

Szalkai Zsuzsanna – Magyar Mária – Mandják Tibor -  
Neumann-Bódi Edit:  
*Videoton – a vadásztölténytől a színes televízió át az autó  
hátsó lámpájáig*  
Esettanulmány<sup>1</sup>

## 1 BEVEZETÉS

A 2010-es években járunk. A piaci szereplők megfigyelése szerint a világ autóiipara Nyugat-Európából egyre inkább Kelet-Európába helyeződik át. Fontos kérdés az autóiipar jövőjét tekintve, hogy ez a tendencia hogyan fog alakulni a továbbiakban. Ez az átmenet milyen hatással lesz egy olyan regionális, vertikálisan integrált vállalatcsoportra, mely több mint 20 éve a világ autóiiparának egyik jelentős beszállítója. Megáll-e itt a folyamat vagy tovább megy Kelet felé? Nem lehet figyelmen kívül hagyni Kína radikálisan növekvő súlyát és szerepét, mivel a szórakoztató elektronikától kezdve a számítástechnikán keresztül a háztartási elektronikáig gyakorlatilag minden tömegtermék gyártása áthelyeződött a világ eme nagyhatalmába. Kérdés, hogy az autóiipar hasonlóképpen fog-e viselkedni, mint ahogyan az összes többi iparág eddig viselkedett, és ha igen, milyen időtávra fog ez megvalósulni. Azaz más iparágakhoz hasonlóan itt is megjelenik-e az a tendencia, hogy a megrendelők azokat a tevékenységeket, melyhez általában egy közép-európai vállalat, ez esetben a Videoton rendelkezik meglévő tudással, olcsóbb régiókba, Kínába, Indiába, Egyiptomba viszik.

Ez a jelenség jó ideje nem hagyja nyugodni Lakatos Pétert és Sinkó Ottót, a Videoton Holding két vezérigazgatóját. Ami nem is csoda, hiszen a vállalatcsoport portfóliójának legnagyobb részét az autóiipar adja. Az is nyilvánvaló, hogy technikai újítások valódi innováció nélkül, a hosszú távú növekedés nem biztosítható egy szerződéses gyártó (CM: contract manufacturer, lásd később), azaz a Videoton számára sem. Ezek a gondolatok jártak Lakatos fejében, miközben irodájában várta Sinkó Ottót, Tunkli Mihály üzletfejlesztésért felelős vezérigazgató helyetttest és Lászlófalviné Gönczy Zsuzsát, a Videoton Autóelektronika Kft. ügyvezetőjét.

Ismerjük meg kicsit közelebbről ezt a négy, a vállalatvezetésben meghatározó, karizmatikus személyt. A két vezérigazgató, Lakatos Péter és Sinkó Ottó jelentős szereplője a vállalat privatizációs folyamatainak, a vállalathoz való kötődésük 1991-ben kezdődött. Az évek során eredményes munkamegosztás alakult ki a két vezérigazgató között, amely ma is zökkenőmentesen folytatódik. A nagy vevőkkel, üzletfejlesztéssel és árazási kérdésekkel inkább Lakatos, míg pénzügyekkel, napi ügyekkel, ingatlan hasznosítással inkább Sinkó foglalkozik. A két vezérigazgató egyéniségéhez tartozik, hogy míg Lakatos kiválóan alkuszik és kombinál, Sinkó alapos, rendszerező típus, a folyamatokat próbálja kontrollálni. A feladatmegosztás kettejük között azonban nem jelenti az egyéni döntéshozatalt. A napi üzletmenet figyelése, stratégia kialakítása, beruházási és akvizíciós döntések közös területek.

Tulajdonképpen minden döntést közösen hoznak meg. A közös döntéshozatal egyben a Videoton egyik alappillére és erőssége, mely biztosítja a belső védelmet a vállalat számára.

A másik két vezető „régimotorosnak” számít a vállalatnál. Az üzletfejlesztésért felelős vezető már a középiskolai évek alatt kapcsolatba került a vállalattal, majd 1975-ben rendszermérnökként kezdett ott dolgozni. 1986-ban már főmérnök, 1993-tól pedig az ő irányítása alatt zajlottak azok a projektek, melyek elindították a vállalat autóelektronikai üzletágának töretlen fejlődését. Az Autóelektronika Kft. ügyvezetője hosszabb ideig külföldön élt és tanult, majd 1978-ban került a Videotonhoz, mint gyártástámogató mérnök. A privatizációt követően már vezető beosztásban új projekteket vett részt. 1994 óta tölti be az Autóelektronika Kft. ügyvezető igazgatói posztját. A Videoton az első munkahelye.

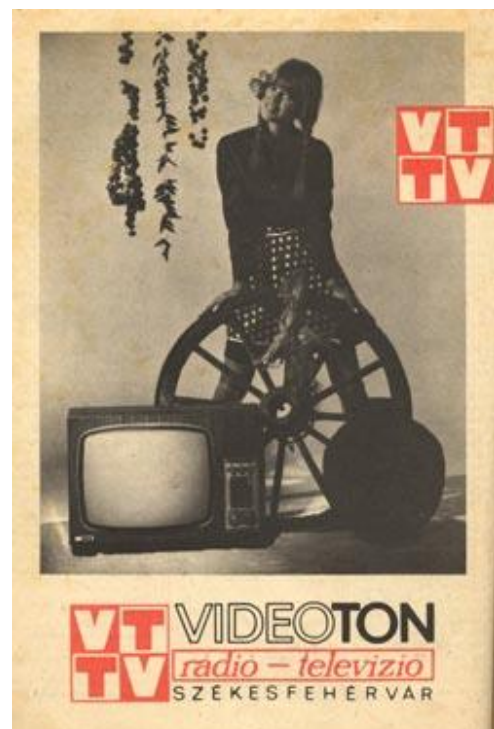
A mostani találkozó egy folyamatos megbeszélés sorozat egyik állomása, melynek végén azt tűzték ki célul, hogy meghatározzák a kihívásokra adandó válaszokat. A mostani alkalomra már áttekintették a legfrissebb iparági jelentéseket.

## 2 A VIDEOTON TÖRTÉNETE A KEZDETEKTŐL NAPJAINKIG

### 2.1 A vadásztölténytől az ipari komplexumig

Az 1938-ban alapított Videoton kezdetben vadásztölténygyárként működött és a hadiiparban is tevékenykedett. A második világháború után, 1948-ban állami tulajdonba került. Üzleteinek nagy részét a magyar piacon valósította meg, e mellett jelentős export tevékenységet folytatott a szomszédos szocialista országokkal és a Szovjetunióval is. Termékei nagyon népszerűek voltak Magyarországon és a többi országban is, ezáltal a vállalat (márka)neve nagy ismertségre tett szert a szocialista országokban (tulajdonképpen abban az időben a Videoton volt az egyik legerősebb magyar márka). Több mint negyven év alatt az egyik legfontosabb és legnagyobb magyar vállalatként megváltoztatta profilját, és hatalmas, elektronikai fogyasztási cikkek gyártó céggé alakult. Az emberek fejében akkoriban a Videoton, mint jelentős elektronikai fogyasztási termékeket gyártó vállalat szerepelt. A vállalat eközben azonban fontos katonai tevékenységet is ellátott (a vállalat komoly hadiipari export tevékenységet folytatott, elsősorban a Varsó Szerződés országaiba, valamint néhány fejlődő országba (pl. arab országok és India).

1. ábra: Videoton reklám a régi időkből



Forrás: [www.retronom.hu](http://www.retronom.hu), 2013

A vállalat tevékenységét jelentősen befolyásolta a COCOM-lista<sup>2</sup>. A nyolcvanas évek végén a Videoton jelentős forgalommal rendelkezett, a foglalkoztatottak száma pedig meghaladta a húszezret.

Vezető beosztású munkatárs a Videoton termékek népszerűségéről:

- "A Videoton abban volt hatalmas, hogy a COCOM-lista miatt nagyon sok dolgot nem lehetett ide behozni. A Videoton termékek viszont világszínvonalúak voltak ebben a témában. Azért ezt aranyáron lehetett eladni. Amikor elkezdtük szállítani az első videó terminálokat, amiket egyébként a Szovjetunióban annak idején Videotonynak hívtak, mivel nem volt más videó terminál (a Xerox másológépeket xerox gépeknek nevezik, a Videoton terminálokat is Videotonnak hívták ott). Akkor egy ilyen terminálért nem is egy, hanem tíz ilyen vasúti teherkocsinyi nyersolajat kaptunk, olyan volt az arány."

Az 1989-es gazdasági és politikai változások azonban a Videoton addigi tradicionális piacának összeomlásához vezettek. A rendszerváltás lehetővé tette a nyugati és japán szórakoztató elektronikai termékek szabad behozatalát, melynek következtében a Videoton termékei elavultnak bizonyultak. Ez a változás az ekkor még állami tulajdonban lévő Videoton számára a versenyképességének és piacának elvesztését jelentette (számokban kifejezve: forgalma 70%-át, profitja 95%-át veszítette el). A Varsói Szerződés eltűnésével a vállalat katonai exportja is megszűnt, Magyarország új NATO-tagságával pedig a magyar hadiipari beszállításra sem számíthatott.

„A Videoton ottmaradt minden technológiai tudásával, gyártócsarnokaival, felszereltségével – vevő nélkül. Ráadásul messze nem volt felkészülve egy nagymértékű strukturális és piaci váltásra, valamint hiányzott az a képessége, hogy megfelelően alkalmazkodjon a gyorsan változó üzleti környezethez. A decentralizációs (az állami nagyvállalat széttagolására való) törekvés sikertelennek bizonyult, ami elkerülhetetlenül a csőd felé taszította a céget” (Csapó, 2006).

A Videoton rendszerváltás utáni mélyrepülését az 1991-es felszámolás állította meg. Azon kívül, hogy 6 ezer embert átvettek, teljesen tiszta lappal indultak, nem volt egyéb előírásuk arra nézve, mit, hogyan csináljanak. Pár évvel később, 1996-ban a vállalat teljes egészében három magánember tulajdonába került, akik előtte is résztulajdonosak voltak, és akik a mai napig változatlanul a Videoton igazgatótanácsát és tulajdonosi körét adják.

Munkatársak a két tulajdonosról:

- "Az ő személyisége abszolút meghatározó."
- "A tulajdonos sajátjának érzi a dolgot."
- "A tulajdonos azt mondta, hogy nem baj, ezt is meg kell tanulni kezelni. És ez jól esett. Nem volt ideges. Értette, hogy ebben az üzletben ilyen kockázatok vannak és valóban ezeket kell tudni kezelni."

1995-re az új tulajdonosok megállítottak minden olyan pénzmozgást, amely a vállalat veszteséges tevékenységeit (*no free lunch*), azaz a készülégyártást finanszírozta. Konzervatív pénzügyi gondolkodásmódot és óvatosságot gyakorolva a vállalat régi képességeit újraértelmezték, melynek következményeként egy teljesen új, töretlenül sikeres ipari komplexumot alakítottak ki.

