

VERSENYKÉPESSÉG AZ AUTÓIPARI ELLÁTÁSI LÁNCBAN - ALAPVETŐ KÉPESSÉGEK AZ EGYES BESZÁLLÍTÓ TÍPUSOK ESETÉBEN

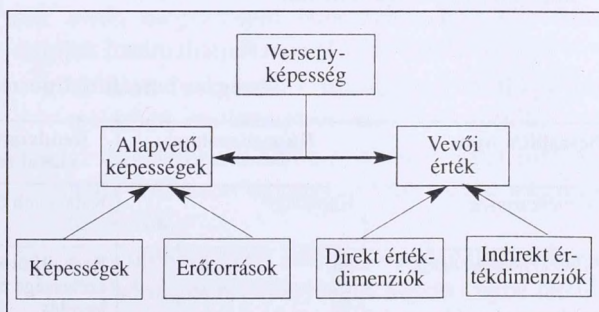
Jelen tanulmány szorosan kapcsolódik Gelei – Nagy (2004) munkájához, amelyben a hazai autóipari ellátási láncok esetén vizsgálják a beszállító-megrendelő kapcsolatokban jelentkező vevői értéket, illetve annak összetevőit. Ebben az írásban a szerző arra vállalkozik, hogy a Gelei – Nagy (2004) által bemutatott elméleti keretet felhasználva, valós vállalati példákon keresztül keresse az összefüggést a vállalatok alapvető képessége és a vevők számára nyújtott értékek között. Ez a munka nem öncélú, hiszen a vevők számára teremtett érték jelentősen meghatározza a vállalat versenyképességét, azon keresztül pedig működésének eredményességét.

Jelen tanulmány az autóipari beszállító-vevő kapcsolatokat vizsgálja, azt az összefüggést, ahogyan a beszállító képességei alkalmazásával erőforrásai felhasználása mellett vevői számára értéket teremt, amellyel önmaga versenyképességét növeli. Az 1. ábra bemutatja a modellben felhasznált fogalmak kapcsolatát. A *versenyképesség* definíció szerint 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). Az *alapvető* (vagy lényegi-) *képesség* alatt a vállalatok számára fenntartható versenyelőnyt biztosító sajátos képességeket (Chikán, 2003) értjük. A kutatási modell harmadik kulcstényezője a *vevői érték*. Vevői érték akkor képződik, ha a vevő adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és a hozzá tartozó szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét (a termék felkutatása, szerződéskötés, szállítás, karbantartási költségek stb.) (Chikán – Demeter (szerk.), 1999).

Gelei (2004) e három terület összefüggését a következőképpen adta meg: a vállalati versenyképesség nagymértékben függ attól, hogy egy vállalat mennyire képes azonosítani a vevő által értéknek ítélt tényezőket

1. ábra

A versenyképesség két összetevője (Gelei, 2004)



(termék- és szolgáltatásjellemzők, információk stb.), milyen mértékben képes felmérni és saját nyelvére lefordítani a vevők kimondott (vagy ki nem mondott) igényeit, elvárásait. Bárhogyan is sikerül ez a kódolás, a vállalat számára a továbbiakban a cél ezen elvárások minél teljesebb kielégítése lesz (feltételezzük a vállalat racionális viselkedését). A vevő részéről a kapott érték maximalizálásának igénye lesz az a kritérium, amely alapján beszállítóit kiválasztja. A vállalat szempontjából az értékteremtés eszközei egyrészt az erőforrások, másrészt azok az eljárások (rutinok), amelyek által az erőforrások megfelelő kombinálásával és átalakításával a vevő számára fontos érték létrejön. Grant (1991,

120. o.) szerint a vállalat *képessége* nem más, mint mindaz, amit erőforrásai csoportjainak együttműködése által megtenni képes.

Gelei – Nagy (2004) munkájukban a hazai autóipari ellátási láncok esetén a beszállító-megrendelő kapcsolatokban jelentkező vevői értéket, illetve annak összetevőit azonosították, tipizálását bemutatták. Jelen írásomban az ő eredményeikre támaszkodva, a versenyképesség másik összetevőjének, az alapvető képességnek felépülését (részképességekből és erőforrásokból) vizsgálom konkrét vállalati példák felhasználásával.

Az elméleti keretek rövid bemutatása

Gelei – Nagy (2004) szerzőpáros definiálja, illetve a magyar autóipari beszállítók esetében azonosítja is azokat az értékdimenziókat, amelyeket relevánsnak tart magyarországi viszonylatban:

- ár,
- a specifikációnak megfelelő minőség,
- a kiszolgálási szint megbízhatósága – teljesítések pontossága,
- mennyiségi dimenzió – gyártási volumen biztosítása,
- biztonsági dimenzió – hosszú távú működési stabilitás,
- kapcsolódó szolgáltatások,

- rugalmasság – vevői igények rövid távú változáshoz való alkalmazkodás,
- innovációs dimenzió – inkrementális- és stratégiai fejlesztések,
- felderítő dimenzió – új információkhoz való hozzáférés,
- hozzáférési dimenzió – új szereplőkhöz való hozzáférés.

Az autóipari ellátási beszállítókat az alábbi kategóriákba csoportosította alapvető képességeik alapján:

- kapacitásalapú kompetencia – termelőkapacitását ajánlja fel,
- rendszerkompetencia – a vevő további beszállítóit is koordinálja,
- adaptációs kompetencia – a termék gyártásán túl kis lépésekben való fejlesztésre is képes,
- innovációs kompetencia – jelentős mértékű fejlesztések felkínálása.

A szerzőpáros négy táblázatban bemutatja az alapvető képességek és a vevők számára teremtett értékek kapcsolatát is.

Az ismeretek további összegzését adja Gelei (2004) azáltal, hogy a négy alapvető képességgel bíró csoport fő jellemzőit egy táblázatban foglalja össze. (1. táblázat).

