



BESZÁLLÍTÓI
KÉZIKÖNYV
DIREKT



3. kiadás

Kálmán János
2013. évi kiadása alapján

Kiadja:
Nemzeti Befektetési
Ügynökség (HIPA)

Minden jog fenntartva
© HIPA, 2016

www.hipa.hu



6 **BEVEZETŐ**

8 **ÁLTALÁNOS BESZÁLLÍTÓI ISMERETEK**

16 **NAGYVÁLLALATOK BESZÁLLÍTÓI KÖVETELMÉNYRENDSZERE**

34 **JELLEMZŐ BESZÁLLÍTÓI TEVÉKENYSÉGEK**

42 **BESZÁLLÍTÓK HELYZETE**

48 **AMIT A MINŐSÉGRŐL TUDNI KELL**

58 **VÁLLALATIRÁNYÍTÁS, FOLYAMATMENEDZSMENT**

64 **SIKERTÖRTÉNETEK**

74 **ÖSSZEFOGLALÁS**

/11 KIKET ÉRTÜNK BESZÁLLÍTÓK ALATT?

/12 A NEMZETI BEFEKTETÉSI ÜGYNÖKSÉG BESZÁLLÍTÓ-FEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGE – KIEMELT IPARÁGAK

/18 MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK – SZERETJÜK IS, MEG NEM IS

/20 A NAGYVÁLLALATOK KRITÉRIUM-RENDSZERE

/24 AKARUNK BESZÁLLÍTÓVÁ VÁLNI? – NEHÉZ BEKERÜLNI A MULTIKHOZ

/26 A BESZÁLLÍTÓVÁ VÁLÁS FOLYAMATA

/36 DIREKT ÉS INDIREKT BESZÁLLÍTÁSOK /39 KUTATÁS-FEJLESZTÉS ÉS BESZÁLLÍTÁS

/44 MAGYAR TULAJDONÚ CÉGEK, MINT A MULTIK BESZÁLLÍTÓI

/46 AMIK A MULTIKAT ÉS A BESZÁLLÍTÓKAT EGYARÁNT ÉRINTIK

/50 ISO 9001 MINŐSÉGÜGYI RENDSZER

/52 JÁRMŰIPARI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK

/61 INTEGRÁLT VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK (ERP)

/66 BORSODI MŰHELY KFT. /71 HAJDU AUTOTECHNIKA ZRT.

KEDVES OLVASÓ!

A magyar gazdaságpolitika kiemelt célja, hogy a hazánkba települt nagyvállalatokat a lehető legjobban integrálja a nemzetgazdaságba. Minél több szál köti a befektető nagyvállalatot a hazai gazdasági környezethez, annál kisebb az esélye annak, hogy például kizárólag az olcsóbb munkaerőköltségeket figyelembe véve áthelyezze termelését. Ennek megfelelően a Nemzeti Befektetési Ügynökség beszállítói osztályának elsődleges feladata, hogy a lehető legtöbb magyar vállalkozást kapcsolja be nagyvállalatok beszállítói láncába. A gyártó vállalatok körében megfigyelhető az a tendencia, hogy beszállítói láncukat minél közelebb akarják tudni magukhoz. A magyar beszállítói láncok feltérképezése és kiajánlása ezért befektetés-ösztönzési eszközként is kiemelten fontos.

A Beszállítói Kézikönyv olyan hazai járműipari, elektronikai és gépipari vállalkozások vezetői számára készült, amelyek beszállítókká kívánnak válni, illetve beszállítók már, de szeretnék fejleszteni, hatékonyabbá tenni, kiszélesíteni a beszállítói tevékenységüket. A könyv célja, hogy a hazai beszállítók megismerjék a multinacionális nagyvállalatokkal és első körös beszállítóikkal való együttműködésben rejlő lehetőségeket és kockázatokat, különös tekintettel az ágazatra jellemző rendkívül alacsony árrésre, szigorú szállítási feltételekre, a nyersanyagok és az

energia világgpiaci árának drasztikus emelkedésére, és arra a tendenciára, hogy a megrendelő egyre több, fejlesztéssel összefüggő feladatot delegál a beszállítókra. A könyv alapvetően nem a pályázatokról és a forrásszerzési lehetőségekről szól, hanem a mentalitásról. Több cégvezető is állítja, hogy a siker túlnyomó részben a beszállító hozzáállásán, akarásán, eltökéltségén, szívósságán múlik. Türelem kell ahhoz, hogy egy cég beszállítóvá válhasson, de megéri, mert utána éveken át kaphat megrendeléseket, mégpedig biztosan fizető vevőtől.

A kézikönyv esettanulmányai hozzájárulhatnak a beszállítók felkészítéséhez, bemutatva, hogy csak a több lábon álló, a vevői elvárásoknak megfelelő, a munkatársakat továbbképző, a piaci tendenciákat folyamatosan követni tudó beszállító tud a konjunktúraingadozásokra kellően felkészülni. Az esettanulmányok bemutatják továbbá néhány sikeres beszállító fejlődését, működését, és beszállítói tapasztalatait.

A kiadvány további célja a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA¹) beszállítókat támogató tevékenysége iránti bizalom kiszélesítése.

<<< BEVEZETŐ

¹ HIPA: Hungarian Investment Promotion Agency

1. ÁLTALÁNOS BESZÁLLÍTÓI ISMERETEK



Central Transdanubia

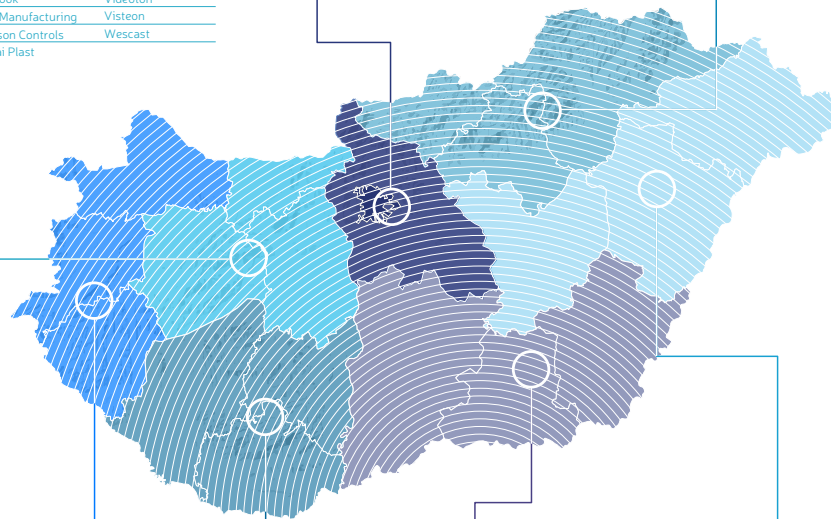
Ajkai Elektronika	Kirchhoff
Albert Weber	Le Bélier
Alcoa	Lear
Alumetal	Magyarmet
AGC Glass Hungary	Musashi
Benteler	Plasticor
Borg Wagner	Plastimat
Bourns	Poppe+Potthoff
Bridgestone	Rába
Coloplast	SCI Sanmina
Continental Autom.	SCS Stahlschmidt Cable Systems
Denso	SEWS
Diamond Electric	Otto Fuchs Hungary
Exedy Dynax Europe	Toyo Seat
Gedia	U-Shin
Gestamp	Valeo
Hankook	Videoton
Wild Manufacturing	Visteon
Johnson Controls	Wescast
Karsai Plast	

Central Hungary

AVL AUTÓKÜT Engineering Ltd.	Michelin
Cascade Engineering Europe	Mono-Ipolyfabric
Clarion	PEMÜ
Continental Autom.	Schwarz Müller
ContiTech Fluid	Semcon
Draexlmaier	Siemens VDO
EMT	Tauril
Excel Csepel	ThyssenKrupp
FESTO	Toyo Seat
GE Lighting	Vogel Sitze
Ibiden	Webasto
Lear	Gentherm
MGM	Zollner

Northern Hungary

Akzo Nobel Coatings	Firth Rixson
Apollo-Tyres	Gibbs
Tisza Automotive	Hi-Lex
Bosch	Knaus Tabbert
CSABACast	Kovács
Delphi	Lear
Delta-Tech	Leoni
Exir	Mitsuba
	Modine
	Prec-Cast
	Johnson Electric Ózdi
	Salgglas
	Shinwa
	Stanley Electric
	TAKATA
	Technoplast
	ZF



Western Transdanubia

ArcelorMittar	Hirschler
Autoliv	Kravtex
B.O.S.	Luk Savaria
BPW Rába	Magna Steyr
Dana	Nemak
Delphi	Rába
Edag	Rehau
Ersblöh	Rekard Produkt
Euro Exedy	Veritas
Euro Elzett	SMR
Federal Mogul	Vogel und Noot
Flextronics	Wuppermann
Györi Plast	

Southern Transdanubia

BHG
CabTec
Flextronics
Ratipur
Interplus

Southern Great Plain

Brose	Johnson Controls
ContiTech Fluid	KALOplastic
ContiTech Rubber	Knorr-Bremse
Csaba-Metál	Kunplast-Karsai
Eckerle	Linamar
Emika	Magna Exteriors
EuroFit	Pata
Freudenberg	Phoenix Mecano
Hirschmann	ThyssenKrupp
HBPO	Zorge

Northern Great Plain

Caroflex
Coloplast
Eagle Ottawa
Eismann
FAG (Schaeffler)
Faurecia
Jopp Interior
F. Segura
Hajdu Autó
Haldex
Hübner
Aunde
Jász-Plasztik
Le Bélier
Michelin
Sintex-NP
Phoenix-Mecano

1.1 KIKET ÉRTÜNK BESZÁLLÍTÓK ALATT?

A nagyvállalatok a részegységek és alkatrészek gyártását, a kiegészítő tevékenységeket többnyire a vállalaton kívüli, független beszállítóknak adják át, míg saját tevékenységüket a végtermék fejlesztésére és összeszerelésére koncentrálnak. A vevők és a beszállítók között többszintű beszállítói piramis van, melynek csúcán a végtermékeket előállító nemzetközi nagyvállalatok (OEM) állnak, az alsóbb szinteken pedig a különböző fokozatú beszállítók helyezkednek el. A beszállítói piramis az elmúlt évek során laposabb lett, mert az első szintű beszállítók száma csökkent. A multik ugyanis nem szeretnek sokféle dologgal foglalkozni: egyre kevesebb beszállítótól egyre nagyobb integráltságú termékeket vásárolnak. A további (alsóbb) szintekre viszont egyre több cég kerülhet fel. A piramis laposodása azonban nem elsősorban a hazai cégek megerősödésén, hanem inkább a nagyvállalatok külföldi beszállítóinak a Magyarországra településén nyugszik.

Beszállításnak tekinthető minden olyan tevékenység, amely valamilyen végtermék előállításához szükséges alkatrészt vagy részegységet gyárt, vagy szolgáltatást nyújt más vállalkozás számára.

A beszállítók által gyártott termékek nem kerülnek közvetlen kereskedelmi forgalomba. A beszállításra jellemző, hogy alapanyagból vagy félkész termékből hozzáadott érték révén egy magasabb szintű termék jön létre, melyet egy másik vállalat továbbfeldolgozással vagy összeszereléssel végtermékké alakít.

Leginkább az elektronika és a gépipar területén lehet a beszállítói szinteket könnyen elkülöníteni:

- **Első körös beszállítók (Tier-1)**
A multinacionális vállalatok közvetlen beszállítói, többnyire integrátorok, akiktől első beépítésű alkatrészeket, részegységeket vásárolnak a globális cégek. Az autópárhazban ilyen pl. a Knorr-Bremse, az LuK, a Valeo, stb. Mára kevés olyan magyar cég maradt, amely készterméket állít elő. Ezért a magyar cégek többsége számára irreális, hogy OEM-vállalatok közvetlen, első szintű beszállítója legyen – különösen új beszállító esetén.
 - **Második körös beszállítók (Tier-2)**
Az integrátor beszállítók beszállítói, többnyire középvállalkozás méretűek (pl. kisebb részegységek gyártói). Ma elsősorban azoknak a vállalatoknak van esélyük komoly beszállítói pozíció elérésére, amelyek legalább 50 főt alkalmaznak, és árbevételük eléri az évi 500 millió forintot.
 - **Harmadik körös beszállítók (Tier-3)**
Többnyire második körös beszállítók beszállítói, jellemzően kisvállalkozás méretűek („a beszállítók beszállítóinak a beszállítói”). A kis cégek számára a beszállítói hierarchiában való előrelépés nehéz, mert a beszállítói piramis alsó szintjén rendszerint nem keletkezik akkora nyereség, amely további jelentős beruházásokhoz, fejlesztésekhez legendó lenne.
- A kkv-k között már vannak első körös beszállítók is. A (közvetett) exportnak minősülő beszállítás elsősorban a járműiparban, az elektronikában és a gépgyártásban játszik szerepet.

² OEM: Original Equipment Manufacturer – eredeti eszköz gyártó





1.2 A NEMZETI BEFEKTETÉSI ÜGYNÖKSÉG BESZÁLLÍTÓ-FEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGE – KIEMELT IPARÁGAK

A magyar kormány kiemelt célja, hogy a magyar kis- és középvállalkozások minél versenyképesebben tudjanak bekapcsolódni a hazánkban gyártókapacitással rendelkező nagyvállalatok beszállítási láncába. Ezt a szándékot segíti a Nemzeti Befektetési Ügynökség beszállítói osztálya nagyvállalatok bevonásával, és a szakmai szövetségekkel való kapcsolattartással. Arra törekszik, hogy a hazai kkv-k minél nagyobb szerepet kapjanak a Magyarország letelepedett integrátorok beszállítói láncában.

Hazánkban 2015-ben a járműipari cégek száma mintegy 700 vállalkozást tett ki, a foglalkoztatottak száma elérte a 145.000 főt. A járműipari termelés jelentőségét mutatja továbbá, hogy ez a szektor adta 2015-ben az összes ipari termelés 28,6%-át, továbbá a teljes magyar áruexport

21,6%-át, amely összesen több mint 19,5 milliárd eurót jelent.

A HIPA egyik legfontosabb **járműipari** tevékenysége a nagyberuházásokhoz kapcsolódó beszállítói programok kialakítása, és ehhez kapcsolódóan a hazai kkv-k fejlesztése. A magyar vállalkozások eddig is több járműiparhoz kapcsolódó beszállítói programba kerültek be. Az ágazatban kiemelt fontossággal bírnak a megfelelő hozzáadott értéket felmutató termékek. Ehhez azonban a vállalkozásoknak folyamatosan a legmagasabb technikai színvonalat kell biztosítaniuk, ha szeretnének túllépni azon, hogy ázsiai cégekkel kelljen versenyezniük egy lefelé menő árspirálban. Ehhez nyújt segítséget a beszállítói osztály képzésekkel, beszállító-fejlesztési programokkal.

Magyarországon az **elektronikai ipar** (beleértve a villamos berendezés-, számítógép-, optikai-, autóelektronikai-alkatrészgyártást) 2015-ben mintegy **160.000 embert** foglalkoztatott, a **vállalkozások száma** meghaladja a **2200-at**. Az ágazat a GDP előállításából **4%-kal** részesedett 2014-ben. 2014-ben a közvetlen tőkebefektetések (FDI) értéke közel **4 milliárd euró** volt az elektronika szektorban, ami a **teljes FDI állomány 4,7%-át** adta. 2015-ben az elektronikai termékek **exportértéke** elérte a **24,5 milliárd eurót**, ezzel a **teljes magyar áruexport 27%-át** tette ki.

Az **elektronikai** iparág a nemzetgazdaságban vezető szerepet játszik, gyakorlatilag minden iparággal összefüggésben van. A kisvállalkozások egyedileg nagyon nehezen tudnak kontaktust, üzleti kapcsolatot teremteni a multinacionális cégekkel, ebben a beszállítói osztály segítségével lehet a hazai vállalkozásoknak. Kiemelt fontosságú az iparágon belül a fehéráru-ipari, a háztartási, és az ipari elektronikai beszállítás lehetőségeinek a fejlesztése.

A járműipar és az elektronikai szektor mellett a gépipar (KSH – CK/Gép, gépi berendezés gyártása) is kiemelt jelentőségű hazánkban.

A szektorban 2013-ban közel **2400 cég működött**, az FDI állománya meghaladta az **1.200 millió eurót**, illetve a **GDP 3%-át** adta. 2015-ben a gépipar több, mint **60.000 embernek** adott munkát, az export értéke pedig meghaladta a **7,5 milliárd eurót**, amely a teljes export **8,4%-t** tette ki.

A magyar kormány célja, hogy a hazánkban letelepült nagyvállalatok, valamint a magyar vállalkozások minél jobban integrálódjanak a nemzetgazdaságba. A kormány ennek érdekében stratégiai megállapodásokat köt az ipari szereplőkkel. A megállapodások lényege, hogy elősegítsék a beruházásokat, növeljék a magyar beszállítók arányát, és k+f együttműködésre ösztönözzenek, valamint javítsák a párbeszédet a gazdasági szereplők és a kormány között.





Mivel a járműipar húzóágazatnak számít hazánkban, 23 járműiparhoz köthető nagyvállalat is felkerült a stratégiai vállalatok listájára. (Audi Hungaria Motor Kft., Bosch Group, Bridgestone Tatabánya Termelő Kft., Continental AG, Daimler AG, Delphi Hungary Kft., Denso Gyártó Magyarország Kft., Hankook Tire Kft., Knorr-Bremse csoport, Linamar Hungary Zrt., Magyar Suzuki Zrt., Phoenix Mecano Kecskemét Kft., Stadler Rail Csoport, ZF Hungária Kft., FESTO csoport, Schwarzmüller Járműgyártó és Kereskedelmi Kft., Takata Safety Systems Hungary Kft., Le Bélier csoport, Nemak Győr Kft., Alpine Európai Elektronikai Ipari Kft., Ibdien Hungary Gyártó Kft., Johnson Electric Kft., SMR)

A NEMZETI BEFEKTETÉSI ÜGYNÖKSÉG (HIPA) BESZÁLLÍTÓI ADATBÁZISA

Az adatbázisok létrehozását hosszú szakmai egyeztetés előzte meg a járműipari szegmens piaci résztvevőivel, valamint a szakmai szervezetekkel. Az adatbázisok elsődleges célja az integrátorok és a magyar vállalkozások közti kapcsolatfelvétel, kommunikáció, valamint üzleti kapcsolatok erősítése, mivel tapasztalataink szerint a hazai cégeknek nehézséget jelent a megfelelő kapcsolatok kialakítása, illetve a hatékony információcserre az OEM és Tier 1-es vállalatokkal.

Fontos cél továbbá, hogy minél pontosabb információk álljanak rendelkezésünkre a hazai beszállítókról, így a lehető legteljesebb képet tudjuk festeni azon nagyvállalatok részére, amelyek a magyar beszállítói környezetre kíváncsiak saját szektorukban.

Az adatbázisok segítségével egy felületen jelennek meg a nagyvállalatok igényei, valamint az alacsonyabb Tier-számmal rendelkező magyar vállalkozások szabad kapacitásai; így egy direkt, virtuális piactér jön létre.

