

Beszállítófejlesztés és lean beszállítófejlesztés

Losonci Dávid

162. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2016. szeptember

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Absztrakt

A tanulmány általános áttekintést ad a beszállítófejlesztésről. A szakmában elterjedt fogalmak, a meghatározó koncepcionális keretek, az ajánlott szervezeti megoldások és az eredményes megvalósítást támogató és gátló tényezők számba vétele arra szolgál, hogy tág kontextusban értelmezhesük a lean beszállítófejlesztést.

A lean beszállítófejlesztés intézményesített szervezeti rutinok halmazát jelenti – a japán autóiipari nagyvállalatok gyakorlata alapján. Egyszerre van jelen az ad hoc problémamegoldás és a folyamatorientált, tág és stratégiai beszállítófejlesztés. A kulcsbeszállítók állnak a középpontban. A beszállítókkal való együttműködésben a bilaterális kapcsolatok (beszerző-beszállító) és a multilaterális kapcsolatok (beszerző és beszállítók csoportja) is fontos szereppel bírnak. A tevékenységek megvalósításában több tucat alkalmazott főállásban vesz részt. Ezek az alkalmazottak a beszerző vállalat termelési rendszerének, működési filozófiájának is szakértői. A globális nagyvállalatoknál – adott régióban is – több osztály, esetenként egymástól függetlenül is foglalkozik a beszállítók fejlesztésével. A sikeres megvalósítást és részvételt, elköteleződést támogatja, hogy az ösztönzési rutinok is formalizáltak és intézményesítettek (pl. hatalmi kérdések, elért haszon megosztása, partnerek felelőssége).

Kulcsszavak: beszállítófejlesztés, lean beszállítófejlesztés, beszerzés, lean termelés

Supplier development and lean supplier development

Abstract

Our study reviews supplier development (SD) and lean supplier development literature. The first part gives an overview about general SD and related definitions, conceptual frameworks, organisational settings and supporting/impeding factors influencing the success of SD efforts. The second part of the study positions lean supplier development in this general SD context.

Lean SD is built on sets of institutionalized organisational routines – based on daily practice of Japanese automotive companies. Lean SD contains of different SD approaches. It is pervaded by both ad hoc problem solving activities and process-focused, wide and strategic approaches at the same time. The efforts are focused on key suppliers. The SD is organised through bilateral (purchaser firm and supplier firm) and multilateral (purchaser firm and supplier firms) relations. At global automotive companies more dozens full time employees work on SD. These employees are expert of the production system and operating philosophy of the purchaser company. Global firms – even in a particular geographical area – have usually more departments responsible for SD. Eventually these departments work independently from each other. To achieve the expected performance improvement and real involvement and commitment it is critical to formalize and institutionalize routines influencing motivation as well (eg., power, gain sharing, responsibilities).

Key words: supplier development, lean supplier development, purchasing, lean production

Tartalom

Absztrakt	2
Abstract	2
Vezetői összefoglaló.....	4
1 Beszállítófejlesztés	6
1.1 A beszállítófejlesztés előtérbe kerülése és meghatározása.....	6
1.2 A beszállítófejlesztési tevékenységek	8
1.3 Beszállítófejlesztés koncepcionális kerete	10
1.3.1 Hatlépéses modell (Hahn és társai)	11
1.3.2 Tízlépéses modell (Krause és társai)	13
1.3.3 Toyota és Honda beszállítói partnerségének hat állomása (Liker és Choi modellje).....	14
1.4 A beszállítófejlesztés sikertényezői.....	16
1.4.1 Beszerző vállalatnál felmerülő támogató és akadályozó tényezők.....	16
1.4.2 Beszállító vállalatnál felmerülő támogató és akadályozó tényezők	19
1.4.3 További befolyásoló tényezők.....	21
1.5 Beszállítófejlesztés - összefoglalás.....	28
2 Lean beszállítófejlesztés.....	30
2.1 Beszállítófejlesztés a Toyota gyakorlatában (Japán).....	31
2.1.1 OMCD feladatai	31
2.1.2 PPD feladatai a Toyotánál	33
2.1.3 A Toyota gyakorlata Észak-Amerikában	34
2.2 Beszállítófejlesztés a Honda gyakorlatában (Japán)	37
2.2.1 A Honda gyakorlata Észak-Amerikában	38
2.3 Beszállítófejlesztés a Nissan gyakorlatában (Japán)	40
2.4 A lean beszállítófejlesztés közös jegyei - összegzés	42
3 Összefoglalás.....	44
Ábrák és táblázatok jegyzéke	45
Források.....	46

„Beszállítóinknak kritikus a szerepe a mi sikerünkben. Segítenünk kell nekik, hogy a legjobbak legyenek.”

Koicsiro Nogucsi, Toyota igazgató és korábbi beszerzési vezető (Dyer & Hatch, 2004, old.: 57)

Vezetői összefoglaló

A beszállítók fejlesztése a gazdasági szervezetek egyik kiemelt feladatává vált az elmúlt évtizedekben. Egyik fő oka a hálózatos működési modell, amely során a központi vállalat egyre nagyobb mértékben épít a beszállítók termékeire (pl. központi vállalat kiadásainak akár 60-70%-a is a beszállítókhoz kapcsolódhat) és végső soron annak képességeire, tudására, termékeire. A külső kapcsolatok felértékelődésével a vállalat teljesítménye is egyre nagyobb mértékben függ a beszállítóktól. A beszállítókhoz kapcsolódó jelentős kiadások eleve „korlátozzák” a központi (beszerző) vállalat árait, emellett a beszállítók által előállított minőség és ellátási kockázat is nagyban hatnak a központi (beszerző) vállalat versenyképességére. Ez a szoros versenyképességi, pénzügyi és működési kapcsolat kiemelt jelentőségűvé teszi a beszállítók fejlesztését. Tanulmányunk e területet két fókuszra kiemelve dolgozza fel: a beszállítófejlesztés alapjai után a lean beszállítófejlesztés gyakorlatát mutatja be. A lean beszállítófejlesztést a japán autóiipari cégek programjain keresztül tárgyaljuk.

A beszállítófejlesztés koncepcionális kerete szerint egy olyan folyamatról beszélünk, amely a beszállító fejlesztésére vonatkozó igény megfogalmazásával indul, érinti többek között a megfelelő szervezeti megoldás kiválasztását, és a tényleges és aktív beszállítófejlesztési tevékenységeket is felöleli. A beszállítófejlesztési tevékenység hierarchikus modelljét a Toyota és a Honda beszállítói partnerségén keresztül mutatjuk be. E két vállalat a kulcsbeszállítóknál több területre kiterjedő, folyamatcentrikus és stratégiai fejlesztési tevékenysége a beszállítófejlesztés követendő mintájaként jelenik meg. A folyamat bemutatása mellett számba vesszük a beszállítófejlesztés sikerének legfontosabb kulcstényezőit. Mind a beszerző vállalat oldalán, mind a beszállítói oldalon számos jól ismert tényező nehezíti e tevékenységet (pl. felsővezetők és szakértők aktív bevonása a két oldalon, abszorpciók képesség, intézményesítés). A vállalatok által nem befolyásolható kontextuális tényezők is meghatározóak, pl. iparági és termelési kultúra.

A lean beszállítófejlesztés gyakorlatát a Toyota, a Honda és a Nissan példáin mutatjuk be. A beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében a viszonyítási pont a Toyota modellje. A Toyota modelljének középpontjában az intézményesített – és a napi rutinba épített – bilaterális (Toyota és beszállító) és multilaterális (Toyota és több beszállító) kapcsolatok állnak, amelyeken keresztül a folyamat, a termék és a menedzsment rendszer fejlesztéséhez szükséges tudás áramlik a résztvevők között, legyen szó gyors hibaelhárítást támogató problémamegoldásról vagy hosszú távú képességfejlesztésről. E partnerségben a Toyota mérnökei és vezetői mellett a beszállító vállalatok mérnökei és vezetői is aktívan részt vesznek. A Toyota a modellben kulcsszerepet játszó osztályokat több tucatnyi tanácsadóval működteti, akik probléma vagy igény esetén akár hosszabb időszakra (hónapokig) a beszállító munkájába kapcsolódnak.

Elvárás ugyanakkor, hogy a beszállító vezetői és munkatársai is aktívan működjenek közre a változtatásokban, mind a saját cégük, mind a hálózat más cégeinek fejlesztésekor.

A Toyota elköteleződését a beszállítófejlesztés mellett az eredmények is igazolják. Ha adott beszállítónak a Toyota és más beszerző vállalat irányába történő teljesítményét hasonlítjuk össze, akkor elmondható, hogy a Toyota irányába 15%-kal magasabb az egy főre jutó kibocsátás, 25%-kal alacsonyabbak a készletek és 50%-kal alacsonyabb a selejt. Ezek a mutatók a Toyota versenyképességét jelentősen növelik, hiszen a beszállítók olcsóbban és jobb minőségben szállítanak a japán autógyárnak. Nagyon jó eredményeket mutat fel a Toyota egyesült államokbeli beszállító fejlesztési programja is: a beszállítók körében a termelékenységet 123%-kal javították, a készleteket 74%-kal csökkentették. (Dyer & Hatch, 2004) A partnerség az innováció területén is komoly előnnyel kecsegtet. A termékfejlesztési ciklus is jelentősen rövidebb a Toyota által használt beszállítói modellben. (Liker & Choi, 2004) Arról az „externális” haszonról sem feledkezhetünk meg, amelyet a beszállító a tanultak alapján más gyártósorokon vagy más gyáraiban realizálhat. A modell működtetése világos szabályokat kíván meg az elért teljesítményjavulás megosztásáról. A Toyota a következő körben esedékes tárgyalásoknál használja fel a beszállító tartalékát. Az együttműködés keretében az elért eredményeket is nyilvánosan kezelik a hálózat többi tagjai előtt. A számos résztvevő cég és a számos vállalati közreműködő következtében jelentős személyes kapcsolati háló is kialakul a hálózatban. A személyes kapcsolati hálót rendkívüli helyzetek kezelésekor hatékonyan működtette a Toyota, pl. vis maior helyzetben egy kiesett beszállító pótlása.

A beszállítófejlesztésről elérhető tudás meglehetősen limitált több szempontból is: leginkább a 2000-es évekig és döntően a japán autógyári cégekre vannak elérhető empirikus eredmények. Frissebb tapasztalatokra és a beszállítói piramis alsóbb szintjein megvalósuló beszállítófejlesztési tevékenységek elemzésére is szükség lenne, kifejezetten a periféria országok gyakorlatából.

1 Beszállítófejlesztés

1.1 A beszállítófejlesztés előtérbe kerülése és meghatározása

A beszállítók középpontba helyezése természetes következménye annak, hogy mikro szinten a vertikálisan integrált nagyvállalat helyett a hálózati működési modell került előtérbe (Gelei, 2014). A hálózati működési modellben a központi vállalat egyre nagyobb mértékben épít a beszállítók képességeire, tudására és termékeire – így a beszerző vállalat teljesítménye és versenyképessége is egyre nagyobb mértékben függ a beszállítóktól (Krause, Handfield, & Scannell, 1998).

E megváltozó mikro szintű kontextusban a beszállítók fókuszba kerülésének több specifikus oka ismert (1. táblázat):

1. bizonyos iparágakban nagyon magas a külsős vállalati költségek arány, eléri a 60-70%-ot;
2. a beszállítók speciális kompetenciákkal rendelkeznek;
3. a beszállítók operatív teljesítményének szintje elmarad a(z el)várttól (Wagner, 2006);
4. beszállítók működési stabilitása (folytonossága), tágran értelmezve az ellátási kockázatok jelenléte.

Az 1. táblázat nem csak ezen okokat mutatja, de egyszerre szerepelteti az egyes pontokhoz kapcsolódó probléma forrásokat is. E problémák egy része szorosan kapcsolódik a versenyképesség több dimenziójához: operatív teljesítményhez (pl. minőség), az árazáshoz, illetve az innovációs potenciálhoz.

1. táblázat Beszállítók szerepének felértékelődés és a beszállító problémáinak lehetséges hatása a vevő vállalat teljesítményére, kezelési módok

Beszállító szerepének felértékelődése mögötti okok	Kapcsolódó problémák	Probléma kezelésének módjai
nagy a külsős vállalati költségek aránya (akár 60-70%)	a vállalat versenyképessége e nagyarányú külsős költségek miatt alapvetően függ a beszállítóktól, lévén a költségek kontrollja a beszerző vállalat határán túl van	Beszállító leváltása
beszállítók speciális kompetenciája	piaci előny szerzése, vagy éppen a piaci lehetőségek nem megfelelő kiaknázása – mindkettő arra világít rá, hogy erős a beszerző vállalat függése	Vertikális integráció
beszállítók operatív teljesítménye	nem az elvárásoknak megfelelően teljesít, pl. sok a minőségi hiba a beszállítónál, ami miatt a vevő versenyképessége is gyengébb	Beszállítófejlesztés
beszállító működési stabilitása	nem képes a megfelelő mennyiségű terméket szállítani	

A beszerző vállalat szempontjából a beszállítókhöz köthető problémák kezelésének három módja lehetséges¹:

- **beszállító váltás**, azaz más beszállító keresése az adott termékre;
- **vertikális integráció**, azaz házon belüli előállítás akár a beszállító megvételével, akár saját kapacitás kiépítésével;
- **beszállítófejlesztés**: a beszállító támogatása a teljesítmény javításában, vagy a képességei fejlesztése.

Számos olyan ok van, amely miatt a három módszer között egy-egy beszerző vállalatnak nincsen tényleges választása². Az is előfordul, hogy egy-egy vállalat mind a három területen aktív. A Toyota például bizonyos tevékenységeket egyszerre vesz meg a piacról, az akár az általa is tulajdonolt Densotól, miközben saját kapuin belül is fejleszt. **Jelen tanulmány a beszállítókkal kapcsolatos problémák kezelésének lehetőségei közül a beszállítófejlesztésre fókuszál.**

A beszállítófejlesztésre adott néhány fontosabb nemzetközi és hazai meghatározását a 2. táblázat foglalja össze. Anélkül, hogy kiemelnénk egy meghatározást, inkább a közös pontra hívnánk fel a figyelmet: **a tevékenységek hatására a beszállító teljesítményének javulásával számolhatunk a beszerző vállalat irányába.** A meghatározások közös „magja” tehát az adott relációban megvalósuló teljesítményjavulás.

2. táblázat Meghatározások a beszállító fejlesztésre

Szerző(k)	Meghatározás
Hahn és társai (1990, old.: 3)	„... kompetens beszállítók hálózatának kialakítása és fenntartása érdekében végzett szisztematikus szervezeti erőfeszítés, ... amely tágan értelmezve felöleli azokat a tevékenységeket, amelyek a meglévő beszállítói képességek fejlesztését célozzák” (p. 3)
Krause (1999, old.: 205)	„... a beszerző vállalat beszállítóval kapcsolatos minden erőfeszítése, amely a beszállító teljesítményét és/vagy képességeit fejleszti és amely a beszerző vállalat rövid és/vagy hosszú távú igényeit elégíti ki.”
Krause és társai (1998, old.: 40)	„... a beszerző vállalat által végrehajtott mindenféle olyan tevékenység, amely feltárja, méri és fejleszti a beszállító teljesítményét és támogatja a beszerző vállalat üzleti egységébe szállított termékek és szolgáltatások teljes értékének folyamatos fejlesztését.”
Vörösmarty és Tátrai (2010, old.: 72) (Krause és Ellram (1997) alapján)	„a beszerző vállalat azon tevékenységei, amelyek arra irányulnak, hogy a beszerző vállalatának való jobb megfelelés érdekében javuljon a beszállító teljesítménye”

A konkrétan megvalósításra kerülő beszállítófejlesztési programokkal a következő alfejezet (1.2) foglalkozik.

¹ Legelső mód természetesen az lehet, ha a beszerző vállalatnál újragondolják a megfogalmazott elvárásokat, és megelőzik a probléma megjelenését. Gondolhatunk itt egy beszerzendő termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos specifikáció felülvizsgálatára vagy módosítására.

² A szektor jellemzője a nagyarányú kiszervezés és így a vállalati stratégia központi eleme az alapvető képességre fókuszálás. A pénzügyi és működési feltételek nem adott egy vertikálisan működő vállalat létrehozásához.

1.2 A beszállítófejlesztési tevékenységek

A beszállítófejlesztési programok között több aspektusból is nagyon jelentős eltérések lehetnek. Wagner (2006) alapján a beszállítófejlesztési tevékenységek négy – dichotóm – aspektus szerint közelíthetők meg (3. táblázat).