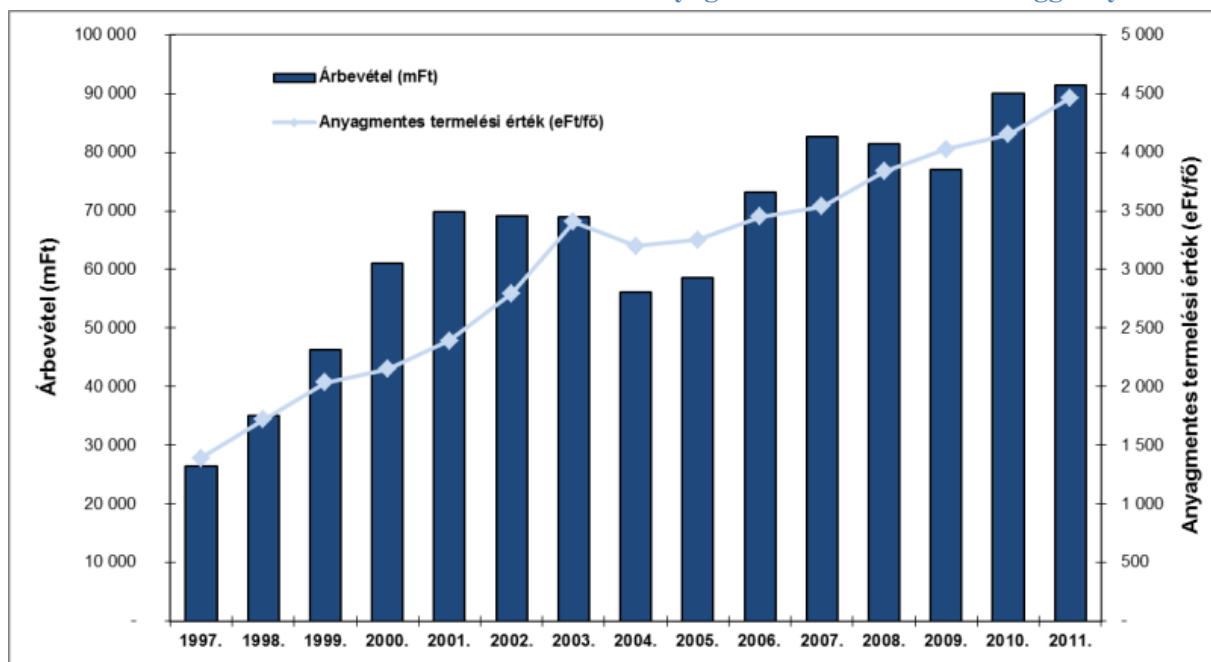
## 2.2 A Videoton napjainkban

„A Videoton vállalatcsoport a tavalyinál eredményesebb évet zárt, tíz százalékos forgalomnövekedés mellett 100 milliárd forint árbevétel várható idén” – nyilatkozta az elnök-vezérigazgató a Videoton 2012. évi évváró ünnepségén (hvg.hu, 2012).

A Videoton Holding Zrt. napjainkra a legnagyobb magyar magántulajdonban lévő ipari vállalatcsoport, amely gyártási és gyártáshoz kapcsolódó szolgáltatásokat kínál ipari vállalatok számára.

A székesfehérvári székhelyű cég Magyarországon 9, Bulgáriában (Stara Zagora) és Ukrajnában (Munkács) 1-1 telephellyel rendelkezik. Bolgár és ukrajnai telephelyein a

2. ábra: A Videoton árbevételének alakulása az anyagmentes termelési érték függvényében



Forrás: 2011. évi üzleti jelentés, Videoton vállalati honlap

Videoton 1999 óta hosszú távon versenyképes költségintű gyártási megoldást kínál üzleti partnerei számára. Ottani tevékenysége a munkaerő-igényes, közepes, nagy sorozatú, nagy diverzitású termékek, illetve mechanikai, elektromechanikai szerelvények, modulok összeszerelésére és tesztelésére fókuszál.

A 7600 főt foglalkoztató Videoton árbevétele 91 milliárd Forint volt 2011-ben. A vállalatcsoport saját tőkéje 2012-re elérte a 75 milliárd forintot. 2013-ra a foglalkoztatottak száma 8200-ra nőtt, a forgalom pedig 370 millió euró volt (személyes közlés, Tunkli, 2014).

A Videoton egyrészt professzionális, integrált beszállító és szerződéses gyártó (contract manufacturer: CM<sup>3</sup>) vállalat, mely Európában a 4. legjelentősebb EMS (Electronic Manufacturing Services - Elektronikai Gyártási Szolgáltató<sup>4</sup>) vállalatnak számít, világviszonylatban pedig a 26. a cégek rangsorában. Másrészt a Videoton a saját, a cégnél nagy hagyománnyal bíró technológiáinak és kompetenciáinak bázisán alkatrészek, szerelvények és modulok multi-technológiájú beszállítója az elektronika, a műanyag fröccsöntés, a lemezmegmunkálás, a mechanikai megmunkálás, a szerszámgyártás, a felületkezelés és a szerelési tevékenységek terén.

Lakatos Péter a Videoton által alkalmazott üzleti modellről:

- "A mi üzleti modellünk, hogy tudunk alkalmazkodni, mondd meg, hogy mit akarsz, mi majd megtaláljuk a módját. "

Továbbá a Videoton egy regionális vállalat, ahol a regionális szó alatt Európa keleti része értelmezendő. Bár volt idő, amikor a vállalatvezetés fontolóra vette a globalizálódás lehetőségét, végül annak elutasítása mellett döntött, mondván, nem akarnak Távols-Keleten céget venni. Abban az időben elég gyorsan kaptak olyan negatív visszacsatolásokat és rossz példákat a vevőiktől, melyek megerősítették a döntésüket. Ha egy vállalat nem eléggé fejlett, nincs eléggé felkészülve arra, hogy másik országba megjelenjen, nem elég nagy a volumenemelésnek a kritikus tömege, akkor, bár divatos dolog globalizálódni, arra csak ráfizet (interjú Sinkó Ottóval, 2013).

A Videoton specializálódott tagvállalatai komplett megoldásokat nyújtanak üzleti partnereik számára az autóiipari (39%), a háztartási gépipari (22%) és az ún. ipari alkalmazások (29%) piacán. A vertikálisan integrált gyártási szolgáltatások az alkatrészgyártástól a végszerelésen át a leggyártott termékek szállításáig és disztribúciójáig terjednek.

A Videoton mára megközelítőleg 4 milliárd forint körül ruház be évente, mely beruházási tendencia, függetlenül az adókedvezményektől, folytatódni fog, versenyképessége pedig évről évre javul. Széleskörű szolgáltatási portfóliója alapján hasznos partnere, beszállítója lehet a régióba települő, illetve már itt működő ipari vállalatoknak. Tevékenységével hozzájárulhat ahhoz, hogy azok rugalmas és költséghatékony gyártást tudjanak megvalósítani, mivel számukra a Videoton személyre szabott megoldásokat és üzleti modelleket tud kínálni. Ez utóbbihoz tartozik, hogy szélesebb körű szolgáltatást vagy akár bér munkát is tud ajánlani. Előfordult, hogy a partner pénzügyi problémája ellenére sikeres üzletet tudtak lebonyolítani, megelőlegezéssel. Miután több multinacionális vállalatot is kiszolgált, az alkalmazkodás az eltérő környezethez a vállalat számára nem jelent problémát.

## 3. ábra: A Videoton Holding vállalati struktúrája 2012-ben

Videoton Holding						
Pénzügy	Kontrolling	IT	Üzletfejlesztés	Központi Fejlesztés és Gyártástámogatás	Jogi osztály	HR
Gyártás			Szolgáltatások			
Elektronikai szerelés		Alkatrészgyártás	Összeszerelés és alkatrészgyártás			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Videoton EAS</li> <li>▪ VT Autóelektronika</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ KVJ Művek</li> <li>▪ VT METAL</li> <li>▪ VT Plastic</li> <li>▪ VT Precíziós</li> <li>▪ VTCD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VT Elektro-PLAST</li> <li>▪ VT Mechatronic</li> <li>▪ VTES</li> <li>▪ VTBH-DZU</li> <li>▪ VT-ASYST</li> <li>▪ VENTIFILT</li> <li>▪ VT-Rendszertechnika</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ipari Park Vállalat</li> <li>▪ VT ARTRANS</li> <li>▪ VT-Transman</li> <li>▪ Pannonjob</li> <li>▪ Pannonfacility</li> </ul>	

Forrás: Videoton vállalati belső anyag, 2013

### Lakatos Péter vezetői profilja

Fontos feladatomban a cégnél folyamatosan az üzletszerű gondolkodást, a kvantifikált kommunikációt „erőltetni”, és az egyébként briliáns, de konfliktuskerülő kollégák lelkét megacélozni. Nekem az az óriási szerencsém, hogy mindig olyan emberekkel hozott össze a sors, hogy a vezetői munkát olyanokkal tudtam megosztani, akik élvezik azokat a fajta tevékenységeket, amihez nekem kicsi az affinitásom és/vagy a türelmem. Az a cél, hogy a cég legyen áttekinthető, a munkatársak mozgástere legyen a lehető legnagyobb, miközben számon kérhetőek.

Fontos, hogy racionálisan működjünk, rugalmasan tudjunk reagálni a kihívásokra. Legyen tőknénk a beruházásokra és folyamatosan értsük, hogy a világ merre halad, és éppen ezek miatt bármikor képesek legyünk váltani. Nálunk rendkívül gyorsan születnek döntések, a kockázatelemzésünket erősségünknek tartom. Ha a lehetőség szimpatikus, a számok működőképesnek látszanak, akkor Ottó és én eldöntjük, hogy vállaljuk-e a kockázatot. A döntési folyamat számomra azt jelenti, hogy föltérképezem az üzleti alternatívákat és megértem őket. Megismerkedem a szituációval, számszerűen megbecsüljük az egyes kimenetek valószínűségét és anyagi következményeit, általában ennek alapján egyértelmű a követendő irány. A döntés nem más, mint a folyamatnak egy kitüntetett pillanata. Nagyon sokszor találkozom más cégeknél olyan helyzetekkel, hogy a döntések érzések és pletykák alapján születnek, nem foglalkoznak a számokkal, pedig akkor százból kilencvenkilencszer világos lenne, hogy mit kell csinálni (ez nem azt jelenti, hogy jó eredménnyel dönt az ember, csak azt, hogy helyesen döntött). Válogatóság vagyunk, csak olyasmibe ruházunk be, ami biztonságos kalkulációval nyereséges. Konzervatív üzletpolitikát folytatunk, és nagyon erős nálunk a kontrolling.

Nálunk a stratégia térben, időben és személyekben folyamatosan alakul. A világnak léteznek legvalószínűbb folyásirányai és nyilván ahhoz optimálisan illeszkedve szeretném igazítani a gyerekeim örökségét, de ez nem egy zárt alakban megfogalmazható, sőt megfogalmazandó dolog. Mi egy adott termék körrel, egy adott világban, virtuálisan végtelen piacon mozgunk, ahol állandóan változik a vevők stratégiája és világértékelése, amely nem mindig logikus és nem is igazán kiszámítható. Az ember gyomra is úgy alakult, hogy mindenevő, de nem tudta az ősember, hogy húst fog enni vagy növényeket, meg kellett emészteni mind a kettőt. Mi is mindenevő gyomrot fejlesztünk, ha ez stratégia, akkor ez a stratégiánk.