Közvetett cél továbbá, hogy a vállalkozások közötti vertikális kapcsolatok kialakulása és fejlődése mellett a horizontális kapcsolatfejlesztés is létrejöjjön, mivel a hazai cégek egymásról szer-

zett információi a legtöbb esetben még szektoron belül is kevésnek bizonyulnak.

Az adatbázisok elsősorban nem starter, a beszállítást távlati céljai között említő vállalkozások gyűjtőhelye, hanem már meglévő beszállítói kapacitással rendelkező cégek „elit” adatbázisa.

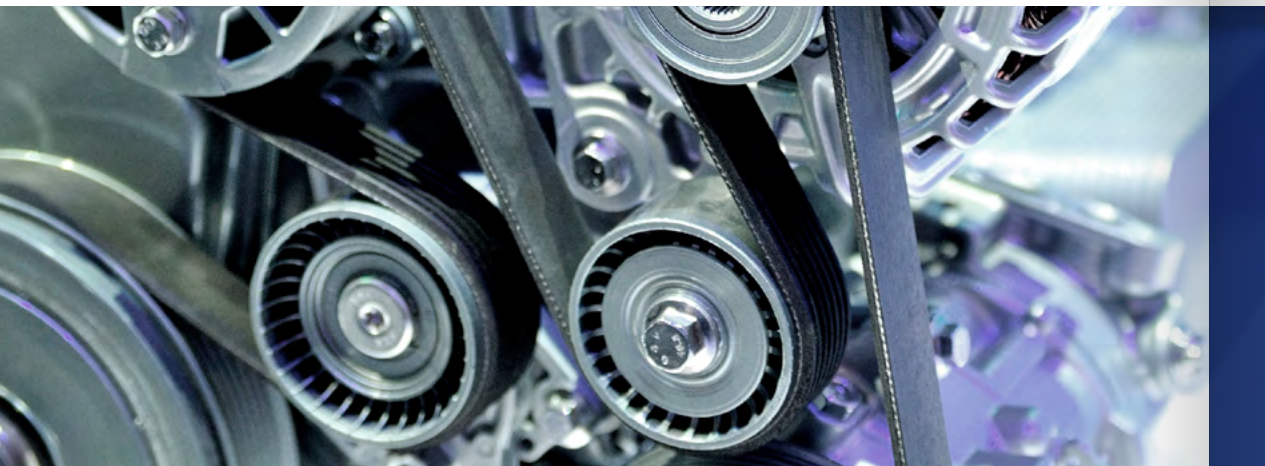
Ahogy a beszállítói osztály munkája során két csoportba osztja a beszállítókat tevékenységük szerint, adatbázisaink is ezen elv mentén különböztetik meg a regisztrált beszállítókat. A direkt vállalatok olyan gyártó tevékenységet végző cégek, melyek alkatrészeket, komponenteket gyártanak, amik beépülnek egy másik vállalat hozzáadott érték láncába, önálló terméként nem kerülnek értékesítésre. Indirekt beszállítónak tekintünk minden olyan vállalkozást, ami egy vállalat gyártási tevékenységéhez termékével, szolgáltatásával hozzájárul. Ilyenek a különböző facility management tevékenységet végző beszállítók, mérnöki irodák, csomagoló, gépköltöztető, karbantartó cégek.

A HIPA minősített beszállítói adatbázisa mind a két típusú beszállítóknak nyitva áll, a regisztráció első lépéseként választhatja ki a regisztráló a vállalkozása profilját.



2. NAGYVÁLLALATOK
BESZÁLLÍTÓI
KÖVETELMÉNY
-RENDSZERE





2.1 A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK

Magyarország a rendszerváltáskor beszerzési szempontból olcsó országnak (LCCS³) számított. Ezt kihasználva a nemzetközi nagyvállalatok kétféleképpen kerültek hozzánk:

- jó hagyományokkal rendelkező magyar cégek privatizációja révén, vagy
- Magyarországon végrehajtott zöldmezős beruházással.

A zöldmezős beruházásokkal megjelent külföldi cégeknek a nulláról kellett felépíteniük itteni kapcsolataikat. Más volt a helyzet, ha a cég privatizáció révén jutott a magyar gyártóbázishoz, s megörökölte a korábbi állami vállalat piacait. Ilyenkor kézenfekvőbb volt ezeket továbbfejleszteni, mint újakat kiépíteni.

Egy zöldmezős beruházás általában nem a legmagasabb szintű technológiával kezdődik. Ahogy betanulnak a dolgozók, javul a minőség és a termelékenység, a multi egyre összetettebb

feladatokat telepíthet Magyarországra. Nem minden gyártást érdemes az országba hozni. A legegyszerűbb munkák esetében nem tudnánk versenyezni például az ázsiai bérekkel.⁴

Az elektronikai iparban a multik magyarországi leányvállalatainak a létrehozásánál két tendencia érvényesült:

- Az egyikben az alacsony szakképzettséget igénylő, monoton szalagmunkák (például forrasztás, kábelkorbács-gyártás) domináltak, a hozzájuk tartozó alacsony bérrel. Egy villany-motorokat gyártó hazai cégnél évekkal ezelőtt volt rá példa, hogy olyan motort, amelyet ők 90 USD-ért adtak, az egyik ázsiai cég 40 (!) USD-ért ajánlott, a Hamburgi Kikötőbe szállítva! Ezt kihasználva megtörtént, hogy vásároltak tőlük motorokat, kicserélték bennük a kritikus alkatrészeket a sajátjaikra, s még így is 60 USD-ból ki tudták hozni a motorokat.
- A másik tendencia néhány év késéssel jelentkezett: a nagyobb hozzáadott értékű termelés. A gyártási struktúrában az 1990-es évek közepétől sorra jelentek meg a legkorszerűbb, világszínvonalon álló termékek is, pl. a Philips egyes termékei, és az autóelektronikai cégek (pl. Temic, Zollner Electric, stb.) termékei. Ez

utóbbi szakmakultúrát azért érdemes kiemelni, mert itt fokozottan „bizalmi” termékekről van szó: életvédelmi, vagy az autózás biztonságát növelő eszközökről, ahol a legkisebb termelési hiba is gépjárművek ezreinek visszahívását eredményezheti, annak erkölcsi és anyagi kárával együtt. Itt a legmodernebb technológiák használatáról beszélhetünk.⁵

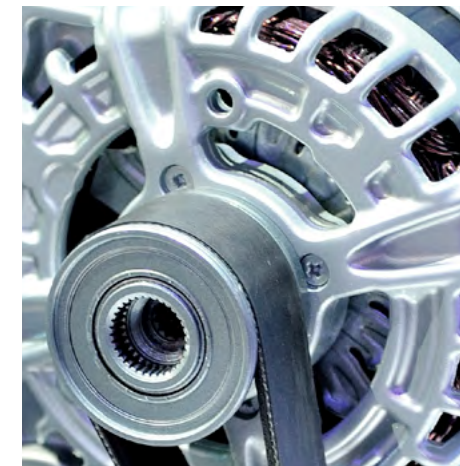
Az infrastruktúra fejlettsége mellett az EU-országok gyors elérhetőségének meghatározó szerepe volt abban, hogy a multinacionális cégek „banán”-alakban telepedtek le az országban: az Észak-nyugat Dunántúl, Budapest és környéke valamint Kecskemét által határolt sávban.

A BorgWarner Turbo & Emissions Systems magyarországi leányvállalata turbófeltöltő-házakat és kipufogó csonkokat gyárt (önt és megmunkál). A tulajdonosok főleg a következők miatt választották Oroszlányt a beruházás helyszínéként:

- ennek az ágazatnak itt régi hagyományai vannak;
- szakképzett munkaerő áll rendelkezésre;
- az M1-es autópálya korszerűsítése után kedvezőbbek lettek a szállítási feltételek;
- magas színvonalú a telekommunikációs infrastruktúra.

A Gedia Automotive Gruppe a Tatai Ipari Parkban magas precizitású hegesztett karosszériaelemeket gyárt a Suzuki modelljeihez. A Gedia magyarországi telephelyválasztása mellett szölt

- a Suzuki gyár közelsége („kövesd a vevőt” elv);
- az autópálya-csatlakozás nem csak a magyarországi Suzuki kiszolgálását teszi lehetővé, hanem egyúttal elérhetővé teszi a pozsonyi Volkswagen és a nagyszombati PSA-csoportot is, melyek szintén a Gedia partnerei;



- a kedvező fekvésű, fejlett infrastruktúrájú és logisztikájú ipari terület, mely minden olyan fel-tétellel rendelkezik, ami ahhoz szükséges, hogy egy magas technológiai színvonalú autóiipari üzem létesüljön;
- a professzionálisan dolgozó iparpark-menedzsment,
- a rendelkezésre álló szakképzett munkaerő,
- az együttműködésre kész városvezetés.

A holland BUMET B.V.-re legfőbb vevője, a DAF kamiongyártó gyakorolt nyomást, hogy helyezze Keletre, és ezáltal tegye olcsóbbá a termelését. A politikai stabilitás miatt választották Magyarországot.

Kezdetben Nyugat-Magyarországot vizsgálták, mint potenciális letelepedési helyszínt, azonban a szakképzett munkaerő hiánya miatt végül Debrecen került kiválasztásra, ahol a vállalat az önkormányzat támogatásban is részesült.

A multinacionális vállalatok tehát sok szempontot mérlegelnek, amikor új külföldi gyártó-helyet keresnek. A beruházási döntés komplex, hosszú, akár egyéves folyamat. Az adó- és bérteher nagysága csupán egy a szempontok

³ LCCS: Low Cost Country Sourcing

⁴ Figyelő 30. sz., 2012. július 26. – Nyírségi szárnnyak

⁵ Sipos Mihály: Tendenciák elektronikai iparunk földrajzi elhelyezkedésében a rendszerváltás után (Területi Statisztika, 2004/01.)

közül, miként az állami támogatás mértéke is. A régióban ott van értelme nézelődni, ahol már létezik autóipar: tehát megvizsgálunk magyar, lengyel, szlovák, esetleg román helyszíneket, milyen az ipari kultúra, számba vesszük a termelési tényezőket. Mindenek előtt a beruházás költségeit – mennyibe kerül a föld, az áram, a munkaerő, az építőanyag –, majd a folyamatos működés kiadási tételeit. Van-e a közelben egyetem, ill. szakképző intézmény, a leendő munkaerő képzéséhez. Vannak „puha” tényezők, mint a közbiztonság, az ügyintézés módja, van-e az otthonihoz hasonló lakókörnyezet, pihenési, szórakozási, kulturális és sportolási lehetőség a főnök családjának, a gyerekeknek 20 kilométeren belül megfelelő színvonalú idegen nyelvű óvoda és iskola, a közelben repülőtér.

Abban, hogy a Mercedes Kecskemétet választotta legújabb gyárának helyszínéül, pozitív szerepe volt például annak, hogy a város Feriegtyől autópályán 30-40 perc alatt elérhető, és vasúton is megközelíthető a kecskeméti helyszín. A német autóipari órabér 43 euró volt, s bár a régió ennél drasztikusan olcsóbb, az ezen belüli különbségek sem elhanyagolhatóak: a román tarifa 3,2 euró, a lengyel 6, a magyar pedig 8,5 euró volt – a németek mégis bennünket választottak. Kiemelt szempont lehetett a logisztika, ugyanis minél nagyobb egy termék, annál fontosabb, hogy széles közút legyen a gyár és a piac között. Fontos lehetett, hogy a vállalkozás hogyan tud együttműködni a környezetével, az új közeg mennyire hasonlít a betelepülő cég saját kultúrájához. Meghatározó a munkaerő fejlettsége is, mennyire beszélnek a térségben nyelveket, ha ugyanis új vállalati kultúrát hoz a beruházó, ahhoz hatékony kommunikáció kell.⁶

A döntés előtt kikérték az iparág itteni német vállalatainak (Audi, Knorr-Bremse) a véleményét is. Sokat nyomott a latba a kulturális hasonlóság: a megyében sváb falvak is vannak. Kecskemét „élhető”, szép város.

2.2 A NAGYVÁLLALATOK KRITÉRIUM-RENDSZERE

A nagyvállalatok írásba foglalják a minden beszállítóra egységesen vonatkozó követelményrendszerüket. Ez a multinacionális vállalatokra ugyanúgy igaz, mint a hazai nagyvállalatok jelentős részére (pl. az AUDI Hungária Motor Kft.,⁷ a RÁBA Járműipari Holding Nyrt.,⁸ a BorgWarner,⁹ stb.). Nincs érzékelhető különbség a járműipari és az elektronikai ipari multinacionális vállalatok beszállítókkal szemben támasztott követelményei között. A műanyag- és gumiipari cégek mindkét szektornak szállítanak. Elsősorban a következő szempontok alapján vizsgálják a potenciális beszállítókat:

- ár (ezzel együtt a pénzügyi erősség és stabilitás)
- minőség
- szállítóképesség (vállalható mennyiség és határidő).

A multinacionális vállalatok folyamatosan nyomják le a beszállítók árait, miközben a magyar beszállítók is ugyanazon a piacon veszik meg az anyagokat, ugyanannyiért kapják meg a gépeket, mint ők. Ez különösen a magas anyaghányadú termékek beszállítása esetén jelent problémát. A munkaerő olcsósága szempontjából pedig nagy veszélyt jelentenek a magyar beszállítókra nézve a keleti szomszédok.

Az egyik gépipari beszállítónál volt rá példa, hogy a multinacionális vállalat beszerzője mindössze 1,1 százalékos (!) ártöbblet miatt akarta tőle elvinni a termék gyártását egy külföldi céghez. A nagyvállalatok jutalmazzzák a beszerzőt, ha megtakarítást tud elérni a beszállításokon.

Az egyik elektronikai beszállító tapasztalatai szerint a multik csak a minimálisan elegendőes feltételeket teljesít, de legolcsóbb termékekre vevők. Nem olyan fontos számukra a termékek élettartama, mint az ára.

Gondot jelent továbbá, hogy a multinacionális vállalatok gyakran cserélik magyarországi le-



ányvállalatuk vezetőit, s a beszállítóknak mindig alkalmazkodniuk kell az új vezetőhöz.

Az autóiparban 1,5-2 évről 0,5 évre rövidültek az átfutási határidők. Gyakrabban történnék „ránccfelvarrások”, típusváltások – ehhez nehéz alkalmazkodniuk a beszállítóknak.

A kkv-knak a mennyiségi korlát szokott problémát okozni: sokszor nincs kapacitásuk a vevő által igényelt mennyiségek gyártására. A kapacitás növelése – igazodva pl. a vevő termelés-felfutásához – egyrészt drága, másrészt rizikós. Drága, mert a kapacitás növelése egy ponton túl már nem azt jelenti, hogy a beszállítóknak eddig volt valamiből két gépe, most pedig vevő hozzá egy harmadikat, hanem esetleg technológiai ugrásra, vagy drága célgép megvásárlására kényszerül. Ugyanakkor rizikós is, mert attól, hogy a vevőhöz igazodva megnövelte a kapacitását, még nem biztos, hogy a vevő jövőre is vele köti meg a beszállítói szerződést! Akkor pedig nem tud mit kezdeni a drága és – mivel csak egy bizonyos speciális feladat elvégzésére képes – nehezen eladható célgéppel, miközben valamiből vissza kell fizetnie a megvásárlására felvett hitel. A vevő szempontjából nézve viszont kérdéses, hogy a beszállító a megnövekedett mennyiség esetében is tudja-e tartani az elvárt minőséget. Ez valóban nehéz a beszállítók számára: növekedéskor mennyiségben, minőségben, határidőre gyártani.

A beszállítónak váláshoz (nomináláshoz) a következő követelményeknek kell még megfelelni:

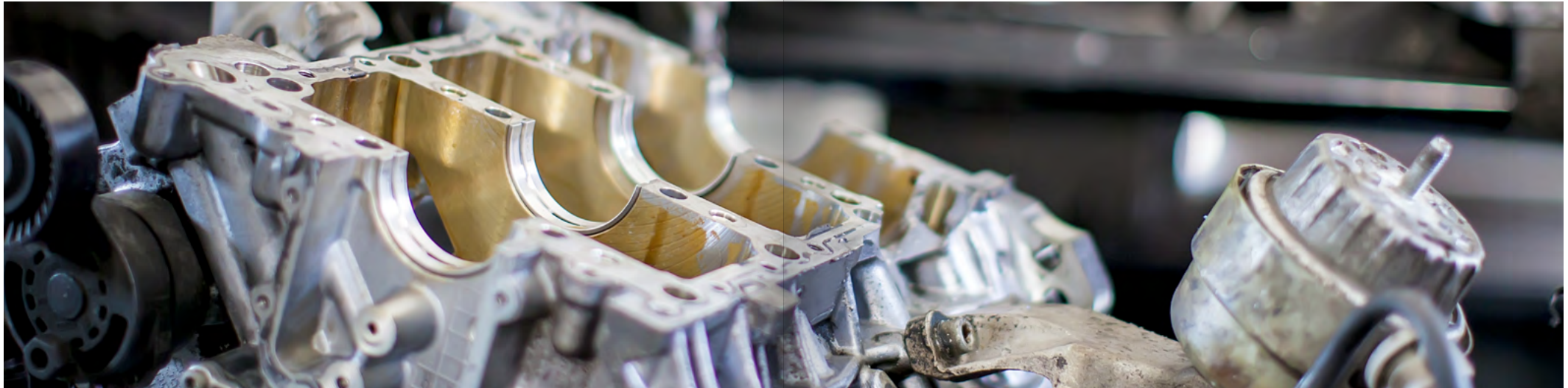
- Biztos háttérrel nyújtó cégnagyság. El kell érni egy optimálisan nagy cégméretet. A multinacionális vállalatok hosszú távra tervezik az együttműködést, ezért elvárják, hogy a beszállítóknak jelentkező cég pénzügyileg hosszú távon is stabil legyen. A multik csökkentik a közvetlen beszállítóik számát, és egyre inkább közép-, ill. nagyvállalatoktól rendelnek. Olyan integrátoroktól, akik megfelelő gazdasági és szellemi potenciállal rendelkeznek, ennek következtében globális szinten lehetnek a beszállítóik. A kisvállalatok ezért csak a multinacionális vállalatok beszállítóinak a beszállítói lehetnek. Minél alacsonyabb szintű beszállító azonban

⁶ Figyelő 2008. június 26.

⁷ AUDI (2015): Általános beszerzés Letöltve: <https://audi.hu/hu/beszallitok/> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

⁸ RÁBA (2015): Rába-VOLVO beszállítói program Letöltve: http://www.raba.hu/raba-volvo_beszallitoi_program.html (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

⁹ Borgwarner (2015): Suppliers Letöltve: <http://www.borgwarner.com/en/Suppliers/default.aspx> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)



egy cég, annál olcsóbbnak kell lennie. Ha csak nem gyárt valamilyen speciális terméket, esélye sincs egy „garázscégnek” arra, hogy beszállítóvá váljon.

- Meggyőzően dokumentálható és bizonyítható szakmai hírnév.

A nagy vevő nem szereti, ha a szakmát „rajta akarják megtanulni”.

- Jó nyelvtudás.

