



**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](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)



Vállalatgazdaságtan Tanszék

**A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc  
menedzsment eszközeire**

Demeter Krisztina, Gelei Andrea, Jenei István

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

**2004. február**

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Vállalatgazdaságtan Tanszék

Veres Pálné u. 36.

H-1053 Budapest

Hungary

# A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire

Demeter Krisztina – Gelei Andrea – Jenei István<sup>1</sup>  
kdemeter@bsm.hu - andrea.gelei@bkae.hu - istvan.jenei@bkae.hu  
Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Veres Pálné u. 36.  
H – 1053 Budapest  
Hungary

## Összefoglalás

Jelen tanulmány egy egyéves kutatás fő eredményeit mutatja be<sup>2</sup>. A kutatás legfontosabb kiinduló kérdése az volt, hogy vajon milyen mértékben hat a hazánkba érkezett multinacionális vállalatok stratégiája az ellátási lánc menedzsmentjében alkalmazott eszközökre. További kérdés volt, hogy amennyiben ez a hatás kimutatható, akkor ez milyen következményekkel jár a kapcsolódó magyar vállalatokra nézve. Mennyire képesek jelenleg megfelelni a feljük támasztott kihívásoknak és mit kell(ene) tenniük a potenciális és jelenlegi beszállítóknak ahhoz, hogy továbbra is a multinacionális vállalatok ellátási láncához tartozhassanak. A kutatás célpontja az ellátási lánc menedzsment terén legelőrehaladottabb helyet betöltő autóipar volt.

**Kulcsszavak:** stratégia, ellátási lánc menedzsment, beszállítói kapcsolatok, személyautó gyártás, versenyképesség

## Abstract

The Working Paper summarises the results of a one year research program, that aimed at investigating the effect of strategy on the applied supply chain management tools. We looked at this connection in the automotive industry, analysing the multinational car manufacturers already settled in Hungary. We were also interested in the question, how the strategy - and as a consequence of it the supply chain management tools choosed by the focal companies - influences the operations, competitiveness and future possibilities of Hungarian supplier firms.

**Keywords:** strategy, supply chain management, supplier relations, automotive industry, competitiveness

---

<sup>1</sup> Demeter Krisztina a BKÁE Vezetőképző Központjának docense, Gelei Andrea a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék adjunktusa, Jenei István a Vállalatgazdaságtan tanszéken egyetemi tanársegéd

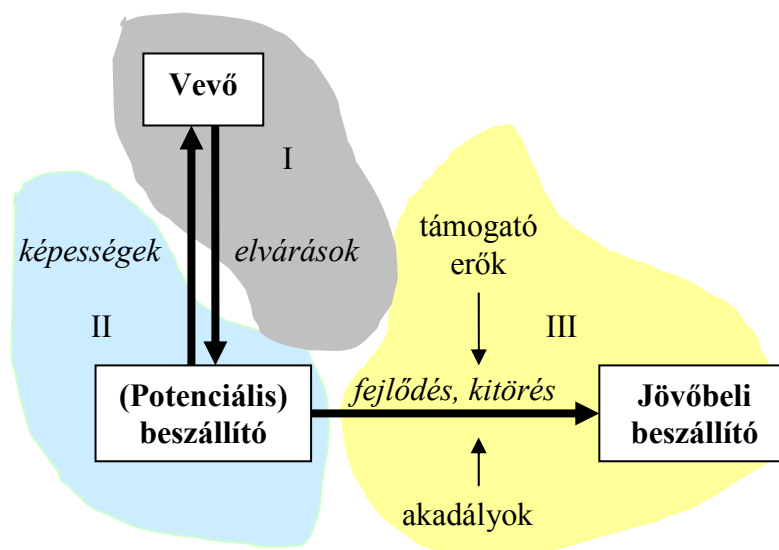
<sup>2</sup> A kutatáshoz a pénzügyi forrásokat a BKÁE Gazdálkodási Karának normatív kutatási pályázata biztosította. A kutatásban, különösen az első, irodalom feldolgozási fázisban négy egyetemi hallgató, Nagy Judit, Gyalog Zsófia, Matyusz Zsolt és Alexa Balázs is közreműködött.

## Bevezetés

Magyarországon számos multinacionális vállalat működik, akik eltérő célokkal és stratégiákkal érkeztek hazánkba. *Vizsgálatunk középpontjában az állt, hogy az a stratégia, mellyel e vállalatok ideérkeztek, vajon milyen mértékben befolyásolja az ellátási lánc menedzsment során kialakuló vállalatközi kapcsolatok jellegét és mélységét, az erőviszonyokat, az információs kapcsolatokat, a tranzakció-specifikus beruházások mértékét, azaz az ellátási lánc menedzsmentjének eszközeit és módszereit. A vizsgálat során elsősorban a kiválasztott vállalatok ellátási láncának beszállítói oldalával foglalkoztunk. A kutatás célja, hogy*

- I. Feltárja az ellátási lánc használt eszközei és módszerei mögött álló motivációkat, azaz rávilágítson a multinacionális vállalatok stratégiájának ellátási lánc menedzsmentre gyakorolt hatására, és az ebből származó elvárásokra, amelyeket e vállalatok a beszállítók felé támasztanak.
- II. Megvizsgálja, hogy a követett stratégia milyen lépéseken keresztül vezetett a magyarországi beszállítók bekapcsolódásához, és milyen képességekre tettek szert ezek a beszállítók;
- III. A fentiek ismeretében stratégiákat fogalmazzon meg, fejlődési utakat vázoljon fel a potenciális beszállító vállalatok számára.

Logikailag az alábbi ábrán látható utat követtük:



Kutatásunk az autópárt választotta vizsgálódási területül, aminek több oka is van. (1) Az autópárt hazánk egyik húzóágazata; (2) az autópárt világszerte a legfejlettebb iparágak egyike, ahonnan a legmodernebb megoldások, technológiák, koncepciók többsége kiindul, ezért valószínűsíthetően az ellátási lánc menedzsment területén is magas fejlettségi szinttel bír; (3) végül, az autópárt globális jellege az ellátási lánc menedzsment eszközök intenzív használatára ösztönöz.

---

### *Az autópártól dióhéjban*

Az autópárt az egyik legerősebb versenykörnyezetben működő, globális, érett iparág, ahol az ellátási lánc hatékonysága döntő szerepet játszik abban, hogy az egyes vállalatok, illetve vállalatcsoportok

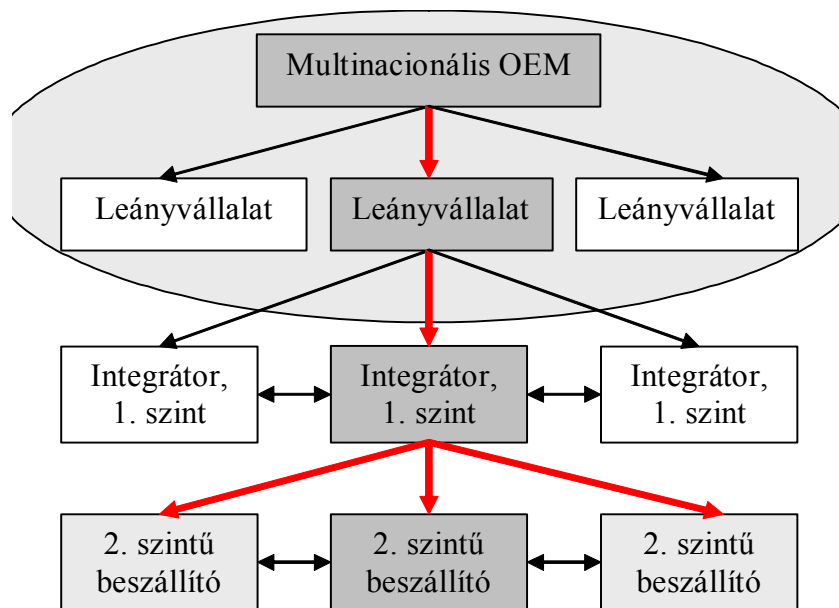
milyen eredményesen tudnak működni és együttműködni. Pontosan ez az oka annak, hogy az autóipar úttörő szerepet játszik az ellátási lánc menedzsment technikáinak fejlesztése terén.

Az autóipar döntően a piramis elven épül fel (ld. 1. ábra). A nagy autóipari vállalatok<sup>3</sup> (pl. Toyota, GM, Peugeot) állnak a hierarchia csúcán. E vállalatok leányvállalatai végzik a gépjárművek végső összeszerelését, és néhány stratégiai jelentőségű részegység (pl. motor, elektronikai vezérlés) gyártását, de a náluk előállított hozzáadott érték ritkán haladja meg a 30%-ot. A maradék 70% a beszállítóknál készül.

Az autógyártókkal az ún. integrátorok (modulbeszállítók, első szintű beszállítók) tartanak közvetlen kapcsolatot. Az integrátorok teljes részegységet (modult) szállítanak az autógyártóknak, tehát feladatuk az ún. második szintű beszállítóktól származó alkatrészek fejlesztésének és gyártásának megszervezése, a részegységek összeállítása, és a beszállítóktól származó impulzusok közvetítése az autógyártók felé. Minél lejjebb haladunk a beszállítói piramisban, annál kisebb értékű- és bonyolultságú termékekkel (mennyiségekkel) és vállalatméretekkel találkozhatunk.

Az elmúlt évtizedben több multinacionális autóipari vállalat is hazánkat választotta leányvállalata telephelyéül (Audi, Opel, Suzuki, Ford). E leányvállalatok magukkal hozták menedzsment ismereteiket és működési mechanizmusait, melyek segítségével a nemzetközi mezőnyben képesek helytállni. Az autógyárakkal együtt számos multinacionális integrátor is érkezett, sőt ez a folyamat olyan jól sikerült, hogy Magyarországon az első szintű beszállítók szinte kizárólag külföldi tulajdonban lévő cégek. A második szintű beszállító vállalatok között azonban már találhatóak magyar, részben magyar, vagy felvásárolt cégek.

**1. ábra: Az autóipari piramis**

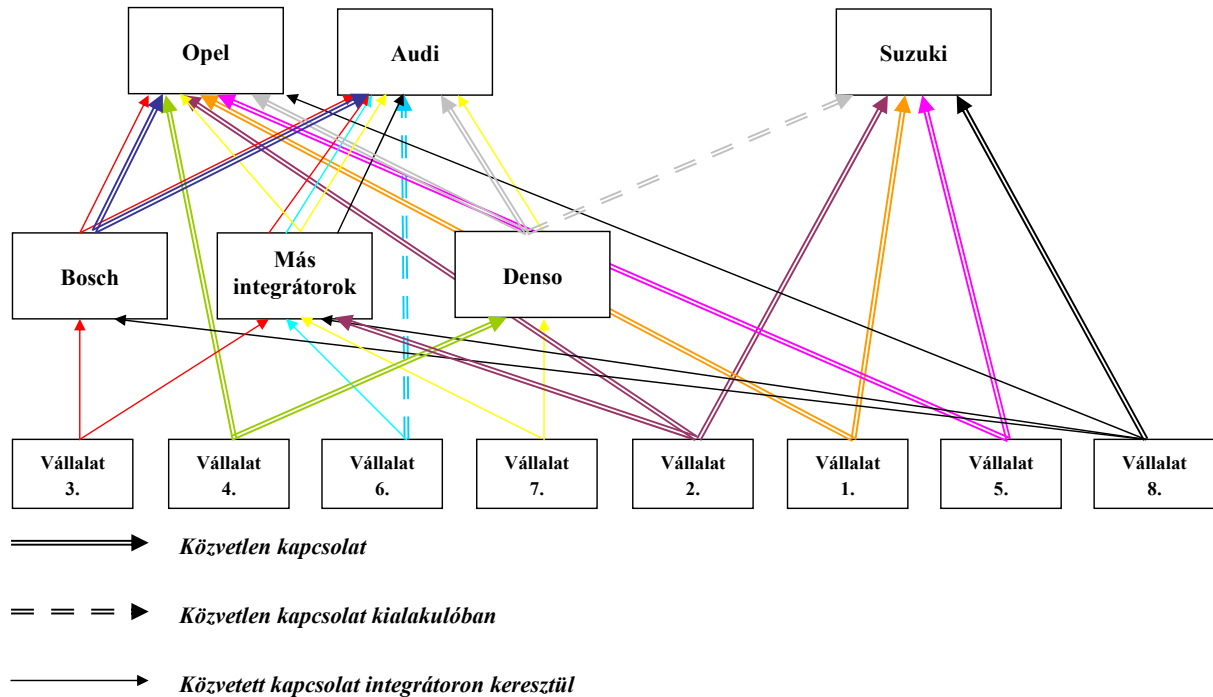


A kutatás során két járműipari multinacionális vállalat ellátási lánc menedzsmentjének jellemzőit vizsgáltuk. Igyekeztünk két olyan autógyártót kiválasztani, melyek stratégiája közismerten különbözik. Feladatunk az ő stratégiájukból származó elvárások hatásának elemzése és az ebből fakadó következmények vizsgálata volt. Jelentős kezdeti irodalom feltárását követően kvalitatív eszközök, elsősorban interjúk (összesen 20 db), megbeszélések, előadások, vitafórumok segítségével dolgoztunk. Tanulmányunk legfontosabb bázisát azok az interjúk képezik, amelyeket a kiválasztott cégek beszerzési, logisztikai szakembereivel,

<sup>3</sup> Szokás őket OEM-nek (Original Equipment Manufacturer), azaz végtermék összeszerelőknek nevezni.

valamint a beszállító vállalatok értékesítési, logisztikai, kapcsolattartó munkatársaival folytattunk. A vizsgált vállalatokat és kapcsolataikat szemlélteti a 2. ábra.

**2. ábra: A kutatásban szereplő vállalatok kapcsolatai**



Műhelytanulmányunk első fejezete az Audi és a Suzuki vállalati stratégiája és a használt ellátási lánc eszközök közötti kapcsolatot elemzi. A második fő fejezet a beszállítók helyzetét, jellemzőit, kapcsolatrendszerét vizsgálja átfogóan, végül a harmadik fejezetben strukturáltan összefoglaljuk a kutatásban részt vevő 2. körös beszállítók rövid történetét.

## I. Kapcsolat a vállalati stratégia és az ellátási lánc menedzsment használt eszközei között

Ebben a fejezetben az 1. ábra kapcsolatrendszerét követve tárjuk fel a hazai autóipar jellemzőit. Először az autógyártók hazánkba érkezésének motivációit kutatjuk. Majd megnézzük, hogy melyek a vizsgált autógyártók (Audi és Suzuki) stratégiájának fő jellemzői. Elemezzük a stratégia terén található leglényegesebb különbségeket. Ezt követi a használt ellátási lánc menedzsment eszközökben található különbségek vizsgálata. A stratégia és az eszközök közötti kapcsolatok feltárása is itt történik meg.