Van egy mondás, amit én is vallok, hogy az életben nincs főpróba. Az üzleti modell az, hogy az ember megértse, mit akar a vevő, mit akar látni, mi fontos neki, mibe akar beleszólni, mibe nem akar beleszólni, és ezt megpróbálja összerakni. Aztán amikor egyre több ilyen modellünk van, akkor már csak a különböző üzleti modellek lineáris kombinációjából kell a következőt kijáranlani.

**Sinkó Ottó vezetői profilja**

A Videoton egyik nagy erőssége, hogy nem egy, hanem két vezető áll az élén, ez biztosítja azt, hogy a cég egyenletesen fejlődjön. Mi mindent megvitatunk, egymás opponensei vagyunk. Teljesen más oldalról közelítjük meg a problémákat, bár a konklúzió többnyire elég közel esik egymáshoz. Péter gondolkodása igen gyors, ebben a partner előtt jár, így ő nagyon gyorsan alakítja ki az álláspontját. Én megpróbálom az üzlet szempontjából lényeges mozgató erőket, érdekeket, kockázatokat meglátni, a kölcsönös optimumot megtalálni. Nem alakítok ki addig véleményt, amíg ebben nem érzem magam komfortosan.

Regionális gyártó kívánunk maradni, együtt sírunk-nevetünk az európai feldolgozó iparral. Nagyon diverzifikáltak vagyunk, több lábon állunk, több iparággal, technológiával és nagyon sok vevővel vagyunk szorosan összefonódva. Azt csináljuk, amire igény van, ebből a szempontból jellemez bennünket bizonyos opportunizmus, ami tudatos és szerves része a stratégiánknak. Igazodunk a lehetőségekhez. A cég és az ország méretéből adódóan nem tudunk fókuszáltak lenni, ahhoz nem volna elég az így leszűkített piac. Lehet, hogy sokkal egyszerűbb lenne az életünk, de lényegesen kevesebben lennénk, üres épületünk lenne, nem azok lennénk, akik vagyunk.

A fokozatos, szorgos munkában hiszünk, logikusan egymás mellé tenni a dolgokat, építkezni és közben közben tartani a folyamatokat. Teljes transzparenciára, átláthatóságra és egyszerűsége, kockázat minimalizálásra, nagy pénzügyi stabilitásra törekszünk, a cégekultúra ezeknek az összessége. Fontos számunkra a morális vállalhatóság. Minél inkább kontrol pozícióban van valaki, annál inkább arra kell törekednie, hogy méltányos legyen. Ha ezt nem teszi meg, akkor nem tud tartósan növekedni, mert láthatatlan feszültségeket épít maga köré, amik ráomolhatnak.

Az egyes embernek véges az energiája, a menedzsment kapacitása. Fennmaradni, bővülni csak úgy lehet, ha biztosítva van a belső szabályrendszer és a vállalati kultúra átadása.

A változástól nem kell félni, reagálni, figyelni kell rá. Lehetőleg másoknál gyorsabban. A világ tele van negatív visszacsatolásokkal, olyan belső önszabályozó folyamatokkal, amelyek mindaddig rejtve vannak, míg a rendszer egyik eleme el nem száll valamilyen irányba. Nem tudunk róluk, de ott vannak, a gazdasági környezetben, illetve végeredményben az emberek fejében. Ez teszi helyre a hibákat. Sokan ezt hívják piacnak, vagy versenynek.

A vállalkozás azt jelenti, hogy bizonyos kockázatokat vállalni kell. Ha nőni akar az ember, akkor többet. A helyes kockázati szint megtalálása a legkényesebb feladat. Mi kifejezetten visszafogottak és konzervatívak vagyunk, de nem lehet minden kockázatot kiszűrni, van egy pont, ahol vállalni kell a még meglévőket az üzlet kedvéért.

Az organikus növekedésnek van egy olyan szintje, ami szinte triviális, ezt minimum teljesíteni kell. Van egy következő szintje, amely még mindig eléggé adja magát, megfelelő piaci kilátások mellett vállalható. És van egy olyan szintje, ami már csak pozitív szcenárió mellett valósulhat meg. Kellően nagy növekedési potenciál mellett nem kizárt, de az ilyenekre kitettség minimalizálás és B terv kell. Az optimális növekedés megtalálása és megvalósítása a vállalkozás lényege.

**2.3 A Videoton Holding és az egyik legkedvesebb leány, a VT Autóelektronika Kft.**

A Videoton vállalatcsoport egyik fő tevékenysége az autóiipari cégeknek történő beszállítás. A vállalatcsoport számára mindezt a Videoton Autóelektronika Kft. teszi lehetővé, élén a cégcsoport egyetlen női operatív cégvezetőjével, Lászlófalviné Gönczy Zsuzsával és a „megfelelő ember a megfelelő helyen” elven kialakított csapatával.

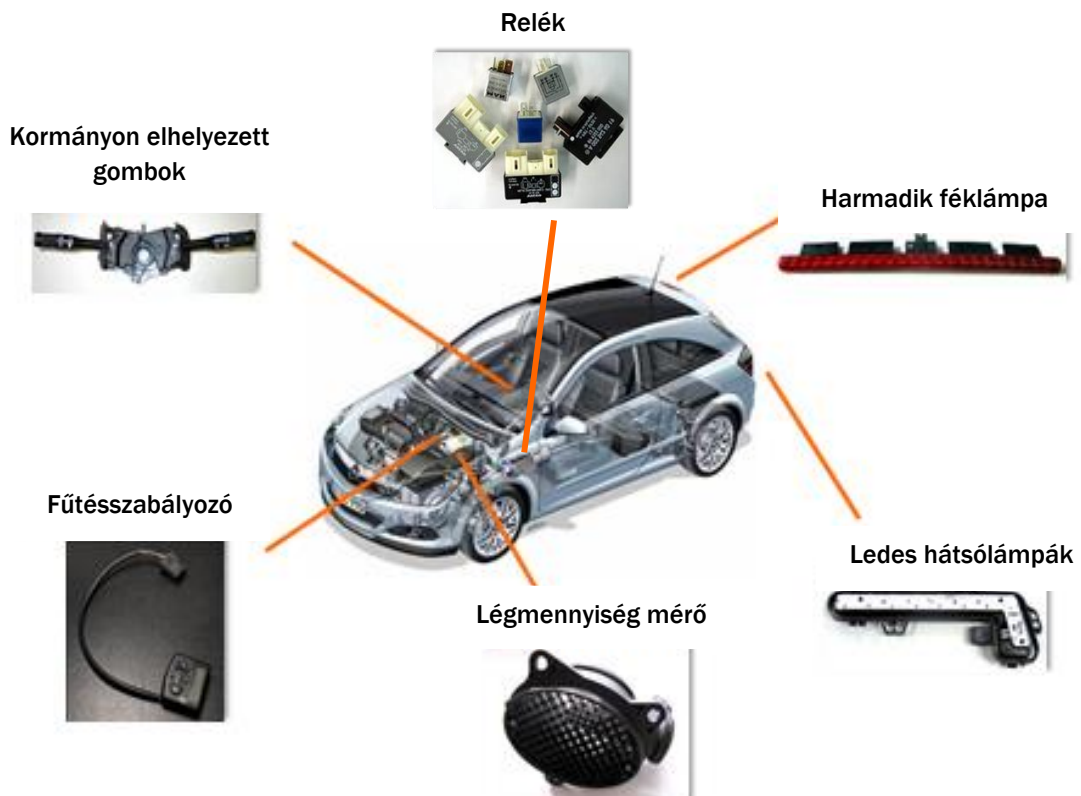
Egy vezető munkatárs a Videoton és az autóipar kapcsolatáról:

- „Az autóipar az egy nagyon fegyelmezett világ. Tehát ugye elő van írva, hogy milyen alkatrészből, elő van írva a technológia. A vevő idején, jóváhagyja ezt a technológiát és nem lehet eltérni. Ez behatározza, hogy melyik gépen, hány fokon, milyen körülmények között kell hullámforrasztani, tesztelni, stb. Nagyon precízen meg van minden határozva. Le van írva és azt be kell tartani. Hát a hadiipar pont ilyen volt. Pont erről szolt.”

1998-ban kezdődött meg az együttműködés a mai napig legjelentősebb partnerével, a francia Valeo-val. A kapcsolat kialakítása konkrét vevői igény nélkül azonban nem számított természetes lépésnek a vállalat életében. A vállalat mind a mai napig tudatosan és szisztematikusan jár el a kockázatkezelésben, mely stratégiai szempontból arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi az, amit még be tud vállalni, és mi az, amit már nem, hogyan tud a lehetőségekhez igazodni. Minél erősebb a belső vállalati kultúra, annál bátrabb lehet, illetve kell legyen a vállalat. Ehhez párosul még, hogy a Videoton egy komplex vállalat, és mint ilyen, törekszik a teljes átláthatóságra, egyszerűsége és a morális vállalhatóságra, a méltányosság biztosítására. Ez utóbbi gyakorlása a vállalat növekedésének egyik alapfeltétele.

A két vezérigazgató, Sinkó és Lakatos között nem volt nézetkülönbség és mind a mai napig egyetértenek abban, hogy a Videoton egy vállalkozás, melynek bizonyos kockázatot vállalnia kell, de csak az ésszerűség határain belül. Az ő megfogalmazásuk szerint visszafogottak és konzervatívak, ugyanakkor egyre lazulnak a kritériumaik. Napjainkra már sokkal többet képesek újból fölállalni a kockázatvállalásból.

4. ábra: Videoton Autóelektronika Kft. termékek: modulok





Sinkó Ottó a Valeo-s kapcsolat kialakulásáról és az ún. 4-es gyár jelentőségéről:

- „...A történethez tartozik, hogy amikor ebből a pénzügyi kategóriából kiléptünk, az egy iszonyatos stratégiai forduló pont volt. És azt is tudatosan léptük meg. Mert ugye, volt az, amikor ide hozza, megmondja a partner, hogy így kell csinálni és kész. A teljes gyártási folyamatot is ide hozza. Ez volt régen. Ma nem így van. Ma az van, hogy van egy termék, és azt nekünk kell összerakni és nekünk kell megcsinálni a gyártási folyamatot, a technológiát. Egy csomó gyárhatósági visszacsatolást is kell adnunk, hogy szerintünk ez így nem jó, hanem anélkül sokkal jobb. És volt egy pont, amikor itt ki kellett lépünk az úgynevezett komfort zónánkból... Tehát amikor létrejött a négyes gyár, az egy meghatározó pont volt a cég életében. Nagyon sok fenntartás volt. Ma már csak a négyes gyár van. Ha akkor azt nem léptük volna meg időben, már nem is létezne a cég. Akkor ott komoly aggályaim voltak. Igen. Van egy nyereség elvárás, persze. És ez olyan mélyen benne van az emberekben, hogy mi bátorítottuk, mi mondtuk ketten a Péterrel, hogy ezt értsd meg, ezt meg kell lépni.”