A műszaki szakemberek, vezetők közül még ma is viszonylag kevesen beszélnek tárgyalási szinten idegen nyelvet. Pedig a vevő ma már természetesen várja el, hogy vele idegen nyelven (angolul, ill. a saját anyanyelvén) tolmács nélkül tudjanak szót érteni. Venni lehet magyarul, eladni nem. Bonyolult idegen nyelvű előírásokat, szabványokat, szerződéseket kell tudni elolvasni és hibátlanul értelmezni. Ahogy az egyik interjúalany megfogalmazta, „egy nehéz, fárasztó tárgyalás után este 10-kor, vacsora közben is szórakoztatónak kell tudni lenni.”

- Jó kommunikációs képesség. Nem elég jónak lenni, annak is kell látszani.

A beszállító aspiránsnak akár több órás, részletes, látványos prezentációval kell tudnia bizonyítani az alkalmasságát. Sok más beszállító-jelölt megfelelhet ugyanis az elvárt követelményeknek, ezért meg kell tudni győznie a leendő vevőt arról, hogy a sok közül épp őt válassza.

Vannak aztán speciális esetek is: a japánokkal való kommunikáció például kulturális okokból jelentősen eltér az Európában vagy Amerikában megszokottól. Erre vonatkozó útmutatást adott ki magyarul is a JETRO¹⁰ „Üzleti kommunikáció a japánokkal” címmel. A japánok például arra a kérdésekre, hogy van-e probléma a minőségellenőrzéssel, nem azt a választ várják, hogy nincs, hiszen ilyen nem létezik. Azt várják, hogy mindig van probléma, de folyamatosan dolgoznak a problémák megoldásán, és erre szisztematikus rendszer működik a beszállítónál. Ha a magyar cég nem tud valamire pontos ajánlatot tenni, akkor mondja meg, hogy milyen közeli megoldásra tud vállalkozni.

- Az informatikai követelmények csaknem egyrangúak a minőségi és árbeli követelményekkel.

A beszállító szoftvereinek kompatibilisnek kell lenniük a vevő szoftvereivel (megfelelő CAD-rendszerek, stb.). Mivel nem egységesek a formátumok, ahány vevő, annyi drága szoftver-rendszert kell megvásárolni és alkalmazni tudni.

- Van olyan autógyár, amelyik elvárja, hogy a számára bér munkát vagy tesztelést végző cég kössön vagyonbiztosítást: ha valamilyen kár keletkezik a multi tulajdonát képező alkatrészekben, legyen meg a kártalanítás anyagi fedezete. Javasolt továbbá megfontolni termékviszahívás biztosítás kötését¹¹. Ha egy autógyár ugyanis a beszállító hibája miatt kénytelen visszahívni egy szériát, annak minden költségét ráterhelheti, beleértve a logisztikai, javítási, csereautó, stb. költségeit, amibe egy közepes méretű beszállító akár tönkre is mehet!
- Ha egy vállalkozás németországi cég beszállítója szeretne lenni, akkor nyisson ott egy képviselői irodát ottani telefon- és fax-számmal, a németet anyanyelvi szinten beszélő munkatárssal.

A nagyvállalatok jellemzően egyszerű alkatrészek nagy darabszámú gyártására adnak megbízást. Előfordul azonban, hogy darabszámra kevés, viszont bonyolult termékek („high mix-low volume”) gyártását rendelik meg. A kisebb szériás termelés önmagában is nagyobb rutint, hozzáértést követel meg a dolgozóktól, mint a nagy volumenű, még ha nincs is szükség hozzá nagyobb képzettségre. Vagy a „High mix, low volume”-ot vállalja egy beszállító, vagy a tömeggyártást; a kettő együtt nem megy. Az előbbi ugyanis sokkal nagyobb igényességet és hozzáadott értéket jelent, a tömeggyártás pedig ennek ellenében hat. Ha a kettő váltakozik, akkor előbb-utóbb a dolgozók úgy érezhetik, hogy a tömeggyártásnál elvárt minőség jó lesz majd a „High mix, low volume”-nál is, ez pedig az igényes, egyedi termékek minőségének a romlásához vezet.

¹⁰ JETRO: Japan External Trade Organization, JETRO (2015): Introduction
Letöltve: <https://www.jetro.go.jp/hungary/introduction.html> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

¹¹ Biztosítás olcsón! (2015): Termékviszahívás biztosítás
Letöltve: http://biztositastolcson.hu/cegeknek_szennyezett_termek/ (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)



2.3 AKARUNK BESZÁLLÍTÓVÁ VÁLNI? – NEHÉZ BEKERÜLNI A MULTIKHOZ

A multinacionális vállalatok lehetőséget kínálnak a beszállítóknak, ugyanakkor szigorú követelményeket támasztanak velük szemben; ezzel azonban egy magasabb szintű munkakultúra kialakulását generálják. A viszonylag tökéletes cégek válhatnak beszállítóvá, akik vállalni tudják, hogy a szállítást követően esetleg csak 60-120 nap után jutnak a pénzükhöz. Ez a kisebb cégek működésére és cash-flow-jára nézve kockázatos lehet.

Különösen az autóparrá jellemző a Just-In-Time¹² (JIT), újabban Just-In-Sequence¹³ (JIS) rendszerben való termelés, ami azt jelenti, hogy a kellő alkatrészeket egyenesen a szerelősor mellé, a szerelési sorrendnek megfelelően kell lerakni, s azokat ütemesen szerelik is be. A készlet minimumszintre csökkenése előtt jön az újabb alkatrészekkel megrakott kamion. Vannak

termékek, amelyeket elég hetente szállítani, de előfordul olyan is, amikor a szerelőszalag üteméhez igazodóan naponta többször, pontosan a megadott órára kell szállítani a kért alkatrészeket. A kért ütemesség menet közben változhat, ehhez rugalmasan kell tudni alkalmazkodni.

A beszállítóknak investálniuk kell a folyamataikba. Ha például a vevő sürített akarja a JIT-szállításokat, akkor a beszállító azt csak úgy fogja tudni biztosítani, ha növeli a raktárterületét, hogy raktárról tudja biztosítani a sűrűbb, gyors, pontos szállítást.

Nagyon fontos a megbízhatóság a kommunikációban is. A megrendelők elvárják, hogy szállítási késedelem esetén időben értesítse őket a beszállító, és tegyen javaslatot az ebből származó problémák gyors megoldására. Nem fordulhat elő, hogy a probléma csak az utolsó pillanatban derüljön ki, kész tények elé állítva a vevőt, amikor már nem tud mit tenni. Nem fogják érdekelni a kifogások; különösen akkor nem, ha a beszállító már korábban is láthatta, hogy nem fogja tudni határidőre teljesíteni a szállítást. A bizalmat megszerezni nehéz, elveszteni annál könnyebb.

A vevőorientáltság a vállalati küldetés szerves részét kell, hogy képezze. A fejlődés, a vevői igények maradéktalan kielégítése jól összeegyeztethető a nyereséges működéssel.

Az üzleti partnerek többé-kevésbé ki vannak szolgáltatva egymásnak. Ennek mértéke azonban nem egyforma: a beszállítók kiszolgáltatottabbak, mert ők a kisebbek és gyengébbek. (A hierarchiában máshol van a helyük, mint a vevőknek.) Az autópári vevő nem tesz meg annyit a beszállítóért, mint amennyit a beszállító tesz a vevőért. Ugyanakkor a vevő is sebezhető: főleg a Just-In-Time ellátási rendszerben a beszállítás elmaradása súlyos zavarokat, és az elmaradt beszállítás értékénél nagyságrenddel nagyobb anyagi veszteséget okozhat a termelésében. Itt van versenyelőnyük a magyar beszállítóknak az olcsóságuk miatt rettegett ázsiai gyártókkal szemben, a gyors reagáló-képességben: a Just-in-Time ugyanis jellemzően 100-150 km (max. 200 km)-es szállítási távolságban érvényesíthető. Különben is, a Távol-Keletről – a nagy távolság miatt – konténerszámba, csak nagy mennyiségű és súlyú terméket gazdaságos szállítani. Onnan nem lehet 4 óránként, viszonylag kis mennyiségű alkatrészrel kiszolgálni egy itteni multinacionális céget. Nem éri meg könnyű, üreges műanyag alkatrészeket sem ideszállítani. A nagy távolságok miatt nagyobb a forgalmi fennakadások, közlekedési sztrájkok, stb. veszélye. A tengeri szállítás például viharok esetén jelentősen késleltethető.

Az üzleti partnerek közti kiszolgáltatottságot a következő módokon lehet csökkenteni, vagyis a biztonságot növelni:

- Jó személyes kapcsolat, rendszeres, őszinte párbeszéd a vevő beszerzője és a beszállító között. Nem elég, ha csak a műszaki szakemberekkel jó a kapcsolat; a beszerzésről ugyanis nem ők döntenek! A beszállító képviselője tárgyaláshoz megfelelő módon jelenjen meg, mert különben nem szívesen tárgyal vele a beszerző. Ugyanakkor a beszerző is kerülhet olyan helyzetbe, hogy sürgősen kell kérnie valamit a beszállítótól.

- A korrupció elleni küzdelem.

Törekedni kell arra, hogy minden beszerzés átlátható legyen, továbbá célszerű növelni az e-beszerzések arányát.

Általános tapasztalat, hogy a vevők pontosan ismerik mind a beszállítandó termékek gazdasági jellemzőit, mind pedig az adott ország bérviszonyait. Ennek következtében precízen ki tudják kalkulálni, hogy az adott termék maximum mennyibe kerülhet. A beszállításokon a szokásos nyereség ritkán haladja meg az árbevétel 10 százalékát. Ez azért nehéz ügy, mert főleg a nyereség, az osztalék cégbe való visszaforgatásával lehet újabb üzemcsarnokokba, gépeket beruházni és ezáltal folyamatosan fejlődni. S ha kicsi a rendelt mennyiség és/vagy a haszon, akkor nincs miből fejlődni.

Sok kis- és középvállalkozás számára a beszállítás jelenti a hosszú távú talpon maradás lehetőségét, hiszen a hazai piac felvevőképessége kicsi, ugyanakkor nem kell megküzdeni a külföldi piaccal. (Azt hozza a vevő.) Nem kell reklámra, marketingre költeni: maga a termék a promóció. A vevők, az üzleti partnerek, az alapanyag-szállítók terjesztik a jót, a jó minőségben, korszerű technológiával gyártó cég híret.



¹² Just-In-Time: éppen időben. Az ellátási láncban belüli törekvés a minimális készletszintre, a pontos szállításokkal. Lényege: a megadott időpontokban és helyekre kell rendszeresen szállítani az alkatrészeket a gyártásba

¹³ Just-In-Sequence: a szerelési sorrendnek megfelelően



2.4 A BESZÁLLÍTÓVÁ VÁLÁS FOLYAMATA – A HIPA SZOLGÁLTATÁSAI

A vevők potenciális beszállítóikat általában maguk keresik meg, korábbi üzleti tapasztalatok vagy információk alapján. Ennek ellenére ahhoz, hogy az adott, beszállítóvá válni akaró cég egyáltalán felkerüljön a számon tartott és adott esetben felkeresendő cégek listájára, magának kell a cél-vevőnél bemutatkoznia. Türelmesnek kell lenni: nem biztos, hogy a multinacionális vállalat az első bejelentkező levélre reagál. Nem elég egyetlen e-mailt vagy levelet elküldeni; aprólékos munka, személyes kapcsolatépítés, valamint szakmai kiállításokon való megjelenés nélkül nem várható siker.

A beszállítók szakkiállításokon is bemutathatják technológiai képességeiket. A kiállításon való részvételt középtávú befektetésnek kell tekinteni.

- A Budapesten két évente megrendezett Ipar Napjai,¹⁴ illetve az annak keretében tartott Mach-Tech kiállítás nyújt lehetőséget a beszállítók bemutatkozására.
- Düsseldorfban tartják a Gifa-Metec-Therm Process-Newcast¹⁵ nemzetközi öntészeti és kohászati szakkonferenciát.

• Hannoverben az EuroBLECH¹⁶ szinte „kötelező” rendezvény a fémlemez-megmunkáló ipar számára, valamint megemlítendő még a Hannover Industry Supply / HANNOVER MESSE.¹⁷

• Münchenben két évente rendezik meg az elektronikai alkatrészeket és rendszereket gyártók nemzetközi szakkonferenciáját, az Electronica-t.¹⁸

• Párizsban évente rendezik meg Európa legnagyobb beszállítói szakkonferenciáját, a MIDEST-et.¹⁹

• Stuttgartban évente rendezik meg a Global Automotive Components and Suppliers Expo-t.²⁰ A rendezvényen autóiipari csoportok és a legnagyobb alkatrészgyártók képviselik magukat, keresnek beszállítói partnereket.

A HIPA Beszállítói Osztálya évente 4-5 beszállítói kiállításra szervez kollektív magyar standot, így a magyar KKV-k kedvezményesen állíthatnak ki a vásárokon. Számos magyar járműipari és elektronikai

vállalkozás rendelkezik olyan nemzetközi szinten versenyképes technológiával és gyártási rendszerrel, amellyel helyt tud állni a fent említett kiállításokon. A vásárokon való részvétel lehetőséget biztosít a hazai KKV részére a nemzetközi kapcsolatok kiépítésére, a versenytársak által kiállított új termékek és technológiák megismerésére, illetve a személyes és helyben történő tárgyalássorozatok lefolytatására. A HIPA standon történő megjelenés segítségével közvetlen kapcsolat tud létrejönni az integrátor nemzetközi nagyvállalatok és a hazai beszállítók között, amelyek így potenciális megrendelőket szerezhetnek. A HIPA lehetőséget biztosít a magyar vállalkozásoknak, hogy az egyedi kiállító részvételhez képest kedvezményesebb áron, egy kollektív magyar stand keretében mutakozhassanak be a rendezvényen.

A vevő arra vonatkozó jelzése, hogy beszállítókat keres, sokféle formában történhet; leggyakoribb a kellő specifikációval ellátott ajánlattételi felhívás vagy beszállítói fórumok rendszeres szervezése, esetleg korábbi személyes kapcsolatok megléte.

AUTOMOTIVE HUNGARY

Az Automotive Hungary a hazai autógyárak mellett bemutatja beszállítóikat, a regionális klasztereket, szakmai egyesületeket, továbbá a számos oktatási intézmény által kínált duális képzési lehetőséget is. A budapesti rendezvény hiánypótló a kelet-közép európai régióban, ezért a HIPA szakmai támogatóként immáron harmadik éve működik közre a kiállítók és látogatók toborzásában és a kísérő programok szervezésében. A magyar autógyártás teljes spektrumát felölelő járműipari szakkonferenciát a HUNGEXPO szervezésében kerül megrendezésre, az AUTÓTECHNIKA kiállítással párhuzamosan. 2014-ben 12 ország 250 kiállítója mutatkozott be, a szakmai látogatók száma pedig elérte a 8000 főt.

A vevő arra vonatkozó jelzése, hogy beszállítókat keres, sokféle formában történhet; leggyakoribb a kellő specifikációval ellátott ajánlattételi felhívás vagy beszállítói fórumok rendszeres szervezése, esetleg korábbi személyes kapcsolatok megléte.

JÓ PÉLDA ERRE A BMW ÉS A MAGYAR VÁLLALATOK KAPCSOLATA IS

A BMW Magyarországot „láthatatlan gyárnak” nevezi, jól példázza ez a kifejezés a német gyár Magyarországhoz fűződő viszonyát. Magyarországon csaknem 10 ezer ember dolgozik a németországi BMW autógyárnak a több mint 60 különböző beszállítón keresztül.

A BMW az egyik leginnovatívabb gyártó a prémium kategóriában és számos magyar mérnök bizonyította már szakmai tudását a csoport müncheni K+F központjában: 2012 novemberében például magyar beszállítói napot tartottak a kutatás-fejlesztési központban, az esemény keretein belül a BMW csoport közép-kelet-európai beszerzési részlegének valamint a HIPA elődszervezetének együttműködésével már második alkalommal sikerült magyar vállalatokat és gyártókat bemutatni egymásnak. Többek közt ezeknek a bemutatkozásoknak eredményeként lett beszállító 2013-tól a Csaba Metál Zrt., a FémAlk Zrt. és a Linamar Hungary Zrt. is.

A BMW-vel való kapcsolat nem merült ki ennyiben, a HIPA Beszállítói Osztálya 2014. március 25-én, majd 2014. november 6-án Budapesten BMW Beszállítói Üzleti Fórumot rendezett a BMW régiós beszerzési vezetőjének a részvételével. A márciusi rendezvényen 30, míg a novemberin 50 cég vett részt, amelyek célja az volt, hogy a hagyományos alkatrész-beszállítókon kívül mérnökirodák, egyetemi kutatóműhelyek és elektromos hajtással, kompozitokkal és kommunikációs technológiával foglalkozó innovatív vállalkozások is megismerhessék a BMW beszállítókkal szembeni elvárásait és az audit folyamatát.

Nemcsak a BMW, hanem más OEM-ek és azok első körös beszállítóinak magyarországi leányvállalatai részéről is kiemelkedő az érdeklődés az Ügynökség szolgáltatásai iránt. A Tier1-es integrátor vállalatok is rendszeresen együtt dolgoznak a Beszállítói osztállyal.

A HIPA Beszállítói Osztálya 2014. október 3-án vette fel a kapcsolatot az Alpine vezetésével, a japán vállalat a magyar beszállítói bázisát kívánta bővíteni. A Beszállítói Osztály 7 beszállítói listát készített el az Alpine által meghatározott követelmények szerint több témakörben. Az ajánlott 30 beszállító vállalat közül 4 került kiválasztásra



¹⁴ HUNGEXPO (2015): Ipar napjai Letöltve: <http://iparnapjai.hu/> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

¹⁵ GIFA (2015): Welcome to GIFA 2015! Letöltve: http://www.gifa.com/cipp/md_gmnt/custom/pub/content/oid,74644/lang,2/ticket_g_u_e_s_t/~GIFA_2015.html (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

¹⁶ EUROBLECH (2015): Sheet Metal Working 20.16 Letöltve: <http://www.euroblech.com/english/euroblech/about-euroblech/> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

¹⁷ HANNOVER MESSE (2015): About us Letöltve: <http://www.hannovermesse.de/en/exhibition/facts-figures/about-us/> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

¹⁸ Electronica (2015): Exhibition profile Letöltve: <http://electronica.de/trade-fair/exhibition-profile/> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

¹⁹ MIDEST (2015): The show Letöltve: http://www.midest.com/site/GB/The_show,C7489,I7491.htm?KM_Session=b2a25d8fe-01921039bad374175906e83 (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

²⁰ GACS (2015): Global Automotive Components and Suppliers Expo hailed a fantastic success Letöltve: <http://www.globalautomotivecomponentsandsuppliersexpo.com/english/> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

az Alpine által. 2014. december 16-án az Alpine a HIPA támogatásával Beszállítói Fórumot rendezett, ahol a korábban az Alpine által kiválasztott 4 beszállító vállalat beszerzői megismerkedhettek a vállalattal, a beszállítói válás folyamatával és a minőségi követelményrendszerrel. A tárgyalások eredményeképpen 2015-re 2 kiválasztott cég szerzett nominációt az Alpine vállalatnál.