A tevékenységek orientálódhatnak a beszállító teljesítményének javítására. Emellett céljuk lehet a beszállító képességének fejlesztése, amely révén a beszállító hosszú távon a beszerző vállalat közreműködése nélkül tud fejlesztéseket végrehajtani és teljesítményjavulást elérni. Megkülönböztetjük a beszállítófejlesztési tevékenységeket aszerint, hogy milyen a kiterjedtségük: „szűk” értelemben véve egy új beszállító felkutatását jelenti, „tág” értelemben egy meglévő beszállító fejlesztését. Különbséget tehetünk a tevékenységek között a beszerzői motiváció és a beszerzői szerep szerint is. „Reaktív” stratégiánál egy-egy probléma felszínre kerülése után keresünk megoldást a beszállítófejlesztéssel. „Stratégiai” beszállítófejlesztésnél hosszú távon gondolkodunk, és már egy-egy problémát megelőzően működünk együtt. A beszerző vállalat szerepe szerint lehet a tevékenység „közvetlen”, amikor is egy adott beszállítói relációba befektet a beszerző vállalat, vagy közvetett, amikor nem nincsen reláció-specifikus befektetés a beszerző részéről a beszállítóba.

3. táblázat Beszállítófejlesztési tevékenységek értékelése

Aspektus	Fő irányai	Leírása	További megállapítás
Orientáció	Folyamatorientált	Beszállító képességének fejlesztés, önállóan is képes legyen folyamatos fejlesztésre	A folyamatorientált megközelítés hatékonyabb lehet, mert a beszállító képességének fejlesztését célozza.
	Eredményorientált	Beszállító teljesítménye elsődleges, a beszállítónál egy kiemelt területre koncentráló, beszerző vállalat által kezdeményezett változás	
Kiterjedtség	„Szűk”	Új beszállítói forrás (korábban nem volt beszállító)	
	„Tág”	Meglévő beszállító fejlesztése	
Beszerző vállalat motivációja	„Reaktív”	Beszállítónál érzékelt probléma után kerül sor fejlesztésre	
	„Stratégia”	Beszállító aktív és hosszú távú fejlesztése, problémát megelőzően	
Beszerző vállalat szerepe	„Közvetlen” („internalizált”)	A vevő aktív, humán erőforrást és tőkét is rendel adott beszállítóhoz, egyfajta tranzakció-specifikus befektetés	A közvetett tevékenységek „alapoznak” meg a közvetett tevékenységeknek.
	„Közvetett” („externalizált”)	Adott beszállítóhoz nem rendel vagy csak nagyon kevés erőforrást a vevő	

A 4. táblázat a beszerző vállalat szerepéhez kapcsolódóan a közvetlen és a közvetett beszállítófejlesztési tevékenységek egy lehetséges csoportosítását mutatja (Wagner (2006) alapján). Ezek a tevékenységek jelentik a beszállítófejlesztés konkrét megvalósulását.

A közvetlen tevékenységekhez sorolhatjuk a humáncentrikus és tőkecentrikus tevékenységeket. A közvetett tevékenységek a teljesítmény értékelésével, a visszacsatolással és a kommunikációval hozhatók kapcsolatban.

A közvetett és közvetlen beszállítófejlesztési tevékenységek között sajátos „munkamegosztás” alakulhat ki. A tapasztalatok alapján a két tevékenység között függőségi viszony lehet: **a közvetett tevékenységek teremtik meg a lehetőségét az eredményes közvetlen tevékenységnek.** Egyben a közvetett tevékenységek adják meg a lehetőségét annak is, hogy a közvetlen erőfeszítésekkel elért eredményekről és/vagy fejlődésről képet kapjunk. Ezt az általános kapcsolatot – európai kutatások alapján – azzal finomíthatjuk, hogy a humán centrikus tevékenységek támogatásában fontosabb a közvetett tevékenységek támogatása, mint a tőke centrikus tevékenységeknél (Wagner, 2006).

4. táblázat *Közvetlen és közvetett beszállítófejlesztési tevékenységek*

Közvetlen beszállító fejlesztési tevékenységek	Közvetett beszállító fejlesztési tevékenységek
1. Humán centrikus tevékenységek: <ul style="list-style-type: none"> - Folyamathoz kapcsolódó tanácsok (pl. gépek beállítása, termelési folyamatok, minőségmenedzsment gyakorlatok (kaizen, SPC) - Know-how átadás - Stratégiai tanácsok - Piacra lépés támogatása - Munkaerő átadása 2. Tőke centrikus tevékenységek: <ul style="list-style-type: none"> - Pénzügyi segítség - Befektetés a beszállítóba 	1. Ad hoc beszállító értékelés (ár, termék, szállítás, technológia): esetenkénti értékelés, vagy előre nem látott esemény, probléma esetén 2. Formális beszállító értékelés (termék, ár, szállítás, technológia, teljesítményhatás): rendszeres, tervezett és proaktív értékelés 3. Vállalat beszállítói teljesítmény értékelési rendszere és folyamata: vevő igényei szerinti épül a rendszer és néz ki a folyamat, kiterjed az eredmények visszacsatolására, a részletek mélységére („level of detail”) 4. Egyéb információk kommunikációja: stratégiai célok a beszállítók irányába, beszállító napok, beszállítói díjak

Forrás: Wagner (2006) alapján

A beszállítófejlesztési tevékenységek kategorizálásának más megközelítés is elérhető. Krause és társai (1998) gyűjtése szerint az alábbi nyolc kategóriát tartjuk számon:

- alternatív beszerzési forrás használatával a verseny fenntartása;
- beszállító teljesítményének értékelése;
- növekvő teljesítményelvárások;
- a kiváló beszállítók elismerése és beszállítói díjak;
- a beszállító teljesítményének javítása esetén meglévő és jövőbeni üzleti kapcsolat erősítése;
- a beszállító munkaerőállományának képzése és oktatása;
- a beszerző vállalat és a beszállító vállalat között a munkaerő cseréje;
- a beszerző vállalat közvetlen befektetése a beszállító vállalatba.

1.3 Beszállítófejlesztés koncepcionális kerete

A beszerző vállalatnál a beszállítófejlesztés kereteinek kialakítása felfogható egy stratégiai szempontból átgondolt szervezeti kérdésként is. Ennek eredménye lehet olyan döntés is, hogy nem vág bele a beszerző vállalat a beszállítófejlesztésbe. Juthat olyan döntésre, hogy ad hoc problémákat kezel. Vagy dönthet folyamatorientált, tág és stratégiai beszállítófejlesztés kialakítása mellett is, amely a közvetett és közvetlen tevékenységek széles körére épít. Valamennyi döntéshez eltérő szervezeti megoldás tartozik, sőt, adott döntés is többféle szervezeti keretben megvalósítható.

Ez a fejezet három megközelítést mutat be arra, hogy milyen kérdések mentén és milyen tartalommal alakítható ki (és valósítható) meg a beszállítófejlesztés. A források kiemelik, hogy ezek olyan koncepcionális keretek, amelyekről több ponton eltérhet a gyakorlat: minden vállalatnak a saját helyzetére szabottan kell választ találnia. Főként az 1990-es éveket tükröző közös jellemvonás, hogy a beszerző vállalatok – akár globálissá válva is – az anyavállalat gyakorlatának meghonosítására törekednek: ezért a bemutatásban amerikai és japán sajátosságok is előkerülnek.

Az első két koncepció a beszállítófejlesztési program kialakításának döntési folyamatát teljes egészében tárgyalja. A harmadik modellben a konkrétan megvalósítandó tevékenységek hierarchikus egymásra épülését mutatja be.

1.3.1 Hatlépéses modell (Hahn és társai)

Hahn és társai (1990) az amerikai vállalatok gyakorlatának általános jellemzőit foglalták össze. Maguk a szerzők is kiemeik, hogy ettől a koncepcionális modelltől mind az egyes lépésekben, mind az egyes lépések tartalmában lehet eltérés. Ennek oka az egyes régiók (nemzetek) eltérő gazdasági hagyománya, a vállalat sajátos jellemzői, vagy akár a konkrét kapcsolatban felmerülő problémák egyedi megközelítése is lehet.

1. Beszállítófejlesztési program indítása

A program iránti szükségességet a vállalat teljesítménye és/vagy versenyhelyzete alapján a felsővezetés dönti el. A vállalaton belül több funkció is kezdeményezhet egy ilyen programot. Ebben a szakaszban kell teljesítménycélokat megfogalmazni a programmal kapcsolatban.

2. A program szervezeti kerete

E lépésben alakítják ki a beszállítófejlesztési csapatot vagy osztályt. Lehet ez egy ad hoc bizottság vagy lehet egy folyamatosan működő egység, esetleg a kettő kombinációja. További döntés igényel, hogy valamely anyaghoz vagy beszállítóhoz kapcsolódjon a csapat munkája. Végül a programban dolgozók számáról is meg kell állapodni. A szerzők megjegyzik, hogy az amerikai autógyártók keresztfunkcionális csapatokat állítanak fel és a beszerzett anyagokhoz kapcsolódik a tevékenységük. A japán autógyárak a beszerzéshez kapcsoltan működő beszállítófejlesztési egységet hoznak létre, amely a beszállítói igények szerint dolgozik.³ A programban dolgozók száma a néhány tucattól (amerikai) a több százig terjedhet (koreai).

3. Beszállítók értékelése

A beszállítófejlesztési programot a beszállító értékelése indítja el – akár meglévő beszállító teljesítményértékelése vagy potenciális beszállító előzetes értékelése. A teljesítményértékelés több területet felölel (technikai, minőség, szállítás, költség és menedzsment képességek) és az értékelés szempontjai vagy mai elvárások vagy valamilyen jövőbeli célok. A beszállító teljesítménye és az elvárások közötti eltérés alapján dönthetnek a program indítása mellett. (Sokszor az is reális döntés, hogy nem fejlesztik a beszállítót, hanem keresnek másik beszállítót.)

4. Beszállítófejlesztési tevékenységek

A program indítása után kijelölik a fejlesztési területeket. Itt felhasználják a beszállítói teljesítményértékelés során szerzett információkat. A konkrét tevékenységeket

³ A japán autóipari cégek beszállítófejlesztési gyakorlatának részletes bemutatásánál látni fogjuk, hogy ezt a megállapítás nem általános érvényű a japán vállalatoknál sem.

kezdeményezéséhez azok általában meglehetősen általánosak. A cél tehát, hogy a teljesítménnyel kapcsolatos probléma mögötti pontos okokat meghatározzák és erre építve döntsenek a szükséges fejlesztési tevékenységekről. Fontos, hogy a probléma tényleges okának feltárásában működjön közre a beszállító menedzsmentje (és ténylegesen vonják be a beszállítót) és hogy a diagnózis a két fél konszenzusát mutassa.

5. Közös kialakított fejlesztési terv

A fejlesztéseket egy megfelelő kompetenciákkal rendelkező csapat hajtja végre. Ez a csapat alakítja ki a fejlesztési tervet és a fejlesztési tevékenységek megvalósításának ütemezését is. Ez a csapat hoz döntést arról, hogy az egyes fejlesztési területekkel mikor és mennyit foglalkoznak. Az egyes fejlesztési programok nagyon eltérhetnek egymástól. Jellemzően a korai fázisokban, hogy a technikai részletek és a minőség játszik kiemelt szerepet, később a költség és a szállítási képességek kerülnek előtérbe. A cégek (iparágak) között azonban igen jelentős eltérés lehet ebben. Előfordul bizonyos iparágakban, hogy a beszállító kiválasztás kritériumait csak a nagyon felkészült cégek teljesítik. A felkészült beszállítókkal rendelkező cégeknél a folyamatos fejlesztés kap jelentősebb szerepet.

6. Bevezetés és értékelés

Ebben a lépésben kerül sor a tervekben lefektetett változások végrehajtására és az eredmények értékelésére. A konszenzussal kialakított tervnek része a fejlesztési csapat szerepének pontos meghatározása: támogassa a bevezetést, vagy aktívan közre is működjön a fejlesztések bevezetésében? Előbbi esetben a csapat a szükséges (pl. technológiai) tanácsokkal működik közre. Utóbbi esetben a csapat a beszállító üzemében és a beszállító munkatársaival közösen dolgozik a terv megvalósításán.

A bemutatott beszállító fejlesztés koncepcionális kerete általános iránymutatásnak tekinthető. Az eredeti forrás alapján mi is még egyszer kiemeljük, hogy a számtalan sajátosság miatt egy-egy vállalat gyakorlata eltérhet ettől a kerettől.

1.3.2 Tízlépéses modell (Krause és társai)

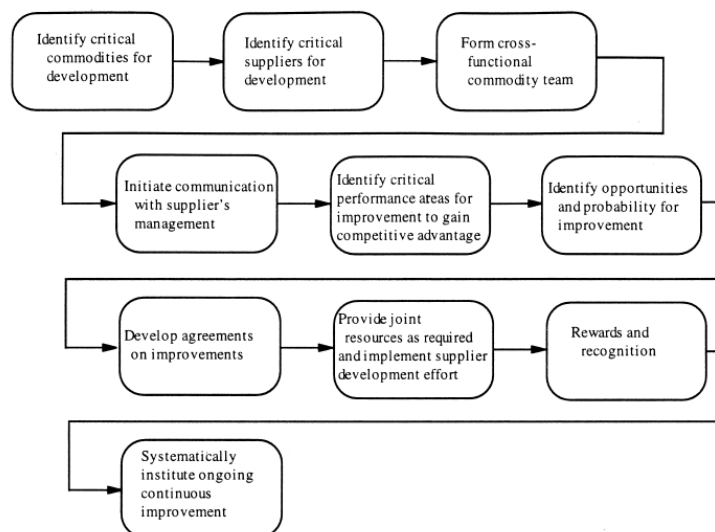
Krause és társai (1998) széles körű empirikus kutatás alapján készítették el beszállítófejlesztési modelljüket, amely az észak-amerikai vállalatok által követett gyakorlatot írja le. Meglátásuk szerint a vállalatok a **beszállítók fejlesztése és teljesítményének javítása során „evolúciós pályán”** (old.: 43) mozognak. Közös jegy, hogy a Total Quality Management (teljes körű minőségmenedzsment) filozófia jelenti az alapot, az idő előrehaladtával a TQM elvek megvalósítása (pl. vevői igényekre fókuszálás, beszállítói partnerség, tudományos módszerekkel mérni a teljesítményt) után jutnak el a beszállítói hálózat értékeléséhez. Emögött az a felismerés áll, hogy a beszállító teljesítmény javításához a teljesítménymérésnek hosszabb időszakot kell felölelnie. A beszállítói bázis teljesítményének értékelése után nyílik lehetőség a beszerzések konszolidációjára és beszállítói bázis csökkentésére. A beszállítók teljesítményének javítása érdekében lépnek tovább a beszerző vállalatok a beszállítófejlesztés irányába: amely először reaktív, majd stratégiai irányultságot követ. E két irányultság közül a vállalatoknál jellemzően az egyik dominánssá válik. A két irányultság közötti különbség a modell első lépéseiben jelenik meg:

- A **stratégiai irányultságot** követő beszerző vállalatok a beszállítófejlesztés eredményeként egy versenylőforrásként megjelenő, világszínvonalú beszállítói bázist határoznak meg és ezt erősítendő az első lépésekben vezetői szintű közreműködés van.
- A **reaktív irányultságnál** a beszállító nem megfelelő teljesítménye motiválja a folyamatot (pl. kérés), amely egyértelműen kiderül a beszállítói teljesítményértékelési rendszerből. Ebben az esetben egy kevésbé szisztematikus teljesítményértékelési rendszerből derül ki a probléma, utólag.

Ez az irányultságokban tapasztalható különbség aztán messzemenőig áthatja a célokat és a kiválasztás jellemzőit is. Ez a vállalati gyakorlat sokszínűségében tetten is érhető.

A stratégiai beszállítófejlesztési modell generikus modellje 10 lépést ölel fel.

1. ábra Stratégiai beszállítófejlesztés folyamata



Forrás: Krause és társai (1998, old.: 44)

1.3.3 Toyota és Honda beszállítói partnerségének hat állomása (Liker és Choi modellje)

Beszállítófejlesztési programok tekintetében speciálisnak tekinthetők a japán vállalatok. Az 1990-es évekre világossá vált, hogy a japán autóipari vállalatok sikerének hátterében nem csak működési kiválóságuk áll, hanem dinamikus térnyerésükhöz az ellátásilánc-menedzsment és a beszállítófejlesztés is nagyban hozzájárult. Két japán vállalat (Toyota és Honda) beszállítói partnerségének közös jegyeit összefoglaló hat állomásos modellt mutatunk be Liker és Choi (2004) alapján (5. táblázat). Ez a modell a beszállítófejlesztés egy folyamatorientált, tágran értelmezett és stratégiai megközelítése, amely egyszerre támaszkodik a közvetlen és közvetett beszállítófejlesztési tevékenységekre.

A modell szerint a hat állomás együttesen szükséges az elmélyült vevő-beszállító kapcsolatok kiépítéséhez. Nem elég csak egy-két állomását megvalósítani. Az is fontos jellemzője, hogy egyik állomás vezet el egy másik állomáshoz.