### A multinacionális vállalatok stratégiája a magyarországi leányvállalat vonatkozásában

Induljunk el onnan, hogy vajon milyen stratégia alapján hozták létre a hazánkba települt autógyártók magyar leányvállalataikat. Ennek meghatározására Bartlett és Goshal (1989) mátrixát használjuk fel (2. ábra), amelyben a multinacionális vállalatok leányvállalatokkal kapcsolatos stratégiái fogalmazódnak meg. A mátrix két dimenziója a piac és az erőforrás jelentősége a telepítési döntésben. A piac kategóriája önmagáért beszél, az erőforrások kategóriája olyan képességekre utal, amelyek kiaknázása tartós versenyelőny kiépítését teszi lehetővé (a költségelőny nem ilyen, az emberi tőke, vagy a beszállítói hálózat már lehet). A mátrixban a *stratégiai vezető* pozíció arra utal, hogy a leányvállalat rendkívül fontos szerepet játszik az adott vállalat piaci és fejlődési stratégiájában. Nagy valószínűséggel olyan feladatokat is ellát, amelyet más leányvállalatok nem (pl. K+F, piackutatás, központi feladatok). Az implementer (alkalmazó) pozíció ennek ellentéte. A leányvállalat ebben a pozícióban pusztán végrehajtói szerepet tölt be, a vállalati központban kialakított és máshol is bevált stratégia minél költséghatékonyabb bevezetése az egyedüli feladata. A költséghatékonyág révén termelődő magas profitot a multinacionális cégek a stratégiai vezetőkhöz forgatják vissza. A *sötét ló* leányvállalat akkor jön létre, ha az adott piacon létszükséglet a megjelenés. Ennek segítségével információkat tud begyűjteni a vállalat a növekedési lehetőségekről és közvetlenül képes érzékelni az igények apró változásait. E vállalatok legfontosabb célja, hogy „megteremtsek a továbblépés lehetőségét vagy helyi vállalatokkal való stratégiai szövetségek révén, vagy azáltal, hogy az érdekeltség egy-egy termékcsoporthoz vagy piaci szegmensre összpontosít.” (Bayer-Czakó, 1999: 19 old.) Végül a hozzájáruló leányvállalatok a helyi erőforrások képességeit használják ki. Ilyen képesség lehet az erős háttérpar, a helyi munkaerő kreativitása, szakképzettsége, lojalitása, szorgalma, stb. Ebben a mátrixban elhelyezve az Audit, idejövetelekor leginkább az implementer kategóriába volt sorolható. Elsősorban az erőforrások költségelőnyeit aknázta ki, a helyi piacra szinte egyáltalán nem épített. Az elmúlt időben, a kedvező kezdeti tapasztalatoknak és a munkások magas szakképzettségi szintjének köszönhetően a leányvállalat ma már egyre inkább a hozzájáruló kategória irányába tolódik, melynek egyik legárulkodóbb jele a motorfejlesztési tevékenység hazánkba telepítése<sup>4</sup>.

A Suzukinak létérdeke volt az adott piacon (itt inkább az európai, mint a hazai piacról van szó) való megjelenés, nemcsak információgyűjtési szempontból, hanem azért is, mert csak így tudott az uniós szabályoknak megfelelően betörni az európai piacra. Az európai országok

<sup>4</sup> Ehhez azért tegyünk hozzá két dolgot. 1) A betelepült multinacionális vállalatok nagy része az Audihoz hasonlóan úgy érkezett, hogy leányvállalatainak az implementer szerepet szánta. 2) Az Audinál logikus lépés, hogy a motort gyártó leányvállalathoz telepíti a motorfejlesztést is, arról nem is beszélve, hogy a költségelőnyöket ezen a területen is ki tudja aknázni.

közül Magyarország kiválasztásában nagy valószínűséggel elsősorban a költség szempontok vezérelték az anyacéget. Tehát a Suzuki leginkább a sötét ló kategóriába sorolható, de itt is tapasztalható (főleg az európai integrátorok növekvő bevonása révén) egy jobbrtolódás a mátrixban.

## 2. ábra: A globális vállalatok leányvállalatokkal kapcsolatos stratégiái

helyi piac stratégiai fontossága

kiemelkedő	<i>sötétlő</i>	<i>stratégiai vezető</i>
	<i>imple- menter</i>	<i>hozzá- járuló</i>
elhanyagolható	<i>nem jelentősek</i>	<i>jelentősek</i>
	<i>helyi erőforrások és képességek</i>	

Forrás: Bartlett-Goshal, 1989, in: Bayer-Czakó, 1999: 19. old.

## A leányvállalatok stratégiai jellemzői és hatásuk a magyarországi autóiparra

Az Audinál és a Suzukinál lezajlott beszélgetések alapján a két leányvállalat fő stratégiai eltéréseit az 1. táblázatban rögzítettük.<sup>5</sup>

1. táblázat: Az Audi és a Suzuki leányvállalatok fő eltérései stratégiai téren

Stratégia	Audi	Suzuki
<i>Betelepülés oka</i>	Erőforrás alapon: költség (képzett és olcsó szakemberek, beruházási kedvezmények)	Piaci és erőforrás alapon: európai piac és költség
<i>Kapacitás mérete</i>	Nagy, világpiacra termel	Kisebb, regionális piacra termel
<i>Növekedés</i>	Kezdeti nagy beruházás és bővítés	Kezdetben viszonylag kicsi, fokozatos bővítés

Az Audi a magyarországi leányvállalat létrehozásáról egyértelműen erőforrás alapon döntött. Olyan helyet keresett Európán belül, amely erőforrás *költségeit* tekintve segít az érett iparágakra jellemző árversenyben a költségek csökkentése révén versenyelőnyre szert tenni, és egyben logisztikai szempontból is jól beilleszthető a többi leányvállalat hálózatába. A Magyarország mellett hozott döntést az állam által nyújtott beruházási és adókedvezmények, valamint a képzettség/béreköltség arány támasztotta alá. Ez utóbbi a költségelőny mellett

<sup>5</sup> Természetesen mindkét OEM esetén lényeges szempont volt a gazdasági és politikai biztonság, ezen a téren nincs különbség a két vállalat között.

garanciát jelentett az elfogadható szintű minőségi színvonal elérésére, ami nem feltétlenül lett volna elérhető más kelet-európai országokban. A betelepülés óriási zöldmezős beruházás keretében zajlott, a leányvállalat termékével az Audi teljes hálózatát ellátja.

A Suzuki a magyarországi leányvállalatot előretolt európai helyőrségnek tekinti. A betelepülési döntés nemcsak erőforrás alapon nyugszik a kedvező költségösszetételnek és kedvezményeknek köszönhetően, hanem igen erős piaci megfontolások is támogatják. A cég kisautóival a gyenge vásárlóerővel rendelkező közép-kelet-európai piacot tekinti fő célpontjának. A Suzuki talán a kockázat csökkentése, esetleg a piacépítés időigényessége miatt kezdetben kis kapacitásokat épített ki, és ezeket fokozatosan, a piac igényeivel összhangban bővíti.

A két vizsgált OEM stratégiai jellemzőinek elemzéséből egyértelműen kirajzolódik, hogy elsődleges elvárásuk (rendeléselnyerő kritériumuk) beszállítóik felé a minél alacsonyabb ár. Ez sokkal inkább az iparág érett jellegéből, mint a sajátos stratégiai jellemzőkből fakad, de az implementer (alkalmazó) és sötét ló pozíció is erre utal (erőforrások nem hordoznak semmiféle különleges képességet). Ugyanakkor kedvező árral csak akkor kaphat egy beszállító megrendelést, ha más kritériumok – pl. minőség, szállítási megbízhatóság – terén elérte a szükséges szintet (ezeket nevezzük képesítő kritériumoknak). Az elvárt szint vállalatunként változik, a megrendelők rendszeres auditokkal és teljesítményértékeléssel ellenőrzik, hogy azt a beszállítók elérik-e.

A betelepült integrátoroknak nem okoz különösebb nehézséget a képesítő kritériumoknak való megfelelés. Termelési folyamataik és eljárásaik teljesen standardok, stratégiai tervezést az anyavállalati központban végeznek, itt csak végrehajjták. Idetelepülésük két okkal: 1) a már eddig tárgyalt költségelnyerő kihasználásával és 2) a logisztikai közelségből fakadó további költségcsökkentési lehetőségekkel, illetve idő- és rugalmassági előnyökkel magyarázható.

A hazai tulajdonban lévő, elsősorban a 2., illetve alacsonyabb beszállítói szinten elhelyezkedő vállalatoknak a legnagyobb nehézséget a képesítő kritériumoknak való megfelelés okozza, árban viszonylag kedvező pozíciókat tudnak elérni. Technológiai ismeretük van, bár az alkalmazott technológiák színvonalában elmaradnak a csúc színvonalától, valamint ritka a termékkompetenciához szükséges több technológia kombinálása. Termékismeretük, termékfejlesztési képességük gyenge, a minőségi és szolgáltatási elvárások teljesítése nagy erőfeszítéseket követel. Lényeges problémát okoz a tőkehiány, ami a technológia megújításának, fejlesztésének szab korlátot.

---

### ***A vállalati stratégiák kulturális gyökerei***

Ebben a kitérőben azokra a különbségekre szeretnénk felhívni a figyelmet, melyek szintén a két vizsgált ellátási lánc között található, de nem a stratégia, inkább a két ellátási lánc erős központi vállalatának eltérő kulturális háttéréből fakadnak.

A következőkben bemutatásra kerülő különbségeket interjúalanyaink egymástól független, de egymással összhangban lévő megállapításai alapján foglaljuk össze. Nyilvánvaló volt az interjúk során számunkra, hogy a két ellátási lánc kulturális, s ebből fakadó menedzsment különbségeinek leírásakor a szakemberek nem csak az általunk vizsgált két konkrét ellátási láncra gondoltak. A kutatásban részt vevő vállalatok között voltak olyanok is szép számban, akik az Audi, illetve a Suzuki mellett más, akár az egyik, akár a másik említett kultúrkörbe tartozó megrendelővel is tartottak fenn gyümölcsöző kapcsolatokat. Ezek a tapasztalatok is közrejátszottak a kép megrajzolásában.

Vizsgálatunk két fókuszban lévő vállalata, az Audi, illetve a Suzuki tehát két eltérő kulturális közegben született, működik. Az Audi az európai, míg a Suzuki az ázsiai kultúra alapjain nyugszik. A kulturális különbség egyik legmarkánsabb megjelenése a **műszaki kultúrában** meglévő eltérésekben található. A két műszaki kultúra közötti különbség igen jelentős, mint ahogyan egyik interjúalanyunk megfogalmazta, „az ázsiai szabványok köszönőviszonyban sincsenek az európaiakkal”.

A kulturális különbségek tetten érhetőek az ellátási láncban együttműködő vállalatok közötti **partnerkapcsolatok jellemzőiben** is. Audi működése sokkal *formalizáltabb*, az együttműködés



feltételeit a *szerveződésben* a legkisebb részletekig lemenően rögzítik, s ezekhez a feltételekhez azután az együttműködés során szigorúan ragaszkodnak. Ennek a formalizált működésnek megvannak az előnyei, de a hátrányai is. A beszállítók szempontjából előnyei közé sorolhatjuk azt, hogy egyértelműek a felelősségi körök, s ennek eredményeképpen egyértelműek az együttműködés során fontos kommunikációs útvonalak is. Az erős formalizáltságnak ugyanakkor hátránya is van. Ilyen hátrányként fogalmazódott meg a *személytelenség* jelensége, illetve az ebből fakadó széttagolt működés. A feladatok részekre bontása, és szabályozottsága következtében túl sok személlyel kell tartani a beszállítóknak a kapcsolatot, akik ugyanakkor a beszállítóval való együttműködésnek mindig csak egy-egy szeletét látják. Ez néha interjúalanyaink szerint nehézkessé teszi az együttműködést.

A Suzuki működése sokkal kevésbé épít az írásban rögzített szabályokra, megállapodásokra, működésére inkább a **személyorientált** jelző alkalmas. Természetesen az itteni együttműködés alapjait is rögzítik szerződésben, de ezek a szerződések egyrészt nem szabályozzák olyan részletesen az együttműködést, másrészt magának az aláírt szerződésnek a szerepe sem olyan jelentős az együttműködés során, mint az európai kultúrkörbe tartozó más ellátási láncokban. Volt olyan beszállító vállalat, melynek vezetője az interjú során elmondta, miszerint a vállalat legfontosabb, ázsiai kultúrkörbe tartozó megrendelőjével „természetesen kötöttünk szerződést, de azt az elmúlt években még egyszer sem láttam.” Az írásban rögzített együttműködési feltételek mellett legalább akkora jelentőséggel bírnak a *szóbeli megállapodások*, „gentleman’s agreement”-ek. Az előzőekben bemutatott ellátási lánc típusban a strukturált feladat, illetve kompetenciabontás a beszállítók számára gyakran túlságosan tagolt, az ázsiai kultúrkörbe tartozó láncokban úgy érzik a kapcsolat *személyesebb*, közvetlenebb, emberibb. Ennek az együttműködési módnak előnyei, de nehézségei is vannak. Ez utóbbi közé sorolhatjuk azt, hogy a személyes kapcsolatok gyakran a formális, a külső beszállító számára könnyebben értelmezhető, követhető kapcsolatrendszer mellett jelentős súlya van az *informális struktúrának*.

Érdekes különbségként fogalmazódott meg kutatásunk során a két ellátási lánc *teljesítmény értelmezése*. Az európai kultúrkör ellátási láncában a megrendelő a ténylegesen nyújtott teljesítményt, az erőfeszítések konkrét eredményét veszi csak figyelembe, értékeli. Az ázsiai kultúrkörben az együttműködő partnerek a kívánt eredmény eléréséért tett tényleges erőfeszítéseket még akkor is értékelik, számon tartják, ha ezek az erőfeszítések az adott probléma esetén nem jártak konkrét pozitív eredménnyel. Ez a szemlélet számunkra a hosszú távú együttműködés jelentőségét emeli ki, mely a szakirodalom szerint is (Dyer-Cho-Chu, 1998) jellemzője az ázsiai autóiipari ellátási láncoknak.

---

Lássuk ezek után az általunk vizsgált két konkrét ellátási lánc elemzését!

Mint azt korábban jeleztük, tanulmányunk azt tűzte ki célul, hogy megvizsgálja, vajon kimutatható-e kapcsolat az ellátási láncot vezérlő központi vállalat – esetünkben az Audi és a Suzuki – *stratégiája* és az általa gyakorolt *ellátási lánc menedzsment* között. E két tényező között interjúink során két dimenzióban találtunk kapcsolatot:

1. Kapcsolat a stratégia és az ellátási lánc struktúrája között.
2. Kapcsolat a stratégia és az ellátási láncon belüli menedzsment eszközök között.