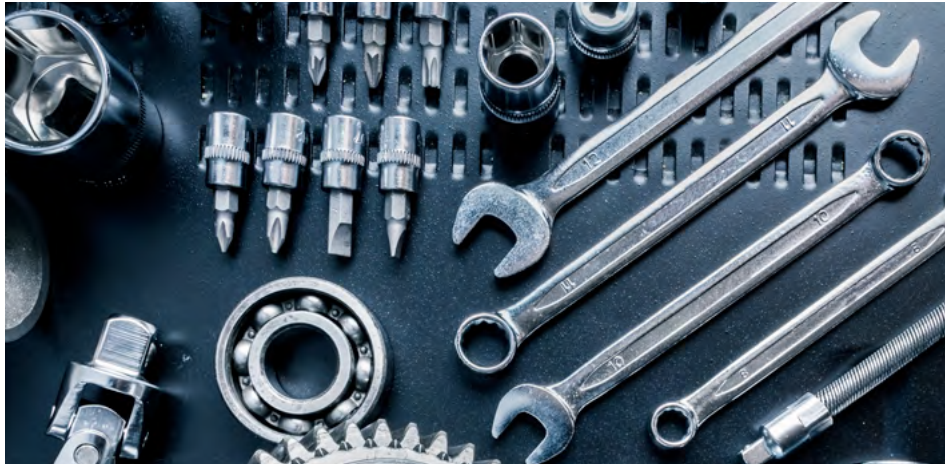
A HIPA beszállítók felkutatása mellett a már meglévő beszállítók képzésére, fejlesztésére is nagy hangsúlyt fektet, hiszen a beszállítói válás mellett a beszállítói láncban való bent maradás, illetve feljebb jutás is kihívást jelent egy vállalat számára. Ennek okán a beszállítói kör bővítése mellett 2015 áprilisában a HIPA Beszállítói Osztálya 7 magyar Alpine beszállító vállalat részére szervezett 5 napos kaizen-lean képzést, amely segítségével a cégek elsajáthatták az Alpine által előírt hatékonyságnövelési és költségcsökkentési követelmények teljesítéséhez szükséges tudást és eszközöket. A képzés sikerét jól jellemzi, hogy további képzések is várhatóak más témákban a jövőben, a magyar vállalatok versenyképességének növelése érdekében. A vállalat és a Magyar Kormány között stratégiai megállapodás is kötött.

A multinacionális vállalatok többnyire a következő lépésekben vizsgálják meg (nagyon alaposan) a jelentkező vállalkozást:

- Első lépésként a leendő beszállítótól írásos anyagokat kérnek be (cégismertető, referenciák – lehetőleg jól ismert partnerek – megjelölése, pénzügyi információk, stb.). Ezek átvizsgálásakor szerzik ugyanis az első benyomásaikat arról, hogy a jelentkező cég mennyire tűnik használhatónak, életképesnek, milyen a gazdasági ereje.
- Ezt követi az ajánlat-kérés, majd az azt követő kiértékelés. A folyamat továbbviteléhez természetesen szükséges, hogy az ajánlat kondíciói egyáltalán tárgyalási alapot képezzenek.
- Ezután a megrendelő mérnökei, beszerzési szakemberei helyszíni vizsgálatot végeznek a jelentkező telephelyén. A személyes kapcsolatfelvétel során előzetes tárgyalást folytatnak vele, a kapcsolat körvonalazása céljából.



- Érdemes gondosan előkészíteni a látogatást, mert nem mindegy, milyen első benyomásokkal távozik a nagy vevő a lehetséges beszállítótól: szimpatikusak-e a beszállító tárgyalópartnerei, összeszokott csapat benyomását kelti-e a tulajdonos és a felsővezetőség. Figyelik, hogy elkötelezett-e a vezetőség a beszállítás iránt („az agyokban dől el minden”). Érti-e a biztonságot, azt, hogy ez a cég velünk együtt képes lesz fejlődni. Célszerű prezentáció idegen nyelven való tartására felkészülni, a vendégek étkezési szokásaihoz illő vendéglátásról gondoskodni, stb. A túlzásba vitt gesztusok azonban vizszoletetszőek lehetnek és gyanússá válhatnak. Sőt, adott esetben kedvezően értékelik, ha már a tárgyalások első szakaszában megmondja őszintén a cég, hogy mi az, amire képes, és mi az, amire nem. Lehet, hogy emiatt az adott esetben nem jön létre a beszállítói kapcsolat, de elraktározzák az adatbázisukban a beszállító valós képességeit, s a legközelebbi alkalommal előnyként fogják értékelni, hogy korábbi nyíltságával a cég időt, energiát, repülőutakat takarított meg a multinacionális vállalat szakemberei számára.
- A megrendelő szakemberei megnézik a műhelyeket, a technológiai felszereltséget, a gépek állapotát, tömegtermelésre való alkalmasságát. Ajánlott a műhelyeket, a raktárakat, az irodákat, a szociális helyiségeket és az udvart a látogatás előtt kitakarítani, az esetleg hiányzó jelzőtáblákat kitenni, mert vizsgálják a rendet, tisztaságot; általában a munkakörülmények és a környezet kulturáltságát. Az egyik elektronikai beszállítónál egy ilyen többnapos vizsgálat során a külföldi vevőjük delegációjának volt egy hölgy tagja is. Az volt a dolga, hogy - tekintettel arra, hogy az elektronikai üzemben sok nő dolgozik - vizsgálja végig a női szociális helyiségek és az üzemi konyha higiéniai állapotát, s írjon róluk jelentést.
- Ellenőrzi a minőségbiztosítási tanúsítvány meglétét és fő vonalakban azt, hogy valóban a tanúsítványban foglaltak szerint dolgozik-e a cég. (Azaz, hogy a tanúsítvány nem csupán egy „börpapír”-e?)
- Értékelő jelentést készítenek. (A vizsgálat folyamán esetleg többször is.) Eközben a megrendelő gazdasági szakemberei begyűjtik a szükséges pénzügyi információkat a jelentkezőről.
- Ha idáig eljutottak, következnek a részletekbe menően specifikált árajánlatkérés, beleértve a fizetési feltételeket és a szállítási határidőket is. Egy megmunkáló központ gépóra-költsége Nyugat-Európában magasabb, mint Magyarországon mégis előfordul, hogy 2-3-szor (!) nagyobb végárat nyújt be nekik a magyar cég, mint egy nyugat-európai. Okai egy multinacionális vállalat menedzserének a tapasztalatai szerint a következők:
 - A magyarok gyengébb gépeket tudnak csak megvenni, amelyekkel tovább tart a megmunkálás.
 - Fejlettebb országokban 5-15 év használatra veszik meg a gépeket, tehát érdemes rájuk többet áldozni, nálunk azonban csak 3-5 éves szerződést tudnak maguknak kiharcolni a multiknál a beszállítók.
 - A magyaroknál több az állásidő.
 - A magyarok nem mindig tudják megvenni a gépekhez a jó szerszámokat.
 - A magyarok csak az alapgépeket tudják megvenni, de azokat a kiegészítőket, amelyek az igazi többletudást, hatékonyságot adják, azokat már nem.
 - A magyarok a kalkuláció során nem mindig veszik figyelembe a csomagolási költségeket (speciális konténerek ára, stb.), pedig ezek nagysága néha összemérhető a gyártási költségekkel.
 - A magyarok nem tudják a költségeiket pontosan kalkulálni → nagyobb rátartással számolnak → nagyobb árat adnak → nem tudják megvédeni az árképzésüket → elveszíthetik a munkát.
 - Szerszámgyártóknál probléma, hogy sokszor nem korrek az ajánlatkérés: a multik 3D-s rajzot adnak át az ajánlatadóknak, nem pedig rögtön a 2D-s ellenőrző rajzot, amelyből kiderülnek a térések. Kivédése: az ajánlatba célszerű beírni, hogy az ajánlati ár téréseketlen méretekre vonatkozik.



- Ajánlatadás előtt érdemes visszakérdezni, leülni az ajánlatkérővel pontosítás céljából - már ha erre van lehetőség, és nem kötött ajánlatkérő formanyomtatvány kitöltésével lehet csak ajánlatot adni. A pontosítás nem mindig egyszerű, mivel a multik ajánlatkérői, ill. elbírálói között egyes esetekben kevésbé tapasztalt és / vagy nem műszaki végzettségű munkatárs is előfordul
- Egy új beszállító azért drágább, mint egy régi, „bejárattott” beszállító, mert neki még most kell legyártatnia a szerszámokat, amelyek a korábbi beszállítónak már megvannak. Egyáltalán: a beszállító biztonságát fokozza, ha a szerszámok a saját tulajdonában vannak, akkor ugyanis a multi nem tudja azokat egy másik beszállítónak átadni.
- Célszerű mindig utókalkulációt (controlling) is végezni.²¹
- Ha az ajánlatban leírtak nem térnek el túlzottan a cég által még elfogadhatónak tartott értékektől, következik a mintadarab-gyártás (1. minta), majd a termék-jóváhagyási folyamat, pontosabban a terméknek és gyártási folyamatának a jóváhagyása (PPAP²²).
- A beszállítói minősítés utolsó fázisában történik meg a végső auditálás. A lépései hasonlóak az előzőkéhez, de már a konkrét feladatra összpontosítanak. Ekkor rögzítik véglegesen a beszállítás feltételeit (ár és fizetési kondíciók, szállítási feltételek, határidők, eljárásrend, kontakt-személyek, kommunikációs csatornák).
- Minden racionális, mérhető szempont mellett sokat számít a beszállító cég vezetőjébe vetett bizalom, szimpátia is. Szubjektív tényezők is bejátszanak abba, hogy a sok hasonló képességű beszállító közül végül is melyiket választják ki. Ilyen pl. a beszállító menedzsmentjének az empátia-készsége: bele tudja-e magát élni a vevő helyzetébe. A beszállító-aspiránsnak jó kérdések megfogalmazásával sokszor azt is ki kell derítenie, hogy mi van a háttérben, mi az a probléma, ami a tárgyalópartnerét gyötri, vagy amiért a főnökei őt gyötrik. Ha ez sikerül, akkor érzi úgy, hogy mi találtuk meg vele a hangot, és akkor nagyobb a valószínűsége, hogy több ajánlattevő közül minket választ.
- Megfelelő minőségű mintadarab, a végső árban, fizetési feltételekben, szállítási határidőkben való megállapodás, és persze szimpátia esetén jön létre a beszállítói szerződés. A szerződés általában terjedelmes okirat, amelyet megkötés

előtt célszerű a beszállító cég nemzetközi (főleg angolszász) jogot ismerő jogászával részletekbe menően átnézetni (az apró betűs részekre is kellő figyelmet fordítva), és a nem egyértelmű kitételeket még az aláírás előtt tisztázni. Ez nem egyszerű feladat, különös tekintettel arra, hogy idegen nyelven írott, diktátum-szerű jogi szakszövegről van szó. A szerződés ugyanakkor nem mondhat ellent a kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV törvénynek, amely kiemeli, hogy „7. § (1) „A beszállítóval szemben a jelentős piaci erővel visszaélni tilos.” Jellemző hiba, hogy a multik nem írnak elő minimális rendelési mennyiséget, ezért szükség esetén könnyen „ki tudják őríteni” a szerződést: nem rendelnek meg semmit a beszállítótól, mégis „élnek” a szerződésbeli jogaik.²³

Általánosítható megállapítás, hogy a beszállítóvá válás a beszállító részéről teljes átláthatóságot követel. A multinacionális vállalatok megkövetelhetik, hogy beszállítóik „üveggkalkulációt” nyújtsanak be nekik. Tudni akarják, miből adódik a szerintük elfogadhatónál magasabb ajánlati ár, amiben szigorúan csak az ő számukra való beszállítás költségeit fogadják el, egyebeket (pl. általános rezsi-költségek) nem.

Kétfajta árkiállítás fordulhat elő: az egyik szerint a beszállító-jelölt tételes kalkulációt nyújt be (anyagköltség, munkabér, nyereség, stb.), s annak a vizsgálata alapján alakítják ki a mindkét fél számára elfogadható árat. A másik logika fordítva működik: a megrendelőt nem érdekli a lehetséges beszállító kalkulációja, hanem megmondja, hogy mennyit hajlandó fizetni a termékért, a beszállító-jelölt pedig választhat, hogy elfogadja azt, vagy nem lesz beszállító.

Több beszállítónál is volt rá példa, hogy a vevő szakemberei stopperórával ellenőrizték a ciklusidőt: valóban annyi-e, mint amennyit az üveggkalkulációban megadtak. Csak úgy lehet gépi időt csökkenteni, ha túlhatják a gépet; akkor viszont az hamarabb tönkremegy, és lehet venni több tízmillió forintért újat. Márpedig a gép a beszállító beruházása, nem a multié.

Fontos, hogy a multinacionális cégek beszállítói auditja azonos az adott cég valamennyi gyárára nézve. Vagyis, ha az adott beszállítót pozitívan auditálták, akkor az a vevő világon található összes üzemének (adott termékre vonatkozó) minősített szállítójává válhat anélkül, hogy újabb auditokon kellene átesnie. Vannak olyan magyar cégek, amelyeknél az ilyen beszállítások aránya fokozatosan növekvő tendenciát mutat. Problémát jelent azonban, hogy még nem vezettük be az eurót, emiatt nehéz megbecsülni 5 éves távlatban (ameddig egy szerződés általában tart) az árfolyamváltozások hatásait.

Ugyancsak fontos, hogy az egyes vevők auditálási rendszere egyedi, ezért a vevők egymás auditját nem fogadják el. Az auditálási alapelvek ugyanakkor annyira hasonlóak, hogy egy jó nevű világcég pozitív auditálási eredménye jó ajánlóvélnék számít hasonló kategóriájú más vevőknel is. Ez azért fontos, mert a közvetlen autógyári megrendelések sorozatnagysága kisebb, mintha olyan „nagy beszállítónak” dolgozna be egy cég, amely több márkával áll kapcsolatban. Egy-egy nagyobb multinacionális integrátor vállalat számos európai gyárral állhat kapcsolatban, így több millió darabot is rendelhet egy-egy alkatrészből az alvállalkozótól. Így a cégek érthetően arra törekcsenek, hogy ne csupán egyetlen márkánál kötelezzék el magukat, hanem második-harmadik vonalbeli „albeszállítóként” is dolgozzanak.

Tömegtermelés esetén a gyártott termék piacán éles árverseny folyik. Amennyiben a vevő egyedi rendszerek megvalósításában vesz részt, a beszállítónak jó esélye van a szokásosnál magasabb árat elérni.

Amint látható, a beszállítóvá válás hosszú, sok lépésből álló, szisztematikus folyamat. Sokszor a multinacionális nagyvállalat magyarországi egységéhez is csak a vevő anyavállalatának nemzetközi beszerzési központján keresztül vezet az út (pl. az Audinál és az Opelnél). A lehetséges beszállítóknak tudomásul kell venniük, hogy egy multinacionális vállalat az egész világon keresi és versenyezteti egymással a számára legmegfelelőbb beszállítókat. Ugyanakkor keresi a magyar beszállítókat is, többnyire az olcsóbb munkaerő miatt.

²¹ Dana Hungary Gyártó Kft.

²² PPAP: Production Part Approval Process – approbáció

²³ Jogtár (2015): 2005. évi CLXIV törvény Letöltve: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0500164.TV (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

Az évente akár többször is megtartott beszállítói értekezleteken részt kell venni. Itt lehet információkat kapni a tervekről, a készülő új termékekről. Ha a multinacionális vevő beszerzési részlege külföldön van, akkor is a beszállítónak kell finanszíroznia az oda-vissza utazások és a kinntartózkodások költségeit.

A minőségi gyártás elérésében nagyon sokat jelent, hogy a multinacionális vevők szigorú követelményrendszerükkel, gyártási kultúrájukkal, képzeikkel a beszállítóknak is segítenek fejlődni. Volt rá példa, hogy a multinacionális vállalat képezte ki elektronikai beszállítójának a minőségellenőreit. Igaz, nem önzetlenül tette, mivel JIS-ben való beszállításnál – amikor az alkatrészek közvetlenül a szerelőszalaghoz kerülnek – nincs már lehetőség és idő ellenőrzésre.

Fontos a tudatos személyi és szervezetfejlesztési politika folytatása, a feladatok alsóbb szintekre való delegálása, a dolgozók gondolkodásmódjának fejlesztése. Ahhoz, hogy egy cég növekedni tudjon, nem elég csak gépeket vásárolni, új csarnokot építeni, hanem új ismereteket, új kompetenciákat kell integrálnia a folyamataiba.

Általánosítható megállapítás, hogy a beszállítóvá válás a beszállító részéről teljes átláthatóságot követel. A multinacionális vállalatok megkövetelhetik, hogy beszállítóik „üvegkalkulációt” nyújtsanak be nekik. Tudni akarják, miből adódik a szerintük elfogadhatónál magasabb ajánlati ár, amiben szigorúan csak az ő számukra való beszállítás költségeit fogadják el, egyebeket (pl. általános rezsiköltségek) nem.

Kétfajta árkialakítás fordulhat elő: az egyik szerint a beszállító-jelölt tételek kalkulációt nyújt be (anyagköltség, munkabér, nyereség, stb.), s annak a vizsgálatára alapján alakítják ki a mindkét fél számára elfogadható árat. A másik logika fordítva működik: a megrendelőt nem érdekli a lehetséges beszállító kalkulációja, hanem megmondja, hogy mennyit hajlandó fizetni a termékért, a beszállító-jelölt pedig választhat, hogy elfogadja azt, vagy nem lesz beszállító.

Több beszállítónál is volt rá példa, hogy a vevő szakemberei stopperórával ellenőrizték a ciklusidőt: valóban annyi-e, mint amennyit az üvegkalkulációban megadtak. Csak úgy lehet gépi időt csökkenteni, ha túlhatják a gépet; akkor viszont az hamarabb tönkremegy, és lehet venni több tízmillió forintért újat. Márpedig a gép a beszállító beruházása, nem a multié.

Fontos, hogy a multinacionális cégek beszállítói auditja azonos az adott cég valamennyi gyárára nézve. Vagyis, ha az adott beszállítót pozitívan auditálták, akkor az a vevő világon található összes üzemének (adott termékre vonatkozó) minősített szállítójává válhat anélkül, hogy újabb auditokon kellene átesnie. Vannak olyan magyar cégek, amelyeknél az ilyen beszállítások aránya fokozatosan növekvő tendenciát mutat. Problémát jelent azonban, hogy még nem vezetünk be az eurót, emiatt nehéz megbecsülni 5 éves távlatban (ameddig egy szerződés általában tart) az árfolyamváltozások hatásait.