1. táblázat

Az egyes beszállító típusok és jellemzőik (Gelei 2004)

Beszállítói típus	Kapacitásalapú	Rendszerkompetenciával rendelkező	Adaptációalapú	Innovációalapú
<i>Termékcsoomag</i>	Kapacitás	Kapcsolati háló	Termékismeret és technológia	Magas innovációs képesség
<i>Főbb értékdimenziók</i>	Ár	Beszállítói kapcsolatok szélessége és kapcsolatkezelés	Rugalmasság	Innováció
<i>Alapvető képesség</i>	Gazdaságos termelési képesség	Hálózati képesség	Inkrementális innovációs képesség	Stratégiai innovációs képesség
<i>Legfontosabb erőforrások¹</i>	Olcsó munkaerő, alkalmazott technológia	Integrált, a partnerekkel összeköttetésben lévő információs rendszer	Képzett, tapasztalt munkaerő	Magasan képzett K+F alkalmazottak Legfejlettebb kutatási technológia beszerzése
<i>Legfontosabb részkapességek</i>	Gyártási folyamat szervezethez	Hatékony beszállító-értékelés és kiválasztás. Jó koordinációs, és problémamegoldó képesség	A vevő igényeinek megértési képessége Hatékony termelési képesség	Technológiai és piaci trendek jó felismerési képessége Stratégiai partnerkapcsolatok kialakításának és hatékony menedzsmentjének képessége
<i>Kapcsolattípus</i>	Rövid távú – piaci cserekapcsolat	Középtávú – kooperáció	Középtávú – kooperáció	Hosszú távú – stratégiai partnerkapcsolatok
<i>Alkuerő</i>	Növekvő			

Az 1. táblázat tartalmazza nemcsak az alapvető kompetenciák alapján kialakított beszállítói típusokhoz hozzárendelhető főbb értékdimenziókat, de tartalmazza a legjellemzőbb erőforrásokat és részképességeket is. A táblázatból kiderül, hogy az egyes beszállító típusok kapcsolataikban különböző alkuerővel bírnak. Gelei szerint az a beszállító rendelkezik a legcsekélyebb alkuerővel, aki csupán rendelkezésre álló kapacitásait ajánlja fel vevőinek, míg az a vállalat, amely képes jelentős mértékű fejlesztéseket megvalósítani erősebb pozíciót foglalhat el a tárgyalások során.

A továbbiakban célunk ezen elméleti modellekre támaszkodva megvizsgálni a magyar autóiparban működő néhány beszállító esetén keresztül a képességek, az erőforrások és a vevői értékek kapcsolatát. A képességek és az erőforrások vizsgálatához azonban még hiányzik e fogalmak tisztázása.

Alapvető képesség, képességek, erőforrások

Egy vállalat alapvető képességeinek feltárásakor logikus először a vállalat rendelkezésre álló erőforrásait számba venni. Ezt sugallja a vállalatok értékelésének klasszikus módja, a könyv szerinti érték meghatározása is. Ekkor számba vesszük mindazokat a javakat és eszközöket, amelyek a számviteli szabályoknak megfelelően megjelennek a kimutatásokban. Ezek lehetnek gépek, berendezések, pénzeszközök (tárgyasult eszközök) vagy pl. szabadalmi jogok (immateriális javak). A nem tárgyasult erőforrások között viszont léteznek olyanok is, amelyeket a számviteli kimutatások nem (vagy csak részben) vesznek számításba. Ilyen lehet pl. a márkanév, a hírnév és nem utolsósorban a dolgozók szaktudása, nyelvismerete, sőt motivációi is, azaz a rendelkezésre álló humán erőforrások. (Az erőforrások csoportosítását a 2. táblázat mutatja.)

2. táblázat

Az erőforrások csoportosítása (Grant, 1991)

Erőforrások		Példák
Tárgyasult erőforrások	Pénzügyi	Szabad pénzeszközök
	Fizikai	Gépek, készletek
Nem tárgyasult erőforrások	Technológiai	Licencek
	Hírnév	Visszatérő vásárlók aránya
	Kultúra	Elfogadott értékek, tradíciók
Emberi erőforrások	Szaktudás	Mérnöki ismeretek, hegesztő
	Kommunikációs készség	Nyelvismeret
	Motiváció	Tudásvágy

Ha azonban azt vizsgáljuk, hogy az erőforrások tömegéből hogyan keletkezik az a képesség, amely valamilyen szempontból a versenytársak fölé emeli a vállalatot (azaz az alapvető képesség), akkor nyilvánvaló, hogy az erőforrásokon túl van még valami, ami az erőforrások másokétól eltérő módon való hasznosítását lehetővé teszi. Ezeket nevezzük képességeknek.

Hogy mi önmagában a képesség? Koordinációs minták vagy rutinok (Nelson – Winter, 1982), amelyek segítenek az erőforrások hatékony felhasználásában. Olyan ismeret, tudás, amely kijelöli az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciókat, azok koordinációját, együttműködését. Az erőforrások meglete önmagában nem záloga a sikernek, szükségesek hozzá a hatékony felhasználás folyamatát ismerő rutinok is.

A képességek jelentik tehát az erőforrások felhasználásának mikéntjét, illetve az azok közötti valamiféle kölcsönhatást. Ennek megfelelően ez a kölcsönhatás több szinten mehet végbe. Így más jellegű képességekre lesz szükség a termelésben egy műhely szintű együttműködés során (ahol a dolgozók azonos szaknyelvet használnak, hasonló motivációval rendelkeznek stb.) és egészen más egy új termék fejlesztésénél, ahol a vevői igények felmérésétől a technológiai jellemzők figyelembevételéig sok szempontú koordináció szükséges.