### **1. Stratégia és az ellátási lánc struktúrája**

A két vizsgált autógyártó tehát eltérő stratégiai célokkal érkezett hazánkba. Az Audira jellemző nagy termelési kapacitás – s ennek következtében a nagy volumenű megrendelések – kapcsolódási lehetőséget teremtettek nemzetközi ellátási láncának egyes elemei, köztük is elsősorban az integrátorok részére. Minthogy az Audi már korábban is erős szálakkal kapcsolódott az európai beszállítói piac szereplőihöz, a viszonylagos földrajzi közelség tovább könnyítette a beszállító partnerek bekapcsolódását. A globális verseny logikájának érvényesülése következtében az Audi betelepülése magával vonta az autóiipari piramis megjelenését hazánkban is. A magyar beszállítóknak ebben a piramisban kell megtalálniuk helyüket.

A Suzuki a hazai betelepüléskor két közel azonos fontosságú elv szerint döntött: az Audinál domináns erőforrás szempontja mellett kiemelt jelentősége volt a piaci tényezőnek is. A

Suzuki az igen érzékeny magyar piacon való megjelenését az európai piacra történő behatolás első lépéseként értelmezte. Az európai jelenlét korábbi hiánya óvatosságra intette a vállalatot, ezért a létrehozott gyártókapacitás is kezdetben viszonylag kicsi volt, amit a piac felvevőkészségének, képességének függvényében folyamatosan bővíteni terveztek. A betelepüléskor a piaci szempont, illetve a fokozatos, kis lépések stratégiája számos termék esetén nem tette lehetővé a Suzuki saját fő működési területén már kialakult piramisának áttelepülését, illetve a termelésbe történő közvetlen bekapcsolását. Természetesen az alkatrészek egy részénél a Suzuki épített már meglévő beszállítói piramisára. Főképpen a nagy értékű termékek beszállítására igaz ez, ahol a nagy távolság, és a viszonylag alacsony mennyiségek ellenére a relatív logisztikai költségek alacsonyan tarthatóak. Tipikus példája e terméknek a motor. Az alkatrészek, részegységek egy jelentős részénél ugyanakkor a viszonylagosan kicsi méret következtében megjelenő kicsi megrendelések, illetve az Európán kívüli telephelyek az integrátorok számára gazdaságtalanná tették a közvetlen beszállítást. A Suzuki saját piramisának integrátorai, nagy szereplői mellett (vagy helyett) az európai piacon tevékenykedő más integrátorok elvileg bekapcsolódhattak volna az ellátási lánc működésébe, a megrendelések viszonylagos kis mérete azonban számukra is gazdaságossági korlátként jelent meg. A Suzuki ellátási lánc építési stratégiájában minden bizonnyal az is fontos volt, hogy az európai piacon tevékenykedő integrátorok a kis megrendelési méret miatt a kiépülő kapcsolatban vele szemben erős pozíciókkal, maga a Suzuki tehát viszonylag kicsi alkuerővel rendelkezett volna. A betelepülő Suzuki így ellátási láncának kialakításakor a globális versenyben szokásos hierarchikus szerveződési elv helyett többé-kevésbé kényszerűségből a közvetlen kapcsolatok rendszerében gondolkodott, amelybe a kis autóiipari beszállítói tapasztalatokkal rendelkező, egyszerű alkatrészeket gyártó magyarországi beszállítók képesek voltak bekapcsolódni. Ennek következtében az ellátás sokkal laposabb piramis formában, illetve sok esetben diadikus kapcsolatok (Chikán, 2003) hálózataként valósult meg.

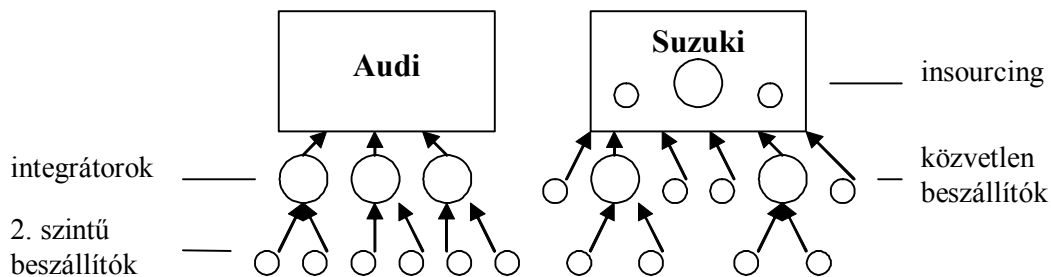
A két vizsgált ellátási lánc struktúrájában fellelhető másik jelentős különbség az egyes alkatrészek, részegységek beszállítóinak számában található meg. Az Audi esetében alapvető cél, hogy a megrendelő sebezhetőségének csökkentése érdekében egy-egy alkatrésztípus megrendelési volumenét két beszállító között ossza meg. Ennek a több lábbon állásnak a megvalósítását támogatja az Audi stratégiája, mely alapján tevékenységét globális alapokon, és fókuszáltan szervezi meg (egy alkatrész egy telephely). Ez a stratégia biztosítja ugyanis a beszállítói megrendelések gazdaságos megosztásához szükséges óriási volument.

A Suzuki nem gyakorolja a több lábbon állás stratégiáját. Ez a Suzuki alapvető menedzsment kultúrájától sem idegen gyakorlat hazánkban azzal is magyarázható, hogy a kis, később közepes gyártási volumenek nem teszik lehetővé, hogy a megrendelési volument két, vagy több beszállító között gazdaságosan megosszák. A rendelések megosztása egyrészt a rendelés-, illetve termék-specifikus szerszámgépek magas gyártási költségei (két beszállító esetén két szerszám szükséges), másrészt a beszállítóknak a viszonylag alacsony termelési volumenből adódó magas gyártási költségei miatt sem lenne gazdaságos.

A két vizsgált OEM esetében nemcsak magában a lánc struktúrájában, hanem a lánc struktúrájának alakításakor alkalmazott eszközökben is megfigyelhető különbség. Az Audi az ellátási lánc belső struktúrájának alakításakor jellemzően az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatokba nyúl bele. Ha egy-egy integrátora túlságosan megerősödik, és ezzel az Audi alkuereje esetleg csökkenne, az autógyártó az integrátornak adott megrendeléseit csökkenti, és olyan új beszállítót emel ki a második vonalból integrátori szintre, aki képes az integrátori szerepkör betöltésére. Az Audi a számára kedvező kapcsolatrendszerek újradefiniálásakor csak elvétve él az insourcing eszközével, azaz a stratégiaileg fontos részegységek kivételével nem vonja be házon belülre a gyártást. Ezzel szemben a Suzuki betelepülésekor a hazai, illetve európai piacon még kialakulatlan beszállítói háttérnek következtében a partnerkapcsolatok számára kedvezőtlen alakulásakor az előző esetnél gyakrabban él azzal az

eszközzel, hogy bizonyos alkatrész gyártását nem beszállítóra bízta, hanem azt házon belül oldja meg (3. ábra).

3- ábra: Az Audi és Suzuki ellátási lánc struktúrája



## 2. Az ellátási lánc menedzsment eszközei

Az eszközök tárgyalását két megközelítésben végezzük. Először az ellátási lánc menedzsment eszközeinek sajátos vonásait az együttműködő vállalatok, a megrendelő–beszállító kapcsolatán keresztül vizsgáljuk. Ezt követően azokról a lánc szintű menedzsment eszközökről beszélünk, amelyek legalább három együttműködő vállalat viszonyrendszerét érintik.

### A kétoldalú kapcsolatok kezelésében megfigyelhető sajátosságok

Tanulmányunknak ebben a szakaszában az ellátási lánc menedzsment eszközeinek tárgyalását a beszállító – megrendelő (ez utóbbi lehet OEM vagy integrátor) kapcsolatában értelmezzük, ahol a beszállítók kategóriája a hazánkban alapított, magyar tulajdonban lévő, vagy külföldiek által már felvásárolt vállalatokat takarja. Azt vizsgáljuk, hogyan jellemezhető e kapcsolatok működése a két vizsgált ellátási lánc esetében, illetve, vannak-e sajátosságok e kapcsolattartásban az egyik, illetve másik választott központi vállalat, illetve annak ellátási láncja esetében? Vizsgálódásunk sajátossága, hogy míg a szakirodalom meglévő, jól bejáratott beszállítókkal fenntartott kapcsolatok elemzését öleli fel (Dyer–Cho–Chu, 1998; Haffmans–van Weele, 2003), addig tanulmányunk olyan gazdasági és üzleti szituációt vizsgál, ahol új, születőben lévő kapcsolatok, illetve általában a versenyképes beszállítói piac kialakulása a jellemző. Bár a rendszerváltást megelőzően, a KGST központilag irányított munkamegosztásának eredményeképpen gépjárműgyártás (főképpen tehergépjárművek és buszok gyártása), s ennek következtében gépjárműipari beszállítói hálózat is működött hazánkban, a betelepülő multinacionális személygépkocsi-gyártó vállalatok jelentős, versenyképes, és közvetlen gyakorlati tapasztalattal, élő referenciákkal rendelkező beszállítói háttérparc nem találtak Magyarországon, annak kiépítését, a versenyképes beszállítói háttérparc kialakulása hazánkban történő betelepülésüket követően indult meg.

Az autógyártás esetében a beszállítók alapvetően három módon, három nagyobb képességcsoport mentén kapcsolódhatnak be az ellátási láncba (Haffmans – van Weele, 2003). Az egyes típusok jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

1. **Kapacitás, vagy folyamat fókuszú beszállítók:** Termelési kapacitásukat viszik a piacra, mellyel képesek az alapanyagok megrendelő specifikációinak megfelelő átalakítására, feldolgozására, a megrendelő által specifikált termékek gyártására.
2. **Kapcsolat, vagy rendszer alapú beszállítók:** A gyártás mellett alapvető képességgé válik az adott alkatrész, modul kapcsolódó beszállítóinak koordinálása. A beszállítóival való kapcsolattartás kiterjedhet a szerződéskötés, a termelésstervezés, és a megrendelőnek történő kiszállítás logisztikai folyamatainak összehangolására.
3. **Termék fókuszú beszállító:** Képes saját termékek, vagy egyes részegységek saját kifejlesztésére, majd gyártására, piacra vitelére.

**2. táblázat: A beszállítói típusok fő jellemzői**

<i>Beszállítói típus</i>	<i>Kapacitás alapú</i>	<i>Kapcsolat alapú</i>	<i>Termék alapú</i>
<i>Termékcsomag</i>	Kapacitás	Kapcsolatok és összehangolt folyamatok	Saját fejlesztésű termék
<i>Versenyelőny forrás</i>	Alacsony költség, technológiai rugalmasság	Folyamat-és kapcsolatmenedzsment	Innovációs kapacitás
<i>Alkuerő</i>	Kicsi	Közepes	Nagy
<i>Fő fejlesztési terület</i>	Technológia, saját termelés	Folyamatok, ellátási lánc	Termék
<i>Kapcsolat típus</i>	Rövid távú – piaci cserekapcsolat	Közép, illetve hosszú távú kapcsolat	Hosszú távú – Partnerkapcsolat

(Haffmans – van Weele, 2003 alapján)

A hazai, 2. szintű beszállítók döntő többsége mindkét vizsgált OEM, illetve ellátási lánc esetében az első csoportba, tehát a kapacitás alapú beszállítók csoportjába tartozik. Ezeknek a vállalatoknak a legfontosabb versenyelőny forrása az alacsony ár (illetve mint később látni fogjuk egyre növekvő mértékben a technológiai rugalmasság, adaptációs képesség), alkuerejük kicsi. Különösen igaz ez azokban az esetekben, amikor a beszállított alkatrész csak egy-egy alkalmazott technológiára támaszkodik. (Az alkalmazott technológiák kombinálása mindenképpen egyedibbé teszi a kínált kapacitást, s így a beszállító alkuereje, rendeléselnyerő képessége is nagyobb lehet.)

Az autóiipari ellátási láncokban meglévő kétoldalú együttműködések Bensaou (1999) az egyes felek által alkalmazott kapcsolat-specifikus befektetések mértéke alapján tipizálta. Vizsgálatai alapján Bensaou megállapította, hogy a kapcsolat-specifikus befektetések mértékét alapvetően három tényező befolyásolja:

1. *Termékjellemzők*: Műszakilag mennyire összetett a termék, illetve a mögötte álló technológia. Mekkora az adott termék, illetve a mögötte álló technológia innovációs kapacitása. Minél bonyolultabb, innovatívabb a termék, és/vagy az alkalmazott technológia, annál fontosabb a beszállító megrendelője számára.
2. *Versenyintenzitás a beszállítói piacon*: A beszállítói piac mérete, struktúrája. Beszállítók alkuerejének más forrásból származó mértéke, pl. szabadalom megléte.
3. *A kereslet jellemzői*: Potenciális megrendelők száma, mérete. Kereslet stabilitása, piac növekedési üteme.

**4. ábra: A partnerkapcsolatok tipizálása**

<i>Beszállító kapcsolat-specifikus befektetési</i>	Magas	<b>Fogoly megrendelő</b>	<b>Stratégiai partnerkapcsolat</b>
	Alacsony	<b>Piaci cserekapcsolat</b>	<b>Fogoly beszállító</b>
		Alacsony	Magas

**Megrendelő kapcsolat-specifikus befektetési**

*Forrás: Bensaou, 1999 alapján*

A kapcsolat-specifikus befektetések mértéke azt mutatja meg, hogy a partnerkapcsolat adott szereplője számára mennyire fontos az együttműködő partner. Ez a fontosság függőségi kapcsolatként értelmezhető. Minden kapcsolattípus más-más függőségi viszonytal, s ennek következtében sajátos menedzsmentjellemzőkkel írható le. A kiemelt menedzsmentjellemzők között szerepel az (1) információ-megosztás módja, (2) a peremterületeken dolgozó alkalmazottak munkájának jellemzői, és a (3) a kapcsolaton belüli szociális klíma jellemzői. Mint látni fogjuk, a hazai autóipari beszállítók esetében két kapcsolattípus fordul elő – a piaci, és a stratégiai kapcsolatok – ezért most csak e kettő jellemzőinek rövid ismertetésére vállalkozunk.