5. táblázat Toyota és Honda beszállítói partnerség hat állomása

<p style="text-align: center;">Közös fejlesztési tevékenység</p> <ul style="list-style-type: none"> - A legjobb gyakorlatok cseréje a beszállítókkal - A beszállító üzemeiben kaizen tevékenységek kezdeményezése - Beszállítói tanulócsoporthoz alapítása
<p style="text-align: center;">Intenzív információmegosztás, de szelektíven</p> <ul style="list-style-type: none"> - A találkozókra időpontot, helyet és agendát kell felállítani - Az információ megosztás előre meghatározott módon történik - Ragaszkodni kell a pontos adatgyűjtéshez - Az információkat strukturált módon kell megosztani
<p style="text-align: center;">A beszállító technikai képességének fejlesztése</p> <ul style="list-style-type: none"> - A beszállító probléma megoldó képességének fejlesztése - Közös tudástár (lexicon) fejlesztése - Egyengetni a kulcsbeszállítók innovációs képességét
<p style="text-align: center;">A beszállító felügyelete (supervise)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Havi bizonyítvány (report card) a kulcsbeszállítóknak - Azonnali és folyamatos visszacsatolás biztosítása - A szenior menedzserek bevonása a problémamegoldásba
<p style="text-align: center;">A beszállítók rivalizálását lehetőséggé alakítani</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minden alkatrész beszerzése két vagy három szállítótól történik - Kompatibilis termelési filozófiák és rendszerek kialakítása - A tudásátadás és az ellenőrzés megtartása érdekében joint venture-ök felállítása a meglévő szállítókkal
<p style="text-align: center;">A beszállító működésének megértése</p> <ul style="list-style-type: none"> - Megismerni a beszállítók üzletét - Tanulmányozni (go see) a beszállítók munkáját (akár szenior menedzserek is elmennek a gembára) - Elismerni a beszállítók képességeit - A közös boldogulás melletti elkötelezettség

Forrás: Liker és Choi (2004, old.: 108)

Az alapot a beszállító működésének megértése⁴ adja, a csúcson a közös fejlesztési tevékenység helyezkedik el. A beszállító működésének megértésére építve tudjuk kiválasztani a megfelelő beszerzési forrásokat, illetve megalapozni a kiválasztott beszállítókkal a közös munkát. Harmadik állomás a beszállítóknak való folyamatos, akár azonnali visszacsatolásról szól. Már ezen a szinten megjelenik a problémakezelés fontossága. A problémakezelésben kiemelten fontos a felsővezetők bevonása. Erre a három állomásra építve jelenhet meg a partnerségben a beszállító technikai képességének fejlesztése. A hierarchikus modell felső állomásai felé haladva egyre kevesebb az érintett beszállító: a nagyon intenzív információáramlás és a csúcson elhelyezkedő közös fejlesztés csak a kulcsbeszállítókhöz kapcsolódik.

A modell hierarchikus mibenléte abban áll, hogy az egyes állomások egymásra épülnek: nem célravezető a beszállítók felügyelete (harmadik állomás), ha nincsen meg a megfelelő tudás a beszállító folyamatairól (első állomás). A modell teljes kiépítésének végére a hat állomás szinergikusan kapcsolódik egymáshoz.

⁴ A hat állomásos modell ismertetéséből nem derül ki, hogy a japán vállalatok által a beszállítóktól nagyon sok és nagyon részletes információt kérnek. A lean beszállítófejlesztésről szóló fejezetben (2.) erről részletesebben írunk. Itt most annyit emelnénk ki, hogy az igényelt információk mennyisége és mélysége sok beszállítónak akár elfogadhatatlan is lehet, különösen azért, mert sokszor nincsen formális szerződés a cégek között sem erről, sem a hosszabb távú együttműködésről. A bizalom megalapozásában segíthet, hogy a beszerző vállalat az információkat tényleg csak a fejlesztések megalapozásához használják.

1.4 A beszállítófejlesztés sikertényezői

A beszállítófejlesztési programok sikeréhez mind a beszerző vállalatok, mind a beszállítók hozzájárulhatnak. A szakirodalom számos támogató és akadályozó tényezőt nevesít, amelyeket 1.4.1. és 1.4.2. alfejezetek vesznek számba. Ezt követően az 1.4. alfejezetben olyan további tényezőkre térünk ki, amelyek a diádon túlmutatva tágabb kontextusba helyezik a két fél közötti relációt. A kulturális hatások, a hálózat szerepe és a stratégiai megfontolások hatásai kerülnek áttekintésre.

1.4.1 Beszerző vállalatnál felmerülő támogató és akadályozó tényezők

A beszállítófejlesztés sikerében nagy jelentősége van a beszerző vállalatnak: mind a támogató, mind az akadályozó tényezők hatása jelen van. Ezen tényezőket két kutatás alapján foglaljuk össze.

Az 1990-es évek végén egyik átfogó, több szektort és nagyrészt nagyvállalati tapasztalatokat feldolgozó empirikus kutatása Krause (1999) nevéhez fűződik. Eredményei a beszállítófejlesztési tevékenységet támogató tényezőket tárják fel és rendezik logikus sorrendbe.

Eszerint a beszállítófejlesztési tevékenységet nagymértékben határozza meg a **beszerző vállalat percepciója a beszállító vállalat elköteleződéséről (BVPBVE)** és a vállalatközi kommunikáció. Itt tovább vizsgálja a BVPBVE-re ható tényezőket. A BVPBVE-re a beszerző vállalat beszállítókkal kapcsolatos nézőpontja⁵ hat nagymértékben, amelyet három tényező határoz meg:

- legfontosabb a **beszerző vállalat felsővezetésének támogatása**⁶ a beszerzési terület – fejlesztése – iránt,
- ezt követi a **beszerző vállalat piacán tapasztalható verseny,**
- és van némi hatása annak is, hogy a beszerzett input mennyire jelentős a beszerző vállalatnál.

A három tényező meghatározza a beszállítókhoz való hozzáállást szervezetten belül, amely közvetlenül előremozdíthatja az elkötelezettséget, és e két tényező egy iteratív folyamaton keresztül egymást is erősítheti.

MacDuffie és Helper (1997) kutatása is észak-amerikai tapasztalatokat gyűjtött össze. Ők a Honda észak-amerikai beszállítófejlesztési gyakorlatát (Honda BP) tanulmányozták több beszállítónál. Sikeres és kevésbé sikeres együttműködések alapján meghatározták a beszerző vállalat és beszállító közötti tudásátadást befolyásoló tényezőket.

⁵ A nézőpontot a következő elemekkel mérte: a beszállítóinkra mint vállalatunk kiterjesztett részeire gondolunk; beszállítóink problémái a mi problémánk; a beszerzési osztályunk egyik célja a beszállító termékének/szolgáltatásának fejlesztése.

⁶ Ezt a tényezőt a következő elemekkel mérte: a felsővezetés támogatja a beszerzési osztály fejlesztését célzó erőfeszítéseket; a vállalatnál a beszerzés a vállalati stratégia létfontosságú része; a beszerzés meglátásait a legtöbb felsővezető fontosnak gondolja.

A beszállítót fejlesztő vállalatnak strukturált tanulási folyamatot kell kialakítania, mert azzal könnyebb elsajátítani a tudást (to absorb). A tudásátadás nehézségét MacDuffie és Helper a technológiai tudás jellemzői miatt emelik ki. A technológiai tudás sokszor absztrakt és komplex. További jellemzője, hogy tacit, nehezen sztenderdizálható, radikális (meglévő képességeket feleslegessé tesz), sokakat érintő, azaz nagy hatású a szervezetben. A Honda BP folyamata kezeli ezeket a kihívásokat. A BP folyamata kézzelfogható és egyszerű. Egy probléma megoldását tűzi ki célul, amelyet „rutinszerűen” megold, még hozzá gyorsan és jelentős eredménnyel, amelyek egyben a folytatáshoz is lendületet adnak. Sztenderd folyamatokat fejlesztenek, amelyek megbízhatóak és meghatározott idő múltán felülvizsgálhatók. Kísérleti területen (pilot project) fognak bele a változtatásba, és aztán az elveket szép lassan ültetik át a szervezet egészébe. De így megelőzik a hirtelen szervezeti változásokat. A BP folyamata ezen felül leképezi azt a hozzáállást, amelyet a Honda elvár: meghatározott célok, előtte és utána adatelemzés, ellenintézkedések, alacsony befektetéssel járó fejlesztések, a munkások tudására építeni, a nem bér jellegű motiváló tényezők vannak előtérben. Felhívják a figyelmet arra is, hogy a lean termeléssel kapcsolatos tudásátadás egyéb kihívásokat is teremt. A hagyományos (tömeg)termelési környezetben jellemző képességek és attitűdök egy részét feleslegessé teszi, és teljesen új megközelítéseket igényel: a minőségi problémák kezelésére épített készletek helyett elsősorban jó minőséget céloz meg. Más hagyományos képességeket viszont meg kell erősíteni: termelésütemezés és folyamatszervezés.

A beszállítót fejlesztő vállalatnak különös figyelmet kell szentelnie a tudást fogadó fél kiválasztására, figyelembe kell vennie, hogy **a fogadó fél abszorptív képessége és identitása** hogyan hat a tudásátadásra. A Honda a BP-be több tényező alapján vonja be a résztvevőket: tanulásra motivált cég, amely teljesen hozzáférhetővé teszi a tevékenységeit és a fejlesztéseknél követi az „elbocsátások nélkül” politikát. Ez egészül ki egy további tényezővel: a cégek egy része azért kerül bele a programba, mert a Honda által adott visszajelzések és fejlesztési kényszer ellenére problémái vannak a teljesítménnyel. A cégek egy másik része a Honda által elismert képességekkel rendelkező cég, amely olyan új képességeket szeretne megtanulni, amely a Honda jövőbeni igényeihez kapcsolódik.

Hosszú évek tapasztalatai alapján a Honda kiemelten kezeli az abszorptív képességet is a BP-re történő kiválasztásnál. Elvárja **a beszállítótól, hogy képes legyen a megfelelő erőforrásokat rendelkezésre bocsátani a fejlesztés megkezdése előtt** (pl. ne vezesse be jelentősebb terméket, legalább egy főt teljes állásban delegáljon, nincsen jelentős probléma a szervezeti struktúrájában, megfelelő a menedzsment, a minőség és ütemezési rendszere jó). **Erre azért volt szükség, mert ezen infrastrukturális tényezők hiányában a BP nem működik megfelelően, és ezeket a problémákat a BP nem is képes megoldani.** A kiválasztásnál további finomítást jelentett, hogy beszállítóra szabottá kellett tenni a BP-t. Fontosabb, hogy a kiválasztott cég a folyamatos fejlesztést támogató szervezetet és kultúrát hozzon létre, sem mint hogy BP projektben gondolkodjon.

A beszállítót fejlesztő vállalatnak a beszállító kiválasztását követően a kapcsolatot úgy kell menedzselni, hogy **a hosszú távú függőséget minimalizáljuk és a változás önfenntartóvá váljon.** Az aktív részvétellel járó tudásátadás azzal a veszéllyel járhat, hogy az korlátozza a fogadó vállalat tanulását. A Hondánál is előfordult, hogy a fogadó cégek egy szolgáltatásként

tekintettek a BP-re, így kevésbé voltak motiváltak a lean termelés alapos elsajátítására. Erre a hatásra erősíthet rá az, ha a Honda által delegált tagok gyorsan megoldják a felmerülő problémákat, amellyel így a fogadó vállalatnál az alkalmazottakban a szükségtelenség érzését erősítik. A tudás nem kerül át a fogadó félhez, ami megakadályozza a fejlesztési program intézményesítését és a teljesítmény a Honda szakemberek elvonulása után visszaesik. A Honda azoknál a beszállítóknál tudott önfenntartó sikereket felmutatni, amelyek nagyobb cégek voltak, és erős és kompetens szereplőként jelentek meg, amely igyekszik a Hondától való függőséget a lehető leghamarabb csökkenteni.

Ezek a megállapítások jól megvilágítják azt, hogy a beszerző vállalat hozzáállása rendkívül fontos a beszállítófejlesztésben. Sőt, ahogyan erre Krause és Ellram (1997, old.: 30) rávilágít itt egy pozitív visszacsatolási folyamat lehetőségére is: „...*azon beszerző vállalatok többsége, amely részt vett beszállítófejlesztésben beszállítóira partnerként fog tekinteni*”. A beszerző vállalat oldalán kulcsfontosságú területként ők is a két-irányú kommunikációt, a felsővezetés bevonását és a keresztfunkcionális csoportokat emelték ki.

Más eredményeket mutat egy fejlődő országban végzett vizsgálat. Mexikóban működő OEM-ek stratégiai beszállítóinak (N=54) körében végzett kutatás arra utal, hogy az ott használt beszállítófejlesztési gyakorlatok aligha vezetnek a működési és pénzügyi teljesítmény javulásához (Arroyo-López, Holmen, & de Boer, 2012). A kutatók arra figyelmeztetnek, hogy a vevőknek a beszállítófejlesztési program kialakításakor számolni kell azzal, hogy az eredmények eléréséhez **aktív részvétel és magas befektetés szükséges**. Nem elégségesek az alacsony részvételt jelentő technikák, pl. értékelés vagy visszacsatolás. Ezek a technikák jók lehetnek az aktív részvétellel fejleszteni kívánt beszállítók kiválasztására (teljesítésük egyfajta „rendeléselnyerő” kritérium). A magasabb szintű erőfeszítést igénylő és ritkábban használt fejlesztési programok vezethetnek jobb eredményhez, ha megfelelő kapcsolat van a két fél között⁷. Arra is kell figyelni, hogy a vevők által alkalmazott ösztönző rendszer hozzájárulhat a beszállító vállalat részvételéhez, de nem teremti meg a beszállító oldalán a fejlesztés képességét.

⁷ Ex ante a beszállító abszorptív kapacitása megfelelő, a kapcsolatot bizalom, elkötelezettség és kollaboratív kommunikáció és/vagy döntéshozatal jellemzi.

1.4.2 Beszállító vállalatnál felmerülő támogató és akadályozó tényezők

A beszállítófejlesztési programok sikere két félen múlik. A beszállítófejlesztési programok értékelése döntően a vevői oldal szempontjai szerint történik (Nagati & Rebolledo, 2013). Ezért is tanulságos a másik, a beszállítói oldal tapasztalatainak feldolgozása.

Nagati és Rebolledo (2013) nem csak hogy sorra veszi a korábbi kutatási eredményeket, de új nézőponttal is kiegészíti a programok beszállítói szempontból való értékelését. Megerősítik, hogy **a beszállítók részvétele a beszállító fejlesztési programokban pozitívan hat a beszállítók működési mutatóira** (pl. termék minősége, alacsonyabb költség, rövidebb átfutási idő é nagyobb rugalmasság). A programok hatás jelentősebb az **erősen versenyző és nagymértékben bizonytalan környezetben működő beszállítóknál**.

Vizsgálták a beszállítók részvételére ható tényezőket is, ami különösen fontos azért, mert a beszállítók aktív részvétele a programokban erőforrásokat köt le, pl. új képességek fejlesztése miatt. Ráadásul ezen új képességek kiépítése általában nem is lehetséges rövid idő alatt. A beszállító szempontjából a számos vevői kapcsolat közül kiemelkedik az, amely **preferált vevőhöz**⁸ kapcsolódik és amely **vevői relációban nagyobb haszonra** számít. Kiemelt szerepe van továbbá a **bizalomnak**⁹. **A versenyző és turbulens környezetben** nagyobb a várható eredmény, ezért ilyen környezetben **működő beszállítók** is nyitottabbak a részvételre. Ezek a tényezők a vevő vállalatok számára is segítenek a programok megfelelő pozícionálásához.

Az abszorptív kapacitás több tanulmányban is előkerül mint fontos sikertényező. Bár kiterjedten vizsgálták e fogalmat az üzleti életben és a szervezeten belüli kapcsolatokban, azonban a termelő cégek körében vevő-beszállító relációban ritkábbak a kutatások (Nagati & Rebolledo, 2012). A szerzőpáros döntően a kanadai KKV termelő cégek (N=218) körében végzett vizsgálatot. Eredményeik szerint a hagyományos termelő cégek körében a vevő-beszállító relációban megvalósuló tudásátadás (pl. TPM, lean) ténylegesen javítja a beszállítók működési teljesítményét. Véggövetkeztetésük, hogy **a tudásátadásra csak a tudásmegosztási rutinok hatnak**. Ez jelentősen eltér előzetes modelljüktől (6. táblázat), mert például az átfedésben lévő tudásbázis hatása nem mutatható ki.

6. táblázat Tudásátadás – rutin, tudásbázis, átadás

Tényező	Változó
Tudásmegosztási rutinok (fő vevő és vállalat relációjában)	Vevői látogatások a beszállítónál Beszállítói látogatások vevőnél Képzési programok
Átfedésben lévő tudásbázis (a beszállító vállalatnak gyakorlata van benne)	Folyamatfejlesztési tevékenységek TPM Lean termelés
Tudásátadás (a vevői kapcsolat miatt a vállalat új tudásra tett szert)	Folyamatfejlesztési tevékenységek TPM Lean termelés

⁸ Extra erőfeszítéseket teszünk a kapcsolat fenntartása érdekében, nagyon fontos a kapcsolat, életteli (vital) a kapcsolat.