Vezető munkatárs a Valeo-s kapcsolat kialakulásáról:

- „... megjött ez a francia úr .... akkor elmondtuk neki, hogy nézze meg, itt van ez az újonnan épített csarnok és itt van ezer ember, mi nagyon jól tudunk már autógyártásban hat-hét éve szállítani, higgye el, hogy neki is fogunk. Elhitte. De hát ehhez megint ez kellett. Mindig azt mondom, hogy a marketing és az értékesítés arról szól, hogy azt a képességemet kell eladni, ami ma nincs, de ki tudom fejleszteni, ha majd igény lesz rá. Előtte nem tudom kifejleszteni, mert az pazarlás, veszteség. Ha valakinek nem kell termék, akkor a semmiért nem gyártatok. Színházat nem lehet játszani egy gyárban. Az sokba kerül, hogy nem létező dolgokat imitáljunk. Megint csak bejött az üres szobába és elhitte. Ez a Valeo-s kapcsolat ebből a nullából ötvenmillió euróig ment föl.”

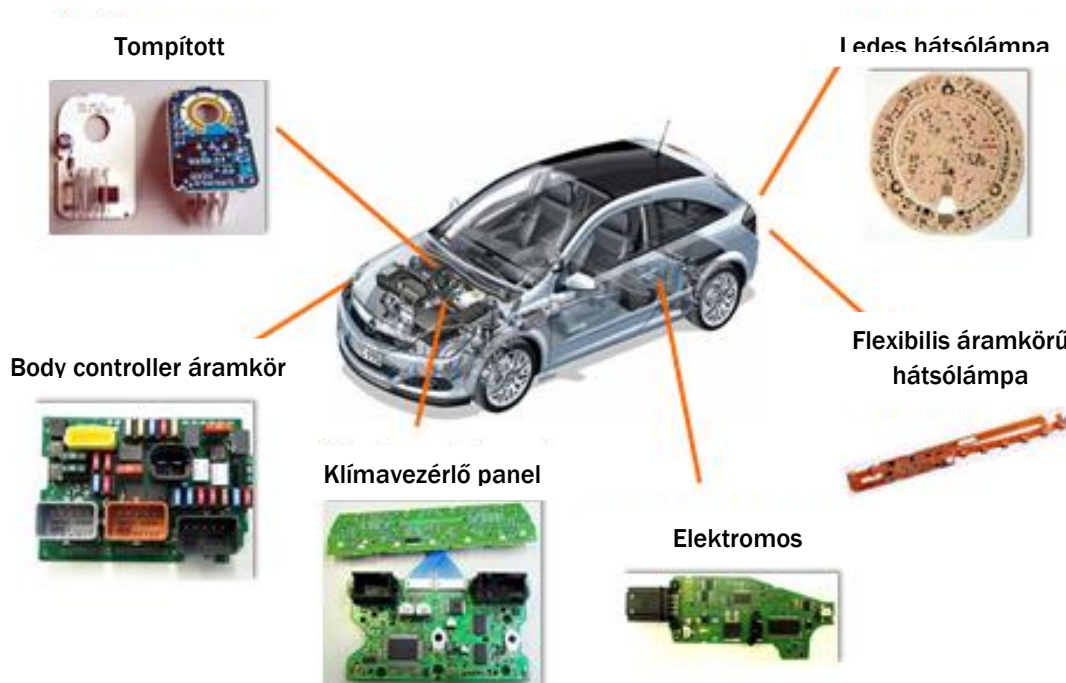
Megérte kockáztatni, előre menni. Konkrét vevői igény nélkül tettek lépéseket, mivel komolyan hittek a fejlődési lehetőségekben, és végül ezért tudott a Valeo-s kapcsolat kialakulni.

Termelési és logisztikai igazgató a Valeo-s kapcsolatáról:

- „... egy nagy fordulópontra volt, amikor elkezdtünk együtt dolgozni a Valeoval. Az már olyan alapon történt, hogy nem ők adták mindent, hanem azt mondták, hogy ez a termékcsalád és akkor ehhez kell gyártóeszközöket kialakítani. Az ötéves karbantartási munkák, az üzemeltetés teljes felelőssége a miénk lett. Ehhez aztán kellett fejlődünk, és tulajdonképpen tudtuk hozni azokat, amiket elvártak tőlünk.”

Először a kapcsolók és érintkezők területén, majd az elektronikai alkatrészekről tárgyaltak. 2002-ben és azt követően az Autóelektronika már a Valeo 22 telephelyére szállított (pl. Argentína, Brazília, Mexikó, Kína, Törökország, Portugália, Spanyolország, Lengyelország,

#### 4. ábra: Videoton Autóelektronika Kft. termékek: elektronika



Forrás: Vállalati belső anyag, 2013

2002-ben a Videoton 10 legfontosabb vevője között két autóipari cég szerepel: az egyik az AFL (US) Alcoa Fujikura Limited, Németország, akinek autóipari elektronikus vezérlőket, kábelkötegeket, reléket és elosztó dobozokat szállítottak; a másik a Valeo Franciaország és Németország, akinek autóipari elektronikai alkatrészeket szállítottak.

Munkatársak véleménye arról, milyen a Videoton Autóelektronikánál dolgozni:

- „annak örültünk inkább, hogy itt lehettünk és tényleg színvonalat produkáltunk. Tehát az, hogy mi most a Mercedes-nek, a Porsche-nak, a Rolls-Royce-nak szállítunk autóalkatrészeket, azért azt az ember úgy szívesen is mesélte mindenkinek, hogy miket csinálunk és hogy vagyunk, és hogy milyen történetek vannak, milyen nyomás van rajtunk.”

2006-ra az autóipari elektronika gyártás a Videoton egyik stratégiai (mintegy 60 millió eurós) ágazatává vált. Akkor mintegy 12-15 millió gépkocsit gyártottak Európában, a Videoton pedig megközelítőleg 30 millió alkatrészt gyártott, vagyis elmondhatjuk, hogy akkor átlagosan minden Európában készült gépkocsiban két Videoton által gyártott alkatrész volt (Csapó, 2006). 2013-ra a Videoton Autóelektronika árbevételének 50-60%-a a Valeo-s kapcsolatához fűződött.

Egy középvezető a TIR beszállítóvá válásról:

- „Mi úgy lettünk TIR2-esek, hogy rögtön autógyárnak szállítottunk be. Tehát a német autógyárak minőségi követelményeivel 1995-től folyamatosan szembesültünk. Ide járt auditálni a Porsche, a Volkswagen, minden autógyár járt itt. Tehát meg kellett tanulnunk.”

6. ábra: A Videoton Autóelektronika Kft. termékcsaládjai

VT Autóelektronika termékcsaládjai technológiai bontásban (2012)			
<p><b>elektromechanikus termékek</b> (electromechanics)</p>	<p><b>elektronika</b> (electronics)</p>	<p><b>modulok</b> (moduls)</p>	<p><b>innovatív autóelektronika</b> (innovative automotive electronics)</p>

Forrás: Videoton vállalati belső anyag, 2013

Az Autóelektronika Kft. töretlenül fejlődött, mára 11 vevővel rendelkezik, közel 100 millió euró forgalmat generálva. Az európai utakon „most futó autókban 16-18 darab Videoton gyártású alkatrész van” – nyilatkozta az elnök-vezérigazgató (hvg.hu, 2012).

7. ábra: A Videoton Holding közvetlen és közvetett autóipari vevői 2012-ben



Forrás: Videoton vállalati belső anyag, 2013

Az Autóelektronika Kft. tevékenységi körét teljes egészében a high-tech jellemzi. Olyan funkciók gyártásából volt képes – a mai napig – helyzetbe kerülni, amely később generálisan elterjed. A siker „érdekében” ehhez társul az a jelenlegi tendencia, mely szerint az autókban az elektronika részaránya egyre inkább növekszik, miközben az eladott autók száma nem feltétlenül növekedett. Mindezek ellenére ebben a környezetben is képes volt az Autóelektronika Kft. több mint 10%-os növekedést produkálni 2013-ban. Ez egyrészt a piaci igénynek, másrészt az elektronika autóban betöltött szerepe növekedésének köszönhető (interjú Sinkó Ottóval, 2013).

### 3 AZ IPARÁGI HÁTTÉR BEMUTATÁSA

„A világgazdasági környezet nem kedvezett az elektronikai iparnak” – nyilatkozta a vállalat egyik tulajdonosa 2012 decemberében (hvg.hu, 2012). Több külföldi tulajdonú vállalat magyarországi leányvállalata (Elcoteq, Flextronics, Nokia) bezárt vagy jelentős elbocsátásokat hajtott végre, miközben a Videoton 8000 fős létszáma megmaradt, sőt kétszázal növelni is tudták a foglalkoztatottak számát.

A 90-es évek elejétől a gyártási és minőségügyi folyamatok, technológiák fejlődése, az elektronikai termékek volumenének növekedése és a gyártási költségek csökkentésére irányuló törekvés magával hozta a contract manufacturing iparág kialakulását, majd ugrásszerű fejlődését. Néhány év alatt gyártásra, szerelésre szakosodott globális cégek jelentek meg a piacon, az iparág 20%-ot meghaladó éves növekedést produkált.

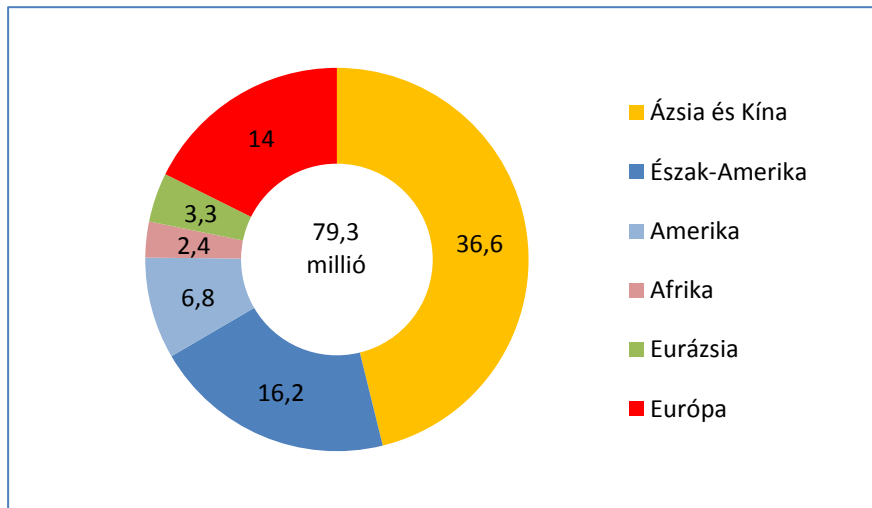
2001-re ez a lendület megtört. A 2002. évben tovább mélyülő globális recesszió sok, korábban megingathatatlanak tűnő cégnek okozott komoly problémákat az elektronikai iparban, így a CM iparágban is, különösen a korábban húzóágazatnak számító telekommunikációs és számítástechnikai ágazatokban. A CM iparág konszolidációja ettől kezdve felerősödött, tipikussá váltak a nagy iparági összeolvadások (merger-ek) és akvizíciók (pl. Sanmina-SCI). Az iparág legnagyobb szereplőjévé is egy távol-keleti cég, a tajvani Foxconn vált, amely többek között az Apple egyik legfontosabb beszállítója.