**3. táblázat: A piaci és stratégiai partnerkapcsolat jellemzői**

<b>Kapcsolat típusa</b>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>
<b>Kapcsolat jellemzői</b>		
<i>Információ-megosztás módja</i>	Alacsony szintű; operatív koordinációt támogató	Széles körű, gyakori; jelentős tudástranszfer kíséri
<i>A peremterületeken dolgozó alkalmazottak munkájának jellemzői</i>	Személytelenebb, jól definiált feladatokra koncentrálnak	Személyes kapcsolatokra építő, problémaorientált
<i>A kapcsolaton belüli szociális klíma jellemzői</i>	Pozitív	Pozitív, kölcsönös bizalom magas

*Forrás: Bensaou, 1999 alapján*

Mint említettük, a vizsgált hazai autóipari beszállítók a kapacitás alapú beszállító-típusba tartoznak. Ez az alacsony alkuerejűvel rendelkező pozíció ugyanakkor kutatásunk során bizonyos vállalatok esetében a piaci cserekapcsolat, míg más vállalatok esetében a stratégiai partnerkapcsolat működési jellemzőit mutatta.

Ezt a kettősséget azzal magyarázhatjuk, hogy a két vizsgált OEM betelepülésekor követett stratégiai céljaiban megfigyelhető különbségek következtében a hazai beszállítók piaci helyzete, alkuereje, ennek következtében pedig partnerkapcsolatuk jellege – attól függően, hogy melyik OEM-hez csatlakozott – különféleképpen alakult. Az Audi esetében a betelepülést a globális versenyhelyzet tükrében meghozott döntés indokolta. A betelepülő gyártókapacitás a hazai erőforrásokra – képzett és alacsony munkabérré – épített, de a hazai beszállítói háttér bekapcsolódását nem tekintette elsődleges prioritásnak. Az Audi ugyanis betelepített nagy gyártókapacitásával mobilizálni tudta meglévő integrátorait, illetve beszállítóit. A magyar beszállítói piacnak csak abban az esetben volt lehetősége a bekapcsolódásra, ha képes volt felvenni a versenyt a többi beszállítóval. Ennek eredményeképpen az Audi esetében a magyar beszállítók száma igen alacsony volt. A fenti esetben az a kevés hazai beszállító, aki be tudott kapcsolódni az Audi ellátási láncába, a piaci cserekapcsolat pozíciójába került. A piaci cserekapcsolat még azokra az innovatívnak mondható hazai beszállítókra is igaz, akik saját erőforrásaikra támaszkodva képesek voltak egy-egy alkatrész, részegység fejlesztésére. Az interjúk során megismert hazai innovációk ugyanis kivétel nélkül a személygépkocsi gyártásának olyan részegységére vonatkoztak, melyek viszonylag kis mértékben képesek befolyásolni a megrendelő alapvető kompetenciáját. Ezért ezek a termékek nem alkalmasak arra, hogy kifejlesztjük, illetve beszállítójuk alkuerejét közvetlenül, és hosszú távon erősítsék.

A Suzuki esetében ugyanakkor a betelepülés piaci indokai, illetve a kis lépések stratégiája eredményeképpen a beszállítói piac versenyztetése nem globális, inkább regionális méretekben zajlott. A regionális versengésben tovább erősítették a potenciális hazai

beszállítók erejét és pozícióját a Közép-Kelet Európában még meglévő határok okozta adminisztratív, és logisztikai nehézségek, illetve a nyelvi különbségek. Ennek következtében a Suzuki esetében a hazai beszállítói bázisra való minél erőteljesebb támaszkodás kényszerre vált. A hazai beszállítók fejlettsége, teljesítménye és különösen tőkeereje azonban alulmaradt azokkal az integrátorokkal összevetve, akikkel a Suzuki kis megrendelése miatt nem tudott (gazdaságtalan az integrátoroknak) és nem is akart (gyenge az alkuereje) mobilizálni. Ezért tehát a Suzuki belekényszerült a hazai beszállítói bázis erőteljes fejlesztésébe, melyet intenzív információcsere, jelentős mértékű technológia- és tudástranszfer, közvetlen, személyes kapcsolatok jellemeztek. Az együttműködésnek ezek a jellemzői a stratégiai partnerkapcsolat velejárói.

A Suzuki nyilvánvalóan nagy alkuerővel rendelkezett a hazai beszállítókkal szemben, ugyanakkor stratégiájából fakadóan maga is rá volt utalva a beszállítókra. Az így kialakuló kapcsolattípus a kölcsönös, erős egymásra utaltság, függőség miatt tehát a stratégiai kapcsolat jellemzőit hordozza. A kölcsönös, viszonylag erős egymásra utaltság azonban, mint láttuk, nem a kapcsolat belső jellemzőivel (beszállítói oldalon pl. erős innovatív képességekkel), mint inkább a kapcsolat szempontjából külső – korábban már bemutatott – tényezőkkel magyarázható. Ez a kapcsolatrendszer ezért nem tekinthető igazi, az együttműködés belső struktúrájából adódó stratégiai partnerkapcsolatnak. Mi „kvázi stratégiai partnerkapcsolatnak” neveztük el.

Érdekes volt megfigyelni, hogy a Suzuki arra törekedett, hogy beszállítóinak függőségi helyzetét hosszú távon is fenntartsa. Erre utalnak a következő eszközök:

- A beszállítónak nem kellett feltétlenül minőségi bizonyítványokkal rendelkeznie ahhoz, hogy Suzuki beszállítójává válhasson, elég volt a kötelező auditon megfelelnie. Ezzel a Suzuki alacsonyabbra helyezi a belépési szintet versenytársainál, ugyanakkor az ezen a szinten megragadó vállalatok nem képesek váltani, mások beszállítójává válni.
- Az igényelt termék legyártásához szükséges célszerszámot a megrendelő készíti el, és azt a beszállító rendelkezésére bocsátja.
- Adott alkatrész beszerzésekor a megrendelő jellemzően egy beszállítóval áll kapcsolatban, és arra törekszik, hogy a beszállító rendelésállományában saját megrendelése minél nagyobb arányt képviseljen.

#### *A lánc szintű menedzsment eszközök terén megfigyelhető sajátosságok*

A Suzuki sokkal erősebb kontroll alatt tartja ellátási láncát, mint az Audi. Ezt teszi lehetővé a már említett laposabb beszállítói piramis, valamint az erősebb függőségi kapcsolatok, amelyek abból fakadnak, hogy a beszállító kapacitásainak nagy részét a Suzuki megrendelése kötik le. A Suzuki esetén a származás igazolásának is nagyobb jelentősége van. Ezért gyakrabban előfordul, hogy beszállítói kénytelenek kijelölt beszállítókkal dolgozni.

Mivel mindkét OEM betelepülési stratégiájában lényeges szerepet játszik az ár alapú verseny következtében a költségek csökkentése, ezért jellemző eszköz, hogy az OEM közvetlenül tárgyal a beszállító beszállítójával az árak meghatározásakor. A nagyobb alkuerő, és a nagyobb megrendelések ily módon kedvezőbb árak elérését eredményezik. Ez természetesen egyben a beszállító mozgásterének csökkenését is jelenti, hiszen az OEM ilyenkor értelemszerűen kiköti, hogy kitől kell az anyagokat beszerezniük.

Ugyancsak mindkét OEM-nél fellelhető eszköz (bár az Audi napjainkban kezdte csak el, a Suzuki már régóta alkalmazza) az ipari parkok, modulcentrumok kialakítása az autógyártó közvetlen szomszédságában. A fizikai közelség gyorsabb reagálást, alacsonyabb szállítási és készletezési költségeket eredményez, és egyben a kontroll szintjének növelésére is alkalmas eszköz. Ilyen esetekben ugyanis a létesítménnyel összefüggő fix költségeket, sőt esetenként akár a munkaerőköltségeket is képes az OEM közvetlenül befolyásolni.

#### 4. táblázat: Az ellátási lánc menedzsment eltérő eszközei Audi és Suzuki esetében

<b>Eszközök</b>	<b>Audi</b>	<b>Suzuki</b>
<i>Beszállítói verseny színtere</i>	Globális	Regionális (hazai és európai)
<i>Beszállítói hálózat felépítése</i>	Klasszikus beszállítói piramis	Laposabb piramis, több közvetlen kapcsolat
<i>Hazai beszállítók száma</i>	Nagyon alacsony	Jelentősebb
<i>Hazai beszállítók tulajdonosi szerkezete</i>	Minden beszállító külföldi többségi tulajdonban	Több a hazai többségi tulajdonú vállalat
<i>Beszállítók száma termékenként, termékcsoporthoz</i>	Jellemzően 2	Jellemzően 1
<i>Partnerválasztás</i>	Előzetes szűrés (ISO, QS léte) után auditál	Auditálásnak nem feltétele a minősítések (ISO, QS) megléte
<i>Szerszámok – kapcsolat-specifikus befektetések</i>	Beszállító gyártja	OEM gyártja
<i>Egy terméket beszállítók száma</i>	Kettő, versenyeztetés (termék innováció terén is)	Egy, fogoly vállalat
<i>Beszállító oktatása</i>	Minimális, passzív	Kapcsolat elején intenzív, aktív

Kutatásunk alapvető célja az volt, hogy betekintést nyerjünk a hazai autóiipari ellátási láncok működésébe, s ennek kapcsán feltérképezzük a hazai beszállítói piac kialakulásának lépéseit, elemezzük e piac jelenlegi helyzetét, illetve jövőbeni fejlődési lehetőségeit. A fentiekben bemutattuk, hogyan határozza meg a betelepülő OEM stratégiai helyzete és céljai az általa kialakított ellátási lánc jellemzőit, benne a hazai beszállító vállalatok helyzetét, szerepét. Mint láttuk, ez a két OEM esetében több területen eltér. Az Audinál a követett stratégia nem tette fontossá a hazai beszállítói kapcsolatok kiépítését, fejlesztését. Ennek megfelelően nagyon alacsony a magyar beszállító vállalatok száma. Különösen alacsony ez a szám, ha a magyar tulajdonú beszállító vállalatokat tekintjük. A Suzuki stratégiai céljaiból és piaci helyzetéből fakadóan rákényszerült arra, hogy beszerzéseinek nagy arányát lokalizálja. Ez a kényszer a hazai beszállítói kapcsolatok aktív kiépítéséhez, a bekapcsolódó vállalatok aktív támogatásához vezetett. A Suzuki tehát az elmúlt évtizedben jelentős mértékben hozzájárult a hazai autóiipari beszállító bázis kialakulásához, és megerősítéséhez.

#### **A hazai autóiipari beszállítói piac jövője**

Az elmúlt néhány évben a hazai beszállítói piac jövőjét erőteljesen érintő jelentős változásokat figyelhetünk meg. E változások egy része közvetlenül kapcsolódik a Suzuki stratégiájának, s ennek következtében piaci helyzetének módosulásához. A változások másik része a magyar gazdaság versenyképességének csökkenésével, s ezáltal a régió autóiipari ellátási láncainak jelentős átalakulásával magyarázható. Nézzük először a Suzuki megváltozott stratégiájának fontosabb elemeit, s az ebből fakadó következtetéseket!

A Suzuki az elmúlt években jelentősen növelte tevékenységének dinamizmusát. Ez a dinamizmus tetten érhető a Suzuki kapacitásainak erőteljes növelésében. A kapacitás bővítése korábban is megfigyelhető volt, forrását eddig elsősorban a hatékonyabb belső erőforrás-felhasználás biztosította. A Suzuki azonban az eddigi kis lépésekben történt kapacitásbővítés mellett döntést hozott az ugrásszerű, egyszerre jelentős kapacitásnövekedést lehetővé tévő beruházásokról. A Suzuki megnövekedett dinamizmusa ugyanakkor tetten érhető az elmúlt években megindult, s várhatóan tovább gyorsuló modellváltásokban is. A hazai beszállítók számára e dinamizmus mindkét eleme lehetőséget, de veszélyeket is rejt magában.

A kapacitásbővítésből fakadó nagyobb rendelési volumenek természetesen közvetlenül megjelennek a beszállítók oldalán is. Ez egyrészt lehetőség a hazai beszállítói piac számára, akik az eddigi tapasztalatokra építve jelentős plusz megrendeléshez juthatnak. Az, hogy a beszállító vállalatok tudnak-e élni ezzel a lehetőséggel, nagymértékben függ attól, hogy a szükséges fejlesztésre, bővítésre rendelkezésre áll-e a megfelelő tőkemennyiség.

A kapacitásnövekedés ugyanakkor veszélyeket is rejt magában, hiszen a Suzuki hazai aktivitását jelentős mértékben éppen a kis gyártási, s ennek következtében rendelési mennyiségekkel magyarázhatjuk. E kapacitások növekedésével a Suzuki az Audihoz hasonlóan szükség szerint mobilizálni tudja majd saját eredeti beszállítói hálózatát (főleg integrátorok). A verseny intenzitásának növekedéséhez hozzájárul az is, hogy a régióba jelentős további OEM-ek települtek be, illetve készülnek betelepülni. A régióban így megjelenő növekvő kereslet az előzőekhez hasonlóan a versenyképes hazai vállalatok számára lehetőség, de veszély forrása is. Hasonlóan a Suzuki kapacitásának növekedésénél elmondottakhoz a lehetőség mellett azért jelenthet veszélyt, mert ez a volumenében jelentős, s ráadásul földrajzilag koncentráltan jelentkező kereslet jelentős integrátorok betelepülését vonhatja maga után, ami közvetlenül vezethet bizonyos hazai beszállítók piacvesztéséhez.

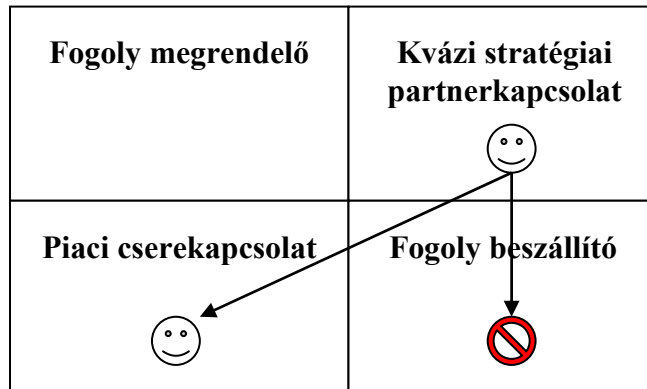
A gyorsuló modellváltások a beszállító vállalatok felé újfajta követelményeket támasztanak. A Suzuki betelepülését követően – az utóbbi évekig – egy autómoddellel volt jelen a piacon. Beszállítói hálózatának kiépítésekor, mint említettük, jelentős tudás-, és technológiatranszferre került sor. Ennek során a bekapcsolódó hazai vállalatok elsajátíthatták az adott alkatrész gyártásához szükséges termékismereteket, illetve technológiát. Az elsajátított tudás a modellváltás hiánya következtében sokáig közvetlenül, jelentősebb saját fejlesztési tevékenység nélkül is alkalmazható volt. Meg kell jegyezni, hogy az autóiparban általában elterjedt – s a Suzuki által is elvárt –, hogy a beszállítók évi 2-3%-os költségcsökkentést érjenek el. Az ennek való megfelelés természetesen szükségessé tette a gyártástechnológia folyamatos fejlesztését. Ez a fejlesztési tevékenység véleményünk szerint azonban messze elmarad attól a fejlesztési szinttől, ami várhatóan a modellváltások kapcsán a beszállító vállalatok felé elvárásaként megfogalmazódik. A hosszú távú sikerben ezért az eddigieknél még nagyobb jelentősége lesz a termék-, illetve az ehhez kapcsolódó magas szintű technológiai ismereteknek.