Ennek megfelelően a szervezet működésének, s ennek során megvalósuló interakcióinak a következő szintjeit határozhatjuk meg (Gelei, 2004):

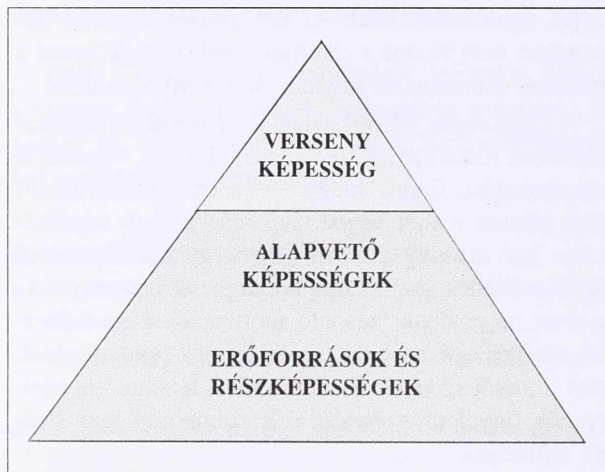
- az adott funkcionális szervezeten belül (pl. termelésben, marketingben) zajló interakciók,
- az értékteremtés során a vállalat egyes funkcionális szervezeti egységei között végbe menő interakciók,
 - ez utóbbin belül érdemes megkülönböztetni az elsődleges tevékenységek között végbe menő,
 - valamint az ennél tágabb, a támogató funkciókat is magában foglaló szervezeti egységek közötti interakciókat (Porter, 1985),
- végül a szereplők közötti interakció végbe mehet a szervezet határain túl is az együttműködő vállalatok között.

Példaként említhetjük a YKK² esetét, ahol a termelési funkció hatékony megvalósítása az alapvető képesség, vagy az Amazon.com, amely a disztribúció és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatások megvalósításában szerzett jelentős előnyt. További példa lehet még a General Electric a szerteágazó üzleti területek sikeres menedzsmentjében vagy a Nokia a formatervezésben.

A képességek a funkcionális területektől kiindulva az összvállalati (esetleg vállalatok közötti) együttműködés felé haladva egyre összetettebbé válnak, egyre inkább szociális jelleget öltenek, egyre inkább megfoghatatlanok. A képességek egymásra épülnek, a kevésbé összetett részképességek hozzák létre azt az alapvető képességet, amely a vállalatot képes megkülönböztetni versenytársaitól, és amely a vállalat versenyképességéhez is vezet (2. ábra).

2. ábra

A képességek egymásra épülése (Gelei, 2004)



Az elméleti irodalom és a korábbi kutatások tapasztalatainak összevetése

A korábban már említett „A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire” című kutatás lehetőséget teremtett különböző autóiipari beszállító vállalatok megismerésére. Az ő példájuk lehet az alapja egy elemzésnek, amely alkalmas hipotézisek előállítására, illetve azok első tesztelésére.

A kutatásban³ részt vevő beszállító vállalatok alapvető képességei

A kutatás során interjúkat készítettünk különböző vállalatok vezetőivel, akik jellemzően felső vezetői, beszerzési vagy értékesítési vezetői az adott vállalatnak. Az interjúk után összegyűjtöttük azokat a vállalati jellemzőket, amelyek (a kutatók véleménye szerint) a vállalat számára versenyelőny-forrást jelentettek, azaz hozzájárultak a vállalat hosszú távon is eredményes működéséhez. A 3. táblázat tartalmazza (a Bosch kivételével) a kutatásban szereplő beszállító vállalatok kompetenciáit (Lásd a 25. oldalt).

A táblázatban csak a vizsgált beszállítói kapcsolataikra jellemző kompetenciákat emeltük ki (azaz vagy a Suzuki vagy az Audi ellátási láncához kapcsolódó tevékenységüket), ami természetesen nem jelenti azt, hogy a vállalat más ellátási láncokhoz kapcsolódva ne viselkedne (legalábbis némileg) más módon. Müller-Stewens és Gocke szerint vannak vállalatok, amelyek kizárólag gyártási kompetenciájukat ajánlják fel vevőiknek.

Esetünkben a **Beszállító B** nagyjából ezt teszi, habár rendelkezésére áll olyan tervezőkapacitás, amelyet az adott termék fejlesztéséhez fel tudna használni, tapasztalataink szerint azonban nem teszi meg, így a mostani vizsgálatunk szempontjából ez a tény elhanyagolható.

A következő vizsgált csoport a *Rendszerkompetenciával* rendelkező vállalatok köre. Ilyennek tekinthető **Beszállító C**, amely fejlesztő tevékenységet nem végez, azonban mégis több valamivel a kapacitást felkínáló társánál, hiszen vevője számára külön szolgáltatásként annak másfél tucat beszállítóját koordinálja. A Beszállító C köt szerződést a beszállítókkal, azoktól a vevő felé átvállalja a minőségért való felelősséget is, még abban az esetben is, amikor ő maga az adott termékben semmilyen beavatkozást/módosítást nem végez.

A hármas csoportosítás alapján az összes többi vállalatnak az *innovációs kompetenciájú* vállalatok közé kellene tartoznia. Nézzük meg hát, hogy ez valóban helytálló-e?

Beszállító D kizárólagos birtokosa annak a licencnek, amely alapján termékét gyártja. Ennek ellenére a terméket magát nem ő fejlesztette ki. Végez azonban fejlesztéseket a terméken, módosítva így az eredeti konstrukciót, fejlesztésével értéket teremtve vevője számára.

A **Beszállító E** esetében szintén egy licenc megvásárlásával kezdődött a jelenlegi termék gyártása, amelyet időközben továbbfejlesztettek. A Beszállító E terméke (amelyet a Suzukinak szállít) egy viszonylag komplex termék, amelynek előállításakor felhasználnak saját beszállítóik által gyártott alkatrészeket.