Az autóiiparról általánosan elmondható, összehasonlítva azt a többi ágazattal, hogy a hosszú távú gondolkodás, a hosszú távú jelenlét a jellemző. Többek között ebből adódik a pénzügyi és jogi kockázat jellegű döntések kényes volta ebben a szektorban. Jelentős kockázatot jelent továbbá a vevő minőségi igénye, a termékfelelősség. Ahogyan egyre komplexebbé válik egy, az autóiiparban működő vállalat – pl. Videoton – tevékenységi köre a vevői megbízások által, úgy nő annak felelőssége is.

A gazdasági válság az autóiipart különösen mélyen érintette. Nem csupán a nagymértékű visszaesés gyakorol hatást a beszállítókra, a beszállítói rendszer mélyebb átalakulásának is szemtanúi vagyunk (Mészáros, 2010). Várhatóan tovább fog növekedni az ágazat koncentrációja, mélyülni fognak a beszállítói kapcsolatok, nagyobb lesz a különböző együttműködések szerepe, illetve előtérbe kerülnek a környezetvédelmi szempontok, és az

ismét magassá váló energiaárak miatt egy jelentős technológiaváltás következik be. Mindezek változásokat generálnak a ma alapvetően a Toyota által meghonosított elvek<sup>5</sup> szerint működő beszállítói rendszerekben. Kulcsfontosságú az a kérdés, hogy a magyar beszállítók meg tudják-e őrizni pozícióikat a megváltozott környezetben.

8. ábra: Globális autóértékesítések alakulása 2012-ben (millió db)



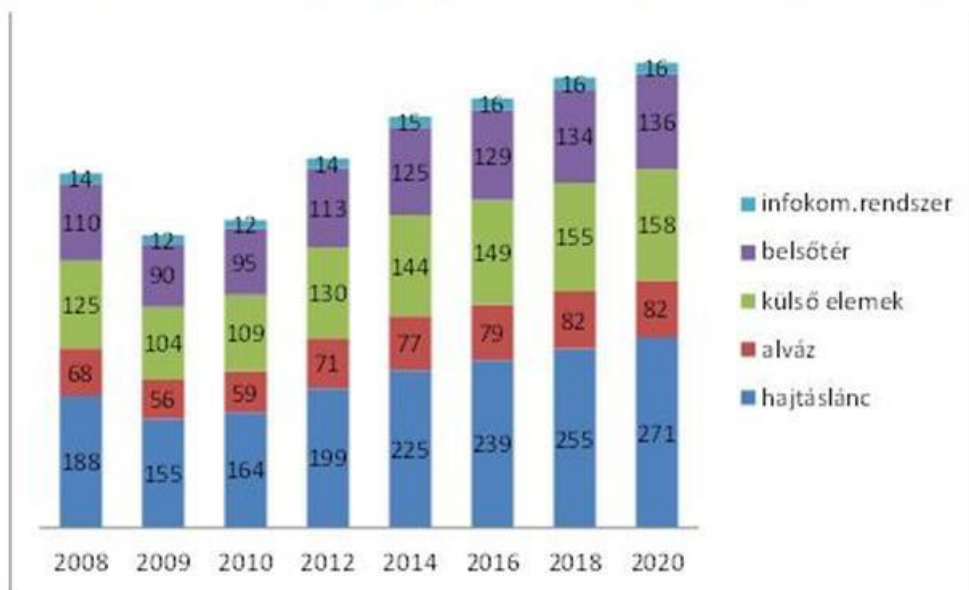
Forrás: portfolio.hu, 2013

2012-ben 5,9%-kal értékesítettek több autót, mint egy évvel korábban, a bővülés pedig 11,7 %-os volt 2010-hez képest. Az öt éves idősort vizsgálva kiderül, hogy a 2008-ban kirobbanó válság óta 21,8%-kal növekedett az autóeladások darabszáma nemzetközi szinten. Ugyanakkor az egyes régiók eltérő képet mutatnak.

Annak ellenére, hogy a világ autópiaca folyamatos bővülést mutatott az elmúlt években, az európai értékesítések időről időre csökkentek. 2012-ben 8,6 %-kal esett vissza az autóértékesítés ebben a régióban. A 2008-as adathoz képest ez 16 %-os visszaesést jelentett 2012 végén, amikor is 13,97 millió darab autót adtak el. Az értékesítés csökkenésének hátterében elsősorban a 2008-ban kirobbant válság áll, amely az európai autópiacot érintette a legérzékenyebben (portfolio.hu, 2013).

Hasonlóképp nyilatkozott 2012 évváró ünnepségén a Videoton Holding egyik vezérigazgatója, amikor borús piaci kilátásokról számolt be, mert az Európai Unió ipari teljesítménye és az újautó-eladások száma csökken, ráadásul az Egyesült Államok esetében is költségvetési bizonytalanság tapasztalható. Ezzel szemben a Videoton kilátásai jók a piacon, mert Ázsia túlsúlya miatt a márkatulajdonos cégek elveszítették kontrolljukat egyebek között a gyártási költségek és a beszerzések felett. Mindez arra készítheti őket a jövőben, hogy a cégközpontokhoz közelebb hozzák a gyártást, ami a Videoton számára jó esély lehet (hvg.hu, 2012).

9. ábra: Autóalkatrészek piacának fejlődése 2008 és 2020 között (milliárd euró)



Forrás: Roland Berger Strategy Consultants, 2010

Az autópiachoz szorosan kapcsolódó autóalkatrészek piacának várható fejlődését szemlélteti a 9. és a 10. ábra. 2020-ra a globális autóalkatrészek piacának 160 milliárd eurós növekedését (2010-ben hozzávetőlegesen 500 milliárd euróról 660 milliárd euróra növekedik) várják, mely növekedés elsősorban a hajtáslánc területén és a BRIC (Kína, Brazília, Oroszország, India) régiójában realizálódik (Roland Berger Strategy Consultant, 2010).

A globális autóalkatrészek piacára vonatkozó előrejelzések szintén fontos információként szolgálhatnak a Videoton jövőbeni stratégiájának meghatározása szempontjából.

10. ábra: A forgalom alakulása az autóalkatrészek piacán 2008 és 2020 között (milliárd euró)

	Triad		BRIC		Egyéb	
	EU	USA	Japán	Kína	Brazília, Oroszország, India	Világ többi része
<b>hajtáslánc</b>	22,2	20,1	0,5	25,0	9,8	5,3
<b>alváz</b>	1,6	2,4	0,7	6,2	3,0	1,9
<b>külső elemek</b>	3,8	5,6	-1,3	12,4	7,1	4,6
<b>belső tér</b>	1,9	1,9	-1,6	11,0	6,3	3,7
<b>infokom. rendszer</b>	0,5	0,9	-1,4	1,1	0,5	0,5

Forrás: Roland Berger Strategy Consultants, 2010

## 4 A VÁLLALATVEZETÉST FOGLALKOZTATÓ KÉRDÉSEK

### 4.1. Beruházási döntés – mi áll a döntések háttérében?

A megbeszélés előtt a két vezérigazgató egy beruházási kérdést kívánt megvitatni. Lászlófalviné Gönczy Zsuzsa egy új, szelektív forrasztógép beszerzésére vonatkozóan tett javaslatot pár nappal korábban, szakmai indoklással, hogy miért is kellene lecserélni a régi technológiát.

*Lakatos:* Tudod, hogy csak akkor ruházunk be új technológiába, amennyiben erre kifejezett vevői kérés mutatkozik. Egyszerűen nem tehetjük meg, hogy már meglévő vevői igény nélkül beruházásokat hajtsunk végre. Mindenki ezt csinálja a válság után, hogy minimalizálja a kockázatot. Az ilyen pénzügyi, jogi kockázati jellegű döntések, az ilyen jellegű szempontok az autóiparnál iszonyatosan kényes dolgok. Javaslom, beszéljünk erről Gyöngyivel pénzügyi oldalról és Erzsivel a jogi kockázatokról.

*Sinkó:* Most pontosan ezek a kockázati szempontok. Mekkora az üzlet az új technológiában és ebben mennyi a rés? Aztán meg kell nézni az adott alkatrésznek a funkcióját. Mibe épül be? Kik a végvevői? Mitől fogják azok megvenni? Ez is lényeges. Ez is egy stratégia nálunk. Nyugodtan nevezhetjük stratégiának, hogy megnézzük az adott üzletet. Bár tudom Péter, hogy szerinted az a stratégiánk, hogy nincs stratégiánk. Aztán meg kell nézzük, hogy ki a vevő? Milyen pozíciója van? És azért azt se felejtse el, hogy a mérnökeink jók abban, hogy

ráérezzenek, amikor már lépni kell. Emlékszel, amikor vettünk egy ellenőrző berendezést, amit azóta egy másik partnernél is tudunk használni, és kifejezetten jól mutat?

*Lakatos:* Igen, emlékszem, akkor is te kardoskodtál, és igazad lett. Azért azt javaslom, nézzük meg, nincs-e a Holdingon belül másoknál olyan technológia, amit a Gál Feriék (termelési és logisztikai igazgató, VT Autóelektronika Kft.) is át tudnának venni. Arra gondolok, mint amikor az ólommentes forrasztást a VEAS<sup>6</sup> már használta, és ebből a tapasztalatból az Autóelektronika is elkezdte alkalmazni.

*Sinkó:* Rendben, utána nézek még néhány dolognak, járjuk körbe még egyszer, mielőtt döntünk. A kontrollingtól már kaptam néhány adatot. Az új gép vételára 174 180 euró, és olyan korszerű konstrukció, amely a működési költségekben 8 éven keresztül 30 ezer euró megtakarítást tenne lehetővé. A kalkuláció 5%-os leszámítolási kamatlábbal számol az új beszerzés esetén.

#### Munkatársak véleménye a technológiai kihívásokról:

- "A vevő igény, az mozgat előre bennünket. Amikor voltak régebbi gépeink, és amikor harmadszor csatolta vissza a vevő egy látogatás során, és megkérdezte, nagyon finoman, hogy hány évesek a gépek, mennyi az átlag életkor, és hát tudtuk, a válasz, amit mondunk, hogy hát x éves az átlag életkor ... nem jól hangzott. Nem szólt rá semmit, de tudtuk, hogy ez nem jó válasz. Már a harmadik ilyennél éreztük, hogy itt lépni kell előre a technológiában, és akkor előre léptünk."
- "Volt egy követelmény, azt mondtuk, hogy nem tudjuk, ők azt mondták, hogy gondolkodjunk el rajta, mert további üzletnyerés feltétele lehet és akkor mégis a cég úgy döntött, hogy beruházza és valóban jó döntésnek bizonyult, mert tényleg a technológiában úgy van, ami ma még extrának számít, az két év múlva alapkövetelmény, időben kell reagálni, mert elmennek mellettünk a versenytársaink."

## 4.2 A Videoton Autóelektronika Kft. vevőkapcsolatai – mit tanulhatunk a múltból?

Közben megérkeztek a többiek.

