

GELEI Andrea – NAGY Judit

VERSENYKÉPESSÉG AZ AUTÓIPARI ELLÁTÁSI LÁNCBAN – A VEVŐI ÉRTÉK ÉS DIMENZIÓI AZ EGYES BESZÁLLÍTÓ TÍPUSOK ESETÉBEN

A szerzők cikkükben a versenyképesség belső szerkezetének tárgyalása alapján két problémakört jártak körbe mind elméleti, mind – A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire című kutatás alapján – a hazai autóipari ellátási lánc példája segítségével gyakorlati szempontból. A vevői érték dimenzióinak értelmezését és jellemzését követően bemutatták, hogy a szakirodalomban tárgyalt egyes értékdimenziók közül melyeket tudták azonosítani a magyarországi autóipari beszállító vállalatok esetén. Ezt követően ismertették a vizsgált vállalati körnek azokat a szolgáltatáscsomagjait, amelyek mentén a vállalatok alapvető képességei is megragadhatók. A vevői érték elemzése, illetve kapcsolása az alapvető képességekhez, reményeik szerint segítséget nyújt mind a jelenlegi, mind a potenciális hazai beszállítók számára, hogy helyzetüket értékeljék, majd feltárják azokat a fejlődési, kitörési pontokat, amelyek hosszú távú sikerüket megalapozhatják.

2003 júniusában indult a Vállalatgazdaságtan tanszéken Demeter Krisztina vezetésével „A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire” című kutatás. E kutatás célja elsősorban az volt, hogy feltárja és elemezze a hazai személyautó gyártásban az ellátási lánc menedzsmentje során alkalmazott eszközöket és módszereket, illetve megvizsgálja, hogy van-e összefüggés – s amennyiben igen, milyen jellegű – az ellátási láncban szereplő vállalatok stratégiája és az alkalmazott menedzsmenteszközök között. A kutatás központi témájához kapcsolódott továbbá az a kérdés, vajon a globalizálódó autóipari ellátási láncban a beszállítókkal szemben milyen elvárások fogalmazódnak meg, másként fogalmazva melyek a beszállítói versenyképesség legfontosabb tényezői. További kérdés volt, hogy a hazai beszállító vállalatok jelenleg mennyire képesek megfelelni a nekik szóló kihívásoknak, és mit kell, kellene tenniük ahhoz, hogy a jövőben is az autóipari ellátási láncba tartozhassanak. A kutatás zárótanulmánya (Demeter – Gelei – Jenei, 2003) az autóipari beszállító vállalatokkal szemben megfogalmazott vevői elvárásokkal kapcsolatban is

teszt megállapításokat, ezt a kérdéskört azonban e cikkünkben részletesebben is meg kívánjuk vizsgálni.

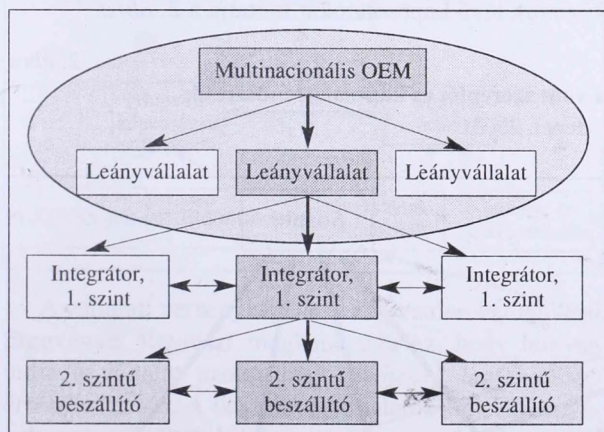
A globális autógyártás jellemzői

A személyautó-gyártás az elmúlt évtizedekben jelentős strukturális változásokon ment keresztül. A menedzsmentirodalomban sokat tárgyalt koncepciók – mint az alapvető képességre történő koncentráció, a kapcsolódó tevékenységek kiszervezése, és ennek következtében az ellátási lánc tudatos kezelése – talán legmarkánsabban ebben az iparágban figyelhetők meg. E tendenciának megfelelően az autógyártó vállalatok (original equipment manufacturer, OEM) döntő többsége ma már elsősorban a gépkocsi koncepciójának, a piaci márka kialakításának feladatait vállalja magára, a gyártás terén pedig azokat a részegységeket tartja házon belül, amelyek ennek a piaci márkának a hordozói lehetnek. E folyamat eredményeképpen 2002-ben a kész személygépkocsinak mintegy felét már nem a nagy autógyártók maguk gyártották, hanem beszállítói hálózataikon keresztül