Hasonló mondható el a **Beszállító H** és a **Beszállító I** esetében is, azzal a különbséggel, hogy ők saját fejlesztésű, komplett terméket kínálnak vevőiknek. Ez azt jelenti, hogy maguk hordozzák a termékfejlesztéshez szükséges kompetenciát, menedzselik a beszállítóik körét. Ami mégis megkülönbözteti őket a klaszszikus autóiipari első vonalas rendszerintegrátoroktól, hogy az ő termékeik még mindig nem közvetlenül jutnak el a végtermék gyártójához, csupán beszállítói a

A vizsgált vállalatok alapvető kompetenciái

Vállalatok	Alapvető képességek	Erőforrások	Képességek
Beszállító A	Jelentős kapacitások, magas technikai színvonal	Magas színvonalú, rugalmas gyártóberendezések, jól képzett gépkezelők, olcsó munkaerő	Partner a fejlesztésben, minőségbiztosítási rendszer
Beszállító B	Elégséges kapacitás, megfelelő minőség és ár	Elegendő kapacitás, képzett munkaerő	Line Sequence beszállítás, minőségbiztosítási rendszer, késztermék szállító
Beszállító C	Megfelelő kapacitás	Jelentős kapacitás, nagy volumen, tőkeerős anyavállalat, sok vevő	Alacsony egységköltség, vevőorientáció, minőségbiztosítási rendszer
Beszállító D	Adaptált termék szállítója	Kizárólagos licenccirtokos, speciális technológia, jól képzett-, nagy tapasztalattal rendelkező műszaki vezető-tulajdonos	Rugalmas alkalmazkodás a vevői igényekhez, termék- és technológiafejlesztés, minőségbiztosítási rendszer, JIT szállítás
Beszállító E	Adaptált termék szállítója	Szerszámtervezés- és gyártási kapacitás, fejlesztő kapacitás	JIT szállítás, minőségbiztosítási rendszer, diverzifikált termékszerkezet, késztermék szállítása
Beszállító F	Adaptált termék szállítója	Gyártástechnológia- és termékfejlesztési kapacitás	JIT beszállítás, minőségbiztosítási rendszer, diverzifikált termékszerkezet
Beszállító G	Adaptált termék szállítója	Tulajdonosi kapcsolatok, tulajdonos-menedzser, olcsó munkaerő, korszerű eszközök	Szerszámtervezés és gyártási kép., minőségbiztosítási rendszer, jó kapcsolat a vevővel
Beszállító H	Saját fejlesztésű termék beszállító	Felkészült fejlesztőgárda, jól képzett dolgozók a termelésben, dinamikus vezetők	Folyamatos termékfejlesztés, komplett megoldások szállítása, Jó kommunikáció a vevővel, diverzifikált termékszerkezet
Beszállító I	Saját fejlesztésű termék beszállító	Szerszámtervezés- és gyártási kapacitás, fejlesztő kapacitás, felkészült vezető, jól képzett dolgozók, bővülő kapacitás	Gyors átállások, minőségbiztosítási rendszer, késztermékek szállítása, diverzifikált termékszerkezet

még komplexebb modulokat⁴ létrehozó első körös beszállító gyártójának (pl. a Beszállító I esetében, aki a Bosch-on keresztül szállít az autógyártóknak).

Jó példa az autóiipari ellátási lánc változására a Beszállító H esete, aki szórófej-rendszereket állít elő és szállít (jelenleg még közvetlenül) az autógyártóknak (Opel, Suzuki). Azonban az autógyártóknak az a törekvése, hogy a közvetlen beszállítók számát csökkentsék, ahhoz vezet, hogy a jövőben a Beszállító H nem szállíthat csak szórófejeket. Az autógyártó elvárja, hogy egyetlen beszállító legyen képes a teljes mosórendszert szolgáltatni (tartály, szivattyú, csövek, szórófejek, kapcsolók, érzékelők stb.). Ennek megfelelően a Beszállító H két lehetőség közül választhat. 1) Megelégszik a másodkörös beszállítói ranggal, és beszállítója lesz a magasabb értékű szivattyú beszállítójának (aki ezáltal képes lesz komplett terméket szállítani), vagy 2) ön-maga is versenybe száll egy rendszer-integrátori szerep elnyeréséért, és képessé teszi magát a rendszer többi elemének beszerzésére, a termék összeszerelésére. Ez jelentené a szállított termék értékének többszöröződését, valamint a saját beszállítói számának jelentős növekedését (az ehhez kapcsolódó logisztikai problémákkal együtt). Ebből a példából jól látszik a rendszerintegrátori szerep több szintje. (Komplett szórófej vagy komplett mosórendszer?)

A válasz egyik esetben sem lenne megnyugtató, hiszen az egyszerű kapacitás felajánlásánál nyilvánvalóan többről van szó, ugyanakkor ezt a fajta fejlesztési tevékenységet nem lehet összevetni pl. egy gépkocsi fékrendszerének komplett megtervezésével.

A Beszállító F jelenleg kábelkötegeket szállít az Audinak, amelyhez gyártótechnológiát fejlesztett, hamarosan pedig motoralkatrészeket fog szállítani Győrbe.

A Beszállító A, szinte semmilyen saját fejlesztést nem végez, azonban rendelkezik azokkal a technológiákkal, amely nélkül a vevője nem képes (vagy csak sokkal magasabb költségekkel) tesztelni fejlesztési elképzeléseit. A Bosch (adott esetben ő volt a Beszállító A partnere) támaszkodik a Beszállító A gépparkjára, szakembereinek tudására, a Beszállító A mégsem kezdeményezett semmiféle fejlesztést, csupán vevője igényeit elégítette ki, amikor eleget tett a felkérésnek.

A Beszállító G kompetenciája a műszaki gumitermékek gyártása. Saját termékfejlesztést nem végez, a vevői által megadott termékrajzokhoz készíti el a szerzőszámokat, amelyekkel gyárt. Habár a termék tervezése nem a kompetenciája, jellemzően segíti beszállítóját a tömítés anyagára vonatkozó javaslatokkal, hiszen ezen a területen ő a jártasabb. Esetenként az ő javaslatára a termék anyagát jelentősen megváltoztatják.