*Lakatos:* Mára elmondhatjuk, hogy vevőink az autóipar első húsz helyén álló vállalatok. Zsuzsa, azért ez nem rossz.

*L.-né Gönczy:* Nem rossz, de te is tudod, hogy igazából csak mintegy tizenegy vevőnk van.

*Tunkli:* Zsuzsa, húsz évvel ezelőtt hogy örültél volna két jelentős, nagy vevőnek! Emlékszel?

*L.-né Gönczy:* Hogyne emlékeznék, Misi, hiszen az egész az AFL projekttel kezdődött.

*Tunkli:* Az azért elég kalandos volt. Ahogy a többiekkel teljes odaadással tárgyalunk Frickenhausen-ben a Stribel beszerzőivel, egy kicsi, félreeső teremben. Az asztal sarka mellett kuporogva győzködtük őket, hogy remek reléket fogunk gyártani. Ott, azon a döntő tárgyaláson Don Branscome nem volt ott, ezek a kérdések akkor már nem az ő vezetői



szintjéhez tartoztak. De az esti sörözéseken jelen volt, ahol fontos dolgokról esett szó. Igen, Don, ő volt a kulcsfigura! Sokáig az AFL volt az egyetlen vevője az Autóelektronikának.

### Egy kis történelem

1993. szeptemberében Don Branscome, az AFL üzletfejlesztési elnökhelyettese autóelektronikai termékek (relé, elektronikus vezérlő) gyártására, alvállalkozói együttműködésben keresett lehetséges magyarországi partnereket. Az akkori Videotonhoz egy osztrák ismerőse tanácsára fordult és Tunkli Mihálllyal tárgyalt. Branscome elmondta, hogy 10 céget nézett meg a régióban, a Videoton bemutatkozó anyaga és itteni benyomása volt a legjobb, végül egy utolsó egyeztetés véglegesen meggyőzte őt.

Ez a döntés nem pusztán a Videoton Autóelektronika Kft. megalakítását jelentette, hanem a Videoton bekapcsolódását az autóiipari elektronikai gyártásba. Egy hét múlva már az együttműködési szerződésen dolgoztak a felek. Októberben pedig az első Videotonos team már egy három napos megbeszélésen vett részt Frickenhausen-ben, az akkor már AFL tulajdonban levő Stribel németországi gyárában. Ezen a megbeszélésen találkozott Tunkli Mihály az elkövetkezendő időszak három – a Videoton szempontjából - meghatározó egyéniségével: operatív szinten Steve McKenzie, az üzletvitelt érintő kérdésekben Buddy Wacaser, aki később az AFL európai tevékenységéért felelős elnökhelyettese lett és Martin McCarthy, a Stribel írországi gyárának főmérnöke, az autoelektronika projekt indításának műszaki irányítója. 1995. januárjában csatlakozott a team-hez Bill Stanley, Buddy Wacaser kábelkonfekcionálásért<sup>7</sup> felelős jobb kezeként.

1993. decemberében Don Branscome felhívta Tunkli Mihályt, mondván tudja, hogy a Videoton kábelkonfekcionáló projektet indít a Michels céggel, szeretné, ha tudná, hogy az AFL meg fogja venni a Michels-t. Miután 1993 decemberében elindult Székesfehérváron a kábelkonfekcionálás, a Videoton az AFL móri gyára mellett kapcsolatba került a Michels németországi vezetőségével is. A nagymérvű felfutás miatt döntés született egy újabb kábelkonfekcionáló üzem létrehozásáról - ezúttal Enyingen, amelyet akkoriban is erőteljesen sújtott a munkanélküliség, ezért az ottani munkahelyteremtés jelentős állami támogatással járt. A gyártás végül 1994. szeptemberében 150-180 fővel sikeresen elindult a meglévő felújított épületben, közben folyt az új szárny építése is, amelyet a projekt 1995 januárjától az 500 főre történő létszámnövekedés során lakott be. Ugyanebben az időszakban a Michels új kábelkonfekcionálásra vonatkozó igénnyel jelentkezett, a Videoton pedig egy meglévő telephelyén, Veszprémben el is indított egy új projektet az AFL-nek. A két projekt szerződéseinek aláírása között mindössze egy hónap különbség volt, és gyakorlatilag egyszerre indultak. A veszprémi projekt 180 fővel indult és 1995 januárjában már ez is elérte az 500 fős létszámot

1995. januárjától az AFL teljesen átvette a vezetést a Michels felett. 1995 márciusában elindítottak egy a kábelkonfekcionáláshoz szükséges eszközök gyártó projektet, amely az AFL összes európai kábelköteg gyártó termeléséhez készített szerelő asztalokat (Székesfehérváron). Közben a másik (Stribel) vonalon az autóelektronikai (relé, elektronikus vezérlő) gyártás felfutását követően az AFL a relékben levő elektromágnesek tekercselését is áttelepítette a Videotonba, a sárbogárdi üzembe.

1997 nyaráig a két vállalat, az AFL Stribel és a Videoton Autóelektronika remekül dolgozott együtt. Akkor azonban egy Mexikóban elkövetett munkavédelmi szabálysértés miatt az AFL lecserélte a Stribel teljes vezérkarát, így az elnök vezérigazgatóval együtt távozott posztjáról Don Branscome, Buddy Wacaser és Steve McKenzie is.

A Michels kábelkonfekcionálás vezetőjévé Bill Stanley-t nevezték ki, akivel már Buddy Wacaser idejében jó kapcsolat alakult ki, és ez a kapcsolat töretlenül folytatódott.

1997-ben az AFL Stribel volt a Videoton egyetlen partnere, vevője. Ugyanakkor az előző évek fejlesztései és az együttműködés adta lehetőségek kihasználása eredményeként a Videoton már lényegesen szélesebb tevékenységet látott el, mint ami egy klasszikus bér munka kapcsolatban szokásos.<sup>8</sup>

2000-ben Martin McCarthy azzal kereste meg Tunkli Mihályt, hogy költséghatékonysági megfontolások miatt az AFL írországi gyárat azonnal be szeretnék zárni, telepítsék át a gyártást a Videotonba. Segítséget, műszaki támogatást ezúttal nem nagyon tudtak adni, s mivel beszerzési tevékenységük független volt a németországi vállalatuktól, így a beszerzést is a Videotonnak kellett azonnal átvenni. Így három hónap alatt zajlott le az írországi relé és vezérlő gyártás Székesfehérvárra telepítése – 3500 m<sup>2</sup>, 250 fő, 2000 alkatrész teljes beszerzéssel, 150 végtermék -, valamint az alkatrészgyártás átvétele: stancolás és műanyag fröccsöntés 300 szerszámmal.

2001-2002-ben a megduplázódott minimál bér hatása miatt azonban a kábelkonfekcionáló üzlet Magyarországon nem volt többé gazdaságos, így az AFL 2003-ig fokozatosan áttelepítette üzleteit Romániába. A projektek befogadására felépített két gyáruk hamarosan teljesen megtelt. Magyarországon (Móron) csak a komplexebb tevékenységeket tartották meg.

2005-ben Martin McCarthy, aki időközben az AFL európai tevékenységéért felelős igazgatója lett, ismét kapcsolatba lépett régi Videotonos ismerősével, hogy tudna-e valami kedvező megoldást, a korábbiakhoz hasonlóan gyümölcsöző együttműködést ajánlani. A Videoton életében minőségi változást jelentett működésének országhatárokon túli kiterjesztése, amikor 1998-ban megvásárolta a DZU céget Stara Zagorában, Bulgáriában. Ez most igen jó alternatívát jelentett az AFL-lel való együttműködés újjáélesztésére.

2006. március 6-án került sor a szerződés aláírására, május végén megkezdődött az autóiipari kábelszerelés lépcsőzetes indítása Stara Zagorában (5 gyártósor, 30 különböző, a Porsche, VW, Audi gépkocsikba beépülő termék 10 milliós nagyságrendben), szeptember végére a dolgozói létszám meghaladta a 150-et. Az AFL kérésének megfelelően a teljes felfutás (280 főre) 2006. novemberig befejeződött.

2008-ban az AFL igényére létrehoztak egy kábelkonfekcionáló projektet Munkácson egy ukrán cégnél. 2009 nyarán már több mint 800 fő dolgozott itt.

2009. elején az Alcoa az AFL európai üzletágát, amely a kábelkonfekcionáló tevékenység egyedüli vevője volt, eladta a Platinum cégnek, mert nem akarta felvállalni a megszüntetéssel járó kellemetlenségeket. A Platinum kimentette az AFL ingatlan vagyonát egy új cégbe, majd a biztonsági idő letelte után, 2010. januárjában csődbe vitte az AFL európai gyártó érdekeltségeit.

A VW szétosztotta a Tier I. <sup>9</sup>beszállítói között az AFL üzleteit, így mind a frissen felfuttatott ukrainai 2010-ben, mind pedig a 2006-ban indult bulgáriai projekt 2011-ben megszűnésre ítéltetett. (Csapó 2006 alapján)

*Tunkli:* Aztán jött a Valeo, de ez már a te történeted Zsuzsa!

*L.-né Gönczy:* Igen, sok eredménytelennek tűnő próbálkozás után végül a Valeo lett a második vevőnk. Olyannyira, hogy már évek óta a Valeo a legfontosabb partnerünk és úgy látom, a jövőben is az marad!

### **4.3 A jövő - mi a fejlődés útja?**

*Lakatos:* Hogy állunk, ha a következő éveket nézzük?

*L.-né Gönczy:* 2015-re már több jelentős projektet sikerült megszereznünk, ezek 2022-ig fognak kitartani. Elég jól látunk előre. Azt gondolom, hogy a fejlődés a következő 2 évre biztosított. Az európai autóipacra nehéz sokkal jobb pozíciót elérni, hiszen a vevők adottak, a beszállítói lánc kiépült, a szerepek le vannak osztva. Új vevőt, új projektet nagyon nehéz szerezni.

*Lakatos:* Ebben egyetértünk. Azért hét évre előre piszok nehéz tervezni. Úgy adni ma árajánlatot, hogy nyereségesek legyünk 2020-ban.

*L.-né Gönczy:* Igen, de ez azért nem tipikus, általában 4-5 év egy projekt ideje.

*Lakatos:* Azért a másik oldalról jó ez a hosszú táv. Bár csak a hazai gazdasági környezet is ilyen kiszámítható lenne legalább ennyi időre.

*Tunkli:* Az bizony szép lenne!

#### **Mi is történt azóta a magyar gazdaságpolitikában?**

2004-ben megtörtént Magyarország EU csatlakozása, amely pozitív hatást gyakorolt az üzleti folyamatokra. A nyugat-európai cégek intenzíven keresik az áttelepülési és együttműködési lehetőségeket. Másrészt ugyancsak az EU csatlakozás kapcsán tovább folyt a konvergencia, amely a forint relatív erősödésében, a reálberek intenzív növekedésében, valamint a kamatok csökkenésében nyilvánult meg.

A 2006-os év második felében megindult reformintézkedések összhatásukban növelték mind a munkaadók, mind a munkavállalók terheit - és nem hozták meg a kívánt eredményeket.