Ugyancsak fontos, hogy az egyes vevők auditálási rendszere egyedi, ezért a vevők egymás auditját nem fogadják el. Az auditálási alapelvek ugyanakkor annyira hasonlóak, hogy egy jó nevű világcég pozitív auditálási eredménye jó ajánlólevélnek számít hasonló kategóriájú más vevőknél is. Ez azért fontos, mert a közvetlen autógyári megrendelések sorozatnagysága kisebb, mintha olyan „nagy beszállítóknak” dolgozna be egy cég, amely több márkával áll kapcsolatban. Egy-egy nagyobb multinacionális integrátor vállalat számos európai gyárral állhat kapcsolatban, így több millió darabot is rendelhet egy-egy alkatrészből az alvállalkozóitól. Így a cégek érthetően arra törekednek, hogy ne csupán egyetlen márkánál kötelezzék el magukat, hanem második-harmadik vonalbeli „albeszállítóként” is dolgozzanak.²⁴

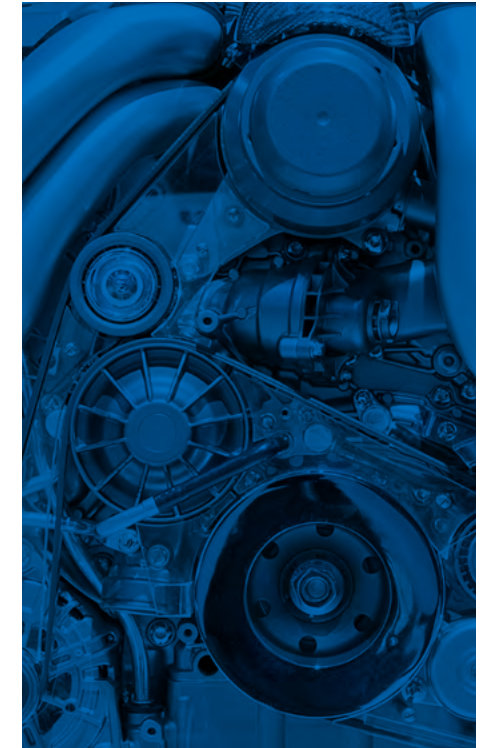
Tömegtermelés esetén a gyártott termék piacán éles árverseny folyik. Amennyiben a vevő egyedi rendszerek megvalósításában vesz részt, a beszállítónak jó esélye van a szokásosnál magasabb árat elérni.

Amint látható, a beszállítóvá válás hosszú, sok lépésből álló, szisztematikus folyamat. Sokszor a multinacionális nagyvállalat magyarországi egységéhez is csak a vevő anyavállalatának nemzetközi beszerzési központján keresztül vezet az út (pl. az Audinál és az Opelnél). A lehetséges beszállítóknak tudomásul kell venniük, hogy egy multinacionális vállalat az egész világon keresi és versenyezteti egymással a számára legmegfelelőbb beszállítókat. Ugyanakkor keresi a magyar beszállítókat is, többnyire az olcsóbb munkaerő miatt.

Az évente akár többször is megtartott beszállítói értekezleteken²⁵ részt kell venni. Itt lehet információkat kapni a tervekről, a készülő új termékekről. Ha a multinacionális vevő beszerzési részlege külföldön van, akkor is a beszállítónak kell finanszíroznia az oda-vissza utazások és a kinntartózkodások költségeit.

A minőségi gyártás elérésében nagyon sokat jelent, hogy a multinacionális vevők szigorú követelményrendszerükkel, gyártási kultúrájukkal, képzeikkel a beszállítóknak is segítenek fejlődni. Volt rá példa, hogy a multinacionális vállalat képezte ki elektronikai beszállítójának a minőségellenőreit. Igaz, nem önzetlenül tette, mivel JIS-ben való beszállításnál – amikor az alkatrészek közvetlenül a szerelőszalaghoz kerülnek – nincs már lehetőség és idő ellenőrzésre.

Fontos a tudatos személyi és szervezetfejlesztési politika folytatása, a feladatok alsóbb szintekre való delegálása, a dolgozók gondolkodásmódjának fejlesztése. Ahhoz, hogy egy cég növekedni tudjon, nem elég csak gépeket vásárolni, új csarnokot építeni, hanem új ismereteket, új kompetenciákat kell integrálnia a folyamataiba.



²⁴ Figyelő 20. szám, 2007. május 17. – Kreatív kurzus

²⁵ Supplier meeting

JELLEMZŐ BESZÁLLÍTÓI 3. TEVÉKENYSÉGEK



3.1 DIREKT ÉS INDIREKT BESZÁLLÍTÁSOK

A beszállítás szempontjából jellemző szakterületek: a gépipar, az elektronikai ipar, valamint a műanyag- és gumiipar. Mindegyik szakterületen lehet direkt, illetve indirekt beszállításokat végezni.

- A direkt beszállítók olyan beszállításokat végeznek, amelyeknek az eredménye (terméke) beépül az autókba. Jellemző direkt beszállítói tevékenységek: alkatrészek folyamatos gyártása, részegységek összeszerelése.
- Az indirekt beszállítók olyan beszállításokat végeznek, amelyeknek az eredménye (terméke) nem épül be az autókba. Jellemző indirekt beszállítói tevékenységek:
 - gyártócsarnokok építése, felújítása, karbantartása;
 - online berendezések (például gyártósori videokamerás alak- és helyzetfelismerők, egyedi mérőberendezések) gyártása, programozása;
 - offline célgépek, szerszámok, eszközök (például forgács-kezelők, prészserszámok) gyártása; célszoftverek írása és rendszeres aktualizálása, laboratóriumi szolgáltatások nyújtása.

A Mercedesnél például külön-külön beszerzési osztály foglalkozik a direkt, ill. az indirekt beszállítókkal. Főleg akkor lehet bekapcsolódni indirekt beszállítással, amikor valami nagyobb beruházás történik.

A beszállítók beszállítóinak a típusai:

- Vevő által előírt („udvari”) beszállító
Függetlenül attól, hogy esetleg tudna jobb, olcsóbb, stb. alternatív gyártót is a beszállító, a vevő ragaszkodik ahhoz, hogy az adott berendezést vagy alkatrészt az általa meghatározott, preferált vállalattól vásárolja a beszállító. (Például azért, mert a világ többi pontján lévő gyáraiban is annak a gyártónak a termékeit használja; az már bizonyított, abban már megbízik, stb.)

- Monopolhelyzetben levő beszállító Egész Európában csak ő gyártja az adott berendezést vagy alkatrészt, és/vagy a világon is csak 2-3 vállalat (pl. autólámpa, generátor, indítómotor, stb.). Ezért nincs más választása a beszállítónak.

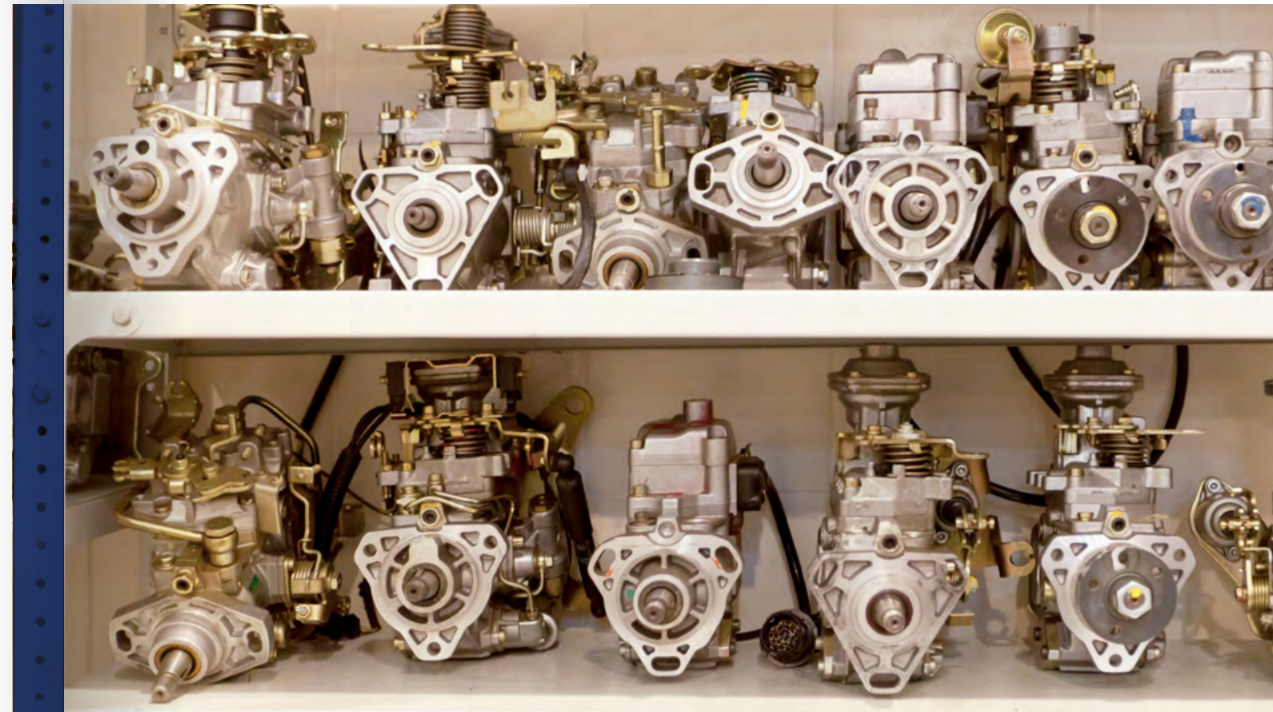
- Egyéb beszállítók – ezek közé tartozhatnak a magyar tulajdonú cégek.

A hazai autóiipari cégek jelentős része a Magyar Suzuki Zrt²⁶ -nél kezdte a beszállítói pályafutását. A japán többségi tulajdonú autógyárnak Európában csak Magyarországon van gyára. A kezdetekkor szüksége volt az európai hozzáadottérték-tartalomra, mert termékei csak akkor részesülhettek az Európai Unióban a szabadkereskedelmi megállapodások által kínált vámkedvezményekben, ha bennük az európai „tartalom” meghaladja a 60 százalékot. E limitet 1994 májusában lépte át, amikor – mintegy másfél évi működés után – „a magyar Suzuki európai terméké vált”.

A 20 éves Magyar Suzuki Zrt. futószalagjáról 2011. július 14-én gördült le a kétmilliomodik Esztergomban gyártott autó. 1997-ben 77 európai beszállítójuk volt, amelyből 38 volt magyar. 2013-ban elindult a Suzuki C kategóriás cross-over modellje, S-CROSS sorozatgyártása, majd 2014-ben legördült a gyártósorról a 2,5 milliomodik magyar Suzuki, egy harmadik generációs GL felszereltségű Swift. Az MSC a Splash és az SX4 sorozatgyártását befejezte 2014 végéig, majd 2015-ben megkezdte az új Vitará gyártását.

Aki egyszerűen csak reprodukálja a terméket és nem ad hozzáadott értéket, az előbb-utóbb elveszíti a beszállítói státuszát. Minél egyszerűbb alkatrészt gyárt valaki, annál kisebb a valószínűsége, hogy sokáig ő lesz a beszállító. Ráadásul, ha növekszik a PPM-je,²⁷ akkor egy szint felett nem nyerhet el újabb üzletet. Márpedig a megengedett hibaszintet évről-évre csökkentik. Ha a beszállító hibás alkatrésze miatt le kell állítani a szerelőszálgot, az még kis állásidő esetén is nagy költséget jelent.

Ha a vevő beszállítóhoz helyez ki gyártást (outsourcing), akkor eleinte többnyire egyszerű



termékekről lehet szó: sajtolt lemezek, forgácsolt alkatrészek, fröccsöntött műanyagok, gumielemelek, stb. gyártásáról. A multinacionális vevő azon beszállítóit, akikkel hosszú távú, pozitív tapasztalatai vannak, újabb és újabb, egyre komolyabb, összetettebb feladatokkal bizza meg. Gyakori, hogy egyes nagy értékű gyártóeszközöket (pl. sajtoló szerszámokat) is kihelyez a beszállítóhoz. Ilyenkor a gyártóeszközök természetesen a vevő tulajdonában maradnak, javításukról, illetve kalibrálásukról is ő gondoskodik. Ezzel azonban sakkban is tartja a beszállítót, hiszen ezeket az eszközöket bármikor odaadhatja más beszállítónak is.

Van rá példa, hogy a multi megtervezteteti és legyártatja a magyar céggel a célgépet, majd elkezd, de nem zárja le a próbaüzemet, s így

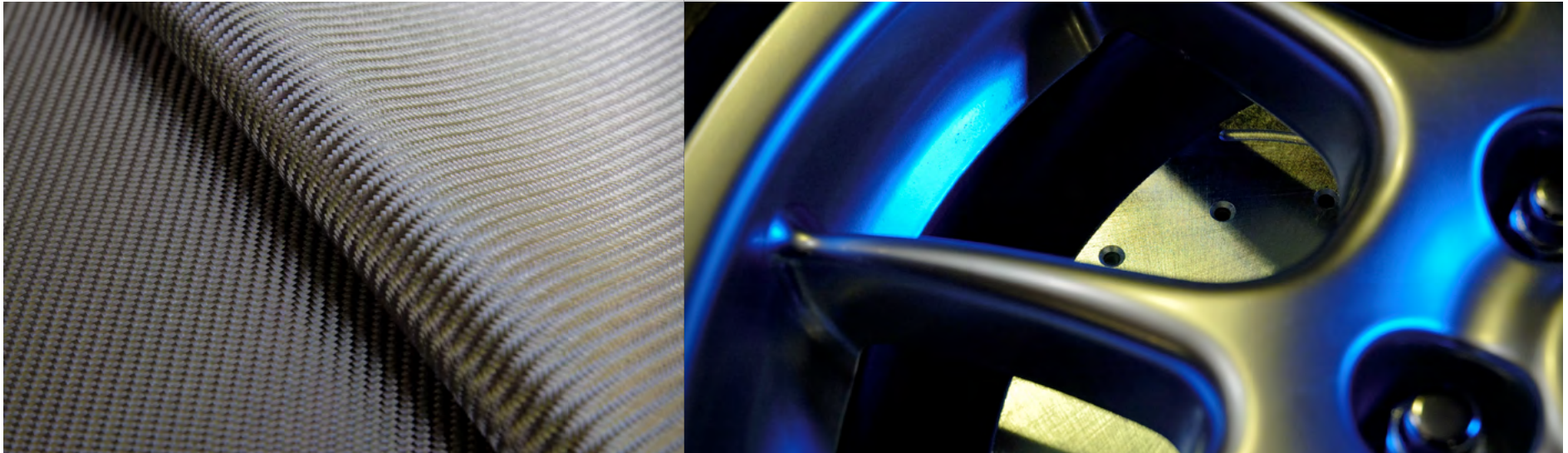
akár 1 évig is ingyen termel vele. Közben újabb és újabb igényeket támaszt, amiket ki kell elégíteni – persze szintén ingyen, a próbaüzemre hivatkozva. Csak azt követően fogadja be a magyar cég számláját, amelyet további 60-90 nap után fizet csak ki.

Ha módosítanak egy alkatrészt, az autóiiparban nem ritka a fél évig tartó, új alkatrész (termék-) bevezetés, emiatt az (esetleg konstrukcióhibás) alkatrészek módosítását nehezen kezdeményezik.

A hazai beszállítóknak itthon (is) fel kell venniük a versenyt a multik szintén hazánkba telepedett, tőkeerős külföldi beszállítóival. A nagy vevők nem szívesen kísérleteznek számukra ismeretlen cégekkel, inkább maguk után csábítják jól bevált külföldi, zömmel szintén multinacionális „udvari beszállítóikat”. Így válnak a fontosabb beszállítók

²⁶ SUZUKI (2015): Történelem
Letöltve: http://www.suzuki.hu/pages/display/magyar_suzuki_zrt./menu/vallalat/gyar/tortenelem
(utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

²⁷ PPM: Parts Per Million – 1 millió darabból max. hány darab lehet hibás



maguk is multinacionálisokká, hiszen ahová fő vevőjük megy, oda települnek ők is. Az OEM vevő megrendelése biztos piacot jelentenek számukra, az „otthoninál” pedig nagyobb profitot hoz nekik (is), hogy a fogadó országokban jóval alacsonyabbak a munkabérek.

Az autóipar egy tipikusan globális iparág. A magyar beszállítóknak ezért határainkon belül és túl az egész világgal kell tehát versenyezniük. Legalább 15-20 százalékkal kell pedig olcsóbbnak lenniük, hogy a multinacionális vállalat beszállítót váltson. Ugyanakkor gyors és jó szervizt kell biztosítaniuk, hogy aztán őket ne váltsa le a multi egy még újabb beszállítóra. Nehéz bekerülni a multik beszállítói láncába, de könnyű onnan kikerülni; elég ehhez néhány minőségi hibás teljesítés, vagy határidőcsúszás.

A járműipar igényes, és biztos piac, a megrendelők megbízható fizetők: hosszú ideig alkudoznak, de utána fizetnek (még ha néha késve is). *Semmilyen más iparág nincs, csak az autóipar, ahol százezres, milliós darabszámú megrendelések*

sek vannak, hosszú távon. Az autóiparban gyakorlat, hogy egy-egy típust 5-6 évig gyártanak, közbeiktatva néhány „ránccfelvarrást”.

Utána pedig pótalkatrészeket kell gyártani 15-20 évig, az adott autómodell teljes életciklusán át,²⁸ ami szintén egy piaci lehetőség, még ha kisebb is. Erre persze készenlében is kell állni (SOP)²⁹, a gépeket és a szerszámokat rendszeresen karbantartani. Azok a cégek tehát, amelyeknek sikerül a projekt indulásakor bekapcsolódnuk a gyártásba, évekig biztos megrendelésekre számíthatnak (ha csak nem okoznak valami gondot a vevőnek). Ezért az új beszállítóknak könnyebb bekerülniük egy új projektbe, mint egy futó típus gyártásában részt vevő beszállító helyét átvenni. Akik már beszállítók, azok helyzeti előnyben vannak az újakhoz képest, mivel már „kapun belül vannak”.

3.2 KUTATÁS-FEJLESZTÉS ÉS BESZÁLLÍTÁS

Kutatás-fejlesztési tevékenység (K+F) alatt a beszállítóknál főleg a második szót, **fejlesztést** kell érteni. A cégek jelentős része ugyanis kutatással nem, de fejlesztéssel, újítással igenis foglalkozik! Sokan végeznek ugyanis **gyártmányfejlesztést** és/vagy gyártásfejlesztést. Ennek ráadásul jó üzenete van a külvilág felé: azt jelenti, hogy a beszállító nem „tűzoltással” van elfoglalva, hanem van ereje a fejlesztésre. Gondol a jövőre, hogy akkorra új termékei, szolgáltatásai legyenek, és ne maradjon le a versenytársai mögött.

Állandó együttműködésre van szükség a fejlesztés és a gyártás között. Az életben maradás és a piaci terjeszkedés kulcsfontosságú eleme a saját kutatás-fejlesztés. A K+F ugyanis a nemzetközivé válásban kulcsszerepet játszik. A multinacionális vevők rájöttek, hogy egy-egy új termék

kifejlesztését sokkal rövidebb idő alatt meg tudják valósítani, ha a nekik beszállító vállalkozásokat is bevonják a fejlesztésbe. A beszállítók ennek a követelménynek gyártmányfejlesztő-, ill. technológus mérnökök alkalmazásával tudnak eleget tenni. Van olyan beszállító, amelyik már 3-5 évvel egy új autótípus piaci megjelenése előtt bekapcsolódik egy-egy alkatrész előállításának a munkálataiba – a tervezéstől a prototípus és a szerszámok kialakításán át a gyártásig.