szerezték be. Előrejelzések szerint ez a tendencia csak tovább fog erősödni, és 2015-re a nagy autógyártó vállalatok által előállított érték aránya az eddigi mintegy 53 százalékról előreláthatóan 20 százalékra csökken tovább (Neuner, 2003). A tevékenységeknek ez az erőteljes kiszervezése azt is jelenti, hogy jelentősen megnő azoknak a beszállító vállalatoknak a száma, akik felé az OEM vállalatoknak hatékonyan kell menedzselniük a kapcsolatokat. (Meg kell jegyezni, hogy a kiszervezések erősödése mellett a személygépkocsik felszereltségében megfigyelhető jelentős színvonal-emelkedés is hasonló menedzsmentkövetkezménnyel jár.) Ez a feladat olyannyira nagy kihívást jelent, hogy önálló szereplőként az autóiipari ellátási láncban megjelentek az ún. integrátor vállalatok, amelyek többnyire egy-egy nagyobb, jelentősebb részegység gyártásának összehangolását végzik el. Azon túl, hogy saját házon belüli gyártással is rendelkeznek, feladatuk, hogy kiépítsék, menedzseljék, illetve fejlesszék az adott modulhoz tartozó alkatrész-beszállítókat, illetve azok hálózatát. Az autóiipari beszállítók döntő többsége ezekhez a szintén igen erős, többnyire multinacionális vállalatokhoz kapcsolódva vesz részt az autóiipari ellátási lánc működésében. Ezeket a beszállító vállalatokat szokták második, illetve harmadik szintű (vagy másod, illetve harmadkörös) beszállítóknak nevezni (1. ábra).

1. ábra

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



Az erőteljes kiszervezés másik mozgatórugója a költségmegtakarításokból adódó lehetőségek kiaknázása. Ezért számos, az autóiipari ellátási láncban tevékenykedő vállalat jelent meg saját leányvállalattal, vagy keresett beszállítókat az alacsony munkaerőköltséggel rendelkező kelet-európai, illetve távol-keleti régiókban, ami felgyorsította a személygépkocsi-gyártás

globalizálódási folyamatát. Az előbbieken kiemelt két, az autóiiparban általános érvényű tendencia – az erőteljes kiszervezés, illetve a globalizáció – körülményei között, a kialakuló autóiipari piramison belül kell a potenciális hazai beszállító vállalatoknak megtalálniuk saját helyüket, szerepüket, lehetőségeiket.

A hazai személygépkocsi-gyártás jellemzői

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

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

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

helyzetbe (köztük olyan nagyhírű vállalatok, mint a Csepel vagy az Ikarusz).

Azoknak a vállalatoknak az esetében, ahol a privatizáció sikeres volt és a szakmai befektetőknek érdekében állt a vállalat további működtetése, szintén jelentős átalakításokra volt szükség a versenyképes működés érdekében. Ezek az átalakítások rendszerint jelentős elbocsátásokkal, leépítésekkel, bizonyos tevékenységek kiszervezésével jártak.

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

Az autógyártók betelepülésének okai között szerepelnek nemzetközi tendenciák is. Jelentős előnyt biztosított ugyanakkor az ország számára a korán meghozott döntés a gazdaság nyitottságáról, a megfelelő jogi szabályozás gyors kialakítása, és általában a politikai

átalakulás. Ugyancsak előnyös az ország földrajzi fekvése, valamint a relatív jó úthálózat. A már korábban is működő vállalatok közötti együttműködések hasonlóképpen előnyös képet alakítottak ki a magyar vállalatokról és dolgozókról: jól képzett munkaerő, amely kreatív és megfelelő irányítás mellett képes a nyugati színvonalú munkavégzésre. Ezzel egyidejűleg a munkabérek messze elmaradtak a nyugat-európai szinttől. Jelentősek voltak az állami támogatások is, mint pl.:

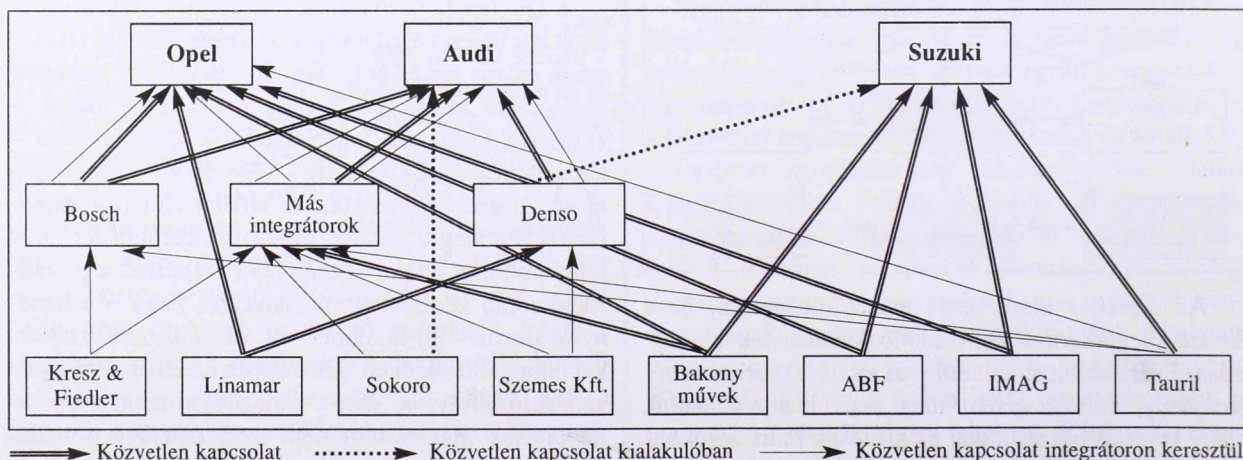
- jelentős hozzájárulás az infrastruktúra fejlesztéséhez,
- állami garanciavállalás hitelfelvételhez,
- képzések támogatása stb.

A nagy autógyártók, OEM-ek betelepülésével nagyjából egyidejűleg a legnagyobb nemzetközi beszállítók is megkezdtek beruházásaikat, így elmondható, hogy mára már a világ legjelentősebb első körös autóipari beszállító vállalatainak nagy része jelen van Magyarországon is.

Cikkünkben a korábban hivatkozott kutatás során készített interjúanyagra támaszkodunk. A kutatás során két járműipari multinacionális vállalat ellátási láncának szereplőit vizsgáltuk. A két ellátási lánc a hazánkban is megjelent két nagy OEM a Magyar Suzuki Rt. és az Audi Motor Hungária Kft. mentén szerveződik. A két ellátási lánc különböző szereplőinél (OEM, integrátor és második körös beszállítók) összesen 20 interjú készült. A kutatásban szereplő vállalatokat, illetve a közöttük lévő kapcsolatokat mutatja a 2. ábra.

2. ábra

A hazai autóipari ellátási láncok vizsgálatba vont szereplői és kapcsolatrendszerük
(Demeter – Gelei – Jenei, 2003)



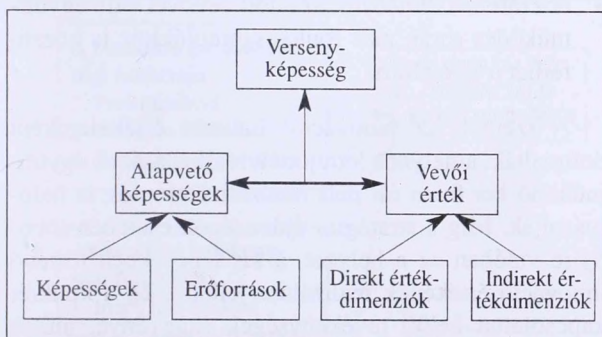
A versenyképesség fogalma és összetevői

Kutatásunk alapkérdése, hogy hogyan tudnak a hazai autógyártó vállalatok versenyképesen bekapcsolódni a globális autógyártás ellátási láncába. A versenyképesség fogalma a gazdaság több szintjén értelmezhető. Cikkünkben e szintek közül a mikro-szintű, azaz a versenyképesség vállalati szinten értelmezett jelentését használjuk, amely a következőképpen határozható meg: képesség a környezeti és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet (Chikán, 2001).

E fogalom – mint az a fenti meghatározásból is kiderül – a kontingencia-, illetve az evolúciós elméletnek megfelelően a vállalati versenyképességet mint egyfajta túlélési képességet fogja fel, amely során a vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy a külső és a belső környezet lehetőségeit kihasználva, összehangolva hosszú távon biztosítsák működésüket. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legösszetettebb jelensége (3. ábra).