2008 első felében a még működő piacokon az erős forint fogta vissza a cégeket, a második félelvtől pedig - a kibontakozó válságban - már a cégek működőképességének fenntartása is nagy erőfeszítéseket követelt a piac szereplőitől (mind a vevőktől, mind a beszállítóktól és a versenytársaktól). Magyarországot az ismert, de figyelembe nem vett strukturális problémák miatt fokozottan érintette a visszaesés. 2009-ben sem javult a helyzet. Külső segítséggel, szigorú költségvetési politikával sikerült a helyzetet stabilizálni.

2010-ben a választások után megalakult kormánynak mind belföldön, mind külföldön megfelelő elfogadottsága volt ahhoz, hogy a szükséges intézkedéseket (melyek közül a Videoton számára a legfontosabb a kiszámítható környezet és a megfelelő, nem túl erős árfolyam) meghozza. Kedvezett a külső környezet is, hisz a fellendülő nyugati, főleg német gazdaságnak köszönhetően kedvező EU-s konjunkturális helyzet állt fenn. Bár történtek pozitív változások, összességében maradt a kiszámíthatatlan környezet.

2011-ben a kormány által bejelentett intézkedéseket kezdetben kedvezően értékelték a piacok, az idő múltával azonban ez a bizalom elveszett. Év végén, a jegybank törvény áterőltetése következtében az ország csőd közelbe jutott, és a forint január közepéig tartó gyengülését csak a kormány változást ígérő bejelentései tudták megállítani.

2012. folyamán az ország gazdasági helyzete nem javult. Jelentős pozitív fejlemény, hogy az Európai Bizottság zöld utat adott az IMF tárgyalásoknak. A Videoton tulajdonosainak véleménye szerint az eddig bejelentett és kilátásba helyezett adó emelési intézkedések (adó jóváírás kivezetése, szakképzési és innovációs járulékkal kapcsolatos változások, tranzakciós adó, perc adó stb.) súlyos csapást fognak mérni az export versenyképességére. Az országgal kapcsolatos bizonytalanság már elérte a multi cégek nemzetközi döntéshozóinak érzékelési küszöbét, ez is riasztólag hat az új FDI befektetésekre (Üzleti jelentés a 2011-es évről, [www.videoton.hu](http://www.videoton.hu)).

*Lakatos:* Zsuzsa, kikkel versenyeztek mostanában az új üzletekért?

*L.-né Gönczy:* Úgy érted mely országokkal?

*Lakatos:* Igen.

*L.-né Gönczy:* Lengyelországgal, Bulgáriával.

*Lakatos:* Beszéljünk másról. Úgy hallottam, megint elment töletek egy mérnök a minőségbiztosításról. Ő már a harmadik ezen a nyáron.

*L.-né Gönczy:* Igen, úgy tudom átment a Microcom Kft.-hez, akik nemrég jöttek Székesfehérvárra. Tudod, kevesen bírják az autóiparra jellemző magas minőségi elvárások miatti stresszt, másrészt, magasabb bért ígértek neki. Ráadásul, ha jól tudom, hasonló technológiával dolgoznak, így előnyt jelentett a nálunk megszerzett szaktudása.

*Lakatos:* Hm.... na, akkor vágjunk bele.

A többiek tudták, most kezdődött el a megbeszélés lényegi része. Lakatos azt szerette volna megtudni, hogyan vihető előre a cég, pontosabban az Autóelektronika Kft., a vezetők miben látnak lehetőségeket.

*L.-né Gönczy:* Szerintem valami hasonlót kellene meglépnünk, mint 1998-ban a Valeo-val. Most már van kellő tapasztalatunk, a technológiánk is folyamatosan fejlődött. Egy olyan területet kellene találni az autóelektronikán belül, vagy ahhoz kapcsolódóan, amire van vevői igény. Például egyes piaci előjelzések szerint a jövőben egyre inkább megnő az igény a holtter kiküszöbölésének megoldására széles körben is, nemcsak a prémium szegmensben (Roland Berger Strategy Consultants, 2010). Valami hasonlóra gondolok. Találjunk olyan fejlődő területet, amihez vagy van már meglévő technológiánk, vagy beruházáson keresztül ugyan, de bele tudunk tanulni.

*Tunkli:* Akkor ki kellene dolgoznunk, hogyan találjunk új vevőket. Mert eddig inkább ők találtak meg minket. Az AFL-lel és a Valeo-val is így kezdődött.

*L.-né Gönczy:* Egyetértek. Szerencsés esetben találunk olyan vállalatot az új területen, aki méretben hozzánk passzol, és felismeri, hogy akár kezdhetnénk valamit egymással. Másképp nem megy. De ha találunk ilyet, akkor kitartónak kell lennünk.

*Sinkó:* Szerintem nem nagyon tud az a scenárió megvalósulni, hogy mindent Kínába visznek, mert akkor Európának olyan súlyos foglalkoztatási problémái lesznek, és az egyszerűen nem létezik, hogy egy kontinens nem tudja megoldani a saját foglalkoztatását. A foglalkoztatási probléma tovább exponálódik a következő szintre, az pedig már politika. Másrészt jegenyefák nem nőnek az égig. Ez az egész kínai csoda sem fog örökké tartani.

*Lakatos:* Túl sokat bízunk a szerencsére. Elismerem, hogy a tanulás meghatározó a vállalatunk számára, ebben jók vagyunk. Azt is látni kell, hogy az új üzletek döntő többsége meglévő vevőinktől jön. Kérdés, meddig mehet ez így. Más ötlet?

*Sinkó:* Mi erőforrás alapon működünk. Fontos szempont és kérdés, hogy hogyan tudjuk kihasználni azokat, amink van? Úgy tudjuk kihasználni, hogy sokfélét csinálunk.

Kopogtak az ajtón. A titkárnő lépett be, meghozta az előre megrendelt szendvicseket.

## 5 KÉRDÉSEK

- 1) Hogyan jellemezné a Videoton vállalati kultúráját? Milyen összetevőkre bontaná és miért?
- 2) Készítse el a Videoton Autóelektronika Kft. makrokörnyezeti elemzését!
- 3) Készítse el a Videoton Holding és a Videoton Autóelektronika Kft. SWOT elemzését! Tegyen javaslatokat az elemzés alapján a vállalat számára!
- 4) Mutasson rá, hogy a Videoton kapcsolatai miként jelentkeznek erőforrásként a vállalat számára?
- 5) Hogyan jellemezné a vállalat piaci orientációját?
- 6) Értelmezze az eredményesség fogalmát! Mik az eredményesség mutatói a Videoton Holding és az Autóelektronika Kft. esetében?
- 7) Az autóiiparban a termék életgörbéje körülbelül 6 év (van olyan elektronikai alkatrész, melyet 10 év után cserélnek le). Üzleti szempontból mi az előnye és a hátránya a hosszú távnak (amire Lakatos is utal az esettanulmányban)?
- 8) Mi a személyes kapcsolat szerepe az üzleti kapcsolatokban általában és a Videoton Autóelektronika Kft. fejlődésében az esettanulmány alapján?
- 9) Melyek a hasonlóságok és a különbségek a Videoton két meghatározó, az AFL-lel és a Valeo-val való vevőkapcsolatának kialakulásában?
- 10) Az esettanulmányban szereplő üzleti kapcsolatok példáján keresztül mutasson rá a személyek, tevékenységek és erőforrások összefonódására!
- 11) A stratégiai menedzsment irodalma többek között megkülönbözteti a tudatos és az adódó stratégiát. Mutasson rá az eset kapcsán ezen stratégiák jellemzőire!
- 12) A vállalat új, szelektív forrasztó gép beszerzésén gondolkodik. A 4.1. fejezetben szereplő adatokkal számolva, vajon megvegyék-e az új gépet?

### **Egy kis kitekintés – a Videoton fejlődése: az esettanulmány óta eltelt idő**

„2014-ben – tekintettel az országgyűlési, önkormányzati és EU választások eredményére is – folytatódott az eddigi gazdaságpolitika. A nulla infláció következtében növekvő reálbérek megindították a fogyasztást, az autóiipari növekedés és a nagyrészt EU forrásokból beinduló beruházások együttesen a korábbiakat meghaladó, 3,5 % körüli növekedést eredményeztek az országban. Ehhez hozzájárult a kedvező nemzetközi helyzet által lehetővé tett jegybanki alapkamat csökkentés, az NHP-s hitelek, a gyengülő Ft is. Mindezt a hiány további csökkentése és GDP arányában szinten maradó államadósság mellett sikerült elérni. Negatívum, hogy ezen célok érdekében nem piacbarát intézkedéseket is meghoztak, a szektoriális különadók és az államosítás nem tett jót Magyarországnak hírének...” A Videoton szempontjából pozitív fejleménynek tekintjük a dollár 15 % feletti erősödését. Ez ugyanis együtt járt a júan és pl. a dong erősödésével is, így ezekhez képest Kelet-Európa költségszintjének versenyképessége javul.” (Üzleti jelentés a 2014-es évről, vállalati honlap, 2015) A Videoton Holding 2014-ben 18%-os, 2015-ben pedig 16%-os növekedést produkált. A VT Autóelektronika Kft. ma már egyértelműen a Videoton legnagyobb leányvállalata, 2014-ben 37%-os, 2015-ben pedig 28%-os növekedéssel. (személyes közlés, Tunkli, 2015). A vállalatcsoportnál foglalkoztatottak létszáma 2015-ben elérte a 9700 főt, ebből az Autóelektronika létszáma 1400 fő (személyes közlés, Tunkli, 2015)

## 6 FELHASZNÁLT IRODALOM

Csapó Ágota (2006): Kapcsolati marketing. Egyetemi beadandó, Nyugat-Magyarországi Egyetem

Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest

Hax, A.C. – Majluf, N.S. (1991): The strategy concept and process: A pragmatic approach. Prentice-Hall

Hegy Anna – Törzsök Éva – Gulyás József (1981): A külkereskedelem technikája és szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 305. o.

Mészáros Ádám (2010): A válság utáni autóiipari beszállítói rendszerek és a hazai beszállítók lehetőségei. Vezetéstudomány XLI.évf. 10. szám

Roland Berger Strategy Consultants: Win with the winners – Future profit pools in the global automotive component market, 2010 May

Átrendeződik a világ autópiaca, [www.portfolio.hu](http://www.portfolio.hu), 2013.02.14-én

Jól ment Széles Gábor cégének, [www.hvg.hu](http://www.hvg.hu), 2012.12.14-én

Kivonat a VIDEOTON vállalatcsoport 2011. évi üzleti jelentéséből, [www.videoton.hu](http://www.videoton.hu), 2013.06.17-én

[www.videoton.hu](http://www.videoton.hu) (letöltés: 2012. október – 2013.június)

<http://www.videoton.hu/index.php/hu/hirek/hirek> (letöltés: 2015. november 4.)