Az előbbieken említett piaci változások, illetve az Suzuki bemutatott új stratégiai céljai módosítják a Suzuki és a hazai beszállítók függőségi viszonyait, ennek eredményeképpen pedig kapcsolatrendszerét. Ez az ellátási láncba már beépült beszállítók számára a kapcsolatok újradefiniálását vonja maga után. A „kvázi partnerkapcsolat” előnyeit eddig élvező cégek várhatóan vagy a fogoly beszállító, vagy a piaci cserekapcsolat kategóriájába csúsznak át (ld. 5. ábra), annak függvényében, hogy mennyire sikerült az indító évek támogatását, illetve az együttműködés során megszerzett tudást, és tőkét saját hosszú távú fejlődésük érdekében befektetni. Azok a hazai cégek, akik nem gondolkodtak hosszú távon előre és megszerzett tőkéjüket nem forgatták vissza saját fejlődésük érdekében, kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek, hiszen az élesedő versenyben nagy valószínűséggel nem tudják majd megállni a helyüket. A hosszú távon gondolkodó, a „kvázi partnerkapcsolat” előnyeit maguk javára fordító cégek a piaci cserekapcsolat helyzetébe kerülnek, és bátran számíthatnak arra, hogy képesek lesznek felvenni a versenyt új versenytársaikkal is. A piaci partnerkapcsolatra való „felkészülés” időszakát kihasználni nem képes vállalatok várhatóan a fogoly beszállító pozíciójába kerülnek, hosszú távon pedig könnyen elveszíthetik eddigi üzleti kapcsolataikat, megrendeléseiket.

Sajnos nem minden hazai beszállító tudott az elmúlt években a megfogalmazódó új elvárásoknak megfelelni. Az első modellváltás során a Suzuki korábbi hazai beszállítóinak mintegy 10%-a lecserélődött. Reméljük, hogy ez a tendencia a jövőben nem folytatódik!



**5. ábra: A hazai beszállítói kapcsolatok változásai az Suzuki esetén**



A Suzuki stratégiai pozíciójának, és ennek eredményeképpen a hazai beszállítókhöz való viszonyulásának változását interjúalanyaink is egyértelműen érezték. Megfogalmazták, hogy ma már sokkal nehezebb a Suzukival kiépíteni kapcsolatot, mint korábban. Jelezték, hogy a kialakuló kapcsolat során már nem nyújt beszállítóinak olyan intenzív segítséget. A Suzuki új helyzete egyik fontos jelzőjének tekintjük saját beszerzési szervezetének átalakítását. Ez az átalakítás mintegy három éve kezdődött. Korábban a Suzuki beszerzői vállalatokért voltak felelősek, a változás eredményeképpen a beszerzőket alkatrészcsoporthoz rendelték. Ennek értelmében egy beszerzőnek a hozzá tartozó termékek valamennyi beszállítójával kell tartania a kapcsolatot. E szervezeti átalakulás véleményünk szerint hűen tükrözi a megrendelő – beszállító közötti kapcsolatban bekövetkezett változásokat. Az eddigi szoros, gyakran személyes kapcsolat e szervezeti keretek között várhatóan formalizáltabb, és személytelenebb lesz.

## II. Kapcsolatfelvétel és együttműködés - a hazai beszállítói bázis kialakulása és versenyjellemzői

Tanulmányunknak ebben a részében beszámolunk a hazai beszállítói bázis kialakulásának főbb lépéseiről. Bemutatjuk, hogy a *beszállítók kiválasztásának* melyek voltak a legfontosabb szempontjai, s vizsgáljuk, hogy ezek a szempontok mennyiben voltak hasonlóak, vagy éppen különbözőek. Interjúinkra alapozva összefoglaljuk, hogy mennyiben, és milyen módon járultak hozzá a betelepülő multinacionális OEM-ek a hazai *beszállítói bázis fejlesztéséhez*. Ismertetjük a *beszállítói teljesítmény értékelésének* alkalmazott gyakorlatát, s ennek kapcsán vizsgáljuk a *versenyelőny forrásainak elemeit*, illetve egymáshoz való kapcsolódásuk módját.

### Beszállítók kiválasztása

Betelepülésükkor mindkét OEM fejletlen, a személygépkocsi gyártásában közvetlen tapasztalatokkal nem rendelkező beszállítói bázissal találta magát szemben. A két vizsgált OEM – korábban ismertetett stratégiájának, s az ebből fakadó alkuerőnek megfelelően – más-más módon viszonyult a hazai beszállítókhoz.

Az Audi beszállítóinak kiválasztásakor globális stratégiáját követve a beszállítónak alapvető feltételévé tette megfelelő minőségbiztosítási tanúsítvány, illetve közvetlen, az autógyártáshoz lehetőleg szorosan kapcsolódó gyártási tapasztalatok, referenciák meglétét. Csak ezeknek az alapvető feltételeknek a teljesülése esetén pályázhat a beszállító, aki a rendelések elnyerése előtt még egy komoly, a megrendelő által elvégzett auditon kell, hogy átessen.

A Suzuki hazai beszállítói bázisának kiépítésekor két vállalatípussal találta szembe magát. Az egyik típus képviselői azok a közepes, illetve nagy cégek, melyek a rendszerváltás előtt a gépjárműipari ágazat vezető vállalatai voltak. Bár e vállalatok a KGST piac összeomlása, illetve az ezzel párhuzamos piacvesztés miatt súlyos problémákkal küzdöttek, a Suzuki velük szemben a beszállító kiválasztáskor lényegileg ugyanazokat a feltételeket támasztotta, mint az Audi. Potenciális beszállítónak válhattak azonban a Suzuki esetében azok a tanulóknak, nagyon rugalmasnak és ezért életképesnek tűnő kisvállalkozások is, akik nem feltétlenül rendelkeztek nagy múlttal a gépjármű-, illetve alkatrészgyártás területén, de bizonyítani tudták gyártási képességüket, és elkötelezettségüket. Fontos választási kritérium volt a potenciális beszállító vállalatban az erős tulajdonosi, és ezzel járó vállalkozói szemlélet. Interjúink során azt tapasztaltuk, hogy ez utóbbi akár magasabb prioritást is kapott, mint a korábbi gyártási tapasztalatok. Ez vezetett el ahhoz a helyzethez, hogy nem egyszer kicsi magánvállalkozások nyertek el beszállítói megrendeléseket Suzukitól nagy, jelentős múlttal rendelkező, de piacait elvesztő, s az állami tulajdon következtében közvetlen tulajdonosi érdekeltséggel nem rendelkező, így nehezebbnek, kevésbé alkalmazkodóképesnek tűnő vállalatok előtt.

Mindkét típusú vállalatnál megfigyelhető, hogy a beszállítónak válás egyik fontos tényezője volt a rövid, illetve középtávú életképesség. A piacait teljesen elvesztő, új piacokat felkutatni képtelen volt szocialista nagyvállalatok kiestek a Suzuki rostáján. A piaci megrendelésekkel rendelkező vállalatok képesek voltak arra, hogy a Suzukival történő kapcsolatépítés kezdeti – a támogatás mellett is tökeigényes és nehéz – szakaszát átvészeljék. Érdekes módon a piaci szempontú több lábbon állás kezdeti kiválasztási kritériuma a beszállítókkal való együttműködés előrehaladtával veszített jelentőségéből, s interjúink során azt tapasztaltuk, hogy a Suzuki beszállító a gyümölcsöző együttműködés eredményeképpen, és más tényezők – pl. stratégiai előrelátás hiánya, tőkehiány – miatt veszítettek, veszíthettek korábbi piacaikból, s erős egyoldalú függőség jött, illetve jöhetett létre.

Az interjúk során egyértelműen megfogalmazódott, hogy az autóiparban, illetve a személyautó-gyártásban a rendelésselnyerő kritérium az ár. Képesítő kritériumként az árhoz hasonló egyértelműséggel fogalmazódott meg a minőség. A minőségbiztosítási tanúsítványok megléte az Audi esetén az egyik – a termék-, és technológiakompetencia mellett a – legfontosabb versenybe lépési szempontként fogalmazódott meg. Bár a Suzuki nem feltétlenül kívánta meg beszállítóitól minőségbiztosítási tanúsítványok meglétét, azok megszerzése minden esetben időben szorosan követte a beszállítói státusz megszerzését.

**5. táblázat: A kapcsolatfelvételhez, illetve a megrendelés elnyeréséhez, a beszállítói váláshoz fontos tényezők a két OEM esetén**

<b>Audi</b>	<b>Suzuki – Nagyobb beszállítók</b>	<b>Suzuki – Kicsi beszállítók</b>
Minőségbiztosítási tanúsítvány	Minőségbiztosítási tanúsítvány	Vállalkozói, illetve tulajdonosi szemlélet
Referenciák	Gyártási tapasztalat, gyártási képesség	Gyártási képesség
Diverzitás szintje	Több lábbon állás	Több lábbon állás

**Beszállítók fejlesztése**

A beszállító kiválasztása során megfigyelhető különbségek az Audi és a Suzuki között, illetve a Suzuki hozzáállásán belül tükröződnek a beszállítók számára nyújtott támogatás jellemzőiben, mértékében is. Az Audi nem nyújtott aktív támogatást a hazai vállalatok számára (sem). Mint ahogyan egyik interjúalanyunk fogalmazott: „az Audi abban segített, hogy kijelölte azt a célt, amit el kell érünk.” A Suzuki piaci helyzetéből fakadóan kénytelen volt aktív beszállító fejlesztési tevékenységet folytatni. E tevékenység mindkét előbb említett vállalat típus esetén megfigyelhető, mindkettőnél jelentős mértékűnek mondható. Interjúink során az is kitűnt azonban, hogy a beszállítói piac elvárások mentén történő szegmentálása sokszor a támogatás mértékét is befolyásolta: a kisebb, tőkehiányosabb, de ígéretes partnerek támogatása intenzívebb, míg a nagyobb múlttal rendelkező, tőkeerősebb cégek esetében kisebb mértékű volt.

Hazai beszállítóinak fejlesztésében a Suzuki nemcsak maga vett aktívan részt, de ehhez a feladathoz mozgósítani tudta otthoni beszállítói kapcsolatrendszerét.

*A támogatás típusai:*

- Tőketranszfer (vegyesvállalatok alapítása Suzuki hazai beszállítóival)
- Technológiatranszfer (technikai *assistance* szerződés - licenc megszerzése kedvezményesen az eredeti Suzuki beszállítótól)
- Gépek (haszonbérletbe)
- Szerszámok (OEM finanszírozza)
- Tanulmányutak
- Oktatás - *training*
- Kihelyezett mérnökök finanszírozása
- Hitelnyújtás

## Kapcsolatok menedzsmentje - beszállítói teljesítmények értékelése

A beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének vizsgálatakor elsősorban a beszállítók által nyújtott teljesítmény értékelésére és az ebből fakadó esetleges problémák kezelésére gondolunk. Bár – mint látni fogjuk – a kapcsolatok menedzsmentje ebből a szempontból alapvetően azonos prioritások mentén történik, annak elmúlt mintegy 10 évi gyakorlata szintén mutat bizonyos eltéréseket.

A beszállítói teljesítmények értékelésének szempontjai mindkét OEM esetében alapvetően megegyeznek. E szempontok közé tartozik a minőség (megfelelő PPM értékek biztosítása), a nyújtott logisztikai szolgáltatás színvonalának megbízhatósága (határidőre történő szállítás) és a rugalmasság. A rugalmasság fogalma magában foglalja a logisztikai elvárások változásaihoz való rugalmas reagálást, például a gyártási sorrendnek megfelelő szállítás képességét (*line sequencing*). Magában foglalja ugyanakkor az OEM által kezdeményezett és irányított termék-, illetve az ezekhez kapcsolódó technológiafejlesztésben való aktív részvételt is. A személyautó gyártása az alkatrészek, részegységek esetében az elmúlt években egyre inkább standardizálódott. A fejlesztések döntő többsége a folyamatos újítások (Porter, 1986) kategóriájába tartozik. Ez a kis lépésekben megvalósuló, folyamatos, egymással összhangban lévő fejlesztési akciók sorozataként értelmezhető. Ezeknek a fejlesztéseknek a generálója többnyire maga az OEM, aki egy-egy alkatrésze, és annak gyárthatóságára kér beszállítóitól ajánlatot. Porter stratégiai újdonságtípusa az autópárhazban mindenek előtt az egyes modellekhez, a modellkínálat kialakításához kötődik. Az utóbbi évek stratégiai újdonságának számított még az új diesel motor kifejlesztése. A stratégiai újdonságok fejlesztése a személyautó gyártásának alapvető kompetenciájába tartozik, ezért azokat az OEM-ek házon belül, illetve szoros, valódi stratégiai szövetségekben valósítják meg.

A beszállítói piramis tagjainak a termék-, illetve technológiafejlesztése tehát a folyamatos újítások kategóriájába esik. Audi esetében a beszállítóknak ebben a fejlesztési tevékenységben való részvétele más beszállítói kategóriába kerülést is jelent: a *global sourcing*, azaz globális beszerzés esetén már gyártásban lévő alkatrészek globális versenyeztetése folyik. Azok a termékek kerülnek ebbe a beszerzési kategóriába, melyeknek már megvannak a pontos specifikációik. A *forward sourcing*, azaz a haladó, előre mutató beszerzésnél azon alkatrészek, termékek beszerzése folyik, ahol az Audi fejlesztési koncepciót kér a beszállítóktól. Ebben az esetben tehát a beszállítónak a termék, illetve a gyártási technológia fejlesztésébe is be kell fektetnie. A *forward sourcing* kategóriájában egy-egy termék, és az ehhez aktuálisan tartozó beszállító csak rövid ideig (1 évig) tartózkodik, s utána átkerül a *global sourcing* kategóriájába. A *forward sourcing* kategóriájába bekerülni – tehát az új termékek, illetve a hozzájuk tartozó gyártástechnológia fejlesztésében sikeresen részt venni – tudó beszállító vállalatok termék-, illetve technológia- kompetenciájuk bizonyítása révén (ami egyre fontosabbá válik a gyorsuló modellváltással) jobb megítélésben részesülnek, s az adott termékek esetében a *global sourcing* fázisban is várhatóan nagyobb eséllyel vesznek részt.