3. ábra

A versenyképesség két összetevője
(Gelei, 2004)



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

szóba jöhető beszállítókat értékeli, és közülük kiválasztja leendő partnereit. A szakirodalom, illetve az említett kutatás interjúanyaga alapján a versenyképesség forrásának, a beszállító által vevője számára nyújtott értékdimenzióknak minél szélesebb körét kívánjuk azonosítani, és ezért egyaránt foglalkozunk a szakirodalomban a direkt és indirekt értékdimenziókkal, értékelemekkel (Walter et al., 2001).

A versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele a lényeges értéktípusok azonosítása. Arra is szükség van, hogy meghatározzuk az egyes értékdimenziók biztosításához milyen *alapvető képességek* – ehhez pedig milyen erőforrások és részképességek – kiépítése szükséges. Csak a vevői érték, illetve az annak biztosításához szükséges alapvető képességek folyamatos összehangolása lehet a vállalati versenyképesség alapja.

Vevői érték, versenyelőny forrása és értékdimenziók

A vállalat versenyképességét döntő mértékben meghatározza az, hogy képes-e tartósan vevői számára értéket teremteni. Vevői érték akkor képződik, ha a vevő adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét (Chikán – Demeter, 1999). A vevői értéknek ez a fogalma igen átfogó, ennek mentén mind a végső fogyasztó számára nyújtott érték – továbbiakban fogyasztói érték –, mind az üzleti partnerek közötti értékfogalom – továbbiakban vevői érték – értelmezhető.

A fogyasztói, illetve a vevői érték fogalmát az értékvezetők (value drivers) fogalmán keresztül bonthatjuk ki. Az értékvezetők elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatáscsomagnak melyek azok a fontosabb dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002). A klaszikus termelésmenedzsment szakirodalom gyakorlatilag ezzel a meghatározással azonosan használja a versenyelőny-források fogalmát (Chikán – Demeter, 1999), s többnyire konkrétan felsorolja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek révén a fogyasztói, vevői érték megragadható, illetve növelhető. A versenyelőny forrásainak hagyományosan a következő tényezők tekinthetők: ár, minőség (specifikációnak való megfelelés), rugalmasság, megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások. Az ebben a felsorolásban szereplő tényezők mindegyike

egyaránt értelmezhető a fogyasztói, illetve a vevői érték esetében. Az említett klasszikus felsorolásból ugyanakkor kimaradnak fontos értékvezérlők, amelyek az üzleti kapcsolatok esetében sokszor fontosak lehetnek.

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

- A *csere epizód szintjén* megjelenő értékelemek azok, amelyek egy konkrét csereepizódból, tranzakcióból származnak. Ezek az értékdimenziók a tranzakcióban szereplő termék-, illetve szolgáltatáscsomag jellemzőit ölelik fel (Ravald – Grönroos, 1996).
- A *kapcsolati szinten* megjelenő értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek a felek hosszabb távú együttműködése, tehát csereepizódok sorozata során jönnek létre.
- A hálózatot lényegében az adott üzleti kapcsolatban a két együttműködő partner közötti interakciókat közvetetten befolyásoló további szereplők, illetve az ő kapcsolatrendszerükként értelmezhetjük (Mandják, 2002). Így a *hálózati szintű* értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek létrejöttének forrása egy adott kapcsolat, az érték realizálásában, ugyanakkor az együttműködő felek hálózati kapcsolatrendszerének, s ily módon a kapcsolat szempontjából harmadik félnek is szerepe van.

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

Walter és szerzőtársai a beszállító szempontjából – tehát azt vizsgálva, hogy a megrendelő, a vevő milyen

értékelemekkel rendelkezik beszállítója nézőpontjából – a következő módon bontották ki az üzleti kapcsolatok direkt és indirekt értékdimenzióinak tartalmát.