A fenti példák alapján levonhatunk néhány következtetést, ami a beszállítók alapvető képesség szerinti tipizálását illeti:

- az adott mintában található olyan vállalat, amelyik megfelel a *kapacitáskompetencia* kritériumainak,
- a mintában találunk olyan vállalatot, amely bár nem úgy viselkedik, mint egy klasszikus rendszerintegrátor, mégis rendelkezik a *rendszerkompetencia bizonyos fokával*, amennyiben több vállalat beszállítói erőfeszítéseit képes koordinálni,
- a mintában több olyan vállalatot találtunk, amely saját (komplett, önmagában is egy egységnek tekinthető) terméket kínál a vevőinek (*innovációs kompetencia*) és ennek előállítása során bizonyos fokú *rendszerkompetenciáról* is tanúbizonyságot tesz (saját beszállítóinak körének menedzselése során),
- végül több olyan vállalattal találkoztunk, amelyik nem saját fejlesztésű termékét kínálja, csupán továbbfejlesztette azt, illetve a termék résztulajdonságaival (anyag) kapcsolatosan aktívan segíti a megrendelő fejlesztőit.

Álljon itt még két következtetés a csoportok elkülöníthetőségéről:

1. Az egyes vállalatok nem sorolhatók be tisztán valamely csoportba, kompetenciáik megfelelnek több csoportosítási szempontnak is: pl. miközben (termék) innovációt végeznek, a termék gyártásához szükségyszerűen a beszállítói hálózatot is menedzselik.
2. Azok a vállalatok, amelyeknek nem alapvető képessége a fejlesztés, azonban többet nyújtanak a kapacitásaiknál, nem sorolhatóak be megnyugtatóan a hármas csoport valamelyikébe.

E következtetések alapján most már valóban logikusnak látszik elkülönítve kezelni azt a beszállítói csoportot, amely a vevőtől kapott termékspecifikáció alapján kezdi meg egy-egy alkatrész gyártását, azonban az idő múlásával (eleget téve a vevő elvárásainak), ahogyan a tapasztalata nő a termék gyártásában, a vevő jóváhagyásával a terméken módosításokat hajt végre, a gyártási költségek csökkentése vagy a termék egyéb tulajdonságainak javítása érdekében.

A fentiek alapján tehát a Gelei (2004) által leírt négyes osztályozást fogom a további vizsgálathoz modellként használni. Az adott vállalatok esetén az alábbi csoportosítást javaslom (4. táblázat).

A beszállítói értékösszetevők vizsgálata a kutatási eredmények tükrében

Ebben a részben célom az értékdimenziók és az egyes beszállítói csoportok korábban bemutatott ösz-

4. táblázat

A normatív kutatásban részt vevő vállalatok besorolása alapvető képességeik szerint

Típus 1 Kapacitás képesség	Típus 2 Adaptációs képesség	Típus 3 Rendszer képesség	Típus 4 Innovációs képesség
	Beszállító D		
	Beszállító E		
			Beszállító H
			Beszállító I
Beszállító A			
Beszállító B			
	Beszállító F		
	Beszállító G		
Beszállító C			

Jelmagyarázat:

Elsődlegesen jellemző képesség

Másodlagosan jellemző képesség

szekapcsolásának vizsgálata. A kérdés, hogy mennyiben képes pontosan leírni a valóságot az elméleti modell, milyen mértékben rendelhetők hozzá az 1. táblázatban leírt értékdimenziók a valós vállalatok által a vevőik számára nyújtott értékekhez.

Ennek vizsgálatára az 5. táblázatban összefoglaltam, hogy a normatív kutatásban megvizsgált vállalatok esetében a konkrét értékdimenziók közül melyek voltak beazonosíthatóak. Ebben az esetben is csak az interjúalanyok általi közlésekre hagyatkozhattam, amelyek csak a vizsgált ellátási láncokra vonatkoztak. Ennek megfelelően ezek az értékdimenziók az adott vállalatok más vevői esetén eltérőek lehetnek! A táblázatban feltüntettem továbbá a vállalatok előző fejezetben bemutatott alapvető képességek szerinti (4-es) csoportosításának eredményét, ezzel teremtve meg az empirikus kapcsolatot az alapvető képességek és az értékdimenziók között.

A táblázatból látható, hogy az ár mint értékfunkció hangsúlyozottan csak három vállalat esetében jelenik meg (kettőnél itt is csak áttételesen), ahol is elsősorban a nyugati bérszínvonalhoz képest alacsonyabb magyar bérek segítik elő a kedvező árak kialakítását. A többi vállalat esetében az ár kevésbé rendeléshelyező kritérium, inkább a tárgyalások megkezdéséhez szükséges alap, ún. képesítő kritérium. Autóipari jellegzetesség a végtermékgyártók (OEM-ek) erőfölénye a beszállítóikkal szemben, akik ezért kénytelenek a részletes költségkalkulációikat a vevők rendelkezésére bocsá-

A normatív kutatásban részt vevő vállalatok által a vevők számára teremtetett értékek

Konkrét értékdimenziók	Beszállító A (kapacitív)	Beszállító B (kapacitív)	Beszállító C (kapacitív)	Beszállító D (adaptív)	Beszállító E (adaptív)	Beszállító F (adaptív)	Beszállító G (adaptív)	Beszállító H (innovatív)	Beszállító I (innovatív)
Ár	Olcso munkaerő		Alacsony egy- ségköltség				Jó árak		
A specifikációk- nak megfelelő minőség	Minőség- biztosítási rendszer	Minőség- biztosítási rendszer	Minőség- biztosítási rendszer	Minőség- biztosítási rendszer	Minőség- biztosítási rendszer	Minőség- biztosítási rendszer	Minőség- biztosítási rendszer	Minőség- biztosítási rendszer	Minőség- biztosítási rendszer
Kiszolgálási szint megbízha- tósága		Line sequence szállítás	Kedvező mutatók		JIT szállítás képessége	JIT szállítás képessége	Magas szállí- tási megbízha- tóság		
Volumen dimenzió	Teljes igényt kielégítő	Teljes igényt kielégítő	Sok vevő	Teljes igényt kielégítő	Teljes igényt kielégítő	Teljes igényt kielégítő (A4)	Vevővel együtt nő	Teljes igényt kielégítő	Van elegendő kapacitás
Biztonsági (stabilitási) dimenzió	Tőkeerős anyagavállalat		Tőkeerős anyagavállalat	Stratégiai szemlélet	Több lábon állás	Több lábon állás, stratégiai szemlélet		Stratégiai szemlélet, több lábon állás	Stratégiai szemlélet, több lábon állás
Kapcsolódó szolgáltatások			Vevő beszállítóinak menedzselése	Vevőorientáció			Vevőorientá- ció, jó kommu- nikáció	Vevőorientá- ció, jó kommu- nikáció	
Rugalmasság	Magas színvo- nalú-, rugal- mas gyártó- rendszerek	Line sequence beszállítás							Gyors átállások képessége
Inkrementális innováció dimenziója				Szerszám- gyártás és folyamatos fejlesztés	Szerszám- tervezés és gyártás	Gyártás- technológia fejlesztés	Szerszám- gyártási képesség	Folyamatos termékfejlesz- tés	Szerszám- tervezés és gyártás
Stratégiai innováció dimenziója								Komplett termék szállítása	Komplett termék szállítása
Felderítő értékdimenzió									
Hozzáferési értékdimenzió									

