének jövedelmezőségét, profittermelő képességét.

Az eddigiekben tárgyalt ár, specifikációknak megfelelő minőség és megbízhatóság a *beszállítói teljesítmény gazdaságossági értékeleit* jelentik, hiszen azt írják le, hogy a csereepizód tárgyát képező terméket, illetve szolgáltatáscsomagot a beszállító mennyire jól végzi. A versenyelőny forrásainak másik köre a *hatékonysági értékek* csoportjába tartozik, ami azt határozza meg, hogy a beszállító mennyire képes azt a termék-, illetve szolgáltatást nyújtani, amire annak ténylegesen szüksége van. Ebbe a csoportba tartozik a korábban már említett inkrementális innováció mellett a központi termékmaghoz **kapcsolódó szolgáltatások** köre, illetve a **beszállító rugalmasságának foka**. A kapcsolódó szolgáltatások köre a vizsgált autóiipari ellátási lánc beszállító vállalatainál sokszor igen nagy szerepet kapott, így pl. a megrendelő napi termelési tervének megfelelő ütemű és specifikációjú beszállítás (line sequence), vagy a Just in Time beszállítások a versenyelőny fontos forrásai lehetnek. A beszállítói rugalmasság szintén jelentős értékelemként jelenik meg, a megrendelő vállalatok úgy kötnek beszállítóikkal szerződést, hogy abban gyakran előre rögzítik a tervezet, előre jelzett mennyiségekhez képesti – esetenként igen jelentős - eltérés mértékét. Amennyiben ezt a beszállító nem vállalja, vagy nem tudja teljesíteni versenyhátrányt szenvedhet.

A következő táblázatban összefoglaljuk, hogy a vizsgált autóiipari beszállítói kapcsolatok esetében a beszállítók értékteremtő képességének milyen elemeit tudtuk beazonosítani. A táblázatban az egyes értékdimenziókat elhelyeztük korábban ismertetett elméleteknek megfelelően csoportosítottuk is.

2. táblázat: A hazai autóiipari beszállítók esetében meghatározott konkrét értékdimenziók és azok csoportosítása

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	
Kapcsolat szintje	Direkt	Hatékonysági	Biztonsági (stabilitási) dimenzió
			Kapcsolódó szolgáltatások
Hálózati szint	Indirekt		Rugalmasság
			Inkrementális innováció dimenziója
			Stratégiai innováció dimenziója
			Felderítő értékdimenzió
			Hozzáférési értékdimenzió

Alapvető képességek az autóiipari ellátási láncban

Az irodalomban az autóiipari beszállítók képesség alapú tipizálását különféleképpen 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 (és 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, és 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. Az ilyen típusú vállalat a hozzá tartozó 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, amelyek 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 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*, amelyeknél 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 (Gelei, 2004)

Szerző	Típus 1	Típus 2	Típus 3	Típus 4
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
<i>Műhely-tanulmány</i>	<i>Kapacitás alapú</i>	<i>Rendszer-kompetencia</i>	<i>Adaptáció alapú</i>	<i>Innovációs kompetencia</i>

A beszállítói értékdimenziók hozzárendelése az alapvető képességekhez

A beszállító vállalatok fenti tipizálása azt mutatja meg, hogy az autóiipari ellátási láncba bekapcsolódó vállalatok különféle szolgáltatáscsomagokkal, alapvető képességekkel versenyezhetnek. A bemutatott szolgáltatáscsomagok, s a hozzájuk kapcsolódó alapvető képességek egymással természetesen kombinálhatók. A vizsgált hazai beszállító vállalatok döntő többsége a kapacitás, illetve az adaptáció alapú beszállítói csoportba tartozik. A nagy multinacionális integrátorok ugyanakkor jellemzően mind a négyféle alapvető képességgel rendelkeznek. Olyan példát is találtunk ugyanakkor, ahol a beszállító a rendszer alapú beszállítók csoportjába sorolható, mégsem tekinthető integrátornak, hiszen hiányzik pl. az a jelentős innovációs kapacitás, mely az integrátori szerepkörrel jellemzően együtt jár.