Direkt értékdimenziók:

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

Indirekt értékdimenziók:

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

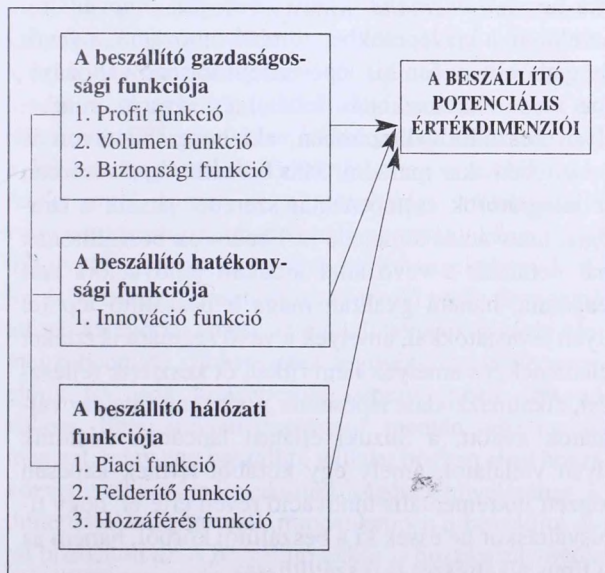
A szerzők az innovációt indirekt értékelemként definiálták, amelynek létrejöttét, realizálását az együttműködő két felen túl más hálózati szereplők is befolyásolják. Míg a stratégiai újdonságok esetében többnyire valóban ez a helyzet, a kis lépésekben történő innováció értékének realizálása jellemzően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

Möller és Törrönen (2003) az előbbieken bemutatott Walter és szerzőtársai nevével fémjelzett értékelemeknek tágítják az érvényességi körét. Véleményük szerint a bemutatott értékdimenziók nemcsak a vevő megítélésének lehetséges szempontjai, de egyben a beszállító partner potenciális értékelemeiként is értelmezhetők. A Walter és szerzőtársai csoportosításában szereplő értékdimenziókat ugyanakkor tovább

bontják, s megkülönböztetik a gazdaságossági és a hatékonysági értékelemek csoportját. A Walter és szerzőtársainál a direkt értékdimenziók csoportjában szereplő elemeket a gazdaságossági értékdimenziók csoportjába sorolják, míg az indirekt értékelemeket két részre bontják, a hatékonysági és a hálózati elemek csoportjára. A hatékonyság azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat. A gazdaságosság ezzel szemben azt mutatja meg, hogy megfelelő-e, ahogyan azt teszi (Chikán – Demeter (szerk.), 1999). A beszállító vállalat gazdaságossági értékdimenzióinak csoportja ennek értelmében azokat a megrendelő által fontosnak tartott értékelemeket foglalja magában, amelyek azt mutatják meg, hogy a beszállító a megrendelő által meghatározott termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatnak milyen dimenziókban tud megfelelni. A hatékonysági értékelemek ezzel szemben azt mutatják meg, hogy a beszállító vállalat miképpen tudja a vevő által elvárt termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatot magát változtatni, hogy így növelje annak a megrendelő által észlelt értékét. A 4. ábra tartalmazza a beszállító vállalatok Möller és Törrönen előbbieken ismertetett beosztását.

4. ábra

A beszállító által nyújtott értékelemek és csoportosításuk
(Möller – Törrönen, 2003)



A fentiekben bemutatott koncepciók mindegyike egy adott üzleti kapcsolatban az egyik fél – és mi most elsősorban a beszállítókra koncentrálunk – által nyújtott értékelemeket kívánja számba venni. Összefoglalóan a bemutatott koncepciók a következők voltak:

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

A különböző elméletek összevetésével, egymáshoz illesztésével a beszállítói értékelemekre vonatkozóan az 1. összefoglaló táblázatot kapjuk (Lásd a 16. oldalt).

A beszállítók értékdimenziói a hazai autóipari ellátási láncban

E fejezet célja, hogy a hazai autóipar ellátási láncában a beszállító által a megrendelő – legyen az akár első vonalas beszállító, tehát integrátor, akár OEM – számára nyújtott értékfunkciókat a vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire című kutatás interjúanyagára támaszkodva beazonosítsa.

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

(1) A hazai autóipari beszállítók értékdimenziói – direkt és indirekt értékdimenziók szerinti megközelítés

A hazai autóipari beszállítókkal készített interjúk alapján megállapíthatjuk, hogy a Walter és szerzőtársai által megállapított, majd Möller és Törrönen által a beszállítói oldalra átvitt értékelemek közül természetesen minden vizsgált beszállítónál megtalálható a *profit dimenzió*, amely arra utal, hogy egy beszállító egy adott csereepizód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségének biztosításához. Ennek az értékdimenzióknak az érvényesülése természetes is, és a kapcsolat kialakulásának, illetve fennmaradásának feltételeként értelmezhető. (Szélsőséges esetben természetesen elképzelhe-

**A beszállító vállalatok különböző értékdimenziói
és azok csoportosítása**

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

tő, hogy a vevő hajlandó beszállítója miatt veszteséget is elszenvedni, ez azonban igen ritka, és mindenképpen csak rövid távon képzelhető el.)