tani egyfajta indoklasként az ajánlati árhoz. A vevők az iparágban elfogadott jövedelemrátát hajlandóak csak a beszállítók számára az árban megfizetni, ezen fölül profitot a beszállító csak a költségadatainak „kozmetikázásával” képes elfogadtatni. Amennyiben azonban a vevő úgy ítéli meg, hogy egy adott költség túlzott mértékű, azt visszautasíthatja és számolhat az általa megfelelőnek ítélt költségszinttel. Ebben az esetben a költségek elvárt szintre való csökkentése a beszállító feladata (problémája). Mindezek alapján tehát egy adott technológiai színvonal, valamint termelésmenedzsment-technikák mellett (amelyek a globális standardként foghatók fel) jelentősen nem térhetnek el a beszállítók árai abban az esetben, amennyiben a felhasznált erőforrásokhoz azonos áron jutnak hozzá (a magyarországi vállalatok esetében ezt feltételezhetjük).

A *specifikációnak megfelelő minőség* gyakorlatilag alapfeltétele az autóipari beszállításnak, ennek megfelelően minden vállalat rendelkezik tanúsított minőségbiztosítási rendszerrel.

A *kiszolgálási szint megbízhatósága*, azaz mennyire képes betartani a szállító az ígéreteit, a legtöbb vizsgált vállalat esetén direkt vagy indirekt módon megjelenik az interjúkban⁵. A működő JIT beszállítást, mint a pontos beszállítást értelmezhetjük, így azokban az esetekben, amikor ez fennáll, feltételezem a kiszolgálási szint megbízhatóságát is. Azokban az esetekben, amikor nincs utalás pl. a szállítások pontosságára, csak feltételezésekkel tudunk élni. Valószínűsíthető például, hogy a minőségbiztosítási rendszer meglete hozzájárul a késések elkerüléséhez, azonban semmi esetre sem tekinthető egyértelmű biztosítéknak.

A *volumen dimenzió* szerint a vizsgált vállalatok mindegyike képes a vevő igényeit kielégíteni. A legtöbb esetben a szállító a termék kizárólagos szállítója. A volumen további növekedésének sokszor az autógyártók maguk szabnak határt, csökkenteni igyekezvén ily módon a beszállítótól való függőségüket. Ennek megfelelően a megfelelő mennyiség szállításának kérdése nem merül fel közvetlenül az interjúkban, habár ez nem jelenti a teljes problémamentességet egy jelentősebb igénynövekedés esetén. (Beszállító I és a Beszállító G esetében egyértelműen kiderült, hogy amennyiben további kapacitások szükségesek ezek a cégek készek újabb beruházások megvalósítására).

A *biztonsági vagy stabilitási dimenzió* azt az értéket ragadja meg, amelyet a beszállító mint üzleti partner hosszú távú fennmaradása hordoz magában. Hogy mindez hogyan biztosítható, és főleg jelen pillanatban hogyan mérhető, arról az egyes vállalatoknak más és más a véleményük. Vannak olyan megrendelők (pl. Bosch), akik a partnerük fennmaradásának zálogát a

több üzleti partnerrel fenntartott kapcsolatban látják, hiszen ha az egyik kapcsolat tönkre is megy, attól még a többi gyümölcsöző kapcsolat képes az éppen megromlott által okozott veszteségek ellensúlyozására. Más megrendelők az irántuk való elkötelezettséget és a szoros kapcsolattartást (azaz beszállítóik kapacitásának nagy részét lefoglalva) látják a jövő zálogának.

A különböző meggyőződésekhöz természetesen különböző stratégiák, és különböző mérőszámok is tartoznak. Sok esetben nem is világos, hogy a vevő milyen mértékben igyekszik meggyőződni partnerének hosszú távú stabilitásáról. A táblázatban ezért minden olyan szempontot feltüntettem, amely meghatározó lehet a vállalat jövőjét illetően. Jelen vállalatok esetében (vezetőik szerint) a biztonságot legfőképpen a több lábón állás (több termékkel való jelenlét, több vevővel való kapcsolat), a jelentős tőkeerős és/vagy anyavállalat, valamint ezek hiányában a stratégiai előrelátás jelentheti.

A *kapcsolódó szolgáltatások* legfőképpen a kimonodott vevőorientáció esetén voltak értelmezhetőek.

A vevői igényekre való gyors reagálási képességét (pl. a szerződések milyen volumenváltoztatási lehetőséget engednek meg a vevőnek és/vagy a gyakorlatban mit tudnak biztosítani) – vagyis a *rugalmasság* dimenzióját explicit módon két vállalat esetén tudtuk azonosítani, Beszállító A és Beszállító I esetében, akik rugalmas gyártórendszereikkel, illetve a gyors átállások képességével igyekeznek alkalmazkodni a változó vevői igényekhez. A többi beszállító esetében csak következtetünk az igények rugalmas követésére (pl. Beszállító B esetében, aki a vevő telephelye mellett létesített raktárából közvetlenül a vevő szerelősorára szállítja különböző fajtájú termékeit, a vevő által meghatározott sorrendben.)