A következőkben összekötjük a hazai beszállító vállalatok vizsgálata során beazonosított értékdimenziókat a beszállító vállalatok egyes alapvető képességéhez. Ezzel rámutatunk arra, hogy versenyképesség általunk bemutatott két alappillére a vevői érték és az alapvető képességek hogyan kapcsolódnak össze a magyarországi és - az iparág globális jellege miatt - valószínűleg a nemzetközi autóiipari ellátási láncban.

4. táblázat: Kapacitás alapú beszállítók alapvető értékdimenziói

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
		Biztonsági (stabilitási) dimenzió	
		Hatékonysági	Kapcsolódó szolgáltatások
		Rugalmasság	

5. táblázat: Rendszer alapú beszállítók alapvető értékdimenziói

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Hálózat szint	Indirekt		Felderítő értékdimenzió
			Hozzáférési értékdimenzió

6. táblázat: Adaptáció alapú beszállítók alapvető értékdimenziói

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Kapcsolat szintje		Hatékonysági	Inkrementális innováció dimenziója

7. táblázat: Innováció alapú beszállítók alapvető értékdimenziói

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Hálózati szint	Indirekt		Stratégiai innováció dimenziója

Befejezés

Műhelytanulmányunkban a versenyképesség belső szerkezetének tárgyalása alapján két problémakört jártunk körbe mind elméleti, mind - a 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire' című kutatás alapján - a hazai autóiipari ellátási lánc példája

segítségével gyakorlati szempontból. A vevői érték dimenzióinak értelmezését és jellemzését követően bemutattuk, hogy a szakirodalomban tárgyalt egyes értékdimenziók közül melyeket tudtuk beazonosítani a magyarországi autóiipari beszállító vállalatok esetén. Ezt követően ismertettük a vizsgált vállalati körnek azokat a szolgáltatáscsomagjait, amelyek mentén a vállalatok alapvető képességei is megragadhatók. Végül kísérletet tettünk arra, hogy összekössük a vevői érték dimenzióit az egyes alapvető képességekkel. A vevői érték elemzése, illetve kapcsolása az alapvető képességekhez reményeink szerint segítséget nyújt mind a jelenlegi, mind a potenciális hazai beszállítók számára, hogy helyzetüket értékeljék, majd feltárják azokat a fejlődési, kitörési pontokat, amelyek hosszú távú sikerüket megalapozhatják.

Irodalomjegyzék:

- 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.)(1999): Értékkeremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest, pp. 4-14, és 24-36.
- Czakó, E. – Gáspár, J. – Jenei, I. – Martits, G. – Németh, A. – Pintér, A. – Szántó, R. – Zoltayné, P. Z.** (2003): Magyarország autóiparának helyzetéről az EU-hoz való csatlakozást megelőzően. 30. Műhelytanulmányok sorozat, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 2003.
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I.** (2003): A stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire; BKÁE Normatív kutatási program zárótanulmánya
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I.** (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire 43. Műhelytanulmányok sorozat, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 2004, p. 4, 11-12, 23-33.
- Gelei A.** (2004): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóiipari ellátási láncban, PhD Kutatási tervzet, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék
- Haffmans, L. – van Weele, A.** (2003): How suppliers can become innovative, Proceedings of IPSERA Conference, pp. 645-654.
- Jenei, I.** (2003): A magyar autóipar helyzete, Vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire c. kutatás előtanulmánya, Vállalatgazdaságtan tanszék
- Knáb M.** (2002): Járműalkatrész gyártás – Vállalkozói tájékoztató sorozat; Piaccgazdaság Alapítvány – Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.
- 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 IMPConference, Proceedings, CD Rom, Bath, pp. 1-16.
- Möller, K. – Törrönen, P.** (2003): Business suppliers’ value creation potential. A capability-based analysis in. Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 109-118.
- Müller-Stewens, G. – Gocke, A.** (1995): Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie – Strategien für Zulieferer. Verlag Fakultas, Chur.
- Nagy, J.** (2004): Értékdimenziók a hazai autóiipari ellátási lánc partnerkapcsolataiban; Diplomamunka, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Termelésmenedzsment és logisztika szakirány
- Neuner, M.** (2004): Die Automobilindustrie im Jahr 2015; Fraunhofer-Institute für Produktionstechnik und Automatisierung IPA
- Ravald, A. – Grönroos, Ch.** (1996): The value concept and relationship marketing; European Journal of Marketing, Vol.30, No. 2, pp.19-30
- 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