A globálizált autóiipari ellátási láncok esetében fontos értékdimenzióként jelenik meg a *menyiségi dimenzió* is. A gyártási és beszerzési tevékenység globális elveken történő megszervezésének alapja a nagy gyártási volumenre tervezett, fókuszált termelőlétesítmények kialakítása. Azok a beszállítók, amelyek nem képesek nagy gyártási volumenek biztosítására, kiesnek a versenyből, illetve várhatóan csak az ellátási lánc alacsonyabb szintjén képesek megmaradni. A magyar beszállító vállalatok is e fent említett kibocsátási korláttal küzdenek, ez egyik fontos akadálya a láncban való feljebb lépésüknek.

Az autóiipar vevői (OEM vagy integrátorok) számára a *biztonsági (stabilitási) dimenzió* is fontos választási kritériumként jelenik meg, hiszen az együttműködő partner működési stabilitása (akár a pénzügyi, akár piaci stabilitásra gondolunk) fontos feltétele saját működési stabilitásának. Érdekes módon a vizsgált interjúkban elsősorban a beszállítók piaci stabilitása, több lábon állása jelent meg nagy hangsúllyal. Az Audi és a kutatásban vizsgált integrátori szinten lévő, multinacionális vállalatok előírják beszállítóik számára, hogy azok bevételeinek maximum mintegy 30%-a származhat az adott partner megrendeléseiből.

Az indirekt értékelemek közül az *innovációs dimenzió* fontos szerepet kap a vizsgált iparágban. Az innovációval kapcsolatban ugyanakkor tetten érhető volt az innováció korábban már említett kettéválasztása ún. *inkrementális, illetve stratégiai innovációra*. Az előbbi, a kis lépésekben történő innováció, a vevői igények jellemzően kis lépésenként történő változásához való alkalmazkodás feltétel és elvárás minden olyan beszállítóval szemben, aki hosszabb távon is versenyben akar maradni. Más beszállítók, elsősorban az integrátorok esetében már szerepet játszik a *stratégiai innovációs dimenzió* is. Ezeknek a beszállítónak már nemcsak a vevő által indukált innovációra kell reagálnia, hanem gyakran maga a beszállító lép fel olyan javaslatokkal, amelyek a vevő számára is értéket jelentenek, és amelyek nem ritkán őt készítetik fejlesztési, alkalmazkodási lépésekre. A vizsgált magyar vállalatok között, a Suzuki ellátási láncában találtunk olyan vállalatot, amely egy korábbi termék kapcsán végzett inkrementális innováció révén érte el, hogy típusváltáskor ne essék ki a beszállítói körből, hanem az új típus alkatrészét is ő szállíthassa.

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

tekinthető, de számára fontos információhoz juthat. Elsősorban az integrátor által a megrendelője részére ellátott feladat esetében képviseli a felderítő értékdimenziót. Az integrátor feladata – többek között –, hogy megtalálja azt az alsóbb rendű beszállítót, aki vevője számára a legmegfelelőbb alkatrész beszállítására képes. Az integrátor által végzett felderítés révén a megrendelő fontos piaci információkhoz juthat egy alkatrész beszerzési piacának jellemzőiről.

Beazonosítható volt az interjúk alapján a beszállítók *hozzáférési értékdimenziója* is, azaz kimutatható, hogy bizonyos esetekben az adott beszállítóval való együttműködés során a megrendelő éppen az adott beszállítóval való együttműködés révén más, számára fontos szereplőkhöz is hozzáférhet. Gondoljunk itt ismét elsősorban az integrátor alkalmazásának alapvető céljára. E beszállító típus éppen azt biztosítja vevője számára, hogy a másodvonalas beszállítók meghatározott körét menedzseli. Az Audi esetében egyértelmű volt a lefolytatott interjú során, hogy az általuk kívánatosnak tartott tendencia az, hogy a központ minél kevesebb beszállítóval tartsa a közvetlen kapcsolatot.