⁹ A vevő korrekt és hiteles, megbízható információkat ad és döntéseiben tekintettel van a beszállítóra.

A beszállítófejlesztés sikeréhez beszállítói oldalról kapcsolódó jegyek jelennek meg MacDuffie és Helper (1997) eredményei között is.

A tudást fogadó vállalatnak tisztában kell lenni azzal, hogy **milyen készségeket tanítanak neki, mennyi időt vesz igénybe ezen készségek elsajátítása, és hogy miként tudja majd e készségeket más vevői relációkban is hasznosítani.** A Honda BP gyakorlata által elérhető teljesítményjavulás kellő ösztönzést adhat a beszállítónak a részvételre. Miközben egyes beszállítókat távol tarthat, hogy jelentős erőforrásokat lekötő komoly fejlesztéseket végezzenek egy vevő irányába úgy, hogy hosszú távú üzleti kapcsolatot szerződés nem garantálja. A Honda BP gyakorlata általános problémamegoldó képesség fejlesztésével jár és különösebb tőkebefektetéssel sem jár. Ez tehát erősítheti a fogadó fél elkötelezettségét. Ha fel is ismeri a fogadó fél a tudás általános használhatóságát, távol tarthatja a hosszú tanulási időszak és az a tény, hogy rövid távon a Honda igényei előtérbe kerülnek a fogadó vállalatnál.

A tudást fogadó vállalatnak biztosnak kell abban lenni, hogy **a vevője bizalomra méltó.** A bizalomra méltóság három aspektusát különböztetik meg: kompetencia, szerződéses és jóhír (goodwill). A fogadó vállalatnak biztosnak kell abban lenni, hogy a vevő vállalat kompetens oktató. A Honda ingyen végzi a BP-t, de a fogadó félnél jelentős erőforrásokat köt le (menedzserek, mérnökök és munkások ideje). A Hondáról kialakított képet nagyban befolyásolja a BP csapatba delegált hondás alkalmazott. Bár a Honda nem adja írásba, de a kapcsolataiban fontos a szerződéses bizalom is, pl. megújítja a megrendeléseket. A jóhírhoz kapcsolódó bizalom azért emelhető ki, mert a Honda és a fogadó vállalat a fogadó vállalat problémáin dolgozik és e közös munka során számos hiányosság előkerül. A Honda mindemellett rendkívül sok információ megosztását kéri. Így a BP gyakorlata erősítheti, hogy a Honda ezeket az információkat valóban a fejlesztések megalapozásához használja.

A fogadó vállalatnak ösztönözni kell, hogy a vállalat minden tagja járuljon hozzá ötleteivel. A fogadó vállalatok (menedzserei) rendszerint alábecsülték a lean termelés munkaszervezésre gyakorolt hatását. Kiemelt fontosságú az üzemi szinten dolgozók bevonása a legelejétől és hogy a fejlesztések hatására ne legyenek elbocsátások.

Számos tényező gátolja és támogatja a beszállítókat a potenciális eredmények realizálásában. Ha sikerül is eredményeket felmutatni egy-egy beszerző-beszállító relációban, akkor sem garantált, hogy a megszerzett tudás és eredmény más beszerző relációjában hasznosítható.

Liker és Choi (2004) a Toyota és a Honda észak-amerikai gyakorlatának vizsgálata után arra jutott, hogy „*egy idegen nyugati kultúrában is sikerült a Japánban épített beszállítói hálózatot létrehozniuk (replicate)*” (Liker & Choi, 2004, old.: 106). Ennek eredményeként a legjobb beszállítói kapcsolatokkal rendelkeznek az Egyesült Államokban. Dyer és Hatch (2004) eredményei ugyanakkor arra világítanak rá, hogy a Toyotától a beszállítók által tanultak sokszor nem kerülnek át más vevői relációkba. Felmérésük szerint a Toyota egyesült államokbeli beszállítóinak harmada tudta más vevői relációkba is áttenni a megszerzett tudást, miközben kétharmaduknak ez nem sikerült.

Ezek az eredmények arra utalnak, hogy ha sikerült is a Toyotának a japán beszállítói modell átültetése Észak-Amerikára, a beszállítók teljesítménye szempontjából az egyesült államokbeli modell relációs-specifikus jegyeket mutat.

Ezek után tehát az a kérdés, hogy miért „ragad be” a tudás egy-egy vevői relációba? Dyer és Hatch (2004) kutatása arra hívja fel a figyelmet, hogy ennek oka sokrétű:

- eltérnek a vevők elvárásai és iránymutatásai;
- a Toyotához képest más vevőknél magas szintű automatizáltság jellemző a belső folyamatokra, amely a belső folyamatok merevségével jár;
- eltérés lehet abban is, hogy a változtatások jóváhagyása mennyi egyeztetést igényel és van olyan reláció, amelyben ez körülményes, nehézkes;
- mérlegelni kell azt is, hogy az esetleges változtatások jelentős idejű leállással járnak együtt, amelyet nem minden vevő vállal fel.

Ezek a tényezők egyenként vagy akár együttesen is ahhoz vezetnek, hogy egy vevő támogatásával elért fejlesztés nem vagy nehezen ültethető át más relációba. Végeredményben a beszállítófejlesztés a beszállító oldaláról relációs-specifikus befektetésként jelenhet meg.

1.4.3 További befolyásoló tényezők

A beszállítófejlesztés sikertényezői sokszor túlmutatnak a beszerző és/vagy a beszállító vállalat által kontrollált területeken. A sikert befolyásoló – illetve a választható beszállítófejlesztési programokat meghatározó – területek közül az alábbi, beszállítóhoz fűződő kapcsolatot meghatározó elemeket mutatjuk be röviden:

- beszállítók szegmentálása,
- kulturális hatás,
- hálózat,
- stratégiai célok,
- szabályozási környezet.

Ezek az elemek sokszor egymáshoz is szorosan kapcsolódnak és meghatározhatják egy-egy vállalat mozgásterét a kapcsolatrendszer kialakításában. Gondoljunk arra, hogy egy globális autóiipari cégnél az iparági gyakorlat miatt adottságként jelenik meg, hogy miként érdemes szervezni a beszállítói hálózatot. A globális cég tulajdonosi háttere (pl. észak-amerikai vagy japán) mégis jelentős eltérésekkel járhat a beszállítói hálózat szervezésében. További differenciálás is jelen lehet: egy globálisan működő japán autóiipari vállalat stratégiai céljai alapján eltérően tekinthet a különböző régiókban működő beszállítói hálózatokra. A japán vállalatoknak az észak-amerikai terjeszkedésük során egy fejlett iparági struktúrára építve stratégiai megfontolásokból is fontos volt (és marketing értékkel bírt) az amerikai beszállítói hálózat felépítése. Míg fejlődő országokban az iparág hiánya és a politikai elvárások (pl. meghatározott beszállítói arány) egyszerre vezetnek el egy sajátos beszállítói hálózat kialakításához.

Ez a példa az egyes elemek közötti szoros kapcsolat bemutatására szolgált. A továbbiakban arra törekedtünk, hogy ezen elemek jelentőségét egyenként mutassuk be.

Beszállítók szegmentálása

A folyamatorientált, tág kiterjedésű és stratégiai beszállítófejlesztést bemutató esettanulmányok – a neves japán vállalatokról szólók is – kiemelik, hogy a beszállítófejlesztési tevékenységek a kulcsfontosságú beszállítókhoz köthetők (*core supplier*). A kulcsfontosságú beszállítói státusz feltételezi, hogy a beszerző vállalat szegmentálja a beszállítókat: legalább kulcsfontosságú és nem kulcsfontosságú szegmenseket felállítva. Ehhez képest a beszállítófejlesztési munkákban méltatlanul kevés információ érhető a beszállítószegmentálási megközelítésekről és a felhasznált szempontokról. Ennek következtében a beszállítók szegmentálása és a beszállító fejlesztése között sejtett kapcsolatáról is keveset tudni.¹⁰

A beszállítófejlesztési programokba való bekapcsolódás egyik előfeltételként tekintünk a beszállító szegmentálási módszerekre. Rezaei és Ortt (2012) a beszállító szegmentálási eljárásokat három csoportba sorolja be (a szerzőpáros szerint módszer „alapítója”):

- **Folyamat alapú** (Parasuraman alapján): egy adott iparvállalat vevői szegmenseinek kulcsjellemzőihez hasonló jellemzők alapján határozhatók meg a beszállítók szegmensei is. Ezen módszerhez nem kerültek meghatározásra általános használható kulcsváltozók.
- **Portfólió alapú** (Krajlic alapján): az egyes termékeket (részegységeket) a profitra gyakorolt hatás (pl. vásárolt volumen, teljes beszerzési kiadás %-a, üzleti növekedésre gyakorolt hatás) és az ellátási kockázat (pl. a beszállítók száma és elérhetősége, kínálati oldal versenyhelyezete, helyettesíthetőség) alapján sorolja be négy kategóriába. A termékek kategóriához tartozása közvetetten a beszállítókat is kategóriákhoz rendeli. A különböző kategóriákhoz tartozó terméket (beszállítót) eltérően célszerű menedzselni.
- **Bevonás alapú** (Dyer et al. alapján): A beszállítók szegmentálása itt is az adott erőforrás milyensége alapján történik. Kvázi piaci alapú azon erőforrásoknál, amelyek szükségesek, de nem stratégiaiak. Kvázi hierarchikus (stratégia partnerség) azon erőforrásoknál, amelyek a vevő végső terméke szempontjából megkülönböztető jelleggel bírnak.

A beszállítószegmentálás eredményeként előállt különböző beszállítói csoportok eltérő kapcsolattartást és fejlesztési tevékenységet indokolnak. Eltér a kapcsolatban átadásra kerülő tudás mennyisége és minősége (pl. tacit vagy explicit), mint ahogy az áramlás iránya is (egyirányú, kétirányú). Az egyes módszerekből levonható következtetés a beszállítói kapcsolattartásra és a beszállító fejlesztésre is (ide kapcsolódóan jó megfontolásokat tartalmaz Vörösmarty és Tátrai (2010) munkája).

¹⁰ Ezt a megállapítást erősíti egy 2015-ben megjelent cikk is, amely az első olyan tanulmányként jelent meg, ami a beszállítófejlesztést és a beszállítók szegmentálást összekapcsolja (Rezaei, Wang, & Tavasszy, 2015).

Tanulmányunkban röviden Saliola és Zanfei (2009) megfontolásait mutatjuk be. A szerzőpáros a vevő-beszállító közötti kapcsolat „tartalmát” vizsgálva tudásáramlás szempontjából a kapcsolat három fajtáját különbözteti meg:

1) a beszerző vállalat **termékspecifikációt** ad át a beszállítónak, amikor a tudásátadás alig van jelen, ha van, akkor az döntően explicit és egyirányú (beszállító irányába);

2) a beszerző vállalat a **terméktervet** és a **termelési folyamattal kapcsolatos minőségi elvárásokat** osztja meg a beszállítóval, amikor a tudásátadás még egyirányú, de az részletesebb és több tacit elemre is kiterjed;

3) a beszerző vállalat képességekben gondolkodik és **a beszállítót a K+F tevékenységekbe is bevonja**, amikor a tudásátadás döntően tacit tudást jelent (ezért jelentős a személyek mozgása) és – ha nem is kiegyensúlyozottan, de – kétirányú a tudásáramlás.

Ebből a felsorolásból is látható, hogy a beszállító által elfoglalt szegmens meghatározza a kapcsolat menedzsmentjét, a beszállítófejlesztés lehetőségét és tartalmát (tevékenységeit) és az „áramló” tudást és a transzfer módját.

Szorosabb kapcsolatot lenne érdemes építeni a beszállítófejlesztéssel foglalkozó munkák és a beszállítószegmentálással foglalkozó eredmények között. Nem csak azért, mert a beszállítófejlesztéssel foglalkozó munkákból hiányoznak a szegmentálással kapcsolatos részleteket, hanem azért is, mert a szegmentálási módszerek „vegytisztá” formában nem jelennek meg a gyakorlatban. Rezaei és Ortt (2012) tapasztalata szerint a gyakorlati életben a portfólió és a bevonás alapú módszerek kombinációja terjedt el. Tovább nehezíti a szegmentálás és kapcsolattartás/fejlesztés közötti reláció specifikálását, hogy az egyes módszerek tágran értelmezhető tartalommal alakíthatók vállalatspecifikussá (pl. saját döntés, hogy ténylegesen milyen változókat vonnak be egy-egy vállalatnál egy-egy módszer operacionalizálásába). Szintén árnyalja a képet, hogy a vevő-beszállító relációkat erőviszonyok is áthatják (pl. Bensaou mátrix), így a kiegyensúlyozott kapcsolatok (piaci cserekapcsolat, stratégiai partnerkapcsolat) mellett fogoly helyzetek is kialakulnak (fogoly vevő, fogoly beszállító). Ezekben az erőviszony által meghatározott kapcsolatokban is sajátos mintázata van a kapcsolattartásnak és a tudásáramlásnak.

Kulturális hatások

A kulturális hatás fogalma alatt az egyes gazdasági régiókra jellemző gazdaságszervezési szokásokat értjük. Itt kiemelten három régióval foglalkozunk: Észak-Amerika, Japán és Európa.

A beszállítófejlesztés gyakorlatáról a legtöbb ismeret az amerikai és a japán vállalatokról áll rendelkezésre. Már e két eltérő régió is több olyan sajátosságot vet fel, amely hatással van a beszerzésre, a beszállítói hálózatra vagy a beszállítófejlesztésre. A beszállítói partnerség „mintavállalataiként” említett japán autógyártók szerves kapcsolatot alakítanak ki a beszállítókkal. A formális és informális kapcsolatokkal átítatott partnerség gyökerei sokak szerint a japán nagyvállalati rendszer (keiretsu) sajátos továbbélése, amelyben a kvázi hierarchikus kapcsolatok jelentősége meghatározó. Sako (2004) ezt a jelenséget az eltérő

vállalkormányzashoz is köti, amely a beszállítófejlesztésben is érezteti hatását. Japánban a vevő vállalatot sokkal inkább elfogadják *insider-nek*: ennek megfelelően a beszállítók információt és adatot osztanak meg, bíznak a hosszú távú fejlesztésekben és a hasznok megosztásának szabályainak betartásában.

Az említett japán cégek észak-amerikai térhódításuk idején sikeresek voltak az odahaza felépített hálózathoz hasonló modell kialakítására egy másik kulturális és üzleti közegben (lásd a tanulmány 2. fejezete). Érvényre juttattak egy kiegyensúlyozott, bevonás alapú beszállítószegmentálást. A mintaként emlegetett japán partnerségi kapcsolatok kiépítése azonban nem ment az észak-amerikai versenytársaknak, amelyeknél a piaci alapú kapcsolat meghatározó. Ez az észak-amerikai és japán gyakorlat közötti eltérés rávilágít arra, hogy egy-egy gazdasági régió működésében meghatározó jellemzők miként hatják át a vállalatok működését még akkor is, amikor azok már globális szereplőkké váltak.

Hálózat – végtermék jellemzőinek hatása

Bár a beszerző és a beszállító vállalat közötti kapcsolat egy diadikus kapcsolat, mégis ezek a diadikus kapcsolatok egy beszállítói hálózatban jelennek meg. Célszerű a vevő és a beszállító közötti kapcsolatokat a hálózat szemszögéből is megvizsgálni.

A hálózat „milyenségét” – bár bizonyos esetekben köthető valamilyen kulturális jellemzőhöz vagy üzletfilozófiához – nagymértékben a végtermék jellemzői is meghatározzák. Bár igaz és ezt a beszállítói hálózatok felépítése is tükrözi, hogy a piramis tetején lévő, nagyobb cégek céljai meghatározók a hálózat működtetésében (akár a beszállítófejlesztési programokkal kapcsolatban is), de ezek a cégek is kevésbé alakítják a környezetüket, mintsem alkalmazkodnak a végtermék jellemzői által megkövetelt irányokhoz. Azaz a végtermék jellemzőihez kapcsolódóan maga a hálózat számos olyan adottsággal bír, amelyek együttesen keretet szabnak a beszállító(k)hoz fűződő viszonyoknak is. Ezen túlmenően akár a beszállítók közötti relációkat is befolyásolják.

Az eddig ismertetett példákhoz visszatérve: itt is egyik véglet az autóipar, szűkebben a japán cégek, amelyeket jellemző beszállítói partnerségről már volt szó. A japán cégeknél a keiretsuk működését mintázó kvázi-hierarchikus kapcsolat kiemelt szereppel bír. Ennek a hálózati modellnek egyenes következménye a hosszú távú kapcsolatokat kereső, együttműködésre építő beszállítói kapcsolatok markáns jelenléte. Továbbá a beszállítók közötti intenzív kapcsolat is lényegi jellemző. Ez a hálózati megoldás vált követendő mintává az autóiparban – azon amerikai cégeknél is, amelyeknél a versengő beszállítókra épített hálózatot preferálták korábban.