A vállalatok többsége végez *kis lépésekben megvalósított (inkrementális) fejlesztéseket*. Az értékdimenziók ebben az esetben összecsengenek az alapvető képességek csoportosító kritériumával, azaz, hogy a beszállító végez-e saját fejlesztést, és ha igen, a fejlesztés új termék létrehozására irányul-e, vagy a vevő által tervezett termék jobbítására, esetleg a technológia javítására. Jól látható, hogy a jellemzően csak kapacitásukat felajánló vállalatok is általában rendelkeznek szakmai kompetenciával, ugyanakkor ez a kompetencia vagy nem elegendő a termék (tovább)fejlesztéséhez, vagy a vállalat nem érzékeli a fejlesztési kapacitások kihasználását stratégiai lehetőségnek.

A *felderítő dimenzió* jelenléte explicit módon egyik vállalat esetében sem derül ki, azonban feltételezhető, hogy az e-kommunikáció lehetőséget teremt többletinformációk (esetleg nem ellenőrzött) megszerzéséhez.

A hozzáférsi dimenzió a jelen írásban bemutatott második körös beszállító vállalatoknál nem volt jellemző, mint az értékteremtés egy formája. Meg kell azonban jegyezni, hogy az értékteremtés fordított irányban tapasztalható volt, azaz a beszállító vállalat volt képes a korábbi vevőjén átlépve annak vevője beszállítójává válnia. Az első körös beszállítók esetében már felfedezhető volt az értékteremtés e formája.

A vállalatoknál szerzett tapasztalatok ismertetése után újra lehetőség nyílik a gyakorlatnak az elmélettel való ütköztetésére. Ebben az esetben az 5. táblázat tartalmát kell összevetnünk a korábban bemutatott (a beszállítók alapvető képességeinek és az általuk a vevőknek nyújtott értéket összekapcsoló) 1. táblázat tartalmával.

Az 5. táblázat felhívja a figyelmet arra, hogy az egyes csoportok esetében jellemző gazdaságossági értékösszetevők átfednek. Így az ár, mint a vevőnek teremtett érték egyik összetevője minden beszállító típus esetében jellemző. Ugyanez érvényes a minőségre vagy az érték mennyiségi összetevőjére. Feltételezhetően a kiszolgálási szint megbízhatósága is ugyanígy jellemző lehet minden vállalatra, erre azonban nincs explicit bizonyíték. Ebből a szempontból az egyes csoportok értékösszetevők szerinti megkülönböztetésre nincs szükség. Ezek szerint elmondható, hogy az autópárházban a vevői értékteremtés gazdaságossági összetevői a beszállítók⁶ számára világosak, érthetőek és azokat a beszállítók (kötelezően) biztosítani is képesek. Ebből továbbá az is következik, hogy a vevői érték növeléséhez (amely hozzájárul a vállalati versenyképesség növekedéséhez is) további értékösszetevőket kell növelni.

Ennek a felismerésnek lehet a következménye az a jelenség, amely az inkrementális innovációs képességek megjelenéséhez vezetett, illetve ennek köszönhető az integrátori szerepkörök alacsonyabb beszállítói szintekre történő szorítása. Mindkét jelenség annak a bizonyítéka, hogy a hagyományos értékösszetevőkben (ár, minőség) rejlő lehetőségek kimerülőben vannak, az értéknövelésnek más módját kell kialakítani. Ennek megfelelően indokolt a hatékonysági és az indirekt értékösszetevők kimerítőbb tanulmányozása, hiszen ezekben csírázhat a jövő sikere.

Ezen a ponton célszerű visszatérnünk Gelei (2004) táblázatára, ahol az általa kialakított négy beszállítói csoport általános jellemzését adja (1. táblázat).

Gyakorlati tapasztalataink alapján érdemes kissé átalakítani a táblázatot. Az eredeti táblázat oszlopainak sorrendje egyben a beszállítók alkuerejének alakulását is mutatja. Ennek megfelelően a kapacitását felajánló beszállító rendelkezik a legcsekélyebb alkuerővel, majd a rendszer kompetenciájú beszállító következik,

azután az adaptálni képes beszállító, és végül az innovátor. Véleményem szerint az adaptációs képesség egyre inkább a kapacitás felajánlásának kiegészítőjévé válik, így az ehhez kapcsolódó alkuerő idővel jelentősen csökkeni fog. Ezzel szemben a rendszerek gyártását menedzselni képes beszállító felértékelődhet, hiszen ő válik a vevő (egyre kisebb létszámú) közvetlen partnerévé. Így várhatóan alkuereje a jövőben nőni fog. Amennyiben feltételezzük azt is, hogy a rendszerek gyártása kiegészül azok fejlesztésével is, akkor a rendszerkompetencia az alkuerő legmagasabb szintjét érheti el, magamögé utasítva a tisztán fejlesztési kompetenciával rendelkező vállalatokat. Ezt az elméletet támasztják alá azok a vélemények is, melyek a komplex, nehezen másolható, nehezen elcsábítható tudást tartják a siker forrásának a jövőben (Grant, 1991; Prahalad – Hamel, 1993; Loasby, 1994). A technológiákban meglévő előny a technológia másolásával átvihető, a szakemberek, kutatók elcsábíthatóak. Az átvihetőségnek azok a rendszerben meglévő tudások állnak leginkább ellent, amelyek komplex kapcsolatok működésével jönnek létre, sok résztvevő járul hozzá a sikeréhez.

Ennek megfelelően a 1. táblázat javasolt módosítását a 6. táblázat tartalmazza.

Meg kell jegyezni továbbá, hogy a táblázat ilyen módon való felépítése jelenti az egyes típusok egymásra épülését. A jobb oldali oszlopokban szereplő beszállítók jellemzően képesek szolgáltatni vevőik számára a tőlük balra található oszlopban leírt beszállítók nyújtotta értékeket is.