(2) A hazai autóipari beszállítók értékdimenziói – versenyelőny források szerinti megközelítés

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

tásával, hiszen amennyiben pontosan teljesít, a vevő belső folyamatai is terv szerint haladhatnak, míg abban az esetben, ha a kiszolgálási szint nem megbízható jelentős leállások, időbeni átütémezések állhatnak elő, amelyek ellen csak biztonsági készlet felhalmozásával lehet védekezni. A leállás, az átütémezés, a pótlólagos készletek mind-mind csökkentik a vevő tevékenységének jövedelmezőségét, profittermelő képességét. A bekezdésben említett értékdimenziók fontosságát mutatja, hogy azok szinte kivétel nélkül szerepelnek minden vizsgált OEM és integrátor formalizált beszállító-értékelési és kiválasztási rendszerében.

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

A 2. táblázatban összefoglaljuk, hogy a vizsgált autóipari beszállítói kapcsolatok esetében a beszállítók értékteremtő képességének milyen elemeit tudtuk beazonosítani. A táblázatban az egyes értékdimenziókat elhelyeztük, korábban ismertetett elméleteknek megfelelően csoportosítottuk is.

Alapvető képességek az autóipari ellátási láncban

Az irodalomban az autóipari beszállítók képesség-alapú tipizálását különféleképpen határozták meg. Simon tipológiája szerint (1989) a beszállítók két csoportja a *kapacitás (folyamat) alapú*, illetve a *termék-*

A hazai autóipari beszállítók esetében meghatározott konkrét értékdimenziók és azok csoportosítása

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

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

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

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

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

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

3. táblázat

Az autóiipari beszállítók alapvető képességek alapján történő tipizálása (Gelei, 2004)

Szerző	Típus 1	Típus 2	Típus 3	Típus 4
Simon, 1989	Kapacitásalapú			Termékalapú beszállítók
Haffmans és van Weele (2003)	Kapacitásalapú	Kapcsolat- vagy rendszeralapú beszállító		Termékalapú beszállítók
Müller-Stewens és Gocke	Gyártási kompetencia	Rendszerkompetencia		Fejlesztési kompetencia
Cikk	Kapacitásalapú	Rendszerkompetencia	Adaptációalapú	Innovációs kompetencia

4. táblázat

Kapacitásalapú beszállítók alapvető értékdimenziói

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Csereepizód szintje	Direkt	Gazdaságossági	Ár
			A specifikációknak megfelelő minőség
			Kiszolgálási szint megbízhatósága
			Volumen dimenzió
			Biztonsági (stabilitási) dimenzió
	Hatékonysági		Kapcsolódó szolgáltatások
			Rugalmasság

5. táblázat

Rendszeralapú beszállítók alapvető értékdimenziói

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

6. táblázat

Adaptációalapú beszállítók alapvető értékdimenziói

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

7. táblázat

Innovációalapú beszállítók alapvető értékdimenziói

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

A már hivatkozott kutatás interjúinak tapasztalatai alapján a beszállító vállalatok fent bemutatott tipizálását tovább bonthatjuk. A fejlesztési kompetencián belül megkülönböztethető azon vállalatok köre, amelyek

termékkompetenciával rendelkezve képesek kis lépésekben fejleszteni mind a terméket, mind a gyártáshoz szükséges gyártási folyamatot. Ezeknél az ún. adaptációs képességekkel rendelkező vállalatoknál a

fejlesztés kis lépések sorozataként értelmezhető. A fejlesztési kompetenciával rendelkező cégek külön csoportját képezik azok az *innovatív vállalatok*, amelyeknél a vállalat belső innovációs képessége nagy, a fejlesztés a kis lépések helyett nagyobb ugrásokkal megy végbe, stratégiai újdonságok jönnek létre, melyek a megrendelő vállalat számára is nagy újdonságértékkel rendelkeznek (Gelei, 2004).