Az autóiparban a termék jellegéből (a világ számos pontján nagy üzemekben előállított globális tömegtermék) adódóan további következményekkel is számolhatunk. Ebben az „érett” szektorban már a versenyben maradáshoz is sokszor nagyon magas követelményeknek kell megfelelni, és ez a volumenekkel és tőkeintenzitással együtt kedvezőbb helyzetbe hozza a nagyobb cégeket akár még az alsóbb szintű beszállítói pozíciókban is. Még inkább a nagyobb cégeknek kedvez a szektor cégeinek globális jelenléte azzal, hogy a beszerzési tevékenységeket

is centralizálják. Így a leányvállalatok beszállítói is globális verseny győzteseiként kerülnek ki: a központ stratégiai (beszerzési) döntései mellett a leányvállalatok felelőssége az operatív kapcsolattartásra korlátozódik. Az autóiipari hálózatokban az anyagi és információs folyamatok stabilak abban az értelemben, hogy a termékek életciklusa is lehetővé teszi a hosszabb távú kapcsolatot (pl. megéri befektetni technológiába és innovációba, mert a befektetés adott relációba néhány évig üzletet jelent; adott képességet más vevőnek is el lehet adni). A fejlesztési költségeknek a nagyságrendje – részben a részegységek komplexitása miatt – megint csak a nagyobb cégeknek kedvez. Több tényező által is felerősített pozitív visszacsatolási folyamat tanúi vagyunk: az autóiipari hálózatokban – főként a legfelső szinteken – a nagyobb cégek nyernek teret. A folyamat egy nagyvállalatok közötti együttműködésnek kedvező kontextushoz vezet, amelyben világos a feladatmegosztás, egyértelmű és áttekinthető a kapcsolatrendszer (és kommunikációs utak).

Stratégiai célok

A beszállítókkal való kapcsolattartás szempontjából kiemelendő hatása lehet a vállalat üzleti stratégiájának az egyes piacokon.

Törekedhet a vállalat „teljes értékű” értékesítési és termelési kapacitások létrehozására, amelynek szerves része, hogy építve a helyben meglévő iparági hagyományokra helyi beszállítói hálózatot alakít ki. Rendszeresen találkozunk azzal a forgatókönyvvel is, hogy egy vállalat alacsony költségek miatt termelő egységet hoz létre egy feltörekvő régióban, ahol kihasználja az olcsó beszállítókat.

A Toyotánál és a Hondánál fontos stratégiai cél volt az észak-amerikai piacra lépéskor a helyi beszállítói hálózat kiépítése kifejezetten a nem japán cégekre építve. Előre vitte ezt a törekvést az a már tárgyalt japán adottság, hogy a kvázi hierarchikus kapcsolat a japán cégek fontos jellemzője. A törekvés mögötti további fontos motiváció, hogy a hálózatépítésnek jelentős piaci értéke volt. A japán cégeket ugyanis komoly támadások érték amerikai oldalról, pl. az import japán autók a versenyképességüket az olcsó jennek köszönhetik, vagy a túlzott állami szerepvállalásnak. Történt ez annak ellenére, hogy az 1980-as évekre már nyilvánvaló volt a teljesítménykülönbség a két régió vezető márkái között (Womack, Jones, & Roos, 1990). Az észak-amerikai beszállítói hálózat felépítésének „marketing” szempontból is volt hozzáadott értéke: bizonyította és egyfajta büszkeségre is okot adott, hogy az amerikai beszállítók is lehetnek azonos szinten a japán cégekkel (Cusumano & Takeishi, 1991), illetve a japán cégek import és idetelepülő japán cégek helyett hazai cégeknél amerikaiakat foglalkoztatnak. Meglátásunk szerint szimbolikus mérföldköve volt a Toyota ez irányú törekvésének a General Motors-szal együtt működtetett NUMMI (New United Motor Manufacturing Incorporated), amely egy fremonti GM gyár újranyitását jelentette. A korábbi üzem hírhedten problémás volt, míg a közös vállalatként működtetett üzem nagyon jó teljesítményt mutatott fel a kezdetektől (Shook, 2010).

A szakirodalomban kiemelten kezelt japán példák a teljes értékű hálózat építését mutatják be, amelynek eredményeként a helyi beágyazottság nagyon jelentős lett. A beágyazottság teljesen összhangban van a cég egyéb stratégiájával is (pl. marketing).

A stratégiai célok azonban teljesen eltérő beszállítói hálózat kialakulását is eredményezhetik. A Suzuki európai megjelenését követően készült kutatás a vállalat európai stratégiája és ellátásilánc-menedzsment gyakorlata közötti kapcsolatot vizsgálta (Demeter, Gelei, & Jenei, 2006). A japán cég a magyarországi üzeme létrehozásával az európai piacra lépését készítette elő. A magyar autóiipari kultúra (kivéve talán a buszgyártási hagyományokat) viszonylag gyenge volt, a Suzuki által megcélzott értékesítési volumen nem volt eléggé vonzó a beszállítóinak idetelepüléshez. Az 1990-es évek elején a régió országaiban, így Magyarországon sem volt kiterjedt beszállítói hálózat. Ez az eddig bemutatottól teljesen eltérő kontextus. A relációban érvényesülő erőviszonyok szempontjából fogolykapcsolat volt meghatározó. A Suzuki célzottan támogatta a beszállítókat, illetve többnyire egy beszállítója volt egy-egy alkatrészre. A Suzuki beágyazottsága azonban meglehetősen gyenge volt, ami akkor vált nyilvánvalóvá, amikor stratégia váltásával (nagyobb volumen) és a térségi beszállítóhálózat erősödésével a hazai beszállítók egy jelentős része – meglehetősen rövid idő alatt – kiszorult a beszállítói pozícióból, vagy jóval lejjebb csúszott a hálózat hierarchiájában.

A helyi beágyazottságra törekvésben és így a hálózat építésében meghatározó a stratégiai cél szerepe.

Szabályozási környezet

Gyakori, hogy egy-egy ország előírásokkal szabályozza a betelepülő vállalathoz kapcsolódó beszállítói hányadot. Egy fejlődő régióba települő vállalat akár már rendelkezhet is megfelelő beszállítói bázissal, de a célrégió országa előírásokkal szabja meg a helyi beszállítók hozzáadott értékét.

Az észak-amerikai piacon az autóiipar egy jól működő iparági kultúrára épült. A japán cégek megjelenésekor, ha globális szinten már nem is a legversenyképesebb, de jelentős bázissal rendelkező iparág volt az autóiipar. A fejlődő országokba települő autóiipari szereplőket más kontextus fogadja: sokszor nem csak hogy iparági kultúra nincsen, de az iparág elvárásaihoz mérten az általános termelési kultúra is alacsony szintű. Ehhez adódik hozzá, hogy a mindenkori kormányok egy-egy beruházáshoz kapcsolódóan, a helyi ipar helyzetbe hozása miatt kvótát állapítanak meg a hazai beszállítói arányokra. A betelepülő összeszerelők mindezek következtében átalakítják a hálózatot: mivel a nagy értékű és komplex részegységek beszállítói általában adottak, ezért a helyi beszállítói arány elérése miatt a kisebb értékű és kevésbé komplex alkatrészek terén fokozott erőfeszítéseket kell tenniük a beszállítói kapacitás biztosításához. Ebbe beletartozik a potenciális beszállítók felkutatása és új képességek átadása. Ennek következtében a hagyományos hálózatokhoz képest a piacokon az alsóbb szintű és egyszerűbb termékeket szállító beszállítók irányába is szoros kapcsolatot épít ki a hálózat központi vállalata. További sajátossága egy ilyen kontextusnak, hogy a nagy termelési volumen és a tény, hogy a helyi beszállítók új képességeiket ezen új partner miatt fejlesztették, a kapcsolat sokszor mind a két fél részére „fogolyhelyzetet” teremt. A központi vállalatnak legalább rövidtávon szüksége van a beszállítóra, amely beszállító az adott iparágban kizárólag a központi vállalat keresletét elégíti ki.

Élesen világít rá erre a jelenségre a török autóipari összeszerelők és beszállítók kapcsolatának vizsgálata (Wasti, Kozan, & Kuman, 2006). Bensaou-mátrix felhasználásával, amely a relációt meghatározó erőviszonyokat elemzi, arra az eredményre jutottak, hogy a török autóiparban a beszállítók kb. 40%-a fogoly beszállító státuszban van: azaz a beszállító relációs-specifikus befektetés úgy magas szintű a vevő irányába, hogy a vevő relációs-specifikus befektetése alacsony.

A Suzuki európai megjelenésének tapasztalatai a szabályozás kérdéséhez is kapcsolódnak (Demeter, Gelei, & Jenei, 2006). A japán cégnek a meghatározott magyar hozzáadott érték eléréséhez a beszállítói hálózat nagyon alacsony szintjén lévő cégekkel is szoros kapcsolatot kellett kiépítenie. A hazai beszállítók nagy számba kapcsolódtak be a hálózatba. A beszállítói iparág fejlődésével a betelepülő cégek azonban hamar kiszorították a magyar beszállítókat.

A szabályozási környezet több ösztönzővel is igyekszik segíteni a betelepülő kapacitások beágyazottságának elmélyítését és a hazai szereplők helyzetbe hozását. Az eddigi megállapítások azt húzzák alá, hogy ez rövidtávon és alacsonyabb hozzáadott értékű tevékenységeknél lehet eredményes.

A szabályozási tevékenység hatékonysága növelhető lehet, ha megnézzük, hogy a beágyazottság elmélyítését milyen tényezők befolyásolják általában. Saliola és Zanfei (2009) a multinacionális egységek és a hazai (thai) vállalatok közötti kapcsolatokat vizsgálva arra jutottak, hogy a tudásalapú kapcsolat¹¹ három tényező hatására erősödik:

- 1) a multinacionális vállalat jelenlétével a helyi piacon,
- 2) a multinacionális vállalat erőfeszítéseivel, amellyel a technológiáját adaptálja a helyi piaci igényekhez,
- 3) a hazai beszállítók kompetenciájával.

Az intenzív tudásátadásra épülő kapcsolat mind a két érintett félhez kapcsolódik: egyszerre függ a helyi kompetenciáktól és a multinacionális egység technológiájának helyi piaci adaptációjától. Figyelemre méltó az a megállapításuk is, hogy a multinacionális vállalat egysége által helyben vásárolt inputok aránya nő az alacsonyabb technológiai szinttel.

Ezek az általános megállapítások alátámasztják a japán autóipari gyártók észak-amerikai erőfeszítéseit a beágyazottság mélyítésére: helyi piacon erős szerepet építettek, sajátos filozófia szerint működnek (termelési rendszer, beszállítókhöz való hozzáállás) és fejlett iparági kultúrával találkoztak. Ez a három megállapítás egyben aláhúzza azt is, hogy a fejletlen beszállítókkal rendelkező, kis belső piacú országoknak nagyon korlátozottak a lehetőségei a multinacionális cégek helyi beágyazottságának erősítésére. Elsősorban az alacsony technológiai színvonalú termékeknél van erre mód.

¹¹ Amikor a beszállító nem specifikáció alapján gyárt, hanem a fejlesztésbe is bevonják.

1.5 Beszállítófejlesztés - összefoglalás

A beszállítófejlesztés motivációját az adja, hogy e tevékenység hatására a vállalat a beszállító és saját teljesítményének javulásával számolhat. Ha egy vállalat a beszállítófejlesztési program kialakításán gondolkodik, akkor több eltérő megközelítés közül választhat és egy-egy megközelítés megvalósítására is többféle szervezeti megoldás szolgál.

A beszállítófejlesztés fogalmának hallatán legtöbbször a folyamatorientált, tág és stratégiai beszállítófejlesztés jut eszünkbe, amely a közvetett és közvetlen tevékenységek széles körére épít. Bár a japán autóiipari vállalatok gyakorlata ezt a megközelítést tette „népszerűvé”, az ad hoc problémákat reaktívan kezelő hozzáállás is a vállalati gyakorlat része. Számos vállalat részéről teljesen racionális döntés az is, ha nem foglalkozik beszállítói fejlesztésével.

Többféle koncepcionális keret is elérhető a beszállítófejlesztési programokkal kapcsolatban. E modellekben fontos szerep jut az információk megosztásának, a teljesítmény mérésének, a szakértők és felsővezetők aktív részvételének, a közös tevékenységeknek és az erőfeszítések fókuszálásának (pl. adott terület kiválasztása, kulcsbeszállítói kör kiválasztása stb.). A beszerző vállalat és a beszállító oldalán számos olyan tényező van, amely támogatja vagy akadályozza az erőfeszítéseket (7. táblázat).

Számos bizonyíték támasztja alá, hogy mennyire fontos és mennyire nem könnyű ezeket a vállalati, kapcsolati és tudásátadási jellemzőket kezelni. A jelentős beszállítófejlesztési eredményeket felmutató Honda számos beszállítójánál kudarcot vallott. A Toyota eredményes volt beszállítóinál, de azok már nehezen tudták a megszerzett tudásukat szélesebb körben, más beszerző vállalat irányába hasznosítani.

A beszállítófejlesztési programokkal kapcsolatban domináns az a racionális érvelés, amely a teljesítményjavulást hangsúlyozza. Bemutattuk, hogy a tényleges siker jelentős erőforrásokat köt le mind a két oldalon. Bár a fejlett országokban a beszállítófejlesztés és a javuló teljesítmény kapcsolata alátámasztott, egy mexikói kutatás arra figyelmeztet, hogy a fejlődő országokban az alacsony részvételt jelentő beszállítófejlesztési technikák nem vezetnek a beszállítók teljesítményének javulásához. Más fejlődő országok gyakorlatát vizsgáló munka is arra utal, hogy a beszállítófejlesztést számos, a helyi egységek „felelőségén” túlmutató tényező is meghatározza, pl. helyi szabályok, a vállalat stratégiai céljai a régióban, a helyi termelési kultúra.

7. táblázat A beszállítófejlesztés sikertényezői – beszerző és beszállító vállalat

Beszerző vállalat	Fókusz	Beszállító vállalat
<ul style="list-style-type: none"> - a beszerző vállalat felső vezetésének támogatása - a beszerző vállalat piacán tapasztalható verseny - két-irányú kommunikáció (vállalatközi) - a beszerzett input mennyire jelentős a beszerző vállalatnál - keresztfunkcionális csoport - aktív részvétel és magas befektetés 	<p>Vállalati jellemzők, kapcsolat jellemzői</p>	<ul style="list-style-type: none"> - beszállító vállalat piacán tapasztalt verseny - preferált vevő - reláció, amelyben nagyobb hasznosra számít
<ul style="list-style-type: none"> - strukturált tanulási folyamat, tudásátadási rutin - tudást fogadó fél kiválasztása (abszorptív képesség, identitás) - elvárás, hogy a megfelelő erőforrásokat rendelkezésre bocsássa a beszállító (infrastrukturális tényezőket is) - a fejlesztési program intézményesítése a beszállítónál (hosszú távú függőség minimalizálása) 	<p>Tudásátadás szempontjából meghatározó tényezők</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a fejlesztő vállalat ösztönzése a részvételre sarkall, de nem teremti meg az intézményesített fejlesztést - átadni kívánt készségek ismerete (mit, mennyi erőforrást igényel, miként lehet más relációban használni) - bizalom, bizalomra méltó beszerző vállalat (kompetens oktató, szerződés, goodwill) - a vállalat minden tagja hozzájárul a fejlesztéshez - vevőspecifikus jegyek: adott relációban elért eredmények nem hasznosulnak más beszerző vállalat irányába
<p>Adott egységen/vállalaton sokszor túlmutató tényezők</p> <ul style="list-style-type: none"> - beszállítók szegmentálási gyakorlata - kulturális hatás: egyes régiók eltérő gazdaságszervezési gyakorlata, eltérő vállalatkormányzás - hálózat: a végtermék jellemzői nagy hatással vannak a hálózat szervezésére, és keretet adnak a diadikus kapcsolatoknak is - stratégiai célok: adott piacon fontos és piaci értékkel bír a teljes értékű hálózat építése; a cég megjelenését az olcsó munkaerő motiválja - szabályozási környezet: célország szabályai a helyi beszállítók hozzáadott értékének arányára vonatkozóan; a „kvóták” rövid távon és alacsony hozzáadott értékű tevékenységeknél lehetnek eredményesek - működési környezet: adott országra jellemző termelési kultúra 		

2 Lean beszállítófejlesztés

A 2. fejezet a Toyota, a Honda és a Nissan napi beszállítófejlesztési gyakorlatát tekinti át. Az autóiipari cégek japán gyakorlata mellett (Sako (2004) alapján) az észak-amerikai hálózatépítésük és beszállítófejlesztési gyakorlatuk is helyet kap (Dyer és Nobeoka (2000) alapján).¹²

A három cég beszállítófejlesztési tevékenysége sok szempontból követi a beszállító partnerség hat állomásos hierarchiájában megfogalmazottakat (1.3.3). Miközben a cégek közötti eltérések is hangsúlyosan jelennek meg, és mint látni fogjuk ezek az eltérések olyan lényeges kérdéseket érintenek, mint a beszállítófejlesztés szervezeti helye, a beszállítók részvétele a beszállítófejlesztésben, a haszonok megosztása a vevő és beszállító között, a rövid és hosszú távú célok támogatása. A meglévő közös jegyek mellett ezek a további kérdések eltérően működő modellekhez vezetnek. Az alfejezetekben az általános bemutatás mellett, téglalap alakú részekben jelennek meg rövid, konkrét vállalati miniesetek. A japán és észak-amerikai gyakorlat részletes tárgyalását az indokolja, hogy az európai „helyzet” feldolgozottsága messze elmarad a másik két gazdasági övezetétől. A fontosabb forrásokat foglalja össze a 8. táblázat.