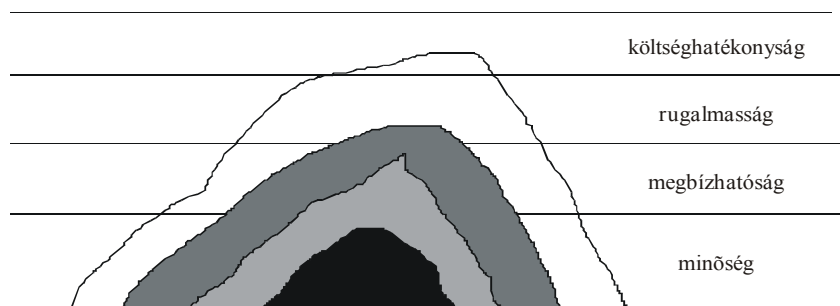
A Suzuki esetében a fejlesztési tevékenység beszállítók megítélésében, és kiválasztásában betöltött szerepe az elmúlt években kisebb szerepet játszott. Ennek elsődleges oka, hogy az alkatrész-, részegységek fejlesztése többnyire a modellváltásokhoz kötött. A Suzuki pedig betelepülése óta – egészen az elmúlt évekig – modellkínálatát nem bővítette. Természetesen ebben az esetben is folyt fejlesztés, mely mindenek előtt a gyártott alkatrészek gyártási költségeinek leszorítását célzó gyártástechnológiai fejlesztésekben mutatkozott meg. Az elmúlt években azonban a Suzuki is átment egy modellváltáson, s a következő években újabb és újabb modellek bevezetését tervezi. A modellkínálat dinamikus bővülése, változása megnöveli az előbb említett fejlesztési tevékenységek jelentőségét, s ezzel új kihívások elé állítja a hazai beszállítókat.

Az innovációval kapcsolatos rövid kitérő után térjünk vissza az OEM-ek beszállítói értékelési rendszeréhez. A fent említett tényezők fontossági sorrendben tehát a következők voltak: minőség, megbízhatóság, rugalmasság. A sorrend mindkét vizsgált OEM esetében megegyezik. Az értékelési szempontok egyezése mellett ugyanakkor e téren is érdekes, a beszállítókhoz fűződő kapcsolatára, viszonyára visszavezethető sajátosságot mutatott a két OEM. A beszállítók értékelésekor az Audi a fenti értékelési kritériumokat meghatározott, és időben – legalábbis középtávon – változatlan súlyok mellett vette figyelembe. Az a beszállító, aki az adott szempontok, adott súlyok mellett gyenge teljesítményt nyújt, rosszabb besorolási kategóriába kerül, s ez közvetlenül, és rövidtávon csökkenti üzleti lehetőségeit. A Suzuki esetében a kritériumok súlyozása időben eltéréseket mutatott. Az egyes értékelési szempontok súlyának ez az akár rövidtávon is változó súlyozása véleményünk szerint tudatos tevékenysége a Suzukinak, alkalmas eszköze a beszállítói bázis hosszabb távú fejlesztésének azáltal, hogy a beszállítókat a nagyobb súlyú tényezőkre való koncentrálásra ösztönzi. Természetesen a Suzukinál is igaz, hogy a beszállító értékelésekor tapasztalt rossz teljesítmény – főleg közép, illetve hosszabb távon - az üzleti lehetőségek csökkenését vonja maga után.

### **A versenyelőny forrása**

A minőség, megbízhatóság, rugalmasság tehát az OEM-ek legfontosabb értékelési kritériumai, de véleményünk szerint egyben a versenyelőny megszerzésének legfontosabb okai, tényezői is. Mint azt korábban említettük, a személyautó-gyártásban egyértelműen *az ár a rendelelnyerési kritérium*. A versenyelőny közvetlen forrása tehát az alacsony ár, ami hosszú távon csak a hatékonyabb belső működéssel tartható fenn. Ennek a hatékony működésnek az elemei a jó *minőség, a megbízhatóság és a rugalmasság*. Az OEM-ek beszállítói teljesítmény értékelésekor megfogalmazott kritériumai tehát azokat a tényezőket helyezik középpontba, amelyek a beszállító működési hatékonyságának legfontosabb elemei, s ezzel nemcsak az OEM számára aktuális üzlet teljesítésében, de a beszállító hosszú távú versenyképessége szempontjából is kardinális kérdések. A költséghatékony működés (tehát alacsony ár), s az azt biztosító jó minőség, magas szintű megbízhatóság és nagyfokú rugalmasság összefüggése jól ismert a termelésmenedzsment (*operations management*) szakirodalmából. Ferdows – De Meyer (1990) homokkúp modellje szerint a minőség, rugalmasság, szállítás és költség az itt megadott sorrendben egymásra épülnek.

## 6. ábra: A homokkúp modell



A sikeres hazai vállalatoknak van még két fontos, az eddigiekben tárgyalt belső működési tényezőkön túlmutató jellemzője. Ezek a vevőorientáció, illetve a stratégiai gondolkodásmód. Az első, a *vevőorientációnak*, mint a piacgazdaságot mozgató alapvető szemléletnek az elsajátítása. A másik döntő fontosságú sikertényező a vállalkozás piaci lehetőségeit folyton kutató, a kínálgzó lehetőség megvalósításához szükséges eszközöket, képességeket felmérni és biztosítani képes *hosszú távú, stratégiai gondolkodás*.

### III. Fejlődési útvonalak – a sikeres hazai beszállítók példái

A versenyelőny forrásainak átfogó értelmezése, és bemutatása után most röviden ismertetjük a kutatásban részt vállalt 2. körös beszállítók fő jellemzőit. E rövid bemutatás során a következő fő pontokat emeltük ki:

1. A vállalat alapítása, rövid története
2. Bekapcsolódás az autóiipari beszállítói láncba
3. Fontosabb vevők
4. A bemutatott vállalat versenyelőnyének forrásai

#### Vállalat 1.

Családi vállalkozás, története 1967-ig nyúlik vissza, amikor az édesapa másodállásban autót kezdett szerelni, mint kisiparos. 1981-ben a korábbi külföldi tapasztalataira alapozva kezdett bele főállásban az autóalkatrész gyártásba. Boveneket és fém fékcsöveket gyártott az országban meglévő 2-300 autóalkatrész kereskedőnek, autósboltoknak.

1990-től fogva a cég munkájában részt vett a feleség, mint tulajdonostárs, valamint a két fiú is. A cég máig a család tulajdonában van.

Az autóalkatrész beszállítás lehetőségével a 90-es évek elején találkoztak egy autó kiállításon, ahol a standjukra véletlenül letek rá a Suzuki beszerzésének vezetői. Az első kapcsolatfelvétel után hónapok teltek el, míg a Suzuki kérésére annak japán beszállítója Vállalat 1-et kiválasztotta potenciális magyarországi beszállítónak a több tíz jelentkező közül. A beszállítóvá váláshoz további feltételként Vállalat 1-nek licence szerződést kellett kötnie a korábbi japán beszállítóval, amely szerződés a technikai asszisztencia nyújtására is kiterjedt.

A szükséges berendezések beszerzéséhez a Suzuki nyújtott segítséget a gépek használatba adásával, valamint a folyamatos termeléshez szükséges nyersanyagok és alkatrészek halasztott fizetéséhez banki kölcsön biztosításával.

A kapcsolat felvétel és a szerződéskötés időszakát így jellemezte Vállalat 1. projektvezetője:

„A személyes kapcsolat azért fontos. Ha valaki odamegy, és kopogtat, lehet, hogy elküldik, de ha kitartó sikerrel járhat. Ha utána gondok lesznek, megpróbálja megoldani, nem az orrára csukja az ajtót. Ez végül is egy kis stratégia, de nem tudom, hogy kintről hozták vagy itt ragadt ránk. Mert az, aki négyszer-ötször jelentkezik, arról látszik, hogy komolyan gondolja.”

A cég és a Suzuki Rt. kapcsolata a biztató kezdetek után 1996-ra feszültségektől vált terhessé, amely következménye volt egyrészt a jen forinttal szembeni erősödésének, amely a japán alkatrészek importját jelentősen megrágtotta, másrészt a Suzuki szorongatott üzleti helyzetének. Amikor az egyre növekvő beszerzési árak, valamint a Suzuki ellenállása a szállított alkatrészek árának emelésével szemben már Vállalat 1. működését veszélyeztette, a kft. felmondta a szerződést. A konfliktus végül a japán licenc-adó közbenjárásával oldódott meg, amely elősegítette a két fél közötti kommunikációt, a problémák megoldására tett közös erőfeszítéseket. A tárgyalások eredménye képen Vállalat 1. jelentősen növelni tudta mind a hatékonyságát, mind az értékesítési árait.

A Suzuki és a GM közötti kooperáció következménye, hogy Vállalat 1. részt vesz az Opel Agila alkatrészeinek gyártásában is, azonban további megrendeléseket megbízható teljesítménye ellenére sem kapott a GM-től. A cég árbevételének 70%-át a Suzuki, 30%-át az Opel (GM) adja.

A cég a kezdetektől fogva elkötelezett híve az átlátható, a jogi szabályozásnak megfelelő üzletvezetésnek, a folyamatos fejlesztésnek és a magas minőségű termékek gyártásának. A cégvezetés tisztában volt azzal, hogy ezen elvek betartásával nem csak a kötelező trendeket követik, de lehetőséget teremtenek önmaguknak a hatékony működésre, a kockázatok csökkentésére, további vevők megnyerésére. Vállalat 1. 1997 óta rendelkezik ISO 9002, 2000 óta QS 9000 minőségbiztosítási rendszerrel.

A fejlődési képességekről és a jövőről a cég vezetői így nyilatkoztak:

„A bovdének kezdenek kiszorulni, tehát nem biztos, hogy olyan hosszú távon perspektivikus, de még egy ideig megy még majd ez a dolog. Vannak olyan technológiák, amelyekben elég nagy gyakorlatot szereztünk, és azt át lehet vinni másra is. Pl. alumíniumöntés, precíziós fröccsöntés, extrudálás, ami tényleg nagyon precíziós. Másik erősségünk a szerszám- és készülékgyártás. 6-8 számítógép vezérlésű célgépet építettünk össze teljesen a mi igényeink szerint, teljesen itt lett gyártva és fejlesztve is. Nagyon jól működnek és a létszám legalább 30%-át sikerült helyettesíteni. A '96 előttihez képest 35-40%-ot fejlődünk jóformán létszámemelés nélkül.

### **Versenyelőny forrásai:**

- Jó helyen volt jó időben
- Kizárólagos licenc birtoklása (Európában)
- Minőségközpontúság
- Szerszámgyártási képesség
- Folyamatos fejlesztés
- Versenyársak és a saját képességeinek ismerete
- Vevőorientáció
- Hosszú távú stratégiai gondolkodás

### **Vállalat 2.**

1938-ban alapították háborúra való felkészülés szellemében. A háború után megmaradt a cég profilja, fémfeldolgozással, később fogyasztási cikkek fém alkatrészeinek gyártásával foglalkozott. '60-as években lett autóiipari beszállító: a Zsiguli programban gyújtáselosztót, LADA ablaktörlőt szállított.

A 80-as évek végén sor került a cég privatizálására, a cég tulajdonjoga így annak vezetőihez és dolgozóikhoz kerültek. A privatizáció után megtörtént a stratégiaváltás, a hazai multinacionális cégek felé fordulás. A hatékonyság növelése érdekében megindult a profiltisztítás, az alaptervekenységhez közvetlenül nem kapcsolódó egységek leválasztása. A 90-es évek elején bekerült a Suzuki beszállítói körébe. A Mitsubától vásárolt licenc alapján gyártott ablaktörlő rendszereket, valamint kürtöt. A Suzuki révén (Suzuki –Opel kooperáció a Wagon R+ és az Agila gyártására) később bekapcsolódott vevőként az Opel beszállítói hálózatába is. A termékpalletta mára már kibővült ajtózsanérokkal, ajtózár mechanizmussal, műszerfal elemekkel és egyéb sajtolt lemezalkatrészekkel.

Ebben az időszakban nyerte meg a cég a német ITT bizalmát is (ma Valeo), amelynek ablaktörlőket szállított. Az ablaktörlő beszállításon túl a palletta hamarosan más fém alkatrészek szállításával bővült (kivágott, hajlított alkatrészek). Jelenleg a Valeo a legnagyobb vevő (a forgalom több mint 40%-a).

A Suzukival egy időben betelepült Ford csoport alkatrészgyártó egysége (ma Visteon) is vevője lett Vállalat 2-nek.



Az orosz piac 1998-as összeomlása újabb változásokat hozott a cég számára. A dolgozói részvényeket felvásárolta egy bankár csoport, amely így a vállalat fő részvényesévé vált. Az elvesztett kereslet pótlására a megújult vezetés új piacokat keresett. Alkalmazottak száma mára 730 fő körül mozog. A cég 2002-ban 6, 8 Mrd Ft-os árbevételre tett szert, amely a 2001-es veszteséges év után már a nyereséget is hozott.

Az ISE cégen keresztül Vállalat 2. a BMW-nek és a Daimler-Chryslernek fékzárakat szállít. További vevők: PAL, Honda, Elektrolux

A gyártási kapacitások bővítése érdekében Vállalat 2. egy német céget vásárolt meg a közelmúltban, amely gépeinek áttelepítése jelenleg is folyik.

#### **Versenyelőny forrásai:**

- Fém megmunkálás területén hosszú idők tapasztalata gyülemlett fel
- Rendelkezésre állnak a szükséges kapacitások
- Szerszámtervezés és gyártás
- Meglévő fejlesztő kapacitás
- Jelentős autóiipari tapasztalatok a Zsiguli program révén, majd a Suzuki beszállítás során a 90-es évektől
- Minőségbiztosítási rendszerek megléte (ISO 9001 és QS 9000, az ISO-TS 16 949 folyamatban van)
- Integrált informatikai rendszer (SAP) megléte
- EDI kapcsolat megléte
- JIT szállítás képessége
- Szisztematikus költségcsökkentés
- Az oktatás hangsúlya

#### **Vállalat 3.**

Vállalat 3. egy kb. 40 alkalmazottal működő német-magyar műanyagipari vegyesvállalat. A vállalat többségi tulajdonosa magyar, a német tulajdonos inkább csak csendestárs, akinek szakértelme azonban ma is jelentős segítség a vállalat számára, sőt a cég első megrendeléseit is a társtulajdonos németországi gyáraitól kapta.

A cég nem klasszikus autóiipari beszállító, tehergépjárművekbe és a személyautó szervizelés számára szállít alkatrészeket. Autóiipari beszállításai a forgalmának csupán 20%-át adják.