A fejlesztési tevékenység iránti igény a beszállítói piramis egyre alacsonyabb szintjén jelenik meg. Ez egyrészt kockázatos, másrészt előnyös. Kockázatos, mert nem minden fejlesztés sikerül, miközben a sikeres fejlesztések költségét sem mindig lehet a termék árában érvényesíteni. Másrészt előnyös, mert ha a beszállító K+F-re, tervezésre is képes, akkor nehezebben váltja őt le a multinacionális vállalat egy valamivel olcsóbb beszállítóra. A beszállító fejlesztőinek „együtt kell élniük” a vevő fejlesztőivel.

A beszállító igyekszik még a megrendelőnél is jobban megismerni a terméket. Mindezen nem

²⁸ Full Lifetime Warranty – teljes életcikluson át tartó garancia.

²⁹ SOP: Start of Production (spare parts)

csupán a termék minősége múlik, hanem az is, mennyi lesz a nyereség. A haszon ugyanis jelentős részben a fejlesztő, technológus szakembereknek köszönhető, akik képesek lefaragni a termelési költségeket és javítani a hatékonyságot.³⁰ Azonban a költségcsökkentés hírére a megrendelő csökkentheti a vételárat. Ezért a technológiai fejlesztések eredményeit célszerű bizalmasan kezelni. ! Bonyolult gépet sokan tudnak csinálni; egyszerűt készíteni, az a művészet.³¹

Vannak olyan cégek, amelyek elsősorban nem is materiális, hanem szellemi (K+F) beszállítónak szeretnének válni. A materiális beszállításban ugyanis nagy a verseny és kicsi a hozzáadott érték. A szellemi beszállítás viszont hosszú távú kapcsolatot jelent a multinacionális vállalatokkal és nagy hozzáadott értéket jelent. Persze ez a tevékenység is rejt magában veszélyeket: volt rá példa, hogy az egyik nagyvállalat felkérte egy probléma megoldására a magyar fejlesztőt, elmondatta vele a részleteket, majd nem rendelte meg a fejlesztést, hanem felhasználva a látottakat maga oldotta meg a problémát.

Nem mindegy, milyen fejlesztések kerülnek Magyarországra: a gyártósorokat könnyebb továbbvinni, mint az agyakat. Az elektronikai beszállítóknál nagy gond olyan szoftverfejlesztőt találni, aki ért az elektronikához is (és fordítva). Azt a néhányat pedig, aki ilyen, elviszik a multik (agyelszívás). A multiknál viszont nem lehetnek önállóak. Az Ericsson Magyarország Kft. 2009-ben a szoftverfejlesztő feladatokhoz friss diplomásokat, a hardveres fejlesztésekhez pedig inkább gyakorlattal rendelkezőket keresett.

„A múlt innovációja a jelen technológiája a jelen újítása a jövő technológiája”

A vállalkozások számára elengedhetetlen a folyamatos innováció annak érdekében, hogy bent maradjanak, vagy feljebb kerüljenek a beszállítói piramisban. Ennek a célnak egyik alapvető követelménye a termékfejlesztés, a gyártási folyamatok optimalizálása, a mérés-technika, minőségellenőrzés eszközeinek és humán oldalának megléte, fejlesztése, képzése. Mindezek mellett a gyakorlat azt mutatja, hogy a beszállítói piramis csúcsán lévő cégek is egyre intenzívebben delegálják az alsó szintek felé az innovációs folyamatokat.

A kkv-k azonban általában nem rendelkeznek fejlesztő részleggel, minőségbiztosítási folyamatmérésekre alkalmas laborokkal, illetve hatékony kooperáció híján nem képesek egyedül finanszírozni a K+F tevékenységek költségeit. Ugyanakkor a hazai felsőoktatási intézményekben jelentős az ezt elősegítendő szabad, kihasználatlan kapacitás az oktatók, technikusok, hallgatók személyében, akiknek a minőségi szakmai gyakorlat megszerzése és a munkaerő-piac igényeinek megismerése elengedhetetlen a színvonalas oktatás biztosításához.

A fentiek megvalósítása érdekében a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) csatlakozott a hét hazai járműipari képzésben résztvevő felsőoktatási intézmény által aláírt Járműipari Együttműködési Megállapodáshoz (JEM) és 2014 októberében elindította a TIER UP! Programot. A Program célja, hogy erősítse a kooperációt az egyetem és a hazai kkv szektor között a szakmai tartalommal megtöltött gyakornoki programok és a közös kutatás-fejlesztési projektek területén. A Programot támogatja a „Járműipari Felsőoktatási és Kutatási Együttműködés” Regionális ágazati felsőoktatási együttműködés (TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0002) projekt, amelynek feladatait a Járműipari Kutatóközpont irányítja a konzorciumvezető Széchenyi István Egyetemen.

A programot támogatja dr. Palkovics László államtitkár úr, aki a Megállapodás megkötését szorgalmazta és a JEM által megalapozott projekt korábbi szakmai vezetője volt.

A TIER UP! PROGRAM MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOKRA VONATKOZIK ÉS TÉRÍTÉSMENTES.

A HIPA folyamatosan várja a program iránt érdeklődő kkv-k jelentkezését a tierup@hipa.hu e-mail címen.

TIER UP!

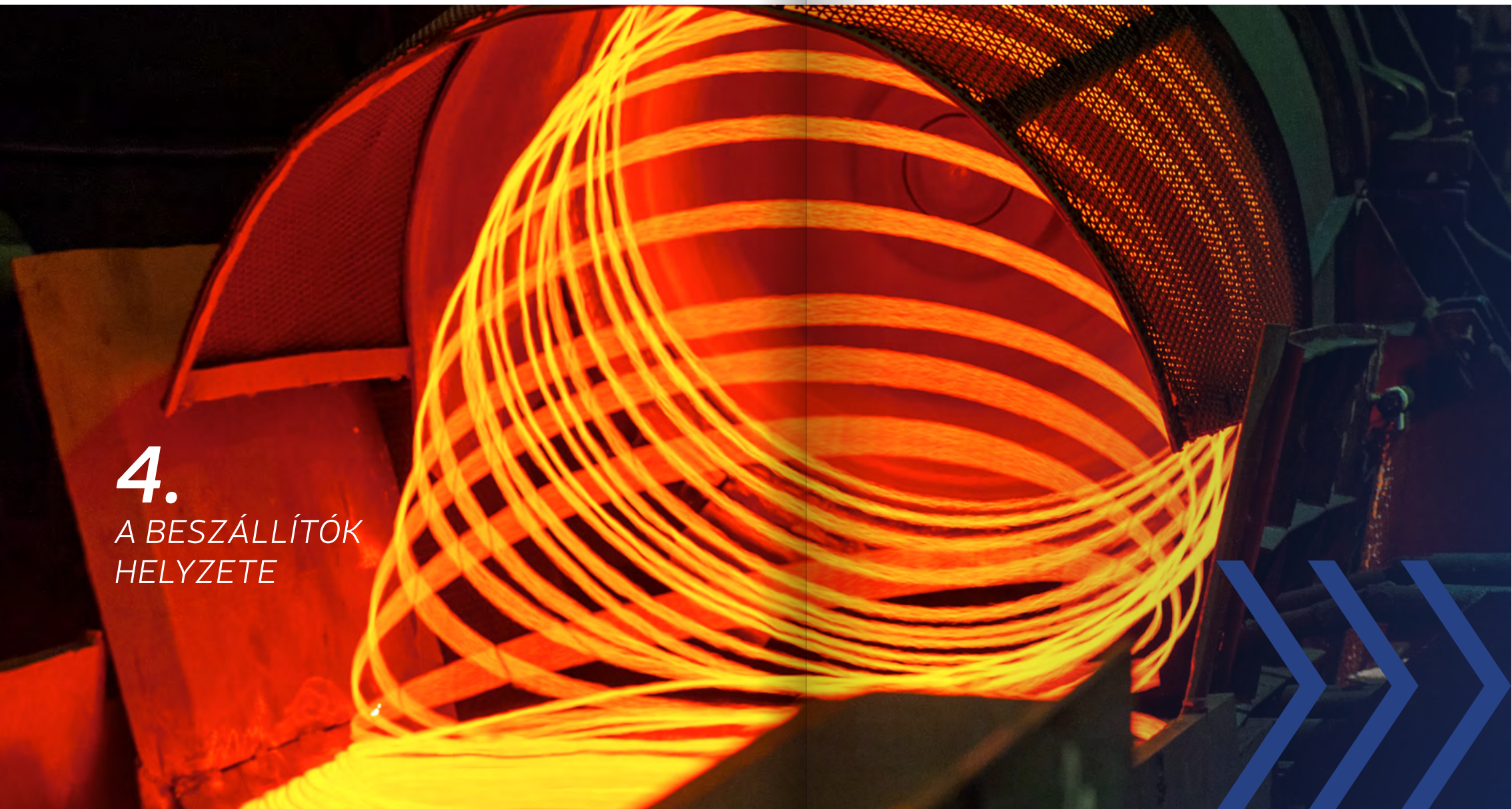


³⁰ Figyelő 20. szám, 2007. május 17. – Kreatív kurzus

³¹ Metner Kft., 2010. május 19.

4.

A BESZÁLLÍTÓK
HELYZETE





4.1 MAGYAR TULAJDONÚ CÉGEK, MINT A MULTIK BESZÁLLÍTÓI

A Magyarországon található nagyvállalatok beszállítói láncában egyre nagyobb a magyar beszállítók aránya. A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. az elmúlt három évben 21%-ról 23%-ra, míg a Siemens Zrt. az elmúlt évben 82%-ról 83%-ra növelte a hazai beszállítást. Jelentős a magyar beszállítók aránya a Magyar Suzuki Zrt.-nél is, modelltől függően 30-40%-ban származnak alkatrészek a hazai vállalatoktól. Az Audi Hungaria Kft.-nél jelenleg 7%-os a magyar beszállítás aránya, a Bosch csoport pedig 2015-ben 18%-ban szerzi be alkatrészeit magyar gyártó vállalatoktól. A BMW is jelentős számú magyar beszállítóval működik együtt, ez a legfrissebb adataink alapján 63 céget jelent. Az Opel Szentgotthárd Autóipari Kft. beszállítóinak száma is folyamatos növekedést mutat; jelenleg több mint 20 magyar beszállítója van.



4.1.1. PÉNZÜGYEK, KÖLTSÉG-CSÖKKENTÉSI LEHETŐSÉGEK

Az erős forint nehezíti az exportáló beszállítók helyzetét; a külföldi megrendelőknél erre való hivatkozással általában nem lehet áremelést elérni. Sőt, az autóiipari megrendelők elvárják, hogy a beszállító a fejlődés és a hatékonyság folyamatos javítása révén **évről évre 2-5 százalékkal csökkentse az árat!** Volt rá példa, hogy a multinacionális vevő ezen felül még a tőle származó teljes évi árbevételből is visszatérítést kért a beszállítótól! Ha egy beszállító egyből a legkorszerűbb automata gépekkel, kevés élömmunkával, szuper hatékony termelési módszerekkel indul, akkor az visszaüthet: nem lesz tartaléka további hatékonyságjavításra, emiatt nem fogja tudni kigazdálkodni a folyamatos árcsökkenést!

A nagyobb beszállítókkal szemben egy kkv nem tud egyszerre annyit rendelni, hogy jelentős árengedményt érjen el, emiatt árhátrányba kerül. Önkéntes beszerzési társulásokba való csatlakozással például csökkenteni lehet gépipari cégeknél – a költségszerkezetükben jelentős tételnek számító – alapanyagok vásárlásának a költségeit. Ugyanígy csökkenthetők a gázvásárlás, valamint a banki- és a biztosítási szolgáltatások költségei.³²

Különösen előnyös, ha a beszállító nem csak magának, hanem a vevőnek is megtakarítást eredményez – ő megoldásokkal áll elő (win-win szituáció). Ilyen lehet egy alkatrész drága alapanyagának olcsóbbal való kiváltása, vagy a vevő gyártástechnológiájának az egyszerűsítését lehetővé tevő módosítás.

További költségcsökkentési lehetőségek:

- Az alvállalkozói szerződések felülvizsgálata → olcsóbb szolgáltatók keresése
- A gépkocsi használat és az utazások indokoltságának felülvizsgálata.

Teherhordó kerékpárok használatának a bevezetésével is lehet csökkenteni a költségeket. Max. 50 kilogrammos anyagok, eszközök kisebb távolságokra – akár gyártelepen belüli – szállítására

benzinköltség-kímélő, ráadásul környezetbarát megoldás. A Mercedes például a kecskeméti gyárába rendelt meg ilyeneket. A magyar gyártó a Peugeot-nak is szállított már teherbicikliket.³³

A megtermelt hasznot indokolt visszaforgatni a vállalkozásba. Több beszállító cég sosem fizetett osztalékot, a tulajdonosok így nem a magánvagyonukat, hanem cégük ingatlanállományát gyarapította. Erre szükség is van, amikor a hitelnyújtáskor megkövetelt bankgarancia fejében a pénzintézetek ingatlanfedezetet kérnek.

Növeli a beszállító pénzügyi stabilitását, ha nem csak egy fő vevőtől függ, hanem 3-4 nagyvállalatnak is dolgozik úgy, hogy lehetőleg egyiktől se származzon az árbevételének több mint 30 százaléka (több lábón állás – a szakterületen belül). Ha ugyanis az egyik vevő kiesik, könnyebben tudja pótolni, mintha az árbevételének a túlnyomó többsége egy vevőtől származik.

Van, amikor maguk a nagyvállalatok határozzák meg, hogy a beszállító teljes évi árbevételének legfeljebb hány százaléka származhat a nekik való beszállításból, hogy elkerüljék a kölcsönös függőséget. Ez például a DAF-nál 50 százalék.

PÁLYÁZATOK – AMIKRE ÉRDEMES ODAFIGYELNI

A beszállítóknak évente akár százezer forintos nagyságrendben is be kell fektetniük korszerűbb gépek és berendezések vásárlásába, üzembe helyezésére, üzemcsarnokok korszerűsítésébe. Ehhez pályázati forrásokat is igénybe vehetnek.

Probléma, hogy nem folyamatosak a pályázatok: nem akkor írják ki azokat, amikor a cégeknek nagy projektjeik vannak, ill. amikor nagy projektjeik vannak, akkor éppen nem írtak ki pályázatot. Érdemes nyomon követni az aktuális pályázati kiírásokat.



³² Világgazdaság, 2012. október 19. – Újabb cégek csatlakoztak a VOSZ-BESZ beszerzési rendszeréhez

³³ Figyelő 28. sz., 2011. július 14. – Pedál-logisztika

4.1.2 CÉGCSOPORT-ALKOTÁS – ALULRÓL

A magyar kkv-k túlnyomó többsége a maga „jégbordájában” halad, a napi gondok miatt nem foglalkozik a mellette levő „jégbordában” küzdő céggel. Pedig lehet, hogy más iparágban működik, de a vevőköre hasonló, ezért ha összefognának, ugyanazt a vevőt több oldalról, csomagban tudnák kiszolgálni. Így egymást erősíthetnék anélkül, hogy konkurensek lennének.

A kisvállalkozások legfőbb problémája nem az, hogy kicsik, hanem az, hogy magányosak³⁴ Együttműködés nélkül nincs érdekérvényesítő képességük. Hiába alkotják a kkv-k a magyarországi vállalkozások túlnyomó többségét (kb. 96 százalékát!), összefogás hiányában nincs lobbierjük a nagyvállalatokkal, különösen a multikkal szemben. Jó lenne, ha javulna a köztük levő horizontális kapcsolat, például gyártástechnológiai kooperációk bővülése formájában. Különben sem érdemes, és nem is lehet mindenkinek ugyanabban a „fegyvernemben” fejlődnie, beruházni. Ha az egyik cég forgácsolásban erős, a másik pedig lemezmegmunkálásban, akkor az egyik forgácsolásban, a másik pedig lemezmegmunkálásban fejlődjen tovább, és közösen induljanak „harcba” nagyobb projektekért.

4.2 AMIK A MULTIKAT ÉS A BESZÁLLÍTÓKAT EGYARÁNT ÉRINTIK

4.2.1 MUNKAERŐ-HELYZET

A munkanélküliség ellenére hiány van magasan kvalifikált szakmunkásokból. Azok, akik a belső piacon röghöz kötöttek, immobilisak, külföldre mennek dolgozni, a magasabb bérért. Tehetik, mert 2011. május 01-ével elhárult minden adminisztratív akadály a magyarok külföldi munkavállalása előtt. Ezért egyre nagyobb a valószínűsége annak, hogy azok a vállalatok, amelyek eddig itt gyártattak, elszívják a „fehérgalléros” munkaerőt

és a jól képzett szakmunkásokat, és otthon, maguk készítik majd el a részegységeket.

A forgácsoló szakmunkások képzését a hagyományos gépek kezelésével kell kezdeni. Aki ugyanis nem érti az alapokat, abból jó CNC-s sem lehet. Vannak ugyan gépek, amelyek fúrnak, marnak, és ellátják a hagyományos feladatokat. De vannak olyanok is, amelyekből alacsony színvonalú szakértelemmel nem lehet kihozni azt, amire a gépek valójában képesek.

Hirtelen átmeneti rendelésfelfutás esetén több beszállító is él a munkaerő-kölcsönzés, mint kapacitás-kiegészítő megoldás lehetőségével.

4.2.2 FELSŐOKTATÁS, SZAKKÉPZÉS, TOVÁBBKÉPZÉS

A szakképzés területén számos hiányosság van, amely egyaránt sújtja a multinacionális vállalatokat és a beszállítókat. Első sorban a szakmunkáshiány okoz gondot – különös tekintettel a forgácsoló, lakatos, szerszámkészítő, és minősített hegesztő szakmunkások hiányára –, ezért régóta arra kényszerülnek, hogy maguknak képezzenek ki szakembereket (az egyik szerszámgyártó cégnél fogtechnikusokat képeztek át szerszámkészítőkké). Az egyik beszállító cég vezetője szerint nem szeretik a gyerekek, ha piszkos lesz a kezük, inkább tologatják a számítógép egerét. Németországban 45 év feletti szakemberekkel igyekeznek enyhíteni a kintő szakmunkás-hiányt. A Samsung és más multinacionális vállalatok műszaki készség-kialakító, fejlesztő játékokkal igyekeznek már óvodás korban (!) felkelteni a gyerekek érdeklődését a műszaki szakmák iránt.

DUÁLIS KÉPZÉS

A felsőoktatási duális képzés összekapcsolja a szakelméleti oktatást és a gyakorlati (üzemi) képzést a hallgatók tanulmányai alatt. Duális képzés alatt olyan képzési formát értünk, melynek keretében az elméleti képzés a szakintézményekben, a gyakorlati képzés pedig a minősített üzemekben, vállalatoknál történik.