8. táblázat *Lean beszállítófejlesztés – kutatások*

Szerző(k)	Vállalat	Módszertan	Fókusz
Liker és Choi (2004)	Toyota, Honda	50 interjú a Toyota és Honda vezetőivel Japánban és Egyesült Államokban, és 40 észak-amerikai beszállítónál, továbbá üzemek és kapcsolódó osztályok látogatása	A Toyota és a Honda beszállítói partnersége az USA-ban
Dyer és Nobeoka (2000)	Toyota	Több mint 100 óra interjúk a Toyotánál (30 vezető) és 80 beszállítóknál Japánban és az USA-ban	A Toyota hálózatában működő intézményesített programokat és gyakorlatokat mutatja be
Sako (2004)	Toyota, Honda, Nissan	Külső érintettekkel interjúk a vállalatoknál és beszállítóknál (beszerzés, beszállító fejlesztés), vállalati dokumentumok	A három vállalatnál történeti áttekintés alapján bemutatja a beszállítófejlesztést
Marksberry (2012)	Toyota (USA)	Toyotánál szerzett tapasztalat	Toyota észak-amerikai gyakorlata

¹² A 2. fejezet nagyrészt a 8. táblázatban szereplő forrásokra épít. Ha valamely forrás domináns vagy más forrást is felhasználunk, akkor azt kiemeljük.

Sajátos időbeli mintát mutatnak a releváns kutatások: azokban nagyrészt az 1990-es és 2000-es évek gyakorlata jelenik meg. Az akkori kutatások motivációja jórészt visszavezethető arra, hogy a gazdasági szervezetek működésében az egyéni és a szervezeti szinten jelen lévő tudásmegosztás mellett fókuszba került a hálózati szintű tudásmegosztás. Az eredmények aláhúzzák, hogy a hálózat szintű tudatos és intézményesített tudásmegosztásnak fontos szerepe van a szervezetek hatékony működésében (Dyer és Nobeoka (2000)). A vállalati gyakorlatok bemutatásánál ezen munkákra támaszkodunk.

2.1 Beszállítófejlesztés a Toyota gyakorlatában (Japán)

A Toyotánál két szervezeti egységének is jelentős szerepe van a beszállítófejlesztésben:

- A Tevékenységmenedzsment Tanácsadási Divízió (Operations Management Consulting Division, OMCD) a Toyota termelési rendszerért (Toyota Production System) felel.
- A Beszerzés Tervezési Divízió (Purchasing Planning Division, PPD) a teljes körű minőségszabályozásért (Total Quality Control) felel.

A két egység között nincsen formális kapcsolat. A közöttük lévő koordináció informális alapú, azaz nagyrészt a személyi kapcsolatokra épül. E formális kapcsolat hiányának komoly hatása van a beszállítófejlesztésre is. Mivel nincsen közvetlen kapcsolat a fejlesztések és az ártárgyalások között, ezért könnyebben elérhető, hogy a beszállítók részt vegyenek és motiváltabban dolgozzanak a programokban.

A Toyotánál a beszállítófejlesztésben is meghatározó a TPS. A TPS középpontjában az emberek és a folyamatos fejlesztés áll. A TPS-ben a működéshez való hozzáállás az alábbi jellemzőkkel foglалható össze: folyamatosan törekednek a pazarlások minden formájának megszüntetésére; a minőségi problémák felfedése akár a sorok leállításával is prioritást kap; a menedzsment és a munkások feladata egy-egy probléma tényleges gyökérokának megtalálása és ezen ok megszüntetése; mindig a szükséges mennyiségű alkatrész/részegység áll rendelkezésre, amely alacsony készletszintet eredményez és minőségi kiválóságot követel meg. A TPS szinonimája a lean menedzsment lett mára. Ennek 5 alapelve: az érték meghatározása, az értékáram, az áramlás, a húzásos rendszer és a tökéletesítés. Bár ezen elvek mögött egy jól meghatározott eszközrendszer áll (értékáramelemzés, A3 elemzés), de a tapasztalatok azt mutatják, hogy ezek ismerete mellett nagy a jelentősége a sikerben a szervezeti működés egyéb területeinek átalakítása (pl. emberierőforrás-menedzsment, menedzserek gondolkodása, szervezeti kultúra, vállalat külső kapcsolatai).

2.1.1 OMCD feladatai

Az OMCD az 1970-es években jött létre a Toyota termelés szabályozásért felelős szervezeti egységében. Az OMCD feladata kettős a TPS-sel kapcsolatban. Ez az egység felelős a TPS bevezetésért mind a Toyota gyárakban, mind a kulcsbeszállítóknál (*core suppliers*). Egyazon mérnökök dolgoznak a belső és külső relációkban – méghozzá azonos módszereket és megoldásokat követve.

Az OMCD-ben 6 nagyon széles körű tapasztalattal bíró vezető dolgozik, akik mindegyike 2 Toyota üzemért és 10 beszállítóért felel. Mellettük 50 beszállítófejlesztő mérnök (tanácsadó) tagja még az egységnek. 15-20 tanácsadó állandó jelleggel az OMCD tagja. A többiek gyorsan előrelépő fiatalok, akik 3-5 évet töltenek el ott. A cél, hogy a fiatalok alaposan sajátítsák el a TPS-t. A Toyota ezeket a szakembereket küldi a beszállítókhöz. Előfordul, hogy egy-egy tanácsadó hónapokat tölt egy-egy beszállítónál. A mérnökök a Toyota 38 legnagyobb beszállítóját Japánban 4,2-szer keresik fel évente és egy átlagos látogatás 3,1 napos. Az OMCD tanácsadók szolgáltatásaiért a beszállítóknak nem kell fizetniük. (Dyer & Hatch, 2004)

Az OMCD feladatait a beszállítók irányába is két részre bonthatjuk: a mérnökök közreműködnek a – beszállító vállalatokból álló – *jishuken* csoportok munkájában és egyéni segítséget is nyújtanak a beszállítóknak. Előbbi multilaterális keretek között, utóbbi bilaterális keretek között működik.

Jishuken csoportok

A *jishuken* csoportokat a beszállítók hozzák létre a Toyota közreműködésével. A *jishuken* csoportban mind a beszállítók, mind a Toyota aktívan részt vesz. A csoport az egyes tag beszállító vállalatokat segíti az előzetesen meghatározott teljesítménycélok elérésében. Az 1990-es években kilenc *jishuken* csoport működött a Toyotánál. 52 vállalat 56 üzeme vett részt a munkában, amelyek együttesen a Toyota által beszerzett érték 80%-át adták. A *jishuken* csoport kialakításánál a földrajzi közelség melletti szempont, hogy közvetlen versenytársak nem kerülnek egy csoportba.

A gyári *jishuken* (*kojo joshuken*) egy autonóm tanuló csoport, amely a Toyota középvezetőknek és sorvezetőknek (first-line supervisors) szóló képzések és tréningek legfelsőbb szintjét jelenti. Őket tartják az üzemi szinten zajló kaizen események know-how-jának letéteményeseinek.

A *jishuken* csoport egy olyan szervezatközi fórum, amelyben egy meghatározott vállalati kör középszintű termelési szakemberei dolgoznak együtt, akik konkrét fejlesztéseken keresztül alkalmazzák a TPS-t és fejlesztenek képességeket. A *jishuken* tevékenysége az OMCD által évente megfogalmazott témára fókuszál. Minden vállalat az OMCD-vel megállapodik egy specifikus témában és kijelöli a csoport által tanulmányozható üzemi területet. Minden évben minden beszállító egy két hónapos időszakot biztosít a fejlesztésre. A fejlesztés konkrét teljesítménycélok megfogalmazásával kezdődik (pl. termelékenység, költségcsökkentés, készletforgás). A két hónapos időszak alatt az OMCD felelős mérnöke háromszor látogat el a beszállító vállalathoz és általában kritikus megjegyzéseket tesz. Az OMCD junior kollégái más alkalmakkor keresik fel a beszállítót és ők részletekbe menő iránymutatást adnak. A *jishuken* csoport tagjai hetente egyszer találkoznak és konkrét kaizen ötleteket fogalmaznak meg. A tipikus *jishuken* találkozón legalább 30-an vesznek részt (egy-egy beszállító 5 főt küldhet). Az ötletek nagy részét a fogadó vállalat még a két hónapos időszak vége előtt megvalósítja. Az év

végén minden *jishuken* tag részvételével prezentációkat tartanak az adott évben elért eredményekről. A fejlesztéseket írott formában minden résztvevő megkapja.

A JECO egy közepes méretű szerszámgyár, amely az alkatrészek és a késztermékek logisztikáját jelölte meg tanulmányozandó területként. A JECO-nál célként fogalmazták meg a kereslet fluktuációja miatt tartott készletek 54%-os csökkentését és a rotorok készletének 95%-os csökkentését. A fejlesztési időszak alatt 248 kaizent fogalmaztak meg, amelyből 222-t megvalósítottak (90%). A 222 megvalósított kaizenből 85 jött a JECO-n belülről, míg 135 a *jishuken* csoport tagjaitól.

Egyéni segítségnyújtás

A Toyota OMCD bilaterális keretek között ha-és-amikor-szükséges alapon egyéni segítséget is nyújt a beszállítóknak. Ennek a közreműködésnek fontos jellemzője, hogy a beszállító a Toyota szakértők segítségével rövidtávon gyors eredményeket tud felmutatni. Erre olyan esetekben lehet szükséges, amikor a beszállító normál üzletmenete felborul, vagy nem tudja egy felfutó termékhez a megfelelő mennyiségű egységet szállítani. A rövidtávon elérendő gyors eredmények komoly változtatásokkal járnak együtt. Az egyéni segítségnyújtás egy fentről-lefelé irányuló, gyors változtatásokkal járó szakértői közreműködés. A változtatások fenntarthatósága éppen azért nehézkes is, mert azok a Toyota szakértőjének iránymutatása szerint zajlanak és nincsen mód a képességek fejlesztésére és tanulásra.

2.1.2 PPD feladatai a Toyotánál

A PPD bilaterális és multilaterális keretek között vesz részt a beszállítók fejlesztésében, amelynek fókuszában a TQC van.

Beszállítói szövetség

A PPD felelős a *kyohokai*-ért, amely egy beszállítói szövetséget takar, amely a tudásátadás és -megosztás fóruma. Rendszeresen szemináriumokat tartanak, tanulócsoport találkozókat szerveznek (*study group meetings*), képzéseket, kiállításokat bonyolítanak és a tagok prezentálnak egymásnak az eredményekről.

Toyota QC Award

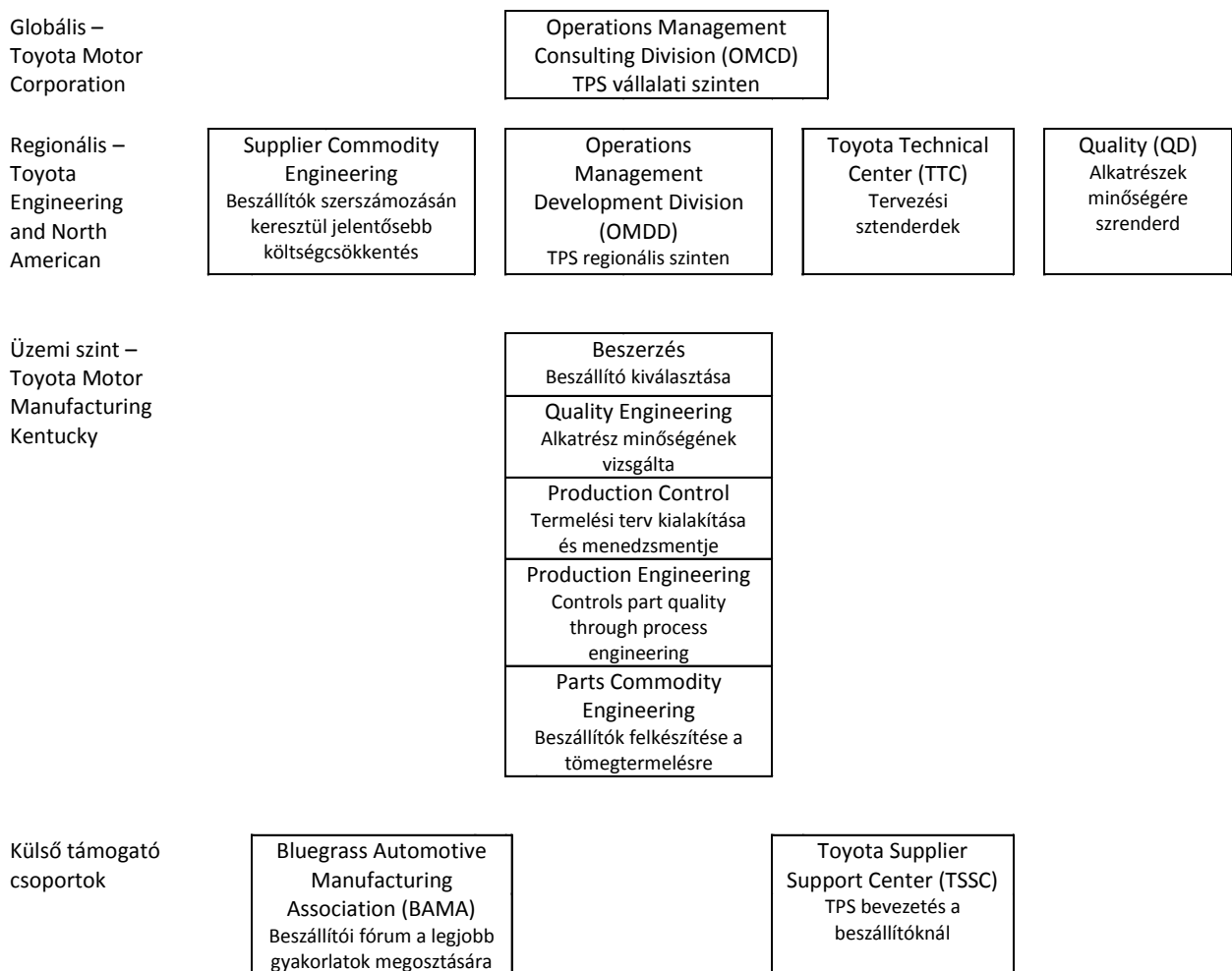
Specifikus egyéni segítséget kapnak azok a beszállítók, akik a Toyota QC Award megszerzését tűzik ki célul. A PPD Minőség Technológia Részlege (Quality Technology Section) aktív részvétellel jellemezhető iránymutatást ad több szakterületen is, pl. *hoshin kanri*, minőségbiztosítás, költségkontroll, *genba kanri*. A fejlesztések fókuszában a képességek erősítése van, így ez a tevékenység hosszú távot ölel fel és számos vállalati területre kiterjed (pl. marketing, költségek és befektetések tervezése, folyamatfejlesztés, minőségfejlesztés). Kivételes körülmények között a PPD is felállító rövid távú eredményeket gyors elérését célzó akcióprogramokat.

2.1.3 A Toyota gyakorlata Észak-Amerikában

A Toyota az Egyesült Államokban komplex gyártási tevékenységgel van jelen, amelyhez kiterjedt beszállító hálózatot is épített. A 2. ábra Marksburry (2012, old.: 283) alapján mutatja be a Toyota beszállítói kapcsolatainak és beszállító fejlesztési tevékenységének szervezeti helyét. A Toyota globális és regionális szinten is külön szervezeti egységet tart fenn a beszállítófejlesztési programok szervezésére és menedzsmentjére. Az észak-amerikai gyakorlatban a Japánban kialakított rendszerek adaptálására törekedtek: a fókuszban a beszállítói fórum és a TPS bevezetése áll. Részleteiben csak a külső támogató csoportok működéséről írunk e tanulmányban.

A Toyota 1989-ben hozott létre egy szövetséget az egyesült államokbeli beszállítóinak, a Bluegrass Automotive Manufacturing Association-t (BAMA). A szövetséget a Toyota japán beszállítói szövetségéről (*kyohokai*) mintázták. A szövetséget 13 vállalat alapította. 2000-re a részt vevő beszállítók száma 97-re nőtt.