A beszállítói értékdimenziók hozzárendelése az alapvető képességekhez

A beszállító vállalatok 3. táblázat szerinti tipizálása azt mutatja meg, hogy az autóiipari ellátási láncba bekapcsolódó vállalatok különféle termék-, illetve szolgáltatáscsomaggal és ehhez szükséges alapvető képességekkel versenyezhetnek. A bemutatott termék- és szolgáltatáscsomagok, s a hozzájuk kapcsolódó alapvető képességek egymással természetesen kombinálhatók. Eddigi tapasztalataink szerint a vizsgált hazai kis- és középvállalatok döntő többsége a kapacitás-, illetve az adaptációalapú beszállítói csoportba tartozik. A nagy multinacionális integrátorok ugyanakkor jellemzően mind a négyféle alapvető képességgel rendelkeznek. Olyan példát is találtunk ugyanakkor, ahol a beszállító a rendszeralapú beszállítók csoportjába sorolható, mégsem tekinthető integrátornak, hiszen hiányzik pl. az a jelentős innovációs kapacitás, mely az integrátori szerepkörrel jellemzően együtt jár.

A 4., 5., 6. és 7. táblázatban összekötjük a hazai beszállító vállalatok vizsgálata során beazonosított értékdimenziókat a beszállító vállalatok egyes alapvető típusaival. Ezzel rámutatunk arra, hogy a versenyképesség általunk bemutatott két alappillére a vevői érték és az alapvető képességek hogyan kapcsolódnak össze a magyarországi és – az iparág globális jellege miatt – valószínűleg a nemzetközi autóiipari ellátási láncban.

Befejezés

Cikkünkben a versenyképesség belső szerkezetének tárgyalása alapján két problémakört jártunk körbe mind elméleti, mind – A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire című kutatás alapján – a hazai autóiipari ellátási lánc példája segítségével gyakorlati szempontból. A vevői érték dimenzióinak értelmezését és jellemzését követően bemutattuk, hogy a szakirodalomban tárgyalt egyes értékdimenziók közül melyeket tudtuk beazonosítani a magyarországi autóiipari beszállító vállalatok esetén. Ezt követően ismertettük a vizsgált vállalati körnek azokat a termék- és szolgáltatáscsomagjait, amelyek

mentén a vállalatok alapvető képességei is megragadhatók. Végül kísérletet tettünk arra, hogy összekössük a vevői érték dimenzióit az egyes alapvető képességekkel. A vevői érték elemzése, illetve kapcsolása az alapvető képességekhez reményeink szerint segítséget nyújt mind a jelenlegi, mind a potenciális hazai beszállítók számára, hogy helyzetüket értékeljék, majd feltárják azokat a fejlődési, kitorési pontokat, amelyek hosszú távú sikerüket megalapozhatják.

Felhasznált irodalom

- Chikán, A. (2001): A hazai versenyképességi kutatások koncepcionális kerete és gyakorlati relevanciája; „A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. Század küszöbén” című tudományos konferencia előadaskötete; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Chikán A. (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft.
- Chikán, A. – Demeter, K. (szerk.) (1999): Értéktérítő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest, pp. 4-14, és 24-36.
- Czakó, E. – Gáspár, J. – Jenei, I. – Martits, G. – Németh, A. – Pintér, A. – Szántó, R. – Zoltayné, P. Z. (2003): Magyarország autóiiparának helyzetéről az EU-hoz való csatlakozást megelőzően. 30. Műhelytanulmányok sorozat, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. (2003): A stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire; BKÁE Normatív kutatási program zárótanulmánya
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire in. Vezetéstudomány, XXV. évfolyam, 4. szám, p. 33-47.
- Gelei A. (2004): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóiipari ellátási láncban, PhD Kutatási tervezet, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék
- Haffmans, L. – van Weele, A. (2003): How suppliers can become innovative, Proceedings of IPSERA Conference, pp. 645-654.
- Jenei, I. (2003): A magyar autóiipar helyzete: A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire c. kutatás előtanulmánya, Vállalatgazdaságtan tanszék
- Knáb M. (2002): Járműalkatrész gyártás – Vállalkozói tájékoztató sorozat; Piacgazdaság Alapítvány – Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis in. Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 109-118.
- Müller-Stewens, G. – Gocke, A. (1995): Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie – Strategien für Zulieferer. Verlag Fakultas, Chur
- Nagy, J. (2004): Értékdimenziók a hazai autóiipari ellátási lánc partnerkapcsolataiban. Diplomamunka, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Termelésmenedzsment és logisztika szakirány
- Neuner, M. (2004): Die Automobilindustrie im Jahr 2015; Fraunhofer-Institute für Produktionstechnik und Automatisierung IPA
- Ravald, A. – Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing; European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, pp.19-30
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a suppliers perspective; Industrial Marketing Management, 30, pp. 365 – 377
- Walters, D. (2002): Operations strategy; Palgrave – MacMillan