Vállalat 3. a műanyagipari termékek mellett műanyaggyártásban használt egyedi szerszámgépek készítését is végzi. Saját műanyagipart megrendeléseinek legyártásához szükséges szerszámokat gyárt, de a szerszámgyártás önálló piaccal is rendelkezik, tehát vannak kimondottan szerszámkészítésre vonatkozó megrendelései is. A cég szükség esetén összeszerelő tevékenységet is végez. Összességében tehát a termékhez szükséges szerszám elkészítése, a termék legyártása (fröccsöntés), az alaptermékhez szükséges kiegészítők (pl. címkék, néhány kiegészítő alkatrész) beszerzése és az összeszerelés egy komplett termékcsomagként jelenik meg.

Vállalat 3. legjelentősebb vevői a Robert Bosch Kft., és a Knorr Bremse Kft.

Lényeges volt a cég fejlődése szempontjából, hogy az elsők között szerezte meg hazai viszonylatban (1995-ben) az ISO minősítést. Vállalat 3. az elmúlt évtizedben erőteljesen növekedett mára Magyarországon piacvezető.

A tulajdonos nagy hangsúlyt helyez dolgozóinak oktatására, rendszeresen küldi alkalmazottait tanfolyamokra, beszerzi a szakirodalmat. A megrendelés elnyerését követően a vevő nyújt segítséget a hatékonyabb működés elérésében.

A cég eredményességét is jelentősen befolyásoló jelenlegi magyar gazdaságpolitika hátrányainak ellenére, vagy talán ennek kivédésére a cég 2002-ben új üzemcsarnokba és a géppark fejlesztésébe ruházott be.

Vállalat 3. nagy hátránya területi elhelyezkedése, nehéz megközelíthetősége, amit a szállítványozó cégekkel kialakított jó kapcsolatai sem tudnak ellensúlyozni. E hátrány is készíthette a céget arra, hogy a körzet más műanyagipari cégeivel szorosabb véd- és dacszövetséget alakítson ki.

#### **Versenyelőny forrásai:**

- Magas minőségű műanyag (szakértelem)
- Stratégiai szemléletmód – szükséges fejlődési irány felismerése
- Erős minőség szemlélet
- Komplettermékek szállítása részegységek helyett
- Több láb állás (nemcsak autóipar, több vevő)
- Szerszámgyártás és gyártástechnológia fejlesztés helyben
- Az oktatás hangsúlya
- Gyors átállások képessége a termelésben
- Elektronikus-kommunikáció képessége

#### **Vállalat 4.**

Vállalat 4. 1990-ben jött létre, amikor a kanadai anyavállalat felvásárolt egy korábbi hazai gyártóegységet. A tőkeerős beruházó a hagyományos mezőgazdasági gépgyártó tevékenység mellett új tevékenységek bevezetése mellett döntött. Így jött létre zöldmezős beruházással 1993-ban egy 3000 m<sup>2</sup>-es gyártócsarnok, hogy az autókalkatrész gyártó részlegnek helyet adjon.

A cég ma 1340 főt foglalkoztat. Az Rt. 1995-ben bevezetésre került a tőzsdére. Vállalat 4. árbevétele 2002-ben 16 milliárd Ft- volt, 2003-ban ez várhatóan 20 milliárd lesz, a továbbiakban pedig évi 20%-os növekedést tervez a cég. Az új terület mára már három divíziót foglal magában, amelyek nagyrészt autóipari beszállítóként működnek (LPD 100%, OAP 100%, PPM 70%). Vállalat 4. globálisan és helyileg is több szinten kapcsolódik az autóipari beszállítói piramishoz.

Az első termék az angol Savignon cégtől megvásárolt licenc alapján gyártott vákuumszivattyú volt, amelyhez a gyár megkapta a beszállítói kört és a technológiát is. A termék gyártásával foglalkozó divízió a terméket továbbfejlesztette, azonban további termékek kifejlesztésére nem került sor. A divízió a Bosch partnereként részt vesz a Bosch által kidolgozás alatt álló új gyártási technológia fejlesztésében és tesztelésében.

A Robert Bosh Kft-n kívül a divízióknak vevője még a PSA, a DaimlerChrysler, a Volvo és a Styer, valamint áttételesen az amerikai GM és Ford, valamint azok európai gyárai. A fő autóiipari termékek a vákuumpumpák különböző típusai (ezek 30%-kal részesednek az összforgalomból), valamint a különböző forgácsolt alkatrészek. A megrendeléseknek csak kis hányadát teszik ki a szerelési műveletet is igénylő alkatrészek.

A siker egyik fontos eleme a versenyképes ár elérése, ennek megfelelően a költségek folyamatos csökkentése. A versenyképes ár elérésében szerepe van a munkaerő költségének magyarországi alacsonyabb színvonalára a nyugati országokhoz képest. Ez a tényező önmagában azonban nem elegendő a jelentős gépi kapacitás felhasználás miatt.

Az anyavállalat nem csak know-how átadásával segíti gyárait, de központi szervezet kutat a lehetséges új vevők és megrendelések után is.

#### **Versenyelőny forrásai:**

- Tőkeerős tulajdonosi háttér
- Nemzetközi jelenlét az anyavállalaton keresztül
- Jelentős mértékű know-how (mind helyben, mind az egész konzern tudása)
- Magas technikai színvonalú rugalmas gyártóberendezések
- Központilag kidolgozott jobbtípusi módszerek
- Központi értékesítő iroda segítségével a potenciális vevők feltárásában
- Viszonylagosan olcsó magyarországi munkaerő
- Kevésbé „könnyen mozdítható” technológia
- Partnerség a fejlesztésben a Bosch-sal
- Elektronikus adatforgalom lehetősége (EDI)
- Tanúsított minőségbiztosítási rendszerek: QS 9000, VDA 6. , ISO-TS 16949

#### **Vállalat 5.**

Vállalat 5. hagyományainak megfelelően ma is járműüléseket gyárt, azonban a korábban jellemző autóbussz-ülés hangsúlya mára megszűnt. Az autóülés értékesítés az árbevételből 5-5, 1 milliárd Ft-ot ad (4 milliárd a Suzuki és 1 milliárd a Lear), míg a teljes autóalkatrész gyáregység 10 milliárd Ft árbevétellel rendelkezik. A harmadik nagy terület a valamint vasútkocsi-ülésgyártás.

Veszprém térségében a '60-as évekig a bányászat volt a domináns iparág. Amikor a bányákat felszámolták '67-ben, akkor hozták létre a gyárat kimondottan alkatrészgyártás céljából, majd rövid időn belül autóbussz-ülés gyártását kezdte el.

A cég olyan sikereket ért el, amire az utódvállalatnál ma is büszkék. A gyár a magyar buszgyártás fénykorában kivette a részét a munkából: az évi 14.000 db buszhoz tartozó ülések, mind itt készültek (ez 500-520 ezer db ülést jelent).

A vállalat a '80-as évek közepétől nem csak autóbusszülésekkel, hanem vasúti ülésekkel is kezdett foglalkozni, illetve kisebb alkatrészek gyártásával is, mint kormánykerék, egyéb kiegészítő fém alkatrészek. Ebből kialakult egy olyan technológiai tudás, és gyártási hagyomány, amely a hajlított fémváz, a préselt és a hegesztett fém alkatrész, illetve a teljesen egészében gyártott ülés köré csoportosul.

A KGST piacainak összeomlása magával vonta a buszok rendelési mennyiségeinek csökkenését, a hozzájuk tartozó ülésekével együtt.

1990-ben az Opel, (GM), és a Suzuki betelepülésével új távlatok nyíltak. A cég között volt a Suzuki által először kiválasztott vállalatoknak, s a mai napig is megmaradt beszállítónak. Az eltelt 12 (gyártási) év alatt az összes Magyarországon gyártott Suzuki üléset Vállalat 5. szállította (kb. 2 millió db). 1994 óta a móri gyár egy kihelyezett raktárt tart fenn Esztergomban a Suzuki gyára mellett:

„A gyártól 150 méterre van az egy kis on-line üzemünk, odaszállítunk kétnapi készletet, és egy elektronikus, EDI-táblán történő lehívással alváz szerint, szín szerint, típus szerint abból a készletből válogatják össze a munkatársak, és készítik elő, amit éppen akkor éppen ott a szerelőszalonon készítenek. Ezt egy kis járművel áthúzzuk.”

A Suzuki és a GM együttműködése által gyár a GM-nek is beszállít. A Lengyelországban szerelt Opel Agila ugyanis műszakilag megegyezik az Esztergomban gyártott Suzuki Wagon R+ - szal. Ebben az esetben Vállalat 5. ülésvázat szállít a Lear cégnek, amely a komplett ülések beszállítója. A Lear cég rendszeresen kér árajánlatokat a cégtől.

A gyár 2003. évben megszerezte az ISO TS 16949-es minőségbiztosítási tanúsítást is. A költségek csökkentése, valamint a hatékonyság növelése érdekében a japán Kaizen módszert sikerrel alkalmazzák a gyárban.

Termékfejlesztést a gyár főleg autóbusz- és vasúti kocsik ülések esetén végez saját mérnökgárdájával. Ezt segíti háromdimenziós tervezést lehetővé tévő számítógépes rendszer. A személygépkocsi ülések gyártásánál a megrendelő által szolgáltatott rajzokra és technológiára támaszkodnak

#### **Versenyelőny források:**

- Jelentős hagyományok és know-how az ülésgyártásban
- Magyarországi viszonylatban jelentős vállalatméret
- Autóipari referenciák
- Just in Sequence beszállítás a Suzukinak
- Tervezői kapacitások és tapasztalatok (főleg a busz- és vasúti ülések területén)
- Számítógéppel segített tervezés és gyártás
- Minőségbiztosítási tanúsítás
- Kaizen rendszerek

#### **Vállalat 6.**

A Győr mellett működő cég munkavállalói részvénytulajdonosként (MRP) került magántulajdonba 1992-ben (100%-ig magyar tulajdon!). Vállalat 6. ma 1100 főt foglalkoztat. Az első évek a magas hitelkamatok miatt erőteljesen próbára tették mind a menedzsment képzelőerejét, mind a fizikai dolgozók kitartását. A cég ekkor több „különc” terméket is gyártott és/vagy forgalmazott (kovácsoltvas bútor, gyertya).

„...minden örültségre hajlandók voltunk, amiből pénzt lehetett csinálni...”

Az alapvetően mezőgazdasági gépgyártásra és -javításra szakosodott gyár ebben az évben vált a Drexelmayer német integrátor beszállítójává, 24 magyar vállalatot maga mögé utasítva a versenyben. Ezzel a vállalat a Mercedes S modelljeihez szükséges kábelkötegek gyártásának kötelezte el magát.

„A németek adták a technológiát, mi adtuk hozzá akkoriban még gyakorlatilag csak a fizikai munkánkat, mert akkoriban mindent a németek szerveztek. Aztán a későbbiekben ez egészen másképp alakult, mert elindult az, hogy bizonyos részfeladatokat a logisztikából, a tervezésből, meg egyebekből ránk bízta. Aztán szépen folyamatosan annyira működött, hogy abban az időben mindennapos volt itt a 15-20 fős német-osztrák felügyelet, ma meg 1 fő sincs – tehát ez teljesen leredukálódott, úgyhogy minden részfeladatot a mi saját kollégáink végeznek a minőségbiztosítástól kezdve logisztikán, raktározáson keresztül.”

Az együttműködés során Vállalat 6. tudatosan törekedett a know-how elsajátítására. A vállalat mérnökei továbbfejlesztették a kábelek szereléséhez szükséges technológiát, illetve az ahhoz szükséges berendezéseket. A gyár ezt a tudást kamatoztatta a gyártóberendezések megrendelésre történő gyártásával és értékesítésével. Így:

„Mert ennek a cégnek, ahol van gyára a világon, mondjuk Romániában, Szlovákiában, Malajziában, Tunéziában, Dél-Amerikában, Dél-Afrikában, Mexikóban, USA-ban, Angliában, meg mit tudom én hol még, ott minden egyes üzemben van már ilyen szerelőszalag – különböző típusok, mert ezekből is nagyon sok fajta van, - alsó alagutak, körforgók, egyebek, ezeket a mi kollégáink tervezték, gyártották, helyezték üzembe.”

Ma már az Audi A4-hez is szállítanak – továbbra is a Drexelmayer-en keresztül – kábelkötegeket, amelyre vonatkozó, a világ bármely részéről érkezett specifikus igény elektronikus úton jut el a céghez. Ez napi kb. 1300 darab és gyakorlatilag ugyanennyi féle kábelköteget jelent, amelyek 24 órás határidővel vonaton jutnak ki sorrendbe (szekvenciába) rendezve.

„... Kialakítottunk egy vámszabad területet, és megszereztünk minden olyan jogosítványt, ami ahhoz kell, hogy vámhatósági felügyelet nélkül mi mindent el tudunk rendezni.”

Az Audihoz való *közvetlen* beszállításról 7 hónapja kezdődtek meg a tárgyalások. Ezek alapját a cég és az Audi Győr dolgozóinak személyes kapcsolata teremtette meg. A tárgyalások folytatásához hozzájárult az előaudit sikere is.

„És akkor megnézték a kábelüzemünket, ami már működik 12 éve, de azért elég sokáig úgy működött, hogy elkezdtünk szépen dolgozni, aztán elkezdtük a minőségbiztosítási rendszereket felépíteni, aztán akkor kezdtünk egy ISO 9001-gyel, aztán 9002-vel, aztán a VDA 6.1-esek, tehát ezeknek a minőségbiztosítási rendszereknek a kiépítése több évet vett igénybe. A német partner segítségével csináltuk, mert hát azért nekünk ebben akkor tapasztalatunk nem volt.”

Ezután az Audi besorolta Vállalat 6-ot B kategóriába, így adhattak árajánlatot az Audi által felsorolt kb. 700-800 alkatrészből álló listán szereplő néhány alkatrésze. A tárgyalások során kiderült, hogy a közvetlen beszállítónak sokkal szigorúbb követelményeknek kell eleget tenni.

„... Hogyha van egy közbelső beszállító, akkor a beruházásokban az be tud segíteni, ebben az esetben közvetlen beruházások vannak, közvetlen felelősségvállalás, és közvetlen ügyintézés és nincs egy másik cég a két cég között, aki az esetleges hibákat ki tudja javítani... Arról nem is beszélve, hogy a technológiát mi biztosítjuk.”

Eddig a cég 30 millió forintot fektetett be e célból, többek között a gyártási technológia kifejlesztésére, az üzem berendezésére, a minőségbiztosítási rendszer kiépítésére és auditálására, de bevétel még nem származott belőle. Ugyanakkor már kezükben vannak a szerződések, melyek révén januártól elkezdődhet négy motoralkatrész beszállítása, és a továbbiakról is folynak a tárgyalások.