2. ábra Toyota – tudásmegosztás szervezeti helye



Forrás: Marksburry (2012, old.: 283)

A szövetség többféle fórumot is működtet:

- általános küldöttgyűlést tartanak kéthavonta, amelyeken a beszállítói hálózaton belüli termelési tervekkel, iránymutatásokkal (*policies*), a piaci trendekkel kapcsolatos explicit tudás van középpontban;
- a különféle témával foglalkozó bizottságok havonta vagy kéthavonta találkoznak, amely témák között a költség, a minőség, a biztonság és a társadalmi tevékenységek jelennek meg. Az egyes témákban specifikus fókuszra koncentrálnak egy éven keresztül, és azzal kapcsolatos tapasztalatokat osztják meg. Emellett kapcsolódhat hozzá oktatás, legjobb gyakorlatok megismerése üzemlátogatásokon vagy esettanulmányok áttekintése.
- A BAMA által gondozott fórumoknak nem csak tudásmegosztásban van szerepük, de a kapcsolatépítés szempontjából is lényegesek.
- 1992-ben a Toyota az Egyesült Államokban létrehozta az OMCD helyi változatát, amelyet akkor Toyota Beszállító Támogató Központnak hívtak (Toyota Supplier Support Centre, TSSC). A központ célja itt is a TPS terjesztése tanácsadás vagy problémamegoldás keretei között. Egy korábbi OMCD tanácsadó mellett 20 tanácsadó tartozik a központhoz. Az egységet 2009-ben TPS Support Centerre nevezték át (Marksberry, 2012), amely név jobban tükrözi a működése elsődleges célját.¹³ Itt bilaterális keretek között lehet a TPS-t átvenni. Az előzetes tervek szerint fél évet szántak egy-egy projektre, de a tapasztalatok szerint legalább másfél évet vesz igénybe a TPS kialakítása a beszállítóknál.

Egy műanyag alkatrészeket szállító gyár volt az egyik első, amely a TSSC támogatását kérte. A TPS bevezetés első időszakában a TSSC körülbelül 2-4 tanácsadót küldött a céghez 3-4 hónapon keresztül. A kezdeti időszakot követően több mint 5 évig a Toyota továbbra is segítséget nyújtott. (Dyer & Hatch, 2004)

A Tenneco's Smithville (Tennessee, Egyesült Államok) egy kipufogórendszereket gyártó vállalat. A 2000-es években a vezetőség úgy döntött, hogy kezdeményezi a lean termelés bevezetését. A vállalat a BAMÁ-hoz fordult támogatásért. A szövetségen keresztül a vállalat vezetősége ellátogatott a legjobbnak tartott lean beszállítókhöz. E látogatások segítettek nekik a lean vízió megalkotásában. Következő lépésként a vállalaton belül kineveztek egy lean szakértőt, akinek vezetésével egy éves átalakítási folyamatba kezdtek. 2002-re a vállalat az általános költségeket 39%-kal csökkentette és a direkt munkatársak munkahatékonyságát 92%-kal növelte. A készletértéket 5 millió dollárral sikerült csökkenteniük. A minőség terén is látványos javulást értek el: 638-as PPM mutatójuk 44-re csökkent. Ebben az évben elnyerték a Toyota minőség és szállítás díjat. (Liker & Choi, 2004)

A TSSC-re építve kialakították a multilaterális együttműködés kereteit is. A japán vállalat Észak-Amerikában is létrehozta a *jishuken* megfelelőjét, amelyet gyári fejlesztési tevékenységnek (PDA) neveztek el. A kezdeményezéshez 40 vállalat csatlakozott önkéntesen. A PDA egy-egy fókuszterületen (pl. minőség) hajt végre fejlesztéseket egy éven keresztül.

¹³ A TSSC rövidítés megmaradt. 2016-os adatok alapján az egységnek 15 teljes munkaidőben foglalkoztatott dolgozója van. A termelő cégek mellett a szolgáltató vállalatoknál és a non-profit szervezeteknél is aktívan dolgoznak. Forrás: <http://www.tssc.com/about.asp>, letöltve: 2016. 08. 16-án

Ennek keretében minden tag demonstrációs céllal kiválaszt egy sort, amelyen a különféle koncepciókkal kísérletezni lehet. Az OMCD működéséhez hasonlóan a TSSC is hónapokat töltött egy-egy tag problémájával. (Dyer & Hatch, 2004) A tanuló csoportban a Toyota és a beszállítók közösen is dolgoznak a termelés fejlesztésén. Ennek keretében pl. egy Toyota sensei vezetésével a beszállító vállalatok és a Toyota vezetői és mérnökei találkoznak és a fejlesztés érdekében bejárják az egyes üzemeket. (Liker & Choi, 2004)

2.2 Beszállítófejlesztés a Honda gyakorlatában (Japán)

A beszállítófejlesztés kezdete az olajválságot (1973) követő évekre tehető. Tanuló csoport keretében 7 Honda mérnök 8 beszállítónál kezdett munkába. A beszállítónál egy minta soron kezdett el dolgozni a Honda csapata, ahol demonstrálták, hogy a változtatások hasznosak és eredményesek és érdemes azokat folytatni. A kezdetektől világos volt, hogy a beszállítóknak hiába mondják meg, hogy mit kell csinálni, önállóan nem képesek véghezvinni a szükséges változtatásokat, így közös csapatokat hoztak létre a folytatáshoz. A közös csapatok által elért javulást 50-50%-os arányban osztották meg a Honda és a beszállítók között. Ez a megosztási szabály azóta is érvényben van. Az 1970-es évek végére 100 beszállító csatlakozott a programhoz. A program kiterjesztésével a Honda a hasonló terméket gyártó beszállítókból csoportokat alakítottak ki. Bár a közvetlen versenytársak közötti know-how átadásnak lehetnek korlátai, előnye hogy azonos technológiai kérdések kerülnek elő.

A Hondánál a beszállítófejlesztést a céges beszerzési filozófia keretei között szervezi. A Honda beszerzését három elv hatja át:

- **szabad verseny:** jó és olcsó termékeket a világ bármely részéről beszerez;
- **egyenlő partnerség** (*equal partnership*): elkerülni a vaskezű gyám (*heavy-handed tutelage*) szerepét az együttműködésben (nem akar a Toyota és sok beszállítóhoz hasonló partnerséget)
- **beszállító menedzsment önállósága** (*managerial self-reliance*): megfelelő egyensúlyt találni a Honda igényeire való reagálás és az elégségesen diverzifikált vevői bázis között.

A Honda beszállító fejlesztési gyakorlata, a BP. A rövidítés sok jelentéssel bírt az évek folyamán: *best position, best process, best practice, best profit* stb. A BP két részre különíthető el:

- **Soft BP:** pénz elköltése nélkül realizálható változások (pl. 3S), amelyekre a Job 1¹⁴-et követően kerül sor. Jellemzően kaizen takar és kisebb teljesítményjavulással jár. Ennek gyökerei az 1970-es évekre tehetőek.
- **Hard BP:** új befektetést igénylő változtatások, amelyek a termelés előtti időszakban, Job 1 előtt két évvel kerül sor. Jellemzően kaikakut takar és jelentős teljesítményjavulással jár. Ennek gyökerei az 1980-as évek közepére tehetőek.

Az elmúlt évtizedekben folyamatosan eltért az SBP és a HBP súlya a beszállító fejlesztésben. Az 1970-es években az SBP volt jellemző, az 1980-as években pedig a HBP. Az 1990-es években újra az SBP került előtérbe.

Az 1990-es években egy új kezdeményezés jelent meg: SSP, azaz *Slim and Solid Production*, amely a beszállító fejlesztést a termelésen túli területekre is kiterjeszti. Az SSP három lépése felöleli az egész vállalat fejlesztését:

¹⁴ Job 1: autópári kifejezés. Az első autóra utal, amely egy új modelltől legurul az összeszerelő sorról.

1. Hatékonyságjavítás a termelésben;
2. A termékfejlesztési rendszer fejlesztése;
3. A menedzsment rendszer fejlesztése.

Szervezeti keretét tekintve az alábbiak szerint működik az SSP. Egy teljes állású Honda mérnök irányít három SSP beszállítót. Minden SSP beszállító kinevez egy Large Project Leadert és egy Project Leadert, akik bevonásával megállapítják azokat a teljesítménycélokat, amelyek a beszállító menedzsment tervébe is belekerülnek. Így tehát a beszállító fejlesztési tevékenységeket hozzákapszolják a beszállítónál egy vállalati menedzsment tervhez.

A beszállítófejlesztés nem csak a beszállítónál jelenik meg a menedzsment tervekben, hanem a Hondánál is. A Hondánál a középtávú (három éves) üzleti tervhez kapcsolják hozzá a beszállítófejlesztési programot. A beszállítófejlesztésben a HQ Purchasing Department két központja, a Purchasing Quality Centre és a Purchasing Technical Centre játszik kulcsszerepet. A Purchasing Technical Centre-nél 1997-ben 58 mérnök dolgozott.

2.2.1 A Honda gyakorlata Észak-Amerikában

MacDuffie és Helper (1997) kutatása alapján mutatjuk be a Honda észak-amerikai gyakorlatát. A Honda beszállítófejlesztési filozófiájának markáns eleme az a „magabiztos” beszállító, amely megfelelően diverzifikált vevői bázissal rendelkezik, ezzel is csökkentve a Honda kockázatait. Emellett a beszállító „megfelelő” menedzseri attitűddel rendelkezik, azaz fogékonyak a Honda igényeire. Ez az attitűd sokkal fontosabb, mint a beszállító technikai tapasztalata. Ezt azért emeli ki a Honda, mert a technikai tudást (termék, folyamat) könnyen megtaníthatónak tartja. Ugyanakkor meglehetősen nehéz olyan technológiai értelemben is megfelelő beszállítót találni, amelyet egyszerre jellemez a kockázatvállalás, a fejlesztési motiváció vagy a jövőbeli igényekre való reagálás képessége. A Honda megfogalmaz további elvárásokat is: a beszállító fektessen be a technológiába, az emberekbe és a szervezeti képességekbe. Meglepő lehet, de ezeket a jellemzőket explicit szerződéses elköteleződés hiányában kell egy-egy Honda beszállítónak teljesítenie. Ezért cserébe a Honda a beszállítónak jellemzően nagyvonalú üzletet ajánl (pl. hosszú együttműködés, új részegységek és termelési folyamatokra kiterjedő tudás).

A Honda minden hónapban küld visszajelzést a beszállítóinak a teljesítményükről. Több olyan beszállítónak is, amelyek másod- vagy harmadkörösek. Egy átlagos jelentésben hat területet érintenek: minőség, szállítás, mennyiség, teljesítménytörténet, váratlan esemény (incident) és megjegyzések. A Honda elvárja kulcsbeszállítóktól, hogy minden célszámot teljesítsenek, pl. minőségi és szállítási mutatókat. Ha a beszállító elmarad a céltől, akkor a Honda erre azonnal reagál. A Honda órákon belül magyarázatot várt arról, hogy találják meg az esemény okát, mennyi ideig fog ez tartani és milyen intézkedésekkel hozzák helyre a helyzetet. A beszállítóknak megtaníthatják a problémamegoldási módszereket és amennyiben nem boldogulnak önállóan, akkor segítséget is küldenek a vállalathoz. Egyben elvárják, hogy a legfelső szinten aktívan foglalkozzanak a probléma megoldásával. (Liker & Choi, 2004)

A Hondánál a beszállítófejlesztési tevékenységet az 1990-es évek elején az Egyesült Államokban a BP megközelítés jelentette. MacDuffie és Helper (1997) kutatása alapján egy

nagyon eredményes programról van szó: 1994-ben 53 Honda beszállító vett részt a beszállítófejlesztésben, amelyek átlagosan 50%-os termelékenységnövekedésről számoltak be. Más források is hasonló nagyságrendről számolnak be. Liker és Choi (2004) kutatása szerint a Honda BP programjának eredményeként a beszállítók termelékenysége 50%-kal nőtt, 30%-kal javították a minőséget és 7%-kal csökkentették a költségeket. A hasznokat a beszállító vállalat és a Honda 50-50%-os arányban osztják meg. Az elért eredmények a Hondával kötendő új szerződés alapjául szolgálnak. A beszállítón azért is profitálhat a közös munkából, mert a fejlesztéseket a Honda más soraira és más beszállítók soraira is átültetheti.

A beszállítófejlesztés egysége a Beszállítófejlesztési Csoport (Supplier Development Group, SDG), amely mind a BP-t, mind az egyéb beszállítófejlesztési tevékenységeket átlátja. A BP beszállítófejlesztést a BP team végzi, amely az SDG dolgozóiból, a Honda egyéb osztályain dolgozókból és a beszállító alkalmazottaiból áll. A munkavégzés helyét tekintve a BP team több héten (hónapon) keresztül dolgozik a beszállító üzemében. A BP team által vezetett projekteket döntően jól fókuszáltak. Olyan szűk fókuszú projekteket végeznek egy-egy területen, amelyek sem jelentős tőkét, sem extra humán erőforrást nem igényelnek. A projektekből a technológia, a munkaszervezés, a másodkörös beszállítókkal kapcsolatos problémák és a munkavállalókkal kapcsolatos ügyek vannak (motiváció, képzés, bérezés, munkabiztonság) a középpontban. A szűk projektfókusz gyors eredményekhez vezet, amely a BP résztvevőinek motivációját is erősíti. A beszállítónak a projektekért nem kell fizetnie, de biztosítania kell a projekt lebonyolításához szükséges eszközöket és anyagokat. Elvárás továbbá, hogy a BP projekthez kapcsolódóan nem bocsáthatnak el senkit a beszállítótól. Ebben az együttműködésben a Hondának több „speciális jogosítványa” is van: ismert a beszállító költségszerkezete és technológiája, a hondások szabadon mozoghatnak a beszállítónál és joguk van bármely alkalmazott projektbe történő bevonására.

A Honda számos mérnöke vezet kaizen eseményeket a beszállítóknál. A kaizen esemény 13 hetes fejlesztési programot takar, amely messze túlmutat a technikai tanácsadáson. Az esemény keretében kialakítanak egy mintasort a beszállító gyárában. Fontos cél a kommunikációs csatornák megnyitása és a kapcsolatépítés. Ennek egyik jele, hogy a Honda mérnökök a saját gyárukba való visszatérés után hosszú ideig kapcsolatban maradnak a beszállítóval. (Liker & Choi, 2004)

A Honda a beszállítókról általában nagyon sok és részletes információt kér. Ez az észak-amerikai cégeknek nagyon szokatlan gyakorlatként jelent meg. Különösen mivel a szerződéses kapcsolatokban nem szabályozott interakciók is jellemzik a vevő-beszállító relációt.

A Honda egy beszállító kiválasztásánál egy mérnökét egy évre elküldte a kiszemelt vállalathoz. A középvezető hónapokon keresztül tanulmányozta a szervezet működését, majd számos javaslatot megfogalmazott, amelyek többségét be is vezették a cégnél. Fél év elteltével a vállalat könyveit is átnézte. Egy év alatt praktikusán mindent tudott a szervezetről. A Hondával való szerződés előkészítésekor olyan árat tudtak meghatározni, amelyről mind a két fél tudta, hogy minimális profitot garantál a beszállítónak – a Honda reményei szerint a beszállító további fejlesztésekkel költséget tud csökkenteni. A Honda igényeinek kiszolgálása után a Honda a beszállítónak további üzleti lehetőségeket is szerzett. (Liker & Choi, 2004)

2.3 Beszállítófejlesztés a Nissan gyakorlatában (Japán)

A Nissan gyakorlatának bemutatása az 1990-es évek szervezeti megoldásait mutatja be (a Renault-val való integrációt megelőző éveket).

Szervezeti helyét tekintve a Nissannál elválnak egymástól a belső és a külső képességek fejlesztése. A beszállító fejlesztésért a Mérnöki Támogató Osztály felel, amelynél több mint 80 mérnök dolgozik. A beszállítók fejlesztésének két megközelítése van: az üzem szintű és az alkatrész alapú támogatás. Előbbi a szinkronizált termelés bevezetését, utóbbi a beszállító alkatrész fejlesztési folyamatának fejlesztését célozza.

A Nissan működésének fókuszában a szinkronizált termelés (*doki seisan*) áll. A szinkronizált termelés a Nissan filozófiája és módszertana a keresletvezérelt, alacsony készlettel működő termelési rendszerre. Gyökerei az 1960-as évekig nyúlnak vissza. Központi eleme, hogy a folyamatos fejlesztésekre kell kihasználni a vállalat és a környezet közötti egyensúlytalanságokat. Bevezetése három lépcsőben történik:

- (i) a gépek és munkaerő hatékonyságának javítása a sorok kiegyensúlyozásával;
- (ii) a termelést megelőző és követő folyamatok és a termelési folyamatok kiegyensúlyozása;
- (iii) a termelési rendszer és a jövőre vonatkozó vízió összhangjának megteremtése.