Az egyetemi oktatók a vállalati szakemberekkel közösen dolgozzák ki és szervezik meg a gyakorlati programok részleteit folyamatos együttműködésben. A képzésre jelentkező hallgatók egyéni tanulószertződés keretében dolgoznak a kiválasztott cégeknél. A szerződés alapján létrejött munkavállalói státusszal ugyanazok a jogok és kötelezettségek keletkeznek, mint a többi munkavállaló esetében. Lényeges azonban, hogy a diploma megszerzését követően a feleknek nincs további kötelezettségük egymással szemben. A programban résztvevő hallgatók havi munkabért kapnak – jelenleg legalább a minimálbér 60%-val megegyező összeget – a képzés egész ideje alatt (7 félév).

Ez a képzési forma sajátos kötelezettségeket és elvárásokat is meghatároz a tanuló számára, ezzel együtt hatalmas előnyt biztosít a kivánt szakterületen való elhelyezkedéshez a tanulmányok lezárását követően.

A duális képzési forma bevezetésének elsődleges célja a felsőoktatás és a munkaerőpiac igényeinek összehangolása. Az új képzési program olyan felkészült munkaerőt fog kiképezni, amely elegendő gyakorlati ismeret birtokában fog tudni kilépni a munka világába.

Miért érdemes a duális képzésformát választani?

- Világvezető vállalatok tapasztalt szakemberei mellett nyílik lehetőség megismerni a legújabb technológiákat.
- A képzés teljes ideje alatt rendszeres juttatás biztosított, amely hozzájárul a hallgató anyagi függetlenségéhez.
- Változatos és intenzív tanterv: a képzés hét féléves. A képzés ideje alatt - a tanulmányi évek számától függően - heti 1-3 nap külsős gyakorlattal. Továbbá két kötelező, ún. összefüggő gyakorlat a téli és a nyári vizsgaidőszakot követően (2 ill. 8 hetes periódusban).
- A szakterület elméleti hátterének és biztos szakmai alapjainak elsajátítása.
- Szakképesítést megszerzését követően kiváló lehetőségek a munkaerő-piacon.
- Nemzetközi és hazai tapasztalatokra épített magas színvonalú és eredményorientált képzés.

A duális képzést indító 21 felsőoktatási intézmény mellett, több mint 350 vállalat kapcsolódott be a programba.³⁵

³⁴Dr. Cséfalvay Zoltán, a Nemzetgazdasági Minisztérium stratégiai államtitkára, 2011. január 27.

³⁵Magyarország Kormánya (2015): Újtára indul a duális felsőoktatási képzés Letöltve: <http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/felsooktatasi-felelos-allamtitkarsag/hirek/utjara-indul-a-dualis-felsooktatasi-kepzes> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)



5.

AMIT
A MINŐSÉGRŐL
TUDNI KELL



5.1 ISO 9001 MINŐSÉGÜGYI RENDSZER

Az ISO 9001 minőségügyi rendszer kiépítésével és tanúsításával egy szervezet bemutatja és igazolja, hogy szabályozott folyamatok mentén működik. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO³⁶) által kiadott minőségügyi szabvány pontos jelölése: DIN EN ISO 9001:2000, az ennek megfelelő magyar szabványt 1 évvel később adták ki, ezért jelölése: MSZ EN ISO 9001:2001. A továbbiakban az egyszerűség kedvéért ISO 9001-ként szerepel a szabvány neve.

A tanúsítvány megszerzésének első lépéseként egy tanácsadó (felkészítő) a céggel közösen kiépíti és bevezeti a minőségügyi rendszert. A cég begyakorolja a rendszer működését, majd egy tanúsító szervezettől megrendeli az auditot. Ha az audit sikeres, akkor a cég megkapja a tanúsítványt. A tanúsító szervezet auditora évenként, felügyeleti audit során ellenőrzi, hogy a cég minőségügyi rendszere továbbra is megfe-

lel-e a szabvány követelményeinek. Ha mindkét felügyeleti audit sikeresen lezajlott, akkor a tanúsítvány 3 évig érvényes. Hiteles tanúsítványt csak akkreditált tanúsító szervezet adhat ki! A Magyarországon akkreditált tanúsító szervezeteket a NAT³⁷ adatbázisából lehet kikeresni.

Az ISO 9001 rendszer előnyei:

- Legfőbb előnye a **nyomon követhetőség**: ha hiba fordul elő a cég folyamataiban, pontosan lehet látni, mikor, hol és mi történt, milyen intézkedéseket hoztak a hiba kijavítására és annak megelőzésére, hogy a hiba megismétlődhessen.
- Jó marketing-eszköz: a megbízhatóságot, egyenletes minőséget sugallja.
- Piaci versenyhelyzetben hátrányba kerülhet az, akinek nincs tanúsított ISO 9001-es rendszere azokkal szemben, akiknek van.

5.2 EGY TAPASZTALT ISO 9001 AUDITOR JAVASLATAI³⁸

- Nem szabad a rendszer kiépítésénél csak a felkészítőre hagyatkozni. Nincs az a zseniális felkészítő, aki kulcsra kész, működőképes rendszert tud átadni a cég aktív közreműködése nélkül! A szabvány céljaival és alapvető fogalmaival a cég vezető munkatársainak is tisztában kell lenniük, ha jó, testre szabott minőségirányítási rendszert szeretnének maguknak, (amiért fizettek is).
- Tanúsításról van szó. Az auditor csak azokat a tevékenységeket tanúsíthatja, amelyeknek a végzését a cég dokumentumokkal tudja bizonyítani.
- Az auditor csak a szabványkövetelmények betartását kérheti számon. Nem viselkedhet hatósági személyként, nincs joga számon kérni. Akkor végzi jól a dolgát, ha szolgáltatást nyújt: tapasztalataival segíti hozzá a céget, hogy jól működő ISO 9001 rendszere legyen.
- A tanúsítvány a rendszerre vonatkozik. A tanúsítvány nem a termékre³⁹, hanem arra a rendszerre vonatkozik, amelyben a terméket előállítják. Ezért az ISO 9001-től se jobb, se rosszabb nem lesz a termék, „csak” átlátható, nyomon követhető.
- Nem kell túldokumentálni a rendszert (4.2 szabványpont) Azt kell leírni, ahogy a cég működik. Egyszerű, homogén tevékenységet folytató vállalkozásoknál az eljárásokat célszerű beintegrálni a kézikönyvbe. Az ISO 9001 előírja, hogy miket szabályozzon a cég, de azt nem, hogy milyen részletességgel. Nem kell mindent kinyomtatni: a számítógépen tárolt (elektronikus) dokumentáció is dokumentáció.
- Tervezés szabályozása (7.3. szabványpont). Ha alvállalkozók végzik a műszaki fejlesztéseket, tervezéseket, akkor is szükséges szabályozni a folyamatot, mert a megbízó cég vállalja értük a jogi felelősséget.
- Jóváhagyott beszállítók és alvállalkozók listája (7.4. szabványpont) A listára elég csak azokat felvenni – és minősíteni –, akiknek a terméke hatással van a cég tevékenységének a minőségére. Teljesen mindegy, hogy kitől veszi a cég a gemkapcsokat...
- Mérészközök kezelése (7.6. szabványpont) A tájékoztató célra szolgáló, ill. a kalibrált, vagy hitelesített mérészközöket nyilván kell tartani. Hitelesítettnek csak joghatással járó mérések mérészközeit szükséges (pl. automatikus mérlegek, stb.).
- A vevői elégedettség mérése (8.2.1. szabványpont). Ha egy vevő nem reklamál, az még nem jelenti azt, hogy elégedett! A vevők, még ha elégedettek is, akkor sem mindig töltik ki az elégedettségük mérésére szolgáló kérdőívet. Ilyenkor csak egy bizonyos határig célszerű sürgetni őket, nehogy az állandó nógatás miatt megromoljon vele a kapcsolatunk.
- A vevői reklamációk kezelése (8.3 szabványpont) Ajánlott megvizsgálni, hogy jogos-e a reklamáció. Volt már rá példa, hogy a vevő is gyártotta ugyanazt az alkatrészt, és ha hibásan gyártott valamit, akkor megpróbálta azt a beszállítóra hárítani, nehogy a saját PPM-je romoljon...Arra is volt példa, hogy mérethibák miatt reklamált egy külföldi vevő. Amikor a magyar beszállító felvetette, hogy meg kellene vizsgálni a mérőberendezés pontosságát, a partner megsértődött; felháborodott már annak feltételezésén is, hogy ő esetleg pontatlan eszközzel mér.
- Az autópári és az elektronikai beszállítói auditok sokkal szigorúbbak, mint az ISO 9001 auditok. Amelyik cég tehát magas százalékot ér el a beszállítói auditokon, bátran nézhet a következő ISO-audit elé.

³⁶ ISO: International Organization for Standardization

³⁷ NAT: Nemzeti Akkreditáló Testület

³⁸ Jelen könyv szerzője hosszú évek óta több hazai tanúsító szervezet ISO 9001 vezető auditora.

³⁹ Termék = gyártmány, áru, szolgáltatás, stb.



5.3 JÁRMŰIPARI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK

Nemzetközi autóiipari szabvány egy van, az ISO/TS 16949:2009 (magyar megfelelője az MSZ ISO/TS 16949:2010). Vannak azonban még nemzeti szabványok is, mint pl. a VDA 6.x szabvány-sorozat

5.3.1 ISO/TS 16949

Az ISO/TS 16949 nem szabvány, hanem műszaki előírás. Kizárólag olyan cégek tanúsíthatják, amelyek gépjárműbe való beépítésre szánt terméket gyártanak olyan vevők számára, akik a terméket felhasználják, egészen a sor végén álló autógyártó számára. Valamennyi gyártó elfogadja az ISO/TS 16949 szerinti tanúsítást, amely a teljes beszállítói láncban alkalmazható: a szériagyártásban, az alkatrészgyártásban, a gépjárműgyártásban, a kapcsolódó szolgáltatások terén, mint például a hőkezelés, a festés, a galvanizálás, stb. esetében.

AZ ISO/TS 16949 RÉVÉN:

- Javul az autógyártásban a beszállítói lánc termékeinek és a folyamatnak a minősége.
- Egységes és következetes nemzetközi minőségügyi rendszerkövetelményeket lehet alkalmazni az autógyártásban.
- Megnö a bizalom a globális beszállítói minőség iránt.
- Egységes, harmadik fél általi regisztrációs programhoz olyan politikákat és eljárásokat lehet bevezetni, melyek világszerte garantálják a következetességet.
- A vevői megelégedettségre összpontosító, folyamatszempelésű auditokat lehet bevezetni.
- Globálisan megvalósul a szabvány nemzeti szabványok helyett való alkalmazása.

A RENDSZER NÉHÁNY TÖBBLETKÖVETLEMÉNYE AZ ISO 9001-HEZ KÉPEST:

- A cégnek feljegyzést kell vezetnie arról, hogy az egyes dokumentum-változásokat mikor vezette be a termelésbe (4.2.3 pont).

- Azoknak a munkatársaknak, akik felelősek a termék minőségéért, rendelkezniük kell olyan hatáskörrel, hogy minőségi probléma esetén leállíthassák a termelést. Minden műszakon átnyúló gyártási műveletek esetén minden műszakban kell ilyen hatáskörrel rendelkező munkatársnak lennie (5.5.1 pont).
- A felső vezetőségnek ki kell jelölnie olyan munkatársakat, akik a vevői követelmények figyelembe vételére felelősek. Úgy ellenőrzik a vevői követelmények kielégítését, mintha a vevő alkalmazottai lennének („az ördög ügyvédei”). 3 területen kell értelmezni: minőségi, műszaki, pénzügyi követelmények kielégítése (5.5.2.1 pont).
- A vezetőségi átvizsgálásnak ki kell terjednie a minőségi hiányosságok költségének a kiértékelésére. A minőségköltség áll megfelelői költségekből (pl. oktatási költségek, kalibrálási, tanúsítási, audit költségek: amit azért költünk, hogy jó legyen a termék), és nemmegfelelőségi költségekből (pl. meghibásodás miatti javítás, újramunkálási, újragyártási, szelektálási költségek, vevői reklamációk költségei), ami akkor keletkezik, ha hiba van. Azt kell meghatározni, hogy e két költségnemnek mi legyen a viszonya (mennyit vagyunk hajlandóak költeni a jó termékre, ill. mennyi hibaköltséget viselünk el) (5.6 pont).
- Azokat a munkatársakat, akiknek a munkája befolyásolja a termék minőségét, tájékoztatni kell arról, hogy a minőségi követelményeknek való nem megfelelés a vevő számára milyen következményekkel jár (gyakorlati képzés a termékről) (6.2.2.3 pont).
- A telephely elrendezése olyan legyen, hogy optimálisan meg lehessen valósítani az anyagmozgatást, a kezelést, és a térkihasználást, továbbá segítse elő az összehangolt anyagáramlást. Módszereket kell kidolgozni és alkalmazni a meglévő műveletek kiértékelésére és figyelemmel kísérésére (Kaizen) (6.3.1 pont).
- A cégnek terveket kell készítenie arra vonatkozóan, hogy miképpen tudja kielégíteni a

vevői követelményeket szükséghelyzetekben. Havária-tervet kell készítenie közmű-zavarok, munkaerőhiány, vagy kulcsfontosságú berendezések meghibásodásának az esetére. Ez a követelmény a gyakorlatban úgy teljesíthető, ha a cég bizonyos mennyiségű alkatrész biztonsági tartalékként raktárra termel (6.3.2 pont).

- A cégnek ép állapotban, rendben, tisztán kell tartania a helyiségeit (5S) (6.4.2 pont).
- A szervezetnek gondoskodnia kell a vevővel kötött szerződés tárgyát képező termékek és a kidolgozás alatt álló projektek, valamint az ezekkel kapcsolatos információk bizalmas kezeléséről. Ez egyrészt a titoktartásra, másrészt pedig az ipari kémkedés elleni védelemre vonatkozik (7.1.3. pont).
- A cégnek képesnek kell lennie arra, hogy a vevő által kért információkat, ill. adatokat a vevő által kért nyelven, ill. formátumban közölje (7.2.3.1 pont).
- Ha a szerződés (a vevő műszaki rajza, ill. előírása) előírja, a cégnek a vevő által jóváhagyott forrásokból kell beszereznie a termékeket, anyagokat, szolgáltatásokat (például szerszámok, idomszerek, stb.). A vevő által megjelölt források igénybevétele nem mentesíti a céget annak felelőssége alól, hogy biztosítsa a beszerzett termék minőségét. Érdemes a beszállítói szerződésben tisztázni, hogy a szerződő felek közül kinek, mennyire lehet rálátása a másik adatbázisaira (például raktárkészlet, stb.) (7.4.1.3 pont).
- A műveletek beállítását akkor kell igazolni (verifikálni), amikor azt elvégzik, például a munka beindításakor – 1. darab gyártása –, anyagmódosításakor, vagy a munka megváltoztatásakor (7.5.1.3 pont).
- Megelőző karbantartást (TMK) és előre jelző karbantartást kell végezni. Utóbbi a szerszámok azonosításának, állapotuk meghatározásának, és az elhasznált szerszámok cseréjének a szabályozására vonatkozik (7.5.1.4 pont).



- A termék-előállítási és a szolgáltatás végrehajtási folyamatok jóváhagyását elvileg ki lehet zárni, gyakorlatilag azonban nem, mert a vevők elvárják a validálást (7.5.2 pont).
- A cégnek megfelelő eszközökkel azonosítania kell a terméket, az előállítás összes művelete során (7.5.3.1 pont).
- A vevő tulajdonát képező szerszámokat, gyártó, vizsgáló és ellenőrző eszközöket és berendezéseket tartósan meg kell jelölni úgy, hogy minden darab tulajdonosa látható és azonosítható legyen (7.5.4.1 pont).
- Statisztikai adatokkal kell igazolni, hogy mind a mérőeszközök, mind pedig a mérések végző személyek alkalmasak a mérésre. Az igazolást jóvá kell hagyatni a vevővel. Az 1. minta benyújtás során (PPAP) kell elvégezni ezeket a méréseket, ha a vevő igényli. A referencia kézikönyvek írják le ezeket az elemző módszereket.

Az ISO/TS 16949 a referencia kézikönyvekben leírt módszereket (például R & R⁴⁰) teszi kötelezővé, de nem a referencia kézikönyveket:

- FMEA (hibamód és hatáselemzés)
- SPC (statisztikai folyamatszabályozás)
- APQP (Advanced Product Quality Planning – minőségtervezés)
- MSA (Measurement System Analysis – mérőrendszer elemzés)
- PPAP (1. minta benyújtás) (7.6.1 pont).
- Külső laboratórium igénybe vétele esetén a laboratóriumnak rendelkeznie kell ISO/IEC 17025 vagy ezzel egyenértékű nemzeti dokumentum szerinti akkreditációval (7.6.3.2 pont).

Az ISO/TS16949:2009-es szabvány a szerszám, gép, és készülékgyártó vállalatokra nem alkalmazható!

5.3.2 VDA 6.X SZABVÁNSOROZAT

A VDA⁴¹ 6.x a német Minőségirányítási Rendszer az autógyártásban. A VDA Autóipari Szövetség minden német autógyártó számára kötelezővé tette az alkalmazását A VDA szabvány két részből áll: az első a vezetésre terjed ki, a második pedig a termékekre és a folyamatokra. Auditált félként legalább 90 százalékban meg kell felelni a regisztráláshoz.

A VDA6.1 a termelő, a VDA6.2 a szolgáltató, míg a VDA6.4 a szerszám, gép és készülékgyártó vállalatokra vonatkozó követelményeket tartalmazza. Az e szabványok szerinti irányítási rendszerek bevezetése akkor célszerű, ha a cégnek csak olyan vevői vannak – és előreláthatólag a későbbiekben sem lesz ez másképp – akik ezeket a szabványokat követelik meg a beszállítóiktól, és az ISO/TS16949:2009 szerinti tanúsítványt nem fogadják el.

MILYEN TEVÉKENYSÉGI KÖRÖKRE ALKALMAZHATÓAK A VDA 6X SZABVÁNSOROZAT?

- VDA 6.1 – Közvetlen gyártók és alvállalkozók
A járműbe közvetlenül beépülő alkatrészek gyártóira és azokra a szállítókra vonatkozik, amelyek alapanyagot és tartozékokat szállítanak. A VDA 6.1 jelenleg az egyetlen olyan szabvány a gyártó vállalkozások számára, amelyek nem tanúsíthatók az ISO/TS 16949:2002 előírásai szerint.
- VDA 6.2 – Szolgáltatók
A VDA 6.2 az autóipar szolgáltató vállalkozásainak követelményeit foglalja össze. Ide tartoznak az autókereskedések, szervizek, mérnökirodák (engineering), prototípus-gyártók, és minden olyan vállalkozás, amely az autógyártáshoz kapcsolódó, kiegészítő tevékenységet végez (például logisztika, átvételi ellenőrzés, stb.).
- VDA 6.3 – Szériagyártási folyamat audit, értékelés
- VDA 6.4 - Gyártóeszközök szállítói
- A VDA 6.4 szerinti tanúsítás a gépgyártók-, szerszám- és készülékgyártók-, gyártóberendezések gyártóira alkalmazható, amelyek az autóiparba szállítanak.
- VDA 6.5 - Termékaudit

Közös jellemzője a VDA 6.x irányelvei szerint működő gyártóknak, a beszállítói lánc szervezeteinek, hogy tevékenységük valamennyi eleme összehasonlítható, a minőségirányítási rendszer fő- és mellékfolyamatok hatékonysága számszerűsítve jelenik meg. A szállító akkor kapja meg a tanúsítványt, ha teljesítménye legalább 90 százalékos.