A cég alapfilozófiája a több lábón állás, a szükségszerűen fennálló kockázatok csökkentése érdekében.

„Az, hogy mi beszállítók vagyunk az Audinál, az egy nagyon klassz dolog, de ahhoz, hogy ne legyünk kiszolgáltatva ezeknek a cégeknek, ahhoz még működtetünk egy pár üzletágat, pontosan azért, mert ezek a németek is többször megszaroltak bennünket. De mi mindig mondtuk nekik, hogy ha ti el is mentek innen, megmaradunk a másik 3 üzletágunkból is, mert meg is tudnánk élni. Alapvetően mi

gépgyártónak tartjuk magunkat még mind a mai napig. Annak ellenére is, hogy igenis büszkék vagyunk arra, hogy beszállítói vagyunk az Audinak.”

Ennek a filozófiának megfelelően a mezőgazdasági gépgyártást is folytatják, továbbfejlesztve mind a gépeket, mind a technológiát. A harmadik jelentős termékcsoporthoz pedig az autóiipari gyártóeszköz.

### **Versenyelőny források:**

- Tudatos hosszú távú stratégia (autóiipari tanulás), melynek részei:
  - Tanulás (szakmai, nyelvi) bér munka, tanulás a vevőtől (minőség, JIT szállítás, gyártásszervezés)
  - Gyártástechnológia fejlesztése a kábelgyártáshoz
  - Közvetlen beszállítói válás
  - Saját fejlesztés (új termék és új gyártástechnológia)
- Innováció
- Több lábon állás
  - Más iparágakban is működés
  - Új munkák szerzése az autóiiparban

### **Vállalat 7.**

A ma 30 főt foglalkoztató Vállalat 7. tulajdonosa vegyészmérnök. A 70-as évek vége felé kollégáival közösen tervező vállalkozást indítottak. 10 éven keresztül működött a cégük. A rendszerváltás kezdetekor a beruházási kedv azonban jelentősen megcsappant. Ezért a 80-as évek második felében új lehetőségeket kerestek. „Mit gyártsunk, mit gyártsunk, valamit, ami mindig fogy...” A cég tulajdonosa korábban érdeklődött a műanyagok iránt, mégis 1986-ban egy barátjával egy közös barátjuk hatására gumiáruk készítésébe kezdtek. Egy garázsban kezdték meg a működésüket.

A vevők felkutatása érdekében a cégvezető leveleket írt minden vállalatnak, akiről el tudta képzelni, hogy szüksége lehet gumitermékre. Egészen egyszerűen kinyitotta a telefonkönyvet, és onnan nézte ki a cégeket. Az erőfeszítések eredményeképpen néhány vállalatnál érkezett megrendelés. A tanulópenzt itt is meg kellett fizetni, mert pont olyan terméket vállaltak el, amelynek az alapanyaga nehezen volt itthon beszerezhető, sok baj volt vele. Az elaprózott termelés eredménye a csekély profit volt, nem maradt pénzük a fejlesztésre. Habár a cégvezető folyamatosan bombázta a nagyobb vállalatokat, megrendelést kérő levelekkel, nem kapott választ.

1995-ben a Rába elnyert egy amerikai üzletet, amihez gumiárukra volt szüksége. Erre tettek árajánlatot, ami az akkori magyar munkabérek színvonala miatt igen kedvezőnek bizonyult („bármennyit kérhettünk volna”). Ez a megrendelés évi 200 ezer termék értékesítését biztosította a vállalatnak. A Rába megrendelés kielégítése érdekében gépeket vásároltak hitelre, amelyeknek igen magas törlesztő részletét nehezen tudták kifizetni. Ennek a megbízásnak a teljesítése során szereztek igen hasznos tapasztalatokat a nyugati világban a beszállítókkal szemben állított követelményekről. Az együttműködés során a Rába készítette el a termeléshez szükséges szerszámokat. Az üzlet 1,5 évig sikeresen működött, végül megszűnt a termék gyártása. A Rába azonban megmaradt vevőnek. A másfél év jelentős bevételt hozott, gyakorlatilag ez tette lehetővé a fejlődést a cég számára.

Ennek az együttműködésnek a tapasztalatai alapján szükségesnek érezték a minőségbiztosítási rendszer létrehozását, annak auditáltatását. Így szerezték meg 1997-ben az ISO 9002-es fokozatát. (Amelyet ez évben újítottak meg: 9000/2001.) A cégvezető maga is fontosnak tartja a rendszer alapelveit : „a visszakövethetőség nagyon fontos.” „... rend lesz a cégnél...”

A folyamatos munkakeresés során sokszor találkozott azzal az igénnyel, hogy a gumi terméket szövetbetétes gumilemezből kellett kivágni, illetve az igényelt alkatrész egy kivágott-, préselt előtermékből indult ki. Ezt az igényt először alvállalkozók igénybevitelével sikerült kielégíteniük, később azonban jelentősen növekedett ez az igény. Így a tulajdonos rávette a barátját, hogy közösen (50-50%-os tulajdonrészsel) alapítsanak egy céget. Ezzel Vállalat 7. a vevők komplexebb igényeit volt képes a továbbiakban kielégíteni.

A multinacionális cégek közül először a Festo lépett be a vevők körébe. A kapcsolat felvételéhez két tényező járult hozzá; A tulajdonos korábban írt bemutatkozó levele, amely valószínűleg már évek óta heverhetett a Festo cég valamely beszerzőjének asztalán, valamint az a tény, hogy az MMG nem tudott többé szállítani a Festo-nak.

A másik, máig jelentős multinacionális vevő a Denso Kft. A Denso cég képviselőjével végül egy japán üzletember találkozáson ismerkedett meg. Vállalat 7. elnyerte a Denso cég bizalmát, így megbízásokat kaphatott. A tulajdonos véleménye alapján ennek fő okai voltak: a) jó gépeik voltak, b) volt ISO tanúsításuk, c) jó referenciáik voltak. A Denso céggel az együttműködés az évek során is gyümölcsöző maradt. A (Denso cég növekedésével párhuzamosan) Vállalat 7. egyre több termékre kapott megbízást. A termékekhez a szerszámokat a kft. maga készítteti el (az ismerősnél, a ki a másik cégnél tulajdonostárs), amelyeket azonban a megrendelő megvásárol.

### **Versenyelőny források:**

- Tudatos törekvés a magas minőségi színvonalra
- Szerszámgyártási képesség
- Magas szállítási megbízhatóság (pontosság)
- Szolgáltatói szemlélet:
  - „Kooperatívnak kell lenni.”
  - „Jó kompromisszumokat kötni.”
  - „Elébe kell menni a vevő igényeinek, mert a vevő nem szakértő – nem ért igazán a dolgokhoz.”
  - „A vevő az úr, megpróbáljuk mindenben segíteni. Ha kéri megmutatjuk neki az üzemet, ha kell ingyen is megcsinálunk egy-egy mintát.”
  - „Komolyan vesszük, amit ígérünk.”
  - „Ha baj van, akkor időben szólni kell.”

### **Vállalat 8.**

Az extrudálásos, fröccsöntéses és sajtolásos technológiával műszaki termékeket gyártó Vállalat 8. elődje 1938-ban alakult Budapesten.. Hosszú pályafutása alatt több átalakuláson ment keresztül. 1963 a centralizáció jegyében összevonták más gumiipari. Az idő múlásával túl nagyra nőtt vállalatról leválasztottak több kisebb (főleg műszaki gumitermékek gyártásával foglalkozó) egységet. 1996 októberében a vállalatot a privatizáció keretében értékesítették. Többségi tulajdonhoz jutott a francia Michelin cég, amely azonban a műszaki

gumigyártással foglalkozó nyíregyházi és szegedi gyárakat azonnal továbbadta a Phonix-nek, a váci gyárat pedig bezárta. Az újhegyi úti gyár részben magyar tulajdonban maradt. A magyar fél ma 70%-kal rendelkezik, a másik tulajdonos a Vállalat 8. mai legnagyobb vevője, a WOCO. Míg 1989-ben még 1200 fő dolgozott a gyárban, ma ez a szám csak 400. Az autóiipari forgalom 60%-a a WOCO-n keresztül realizálódik, az autóiipari forgalom többi része a magyar multinacionális cégeken keresztül (Visteon, Valeo, Suzuki, Continental) zajlik.

Vállalat 8-nál a forgalom 7%-át az autóiipari beszállítás adja. A mai legjelentősebb vevővel, a WOCO céggel még 1978-ban alakított ki beszállítói kapcsolatokat a cég. A WOCO-n keresztül a gyár az Audit, a VW-t, a BMW-t és a Mercedest szolgálta ki.

Vállalat 8. a Dacia gyár kiszolgálása érdekében Romániában, Szatmárnémetiben hozott létre vegyesvállalatot.

A minőségbiztosítás szilárd alapokon áll. 1994-óta dolgozik a gyár ISO tanúsítással, 1999-től ISO 9000-rel, 2002 óta pedig az ISO-TS 16949-cel.

A piaci lehetőségek kihasználásának érdekében 2002-ben felépítették Közép-Kelet-Európa legmodernebb keverőüzemét.

A cég kereskedelmi vezetése agresszív kampányt folytatott a Magyarországra települt multinacionális autóiipari vállalatok megnyerése érdekében, az ő megfogalmazásukkal élve: „Ha kidobnak az ajtón, menj vissza az ablakon!” Ezzel az elszántsággal sikerült megnyerni a Magyar Suzuki Rt-t is vevőnek, csakúgy mint a Valeo-t. Vállalat 8. a Suzuki részére integrátori tevékenységet folytat. 17 vállalat késztermékeit gyűjti össze, ellenőrzi, menedzseli, tárgyalja le a Suzuki részére. Ezek közül egyik-másik, profilba illő termék gyártását saját hatáskörbe vonta, ő gyártja.

Beszerezési tevékenység hatékonyságának fokozása érdekében Vállalat 8. kezdeményezte egy, több nagy európai gumigyártóval közös ún. „beszerzési pool” létrehozását, melynek révén, a méretgazdaságossági előnyöket kihasználva, jelentős árkedvezménnyel jut a nyersanyagok 80%-ához.

A cégnél kevés fejlesztés zajlik, ezek elsősorban a keverékek fejlesztésére irányulnak. Ezt a cég vezetése hiányosságként értékeli, azonban a cég hagyományosan nincs berendezkedve az autógyárak számára való fejlesztésre. Ennek nagyon-nagy a hardverigénye. A legnagyobb vevőnek (a külföldi tulajdonosnak) ugyanakkor van a telepen egy kft-je ahol 12 mérnök dolgozik.

Szerszámgyártás sincs, a cégnek ez a része korábban kivált. A szerszámokat megtervezik CAD segítségével, de külső cég gyártja le (több ilyen cég is található Budapesten).

#### **Versenyelőny források:**

- Hagyomány és know-how a műszaki gumitermékek gyártásában
- Alacsony egységköltség (beszerzési pool, korszerű gépek, növekvő termelékenység)
- Előny a munkabérben Németországgal szemben
- Kedvező mutatók a minőség és a szállítási pontosság területén
- Kapcsolatépítő és fenntartó képesség (erőteljes vevőszerzési törekvések, integrátori szerepkör)



- A legnagyobb vevő egyben tulajdonos (megrendelések egy része fix és egyben referencia)
- A fő tulajdonos vevőorientált szemléletmódja
- Kiépített minőségbiztosítási rendszer
- Naprakész információs és kommunikációs rendszer (SAP)

## Következtetések

Az Audi stratégiája, beszállítóinak globális versenyeztetése csak a legfelkészültebb vállalatoknak ad lehetőséget a lánchoz való csatlakozásra, ahol a felkészültség magas minőségben, megbízhatóságban és nagyfokú rugalmasságban (elsősorban termelési, logisztikai és termékfejlesztési területen) testesül meg, természetesen mindez a lehető legkedvezőbb áron. Az Audihoz kapcsolódó alkatrész beszállítóknak az autóiparban jellemző nagy mennyiségek következtében ráadásul elegendő kapacitással kell rendelkezniük a szükséges mennyiségek legyártásához. A bekerüléskor támasztott magas elvárások következtében ugyanakkor a láncba befogadott vállalatok hosszú távon számíthatnak az együttműködésre. Az említett feltételeknek az elmúlt időszakban igen kevés hazai beszállító vállalat tudott eleget tenni. Ezeknek a vállalatoknak azonban véleményünk szerint nincs mitől aggódniuk, pozíciójukat a térségben lezajló események várhatóan nem fogják megváltoztatni. A Suzuki stratégiája következtében kialakult sajátos magyar beszállítói körnek a közeljövőben több nehézséggel kell szembenézniük. Felkészültségük, kapacitásuk gyakran nem éri el globális versenyeztetés során kiválasztott beszállítók szintjét, és a Közép-Kelet-Európába települő autógyárak után érkező integrátorok könnyen kiszoríthatják őket a ringből. Eredményeink arra utalnak, hogy egyre nehezebb dolga van annak a vállalatnak, amely autóipari beszállítónak akar válni. Lehetőségeit a magyar gazdasági környezet, az intenzív verseny csökkenti, Közép-Kelet-Európa autóipari beszállítói hálózatában megfigyelhető átrendeződés pedig egyszerre jelent komoly kihívást, illetve lehetőséget a hazai vállalatok számára. Tudatos állami beavatkozással azonban még talán menthető az egyre kilátástalanabbá váló helyzet. Mivel az integrátorok a térségben megjelent nagy autóipari igényre minden bizonnyal rámozdulnak, érdemes lenne Győr 120-km-es körzetében ipari parkokat kialakítani azzal a céllal, hogy az integrátorok oda becsábíthatóak legyenek. Ez esetben, bár a magyar beszállítók, mint közvetlen beszállítók nagy valószínűséggel kiszorulnak a piacról, ugyanakkor 2. szintű és alacsonyabb beszállítói pozíciót a korábbiakhoz képest – már csak a földrajzi közelség okán is - nagyobb arányban érhetnek el.

## Felhasznált irodalom

- Bayer J. és Czakó E.** (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány* 1999/2.sz.
- Bensaou, M.** (1999), Portfolios of Buyer – Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer, pp.35-44
- Chikán A.** (2003): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, 2003, Budapest
- 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
- Ferdows, K. and de Meyer, A.:** Lasting improvements in manufacturing Performance: in search of a new theory, *Journal of Operations Management*, Vol. 9 No. 2, 1990, pp. 168–184.
- Haffmans, L. and van Weele, A.** (2003): How suppliers can become innovative, *Proceedings of IPSERA 2003 Conference*, pp. 645-654