A fejlesztési tevékenység a bilaterális kapcsolatra fókuszál. A beszállító fejlesztési folyamatban kiemelt jelentősége van az értékelésnek és diagnózisnak: ennek hiányában a Nissan nem tud megfelelő támogatást nyújtani, másfelől a beszállító sincsen teljesen meggyőződve a támogatás szükségéről. A Nissan értékelési rendszere kiterjed a (i) pénzügyi teljesítményre, (ii) a minőségre, költségre és szállításokra, (iii) a vállalatkormányzási rendszerekre.

Üzemi szintű támogatás

Az üzem szintű támogatás, a Képesség Erősítő Tevékenység (Capability Enhancement Activity) a szinkronizált termelést, a TPM-t és a genba kanrit öleli fel. Az 1990-es évek közepén egy három éves, a szinkronizált termelést bevezető programot tartott. Első évben a közvetlen munkavállalók hatékonyabb használatát valósítják meg. A második évben az indirekt munkavállalókat fejlesztik, a harmadikban pedig az általános költségeket (*overhead*) csökkentik.

1997-ben 12 vállalat 40 üzeme vett részt a programban. Jellemzően a beszállító kijelöl egy modell üzemet, amelyet a Nissan mérnökök intenzív közreműködésével felmérik és fejlesztenek. Első lépésként 3-4 mérnök négyszer keresi fel a gyárat havonta, továbbá egy Nissan mérnök a beszállítónál marad folyamatosan három hónapig. Ezt követően egy Nissan mérnök kétszer keresi fel a beszállítót havonta. Elvárt, hogy a modell üzemben folyamatosan

tágítsák a tevékenységek fókuszát, mint ahogyan az is, hogy más üzemekbe is alkalmazzák a tanultakat.

Alkatrész alapú támogatás

A beszállító fejlesztés célja itt a beszállítók alkatrész fejlesztési folyamatának fejlesztése. A program által érintett alkatrészeket előre meghatározzák, pl. bizonytalan felületi minőségű alkatrész (lámpa), folyamatosan áttevezett alkatrész (belső kárpit), drága alkatrészek.

Az alkatrész alapú értékelési rendszerben 200 japán vállalat 90 alkatrésztípusára vannak benchmark adatok hat kritérium szerint osztályozva (minőség, megbízhatóság, rugalmasság, gyorsaság, gazdaságosság, folyamatosság).

A Mérnöki Támogató Osztály felel azon eszközök és értékelési módok kidolgozásáért, amelyekkel a beszállított alkatrész fejlesztési folyamata értékelhető. Az osztály feladata az eredmény és a folyamat felmérése. Az alkatrész alapú támogatás a különböző terület teljesítményének fejlesztéséhez kapcsolódó technikák oktatásáról szól (pl. költség, minőség, szállítás, fejlesztés).

<p>1995-től a Nissan 25 kulcsbeszállítójának teljesítménymutatói folyamatosan kijelzőn jelennek meg egy bemutatóteremben a műszaki támogató osztályon. E vállalati körnek évente három találkozót szerveznek: egyiken az elnökök találkoznak, míg a másik kettőn a termelésvezetők. A találkozón az értékelési eredmények mellett a jövőbeli irányokkal kapcsolatos konszenzus kialakítása kerül elő.</p> <p>E vállalati körben a versenytársak is helyet kapnak. A 25 vállalat találkozója mellett a földrajzi elhelyezkedés alapján további, kevesebb résztvevővel zajló találkozókra is sor kerül, amelyeken az üzemi kaizeneket mutatják be egymásnak. Itt az ötletek és eredmények megosztása van jelen, közös problémamegoldás és fejlesztés nincsen.</p>

2.4 A lean beszállítófejlesztés közös jegyei - összegzés

A lean partnerség fő jellemzőit az 1. fejeztben bemutatott hat állomásos modell foglalja össze: alapja az információk széles körének megosztása, csúcsa pedig a közös fejlesztés. A lean beszállítófejlesztés tartalmát MacDuffie és Helper (1997) alapján határozhatjuk meg. A szerzőpáros úgy véli, hogy ez a fejlesztési tevékenység a teljes életciklust felöleli. A fejlesztés egyszerre terjed ki a termékekre és a folyamatokra. A lean beszállítófejlesztési tevékenység során kiemelten kezelik a problémamegoldást és nagyon hangsúlyosan jelenik meg a működési teljesítmény. A lean beszállítófejlesztés főbb jellemzői:

- a beszállítók felelőssége kiterjed a termékfejlesztésre
- a beszállítók a vevői igények szerinti (mérnöki) változtatások szerint alakítják a terméket és a termelési folyamatokat
- a beszállítók kiváló és megbízható teljesítményt mutatnak a minőség és a szállítás terén
- a beszállítók bármilyen probléma esetén gyorsan reagálnak

A három japán (Toyota, Honda, Nissan) autóiipari cég gyakorlata világít rá a megvalósítás mikéntjére. A három vállalat gyakorlatának közös jellemzője, hogy több tucat alkalmazott főállásban vesz részt a beszállítófejlesztésben. A programok a beszállítók széles körére kiterjednek: több tucat kulcsbeszállító fejlesztésén dolgoznak folyamatosan (pl. Japánban Toyotánál 52 (jishuken csapat), Nissannál 25 (képeségfejlesztés), Hondánál 63 (SSP) kulcsbeszállító). Hasonlóan viselkednek akkor is, amikor a kulcsbeszállítókat helyezik fókuszba. Egyik autóiipari óriásnál sem derül ki egyértelműen, hogy egy vállalat milyen szempontok mentén kerül nála a kulcsbeszállítói kategóriába. Feltételezhető, hogy ebbe a körbe a nagyobb, első körös beszállító cégek tartoznak. Bár az észak-amerikai hálózatépítésnél kisebb cégekkel is együttműködtek a japán vállalatok, ezen kisebb cégek fejlesztését a japán cégek gyors növekedéséhez kapcsolódó kockázatok csökkentése indokolta.

A három vállalat összevetéséből kiderül (9. táblázat), hogy a japán cégek beszállítófejlesztési tevékenysége rövid távú (pl. gyors hibaelhárítás) és hosszú távú célokat (pl. képességek fejlesztése) egyaránt felölel. Bár a cégek eltérő szervezeti megoldásokat alkalmaznak, valamennyien kiépítették azokat a csatornákat, amelyeken az explicit és a tacit tudásátadásra is van lehetőség. Kiemelt szerepe van a tudásátadásban a heteket, hónapokat a beszállítónál töltő alkalmazottaknak, alkalmazotti csoportoknak. Ezek az alkalmazottak a beszállító vállalat termelési rendszerének, működési filozófiájának is szakértői. A beszállítófejlesztés fontos hosszú távú célja, hogy ez a filozófia kerüljön átadásra, amely tehát a beszállítónál egy komplex átalakítást feltételez. Ennek megfelelően a rövid távú és gyors eredményeket felmutató fejlesztések mellett hangsúlyosan jelenik meg a tág kiterjedésű, stratégiai szemléletmódú és folyamatorientált (képeségfejlesztés) beszállítófejlesztés. A beszállító vállalatok a beszállító vállalatokról rengeteg információval rendelkeznek, amelyeket a fejlesztéseknél is jól kamatoztatnak. Sőt, a beszállító nem csak információkat szolgáltat, de sok esetben valós hatalommal ruházza fel a beszállító vállalat fejlesztést végző alkalmazottait. A résztvevők motivációja is egyértelmű: a fejlesztések jelentősen hozzájárulnak a beszállító vállalat teljesítményéhez. A hasznos megosztása által (akár azonnal, de legkésőbb a következő szerződésnél) mellett az is motivációt jelenthet a beszállító részvételre, hogy a szoros kapcsolat miatt további üzleti lehetőségeket is kaphat.

9. táblázat A lean beszállítófejlesztés a Toyotánál, a Hondánál és a Nissánál

Vál- alat	Beszállító- fejlesztés szervezeti helye	Tudás forrása	Forma	Résztevő vállalatok	Beszállítófejlesztés fő jellemzője	Fő jellemzők	Tudás
Toyota	Két egységben foglalkoznak vele eltérő fókusszal Nincsen kapcsolat a beszerzéssel (árakkal), ez ösztönzi a beszállítókat a részvételre és a munkára	OMCD, amely a TPS-t belül is kívül is fejleszti	(jishuken) csoport	Toyota és több beszállítója (nincsen versenytárs)	tág, stratégia és folyamatorientált	középvezetők széles körére épülő fejlesztési tevékenység egyszerre több vállalatnál	tacit és explicit
			közvetlen kapcsolat	Toyota és beszállító	szűk, eredményorientált	top-down megközelítésben a Toyota szakemberek vezetésével	döntően nem válik tacitá a beszállítónál
		PPD felel a beszállítói TQC-ért	beszállítói szövetség	Toyota és több beszállítója (nincsen versenytárs)	folyamatorientált	szeminárium, tanulócsoporthoz, találkozók, képzés, kiállítás	döntően explicit
			közvetlen kapcsolat	Toyota és a Toyota Quality Awardra pályázó	tág, stratégiai és folyamatorientált	fejlesztés Toyota szakemberek aktív részvételével	döntően tacit
Honda	Központi beszerzés feladata Az eredmények 50%-50%-os megosztása	SSP koncepció	közvetlen kapcsolat	Honda és beszállító	tág (szűk), stratégiai és folyamatorientált	Honda szakembereinek részvételével, mind a két félnél megjelenik az üzleti tervekben	döntően tacit
Nissan	Mérnökség feladata	szinkronizált termelés	üzemi szintű támogatás	Nissan és beszállító	tág, stratégiai és folyamatorientált	Nissan mérnökeinek nagyon intenzív részvételével zajló 3 éves program	döntően tacit
		párhuzamos fejlesztés	alkatrész fejlesztési folyamat fejlesztése	Nissan és beszállítók (van versenytárs)	szűk, folyamatorientált	Oktatás, képzések és üzemi kaizenek bemutatása, Nissan bechmark	explicit és tacit

A lean beszállítófejlesztés egyfajta ideális modellként jelenik meg, de nehézségei ritkán kerülnek elő. A Honda gyakorlatából kudarcok is ismertek, bár átlagosan a bevont beszállítóknál jelentős a teljesítménynövekedés (és sokszor a képességek is komolyan fejlődnek). „Nem szükségszerűen könnyű azonban a lean termelés mögötti tudás szervezetek közötti átadása. Olybá tűnik, hogy elsődlegesen aktív részvétellel jellemezhető megközelítést követel, amely során a kulcsfontosságú elvek megtanítása a valós környezetben történő problémamegoldás megfigyelésén keresztül lehetséges.” (MacDuffie & Helper, 1997, old.: 121)

További kutatásokat igényel, hogy melyek az OEM-ek által beszállítófejlesztésbe bevont vállalatok kiválasztásának szempontjai.

3 Összefoglalás

A tanulmány első fele tudatosan vállalja fel, hogy az általános áttekintést ad a beszállítófejlesztésről. A szakmában elterjedt fogalmak, a meghatározó koncepcionális keretek, az ajánlott szervezeti megoldások és az eredményes megvalósítást támogató és gátló tényezők számba vétele arra szolgál, hogy tág kontextusban értelmezhesük a lean beszállítófejlesztést.

A lean beszállítófejlesztés rövid távú (pl. gyors hibaelhárítás) és hosszú távú célokat (pl. képességek fejlesztése) egyaránt felölel. Megtalálható benne az ad hoc problémamegoldás és a folyamatorientált, tág és stratégiai megközelítés is. A tevékenységek a beszállítók széles körére kiterjednek. A vizsgált vállalatok egyértelműen a kulcsbeszállítókat helyezik fókuszba. A beszállítókkal való együttműködésben előtérbe vannak a bilaterális kapcsolatok. A Toyota és a Honda gyakorlata arra enged következtetni, hogy jelentős potenciál van a multilaterális kapcsolatokban. A Hondánál akár a versenytársak együttműködéséről is szó van.

A lean beszállítófejlesztés intézményesített szervezeti rutinok halmazát jelenti – a japán autóipari nagyvállalatok mindennapjaiban. A tevékenységek megvalósításában több tucat alkalmazott főállásban vesz részt. Ezek az alkalmazottak a beszerző vállalat termelési rendszerének, működési filozófiájának is szakértői. Érdekes, hogy több osztály, akár egymástól függetlenül is fejleszti a beszállítókat.

A fejlesztési célokkal összhangban kialakításra kerültek azok a csatornákat, amelyeken az explicit és a tacit tudásátadásra is van lehetőség. Kiemelt szerepe van a tudásátadásban a heteket, hónapokat a beszállítónál töltő alkalmazottaknak, alkalmazotti csoportoknak. Fontos, hogy az ösztönzési rutinok is formalizáltak és intézményesítettek. Kritikus pont a teljesítményjavulás megosztására vonatkozó szabály. A fejlesztések megvalósítását támogatja az is, hogy a beszállító nem csak információkat szolgáltat, de sok esetben valós hatalommal ruházza fel a beszerző vállalat fejlesztést végző alkalmazottait.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány szakmai tartalmának fejlesztéséhez értékes észrevételekkel járult hozzá Demeter Krisztina és Vörösmarty Gyöngyi.

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. táblázat Beszállítók szerepének felértékelődés és a beszállító problémáinak lehetséges hatása a vevő vállalat teljesítményére, kezelési módok.....	6
2. táblázat Meghatározások a beszállító fejlesztésre	7
3. táblázat Beszállítófejlesztési tevékenységek értékelése	8
4. táblázat Közvetlen és közvetett beszállítófejlesztési tevékenységek.....	9
1. ábra Stratégiai beszállítófejlesztés folyamata.....	13
5. táblázat Toyota és Honda beszállítói partnerség hat állomása	14
6. táblázat Tudásátadás – rutin, tudásbázis, átadás.....	19
7. táblázat A beszállítófejlesztés sikertényezői – beszerző és beszállító vállalat	29
8. táblázat Lean beszállítófejlesztés – kutatások	30
2. ábra Toyota – tudásmegosztás szervezeti helye	34
9. táblázat A lean beszállítófejlesztés a Toyotánál, a Hondánál és a Nissánál	43

Források

- Arroyo-López, P., Holmen, E., & de Boer, L. (2012). How do supplier development programs affect suppliers? *Business Process Management Journal*, 18(4), 680-707.
- Chen, L., Ellis, S. C., & Holsapple, C. W. (2011). A knowledge-sharing perspective on supplier development activities. *AMCIS 2011 Proceedings - All submissions. Paper 3*.
- Cusumano, M. A., & Takeishi, A. (1991). Supplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant, and U.S. auto plants. *Strategic Management Journal*, 12(8), 563-588.
- Demeter, K., Gelei, A., & Jenei, I. (2006). The effect of strategy on supply chain configuration and management practices on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 104(2), 555-570.
- Dyer, J. H., & Hatch, W. N. (2004). Using supplier networks to learn faster. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 57-63.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Gelei, A. (2014). Ellátási lánc menedzsment. In *Termelés, szolgáltatás, logisztika: az értékteremtés folyamatai* (old.: 29-58). Budapest: Complex Kiadó.
- Hahn, C. K., Watts, C. A., & Kim, K. Y. (1990). The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(2), 2-7.
- Krause, D. R. (1999). The antecedents of buying firms' effort to improve suppliers. *Journal of Operations Management*, 17(2), 205-224. doi:10.1016/S0272-6963(98)00038-2
- Krause, D. R., & Ellram, L. M. (1997). Critical elements of supplier development. The buying-firm perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(1), 21-31. doi:10.1016/S0969-7012(96)00003-2
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39-58. doi:10.1016/S0272-6963(98)00030-8
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104-113.
- MacDuffie, J. P., & Helper, S. (1997). Creating Lean Suppliers: Diffusing Lean Production Through the Supply Chain. *California Management Review*, 39(4), 118-151.
- Marksberry, P. (2012). Investigating "The Way" for Toyota suppliers. *Benchmarking: An International Journal*, 19(2), 277-298.

- Nagati, H., & Rebolledo, C. (2012). The role of relative absorptive capacity in improving suppliers' operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 611-630.
- Nagati, H., & Rebolledo, C. (2013). Supplier development efforts: The suppliers' point of view. *Industrial Marketing Management*, 42, 180-188.
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2012). A multi-variable approach to supplier segmentation. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4593-4611.
- Rezaei, J., Wang, J., & Tavasszy, L. (2015). Linking supplier development to supplier segmentation using Best Worst Method. *Expert Systems with Applications*, 42(23), 9152-9164.
- Sako, M. (2004). Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change*, 13(2), 281-308.
- Saliola, F., & Zanfei, A. (2009). Multinational firms, global value chains and the organization of knowledge transfer. *Research Policy*, 38(2), 369-381.
- Shook, J. (2010). How to Change a Culture: Lessons From NUMMI. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 42-51.
- Vörösmarty, G., & Tátrai Tünde. (2010). *Beszerezés*. Budapest: Complex - Wolters Kluwer csoport.
- Wagner, S. M. (2006). Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 554-571.
- Wasti, S., Kozan, M., & Kuman, A. (2006). Buyer-supplier relationships in the Turkish automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(9), 947-970.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Simon & Schuster.