Összefoglalás

Napjainkban egyre több szó esik a vállalatok versenyképességéről, annak fokozásáról. Minthogy a versenyképességnek egyik alapvető eleme az az érték, amelyet egy vállalat a vevői számára szolgáltatni tud, ezért itt az érték létrehozásához szükséges tényezőt, a képességeket vizsgáltuk.

Jelen írásban azt mutattam be, hogy a Gelei – Nagy (2004) szerzőpáros által a hazai autópárházban azonosított, a beszállítók által a vevőknek nyújtott értékek és a Gelei (2004) által adott, a beszállítók alapvető képességeit alapul vevő négyes besorolás hogyan kapcsolódik. Mely értékek mely képességekhez kapcsolódnak? Lehet-e rangsorolni a beszállítókat képességeik alapján? Ennek a kapcsolatnak a bemutatására a hazai autópárházi beszállítók példáit használtam fel.

Az elemzés megmutatja hogy az alapvető beszállítói képességek és ezen képességek felhasználásával a vevő számára teremtett értékek összefüggenek. Az adott példák alapján a beszállítók rangsorba állíthatók

Az egyes beszállító típusok és jellemzőik

Beszállítói típus	Kapacitás kompetencia	Adaptáció kompetencia	Innováció kompetencia	Rendszer kompetencia
<i>Termék-csomag</i>	Kapacitás	Termékismeret és technológia	Magas innovációs képesség	Kapcsolati háló
<i>Főbb értékdimenziók</i>	Ár	Rugalmasság	Innováció	Beszállítói kapcsolatok szélessége és kapcsolatkezelés
<i>Alapvető képesség</i>	Gazdaságos termelési képesség	Inkrementális innovációs képesség	Stratégiai innovációs képesség	Hálózati képesség
<i>Legfontosabb erőforrások⁷</i>	Olcsó munkaerő, alkalmazott technológia	Képzett, tapasztalt munkaerő	Magasan képzett K+F alkalmazottak, Legfejlettebb kutatási technológia beszerzése	Integrált, a partnerekkel összekötöttségben lévő információs rendszer
<i>Legfontosabb részkapességek</i>	Gyártási folyamat szervezethez	A vevő igényeinek megértési képessége, Hatékony termelési képesség	Technológiai és piaci trendek jó felismerési képessége, Stratégiai partnerkapcsolatok kialakításának és hatékony menedzsmentjének képessége	Hatékony beszállító-értékelés és kiválasztás, Jó koordinációs, és problémamegoldó képesség
<i>Kapcsolat típus</i>	Rövid távú – piaci cserekapcsolat	Középtávú – kooperáció	Hosszú távú – stratégiai partnerkapcsolatok	Hosszú távú – stratégiai partnerkapcsolatok
<i>Alkuerő</i>	Kicsi			Nagy

a szerint, hogy milyen alapvető képességekkel rendelkeznek. A rangsorban a kapacitás képesség áll leg hátul, az ezzel a képességgel rendelkező vállalat képes a vevője számára a legkevesebb fajta értéket teremteni. A következő szint az adaptációs képesség, majd a rendszer és az innovációs képesség. Véleményem szerint ezek a képességek egymásra épülnek a magasabb szintek képesek a sorban előttük álló szintek teremtette értéket is szolgáltatni.

A cikk gyakorlati példákat sorol fel az egyes alapvető kompetenciákhoz kapcsolódó értékek szemléltetésére. Ez a felsorolás segíthet más vállalatok számára is kompetenciáik, és az általuk nyújtott értékek számbavételéhez, valamint a vállalat fejlődési útjának kijelöléséhez.

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. – Demeter, K. (szerk.) (2003): Értéktérítő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest, o. 4-14, és 24-36.
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire; Vezetéstudomány, XXXV. Évfolyam, 4. szám, 33-47. o.
- Gelei, A. (2004): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autópári ellátási láncban, PhD Kutatási tervezet, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék
- Gelei, A. – Nagy J. (2004): Partnerkapcsolatok értéke a hazai autópári ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok; BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Műhelytanulmány
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, California Management Review

- Haffmans, L. – van Weele, A. (2003): How suppliers can become innovative; 12th International IPSERA Conference in Budapest, Proceedings
- Loasby, B. J. (1994): Organisational capabilities and interfirm relations; Metroeconomics, 45: pp. 248-265.
- Mandják T. – Durrieu, F (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMPC Conference, Proceedings, CD Rom, Bath, pp. 1-16.
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis in. Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 109-118.
- Nelson, R. – Winter, S. (1982): An Evolutionary Theory of economic Change; Belknap, Cambridge, ME
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective; Industrial Marketing Management, 30, pp. 365 – 377.
- Walters, D. (2002): Operations strategy; Palgrave – MacMillan

Lábjegyzetek

- 1 A legfontosabb erőforrások, illetve részkapességek esetében csak példák szerepelnek, azok teljes körű összegyűjtése, strukturalása későbbi kutatás feladata.
- 2 Zipzárok nagy tömegben való előállítására szakosodott vállalat.
- 3 Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire; Vezetéstudomány, XXXV. Évfolyam, 4. szám, 33-47. o.
- 4 Pl. teljes műszerfal vagy teljes futómű,
- 5 A normatív kutatás (Demeter – Gelei – Jenei, 2004) során 13 vállalat vezetőivel készítettünk interjút. Jelen kutatáshoz felhasználom ezen interjúk anyagait.
- 6 Szeretném újra kiemelni, hogy itt évek óta teljesítő beszállítókról van szó, nem pedig pályázó beszállítókról!
- 7 A legfontosabb erőforrások, illetve részkapességek esetében csak példák szerepelnek, azok teljes körű összegyűjtése, strukturalása későbbi kutatás feladata.
- 8 Az azonosított vevői értékdimenziók: ár, minőség, mennyiség, stabilitás, szolgáltatások, rugalmasság, innováció, felderítés, hozzáférés.