[http://www.videoton.hu/images/excerpt\\_2014\\_hun.pdf](http://www.videoton.hu/images/excerpt_2014_hun.pdf) (letöltés: 2015. november 16.)

személyes közlés Tunkli Mihály, 2014. és 2015.

mélyinterjú Tunkli Mihállyal, 2012. november

mélyinterjú Sinkó Ottóval, 2013. szeptember

mélyinterjú Lakatos Péterrel, 2013. szeptember

mélyinterjú Lászlófalviné Gönczy Zsuzsával, 2012. november

mélyinterjú Sefchich Istvánnal, 2012. november

mélyinterjú Gál Ferencsel, 2012. November

## 7 MELLÉKLET

ANNUITÁS TÁBLÁZAT															
	Évi 1 Ft jelenértéke n éven át:														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	r (1+r) <sup>n</sup>														
■ $\ddot{a}_{\overline{n} i}$ □	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870
2	1,970	1,942	1,913	1,886	1,859	1,833	1,808	1,783	1,759	1,736	1,713	1,690	1,668	1,647	1,626
3	2,941	2,884	2,829	2,775	2,723	2,673	2,624	2,577	2,531	2,487	2,444	2,402	2,361	2,322	2,283
4	3,902	3,808	3,717	3,630	3,546	3,465	3,387	3,312	3,240	3,170	3,102	3,037	2,974	2,914	2,855
5	4,853	4,713	4,580	4,452	4,329	4,212	4,100	3,993	3,890	3,791	3,696	3,605	3,517	3,433	3,352
6	5,795	5,601	5,417	5,242	5,076	4,917	4,767	4,623	4,486	4,355	4,231	4,111	3,998	3,889	3,784
7	6,728	6,472	6,230	6,002	5,786	5,582	5,389	5,206	5,033	4,868	4,712	4,564	4,423	4,288	4,160
8	7,652	7,325	7,020	6,733	6,463	6,210	5,971	5,747	5,535	5,335	5,146	4,968	4,799	4,639	4,487
9	8,566	8,162	7,786	7,435	7,108	6,802	6,515	6,247	5,995	5,759	5,537	5,328	5,132	4,946	4,772
10	9,471	8,983	8,530	8,111	7,722	7,360	7,024	6,710	6,418	6,145	5,889	5,650	5,426	5,216	5,019
11	10,368	9,787	9,253	8,760	8,306	7,887	7,499	7,139	6,805	6,495	6,207	5,938	5,687	5,453	5,234
12	11,255	10,575	9,954	9,385	8,863	8,384	7,943	7,536	7,161	6,814	6,492	6,194	5,918	5,660	5,421
13	12,134	11,348	10,635	9,986	9,394	8,853	8,358	7,904	7,487	7,103	6,750	6,424	6,122	5,842	5,583
14	13,004	12,106	11,296	10,563	9,899	9,295	8,745	8,244	7,786	7,367	6,982	6,628	6,302	6,002	5,724
15	13,865	12,849	11,938	11,118	10,380	9,712	9,108	8,559	8,061	7,606	7,191	6,811	6,462	6,142	5,847
16	14,718	13,578	12,561	11,652	10,838	10,106	9,447	8,851	8,313	7,824	7,379	6,974	6,604	6,265	5,954
17	15,562	14,292	13,166	12,166	11,274	10,477	9,763	9,122	8,544	8,022	7,549	7,120	6,729	6,373	6,047
18	16,398	14,992	13,754	12,659	11,690	10,828	10,059	9,372	8,756	8,201	7,702	7,250	6,840	6,467	6,128
19	17,226	15,678	14,324	13,134	12,085	11,158	10,336	9,604	8,950	8,365	7,839	7,366	6,938	6,550	6,198
20	18,046	16,351	14,877	13,590	12,462	11,470	10,594	9,818	9,129	8,514	7,963	7,469	7,025	6,623	6,259
25	22,023	19,523	17,413	15,622	14,094	12,783	11,654	10,675	9,823	9,077	8,422	7,843	7,330	6,873	6,464
30	25,808	22,396	19,600	17,292	15,372	13,765	12,409	11,258	10,274	9,427	8,694	8,055	7,496	7,003	6,566
■ $\ddot{a}_{\overline{n} i}$ □	16%	17%	18%	19%	20%	21%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	28%	29%	30%
1	0,862	0,855	0,847	0,840	0,833	0,826	0,820	0,813	0,806	0,800	0,794	0,787	0,781	0,775	0,769
2	1,605	1,585	1,566	1,547	1,528	1,509	1,492	1,474	1,457	1,440	1,424	1,407	1,392	1,376	1,361
3	2,246	2,210	2,174	2,140	2,106	2,074	2,042	2,011	1,981	1,952	1,923	1,896	1,868	1,842	1,816
4	2,798	2,743	2,690	2,639	2,589	2,540	2,494	2,448	2,404	2,362	2,320	2,280	2,241	2,203	2,166
5	3,274	3,199	3,127	3,058	2,991	2,926	2,864	2,803	2,745	2,689	2,635	2,583	2,532	2,483	2,436
6	3,685	3,589	3,498	3,410	3,326	3,245	3,167	3,092	3,020	2,951	2,885	2,821	2,759	2,700	2,643
7	4,039	3,922	3,812	3,706	3,605	3,508	3,416	3,327	3,242	3,161	3,083	3,009	2,937	2,868	2,802
8	4,344	4,207	4,078	3,954	3,837	3,726	3,619	3,518	3,421	3,329	3,241	3,156	3,076	2,999	2,925
9	4,607	4,451	4,303	4,163	4,031	3,905	3,786	3,673	3,566	3,463	3,366	3,273	3,184	3,100	3,019
10	4,833	4,659	4,494	4,339	4,192	4,054	3,923	3,799	3,682	3,571	3,465	3,364	3,269	3,178	3,092
11	5,029	4,836	4,656	4,486	4,327	4,177	4,035	3,902	3,776	3,656	3,543	3,437	3,335	3,239	3,147
12	5,197	4,988	4,793	4,611	4,439	4,278	4,127	3,985	3,851	3,725	3,606	3,493	3,387	3,286	3,190
13	5,342	5,118	4,910	4,715	4,533	4,362	4,203	4,053	3,912	3,780	3,656	3,538	3,427	3,322	3,223
14	5,468	5,229	5,008	4,802	4,611	4,432	4,265	4,108	3,962	3,824	3,695	3,573	3,459	3,351	3,249
15	5,575	5,324	5,092	4,876	4,675	4,489	4,315	4,153	4,001	3,859	3,726	3,601	3,483	3,373	3,268
16	5,668	5,405	5,162	4,938	4,730	4,536	4,357	4,189	4,033	3,887	3,751	3,623	3,503	3,390	3,283
17	5,749	5,475	5,222	4,990	4,775	4,576	4,391	4,219	4,059	3,910	3,771	3,640	3,518	3,403	3,295
18	5,818	5,534	5,273	5,033	4,812	4,608	4,419	4,243	4,080	3,928	3,786	3,654	3,529	3,413	3,304
19	5,877	5,584	5,316	5,070	4,843	4,635	4,442	4,263	4,097	3,942	3,799	3,664	3,539	3,421	3,311
20	5,929	5,628	5,353	5,101	4,870	4,657	4,460	4,279	4,110	3,954	3,808	3,673	3,546	3,427	3,316
25	6,097	5,766	5,467	5,195	4,948	4,721	4,514	4,323	4,147	3,985	3,834	3,694	3,564	3,442	3,329
30	6,177	5,829	5,517	5,235	4,979	4,746	4,534	4,339	4,160	3,995	3,842	3,701	3,569	3,447	3,332

## 8 AJÁNLOTT IRODALOM

Antal-Mokos Z. - Balaton K. - Drótos Gy. - Tari E. (2005): Stratégia és szervezet. Scientia Kiadó, Kolozsvár

Gelei A. – Mandják T. (szerk): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Akadémiai Kiadó. 2011

Håkansson, H: Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Alinea Kiadó. 2010

Håkansson, H. – Harrison, D. – Waluszewski, A. (szerk): Rethinking marketing – Developing a new understanding of markets. John Wiley & Sons Ltd. 2004

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG könyvek

---

1 Az esettanulmány a Magyarországi IMP Kutatóközpont és a Videoton vállalatcsoport, azon belül kiemelten a Videoton Autóelektronika Kft. közötti kutatási együttműködés keretében valósult meg. Az esettanulmányban szereplő személyek valódiak, a vezérigazgatói szobában zajló esemény, a 4. fejezet párbeszéde fiktív.

<sup>2</sup> A COCOM-lista a Coordinating Committee for Multilateral Export Controls rövidítése. A hidegháború alatt kereskedelmi embargó sújtotta a keleti blokk országait, köztük Magyarországot is. A listán szereplő termékeket tilos volt az embargó alatt álló országokba exportálni.

3 A contract manufacturing az outsourcing egy formája, mely során a vállalat alkatrészek és termékek vonatkozásában köt szerződést.

4 A CM és az EMS ma már gyakorlatilag ugyanazt jelenti (lásd 2. végjegyzet), azaz a Videoton olyan contract manufacturer, amely az EMS-sel „működik”.

5 Ezek a 20. század utolsó évtizedeiben elterjedő módszerek együtt jártak a vállalat karcsúsításával, az alapvető tevékenységekre való koncentrálással, s minden egyéb tevékenység kihelyezésével. Az autó-összeszerelők elsővonalbeli beszállítói valódi partnerré váltak, velük hosszú távú, stratégiai fontosságú kapcsolatok épültek ki. Ma a klasszikus, a Toyota nevéhez fűződő rendszerben az elsővonalbeli beszállítók jelentős része rendszerintegrátorként működik, kész modulokat szállítva kapcsolódik a vele szorosan együttműködő autógyárhoz.

6 A Videoton Holdingon belül az elektronikai összeszereléssel foglalkozó leányvállalat, a Videoton EAS (röviden VEAS) Kft.

7 Kábelkonfekcionálás: kis és közepes sorozatú nagy bonyolultságú, alapos szaktudást igénylő kábelszerelvények és reteszelő mechanizmusok gyártása.

8 A klasszikus bér munka kapcsolatban a megbízó adja a műszaki dokumentációt, a technológiát, ő biztosítja a szükséges alapanyagok beszállítását, sokszor a raktározását és, esetenként, a bér munka elvégzése után a feldolgozott termék vissza- vagy továbbszállítását. A lényeg, egyrészt, hogy az alapanyag és a feldolgozott termék is a megbízó tulajdonában van, beleértve a vonatkozó raktárkészletet is, továbbá, hogy a bér munkát végző cég semmilyen, a bér munka tárgyával kapcsolatos kereskedelmi és marketing tevékenységet nem végez és nem is végezhet, mert erre nincs joga. „A bér munkaügylet olyan különleges külkereskedelmi ügylet, amelynek keretében a felek arra vállalnak kötelezettséget, hogy az egyik fél (a bér munkáltató) tulajdonát képező alapanyagot, félkész terméket a másik fél (a bér megmunkáló) bér munkadíj fejében feldolgozza, kikészíti stb. és visszaszállítja a bér munkáltatónak” (Hegyi – Törzsök – Gulyás, 1981).

9 Beszállítók osztályozása, Tier 1 – Alapvető tőke = Common Equity Tier 1 (CET1): elsődleges alapvető tőke + Additional Tier 1 (AT1): kiegészítő alapvető tőke; Tier2 – Járulékos tőke (a tőkeszerkezetben) (lásd: a Videoton Autóelektronika Valeo-hoz fűződő kapcsolata).