A VDA 6.x szerinti rendszer kiépítés és tanúsítás különösen a német piacra közvetlenül szállító vállalkozásoknak ajánlható.

⁴⁰ R & R: Replicability & Reproducibility – megismételhetőségi és reprodukálhatósági vizsgálat

⁴¹ VDA: Verband der Automobilindustrie



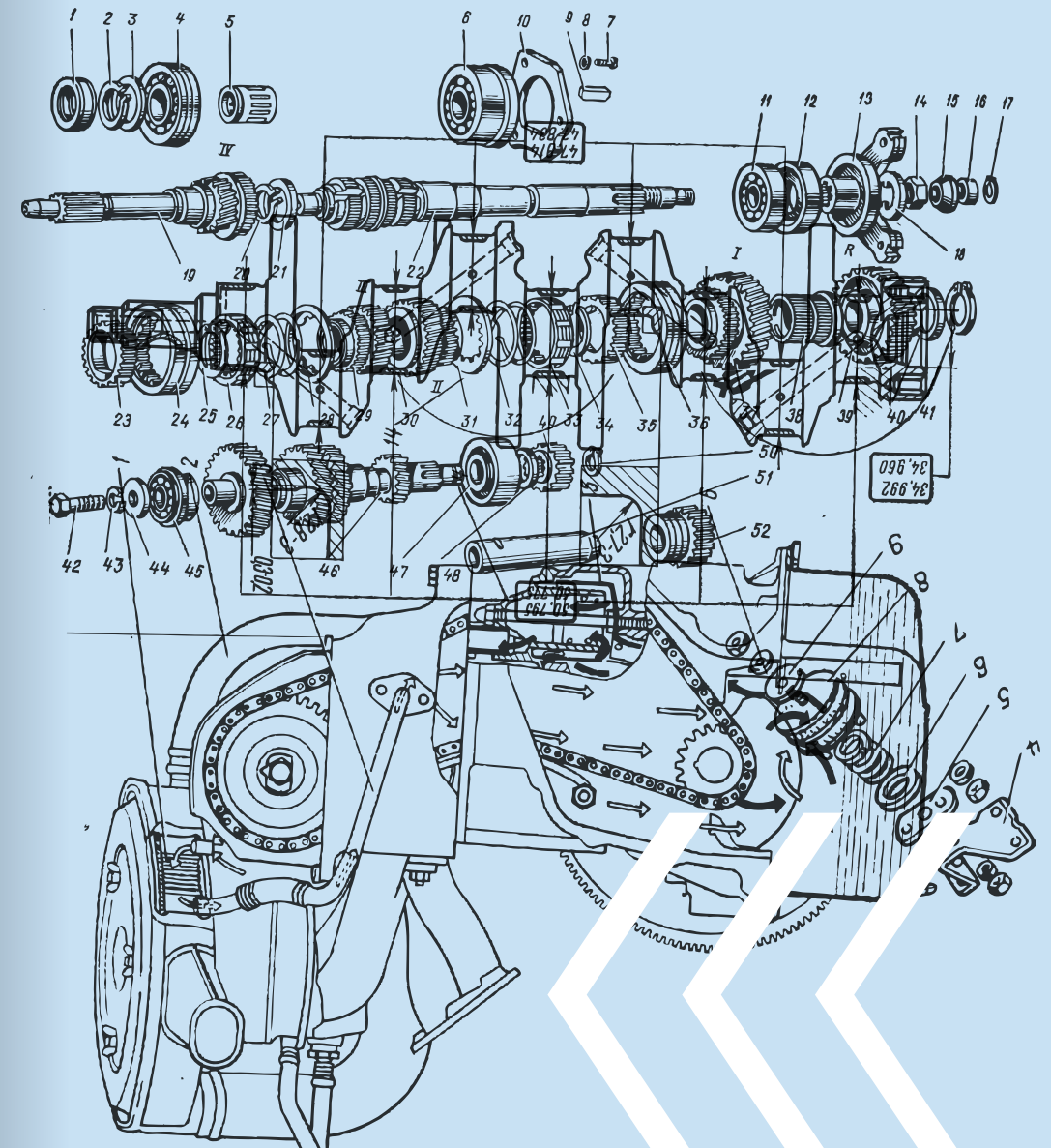
A VDA 6.X NÉHÁNY JELLEMZŐJE:

- A termékkockázat felismerése. Vannak olyan kockázatok, amikor a termék nem felel meg rendeltetésének, és ez érinti a teljes összeszerelési folyamatot.
- Dolgozói megelégedettség. A vállalat dolgozóinak észrevételei, valamint azok a szükségletek és dolgozói elvárások, melyek a vállalat minőségközpontú megközelítése által teljesülnek.
- Árajánlati struktúra. A vevőnek vagy a piacnak termékeket kínálnak megvételre, vagy lehetővé teszik azok használatát.
- Minőség-történet. A rendszer leírja a vevő által szállított termék minőség-történetét, és meghatározott ideig áttekintést ad a helyzetről.

Az autóiipari szabványok nagyon jó minőség-fejlesztési eszközöket definiálnak és követelnek meg, ezért ezek alkalmazásuk nem csak autóiipari beszállítóknak javasolt. Egyes beszállítói tapasztalatok szerint 3-5 év, amíg az ISO/TS 16949 valóban működőképes lesz egy cégnél.

A multinacionális cégek többnyire csak „belépőnek” tekintik az ISO-t: sokkal inkább a saját minősítési rendszerüknek való megfelelést követelik meg. Rendszeres beszállítói auditokon ellenőrzik is a követelmények betartását. Volt rá példa, hogy az auditorok még a kukába is belenéztek, hogy ellenőrizzék, a papírhulladékot valóban a papír szelektív gyűjtésére szolgáló kukába dobták-e... Az előző auditon feltárt hibák kijavításának az ellenőrzéséről, s annak eredményeiről jelentést készítenek⁴².

„Soha nincs rá idő, hogy elsőre jól csináljuk, de arra mindig van idő, hogy kijavítsuk.” Úgy tartja a mondás, hogy a minőséget nem ellenőrizni kell, hanem gyártani.

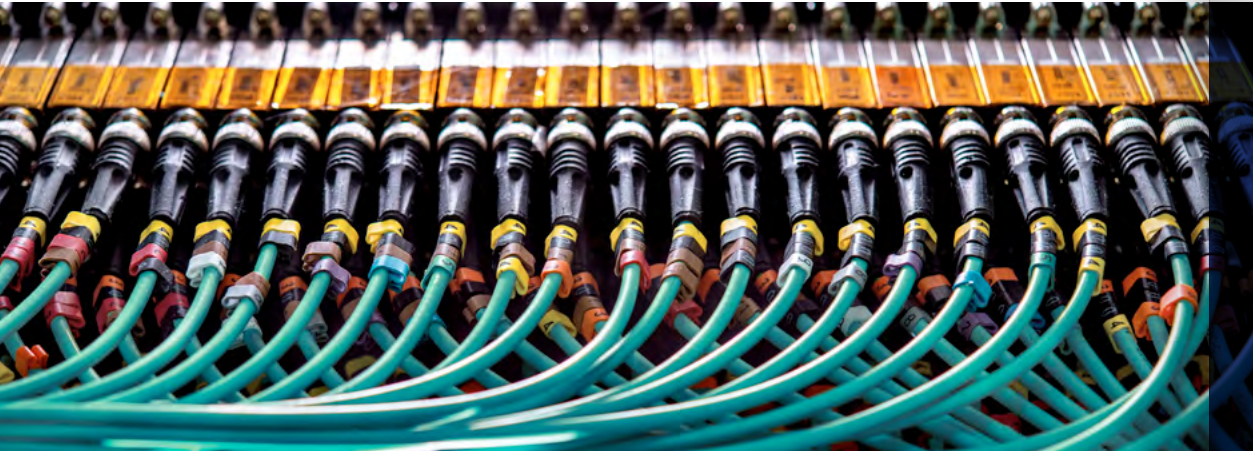


⁴² Corrective Report



6. VÁLLALATIRÁNYÍTÁS, FOLYAMATMENEDZSMENT





6.1 INTEGRÁLT VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK (ERP)

A vállalati funkciókat integráló, hatékony vállalatirányítási rendszerek működését régebben csak jól képzett informatikusok látták át. Ma már a legtöbb ERP⁴⁵ kezelése egyszerű, s különösebb IT-jártasság nélkül is rövid idő alatt elsajátítható.⁴⁶ Az információk átláthatóságát segíti az adatok grafikus ábrázolása, a valós idejű mérésekhez kapcsolódó automatikus riasztások bevezetése, és az információk mobilszervezőkről való elérhetősége.

Az anyaggyártás területén olyan intelligens, vállalatirányítási rendszerbe integrálható szoftvert lehet alkalmazni, amely nagy segítséget nyújthat az adott esetben több száz különféle alapanyagok beszerzésében, amelyet a gyártás során a cég felhasznál.

A raktártechnikában hasznos lehet a vonalkódos rendszer alkalmazása az alapanyagok, valamint a késztermékek nyomon követésére, amelyet a vállalatirányítási rendszerbe integrálva gyűjti az adatokat.

6.2 SPC⁴⁷

Főleg nagy darabszámú gyártásnál használható. A statisztikai folyamatszabályozás a termék minőségi tulajdonságainak változékonyságát tanulmányozza. Segítségével elérhetjük, hogy az adott körülmények között a legkisebb változékonyságot kapjuk, vagyis azt hogy az ingadozást csak a véletlen okozza. Amennyiben a gyártási folyamat a statisztikai határok között zajlik, akkor az stabil, előre belátható, azaz szabályozott lesz.

6.3 FMEA⁴⁸

A hibamód- és hatáselemzés célja: az egyes hibalehetőségek felismerése a termék életciklusának minél korábbi szakaszában, a hiba előfordulásának a megelőzése, és az esetlegesen fellépő hibák kiküszöbölése. Ezáltal egyrészt közvetlen költségcsökkentést lehet elérni, másrészt pedig meg lehet őrizni a vállalat jó hírnevét.

A vizsgált terület szempontjából az elemzésnek két típusát lehet megkülönböztetni:

- **Konstruktív FMEA**
Célja a tervezési megoldásokból és a tervezői előírásaiból származó hibák és hibalehetőségek feltárása, megszüntetése.
- **Folyamat FMEA**
Célja: a gyártás során az anyagbeszerzéstől a csomagolt áru kiszállításáig a technológiai fegyelmezetlenségek, anyag-, gép- és eszközhibákból származó hibák és kockázati források feltárása, megelőzése.

6.4 GLOBAL 8D RENDSZER⁴⁹

A Fordnál bevezetett rendszer probléma-megoldási folyamatának fő elemei a következők:

- D0: A problémajelenség érzékelése, azonosítása
- D1: Problémamegoldó team alakítása
- D2: A probléma leírása
- D3: Ideiglenes intézkedések megtétele, a probléma és hatásának izolálására
- D4: Az okforrások felderítése
- D5: A végleges javító intézkedések kiválasztása
- D6: A javító intézkedések bevezetése
- D7: Megelőző intézkedések bevezetése, a probléma ismételt előfordulásának a megakadályozására
- D8: A team munkájának elismerése.

A magyar beszállítók technológiai fejlettsége és felkészültsége többnyire már megfelelő. Főleg a menedzsment-módszerek alkalmazása, a készletgazdálkodás, és a versenyképes árak képzése terén kell még fejlődniük. A kisvállalkozók sokat – például stratégiai tervezést, folyamatos ellenőrzést, céltudatosságot, pozitív hozzáállást, fegyelmezettséget, nyitottságot – tanulhatnak a nagy cégektől.⁴³ Hozzá kell szokniuk továbbá az elektronikus versenytárgyalásokhoz, amelyek egyre gyakoribbak, és merőben új hozzáállást igényel részükről.

A magyar kisvállalkozók érzelmileg is kötődnek a vállalkozásukhoz, ezért is váltanak nehezen:

- Nem szívesen adják át a stafétabotot, s delegálják a döntési jogokat kívülről jött vezetőknek.
- Ha igen, akkor gyakran nyúlnak át a fejük felett, s hoznak továbbra is közvetlenül döntéseket.

Ezek egyrészt érthetőek, hiszen ők „szülték”, gründolták a vállalkozásukat, mindent maguk csináltak, a két kezükkel és az agyukkal, a házukban, a garázsukban, üres zsebbel kezdve. Másrészt azonban a régi szokásokhoz való görcsös ragaszkodásukkal saját maguk válhatnak növekedésük legfőbb gátlójává.

Többen csak akkor szánják rá magukat a „stafétabot átadására”, amikor már érzik, hogy egyrészt a cég növekedésének következtében egyre nehezebben látják át a folyamatokat, másrészt pedig dörömbölnék a jelek, hogy az egészségüket és/vagy a házasságukat is veszélybe sodorhatja a napi 16 órai munka és a hajtással járó stressz. Persze a személyes kapcsolatokat akkor sem lehet átadni. Az új vezető kiválasztásánál érdemes megfontolni, hogy zseni felsővezetőre van-e szüksége a cégnek. Egy kívülről hozott sztármenedzser ugyanis főleg a saját fényezésével van elfoglalva, nem pedig a cég kiemelkedésének, hosszú távú sikerének a megalapozásával. Ezért a cég sikere többnyire csak addig tart, ameddig ő a cég vezetője. A kiemelkedő cégek a legnagyobb lehetőségeikre állítják rá a legjobb embereiket, nem pedig a legnagyobb problémáikra.⁴⁴

Ugyanakkor az sem feltétlenül jó döntés, ha a legjobb műszaki szakemberek közül választ vezetőket. Másfajta tudás és habitus kell az egyikhez, és más a másikhoz. Fennáll a veszélye annak, hogy sikeres műszakiból sikertelen vezetővé léptetnek elő valakit.

⁴³ Világgazdaság, 2011. június 02. – Gyengék a magyar kkv-k

⁴⁴ Jim Collins: Jóból kiváló

⁴⁵ ERP: Enterprise Resource Planning

⁴⁶ Heti Világgazdaság 21. sz., 2011. május 28. – Gépi döntések – Az azonnali menedzsment forradalma

⁴⁷ SPC: Statistical Process Control

⁴⁸ FMEA: Failure Mode and Effect Analysis – hibamód- és hatáselemzés

⁴⁹ GLOBAL 8D rendszer (2015), Letöltve: <http://web.t-online.hu/siriusbt/8d.html> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)



6.5 5S-MÓDSZER

A japán eredetű módszer lényege: a jó és állandó minőségű termékek előállításának alapvető követelménye a rend és a tisztaság. Lépései:

- Seiri: a szükségtelen dolgok eltávolítása a munkahelyről
- Seiton: a szükséges dolgok megfelelő tárolása. Rakjuk a dolgokat a helyükre, hogy használatkor könnyen megtaláljuk őket. Ez nem egyszerűen a tárgyak gondos elrendezését jelenti, hanem azt, hogy mindennek meg van a helye, és minden a helyén található.
- Seiso: a munkahely és a gépek takarítása. Piszkos, rendetlen környezetben nem lehet fegyelmet és pontosságot megkövetelni a dolgozóktól.
- Seiketsu: az elért eredmények fenntartása.
- Shitsuke: oktatás, az 5S tevékenységek szokássá válásáért.

6.6 SIX SIGMA⁵⁰ MÓDSZER

A szigma a minőségbiztosítás terén a folyamat változékonyságát méri a DPOs⁵¹ eszközével. A DPOs a hiányosságokat, a költségeket, és az időt viszonyítja egymáshoz. A szigma értékek jelzik, hogy milyen gyakori a hiányosságok bekövetkezésének valószínűsége. Minél magasabb ez az érték, annál kisebb ez a valószínűség. A hiányosság bármi lehet, ami a vevő elégedetlenségét okozza. Így amint a szigma nő, a költségek és a körfolyamat ideje csökken, miközben nő a vásárló elégedettsége. A 6 szigma folyamat a következő területeket jelöli meg fő célként:

- a ciklusidők csökkentése,
- a hibás darabok számának csökkentése,
- a vevői elégedettség növelése.

6.7 KANBAN-RENDSZER

A Kanban japán szó, jelentése: Kan: kártya, Ban: jel. A Kanban alapvető része a Just-in-Time gyártási rendszernek. Az áruk feltöltése, a készletek figyelése, az utánrendelés, valamint a gyártás és a kiszállítás kártyák alapján történik.

6.8 7 VESZTESÉG

A veszteségek 7 forrása:

- Szállítások, anyagmozgatás: csökkenteni kell, de nem lehet teljesen megszüntetni.
- Magas raktárkészlet: a félkész termékek nemcsak a lekötött tőke, hanem az általuk elfoglalt értékes terület miatt is gondot okoznak.
- Felesleges mozgások: a dolgozók mozgása csökkenthető, ha egy eszköz az adott pozícióban a megfelelő magasságba emeli vagy süllyeszti a terméket, ill. a megfelelő szögbe fordítja azt.
- Várakozás: akkor merül fel, ha a dolgozó nem kapja meg idejében a munkadarabot; esetleg legyen biztonsági tartalék a dolgozó mellett
- Felesleges munkavégzés: a túlmunkálást nem fizeti meg a vevő.
- Túltermelés: többet gyártanak, mint amennyit adott idő alatt el lehet adni; jelentős veszteséget okoz a lekötött tőke és a raktározás költsége.
- Selejt: a javítások többletköltséget okoznak.

6.9 LEAN MÓDSZER

A karcsú, felesleges terhektől mentes szervezet kialakítását előirányozó lean alkalmazása az autóiparban ma már világszerte alapkövetelménynek számít. Válság esetére a lean működési rendszer elbocsátások helyett a termelés veszteségeinek felderítését és megszüntetését, a szervezet tartálékainak mozgósítását ajánlja.

Egy cég működési folyamatainak átvilágítása során általában lehet találni olyan veszteséges forrásokat, amelyek felszámolásával érdemben javítható az eredményesség. Egy termelő vállalat

esetén ilyen lehet a nem kellően hatékony energia- vagy anyagfelhasználás, a gépek elégtelen kihasználtsága, esetleg a selejtyártás. A Toyota termelési rendszerén alapuló lean filozófia mindent veszteségnek tekint, amiért a vevő nem fizet, amire nincs szükség az igényei kielégítéséhez, legyen az raktárkészlet vagy szükségtelen árumozgatás.

VÉGÜL KÉT MEGJEGYZÉS:

A menedzsereknek tudniuk, érezniük kell, hogy a dolgozók motiválására néha egy egyszerű „köszönöm” is elég (lenne) a főnöktől. Természetesen mindenkit főleg a pénz motivál, de egy nagy, fárasztó, sok túlórával járó projekt átadása után jólesik a dicséret is, ami nem kerül pénzbe...

A fenti tudományos módszereknél van egy fontosabb, amelyet minden menedzseri döntéskor használni kell, ez pedig a „JPÉ”-technika: a Józán Paraszti Ész...

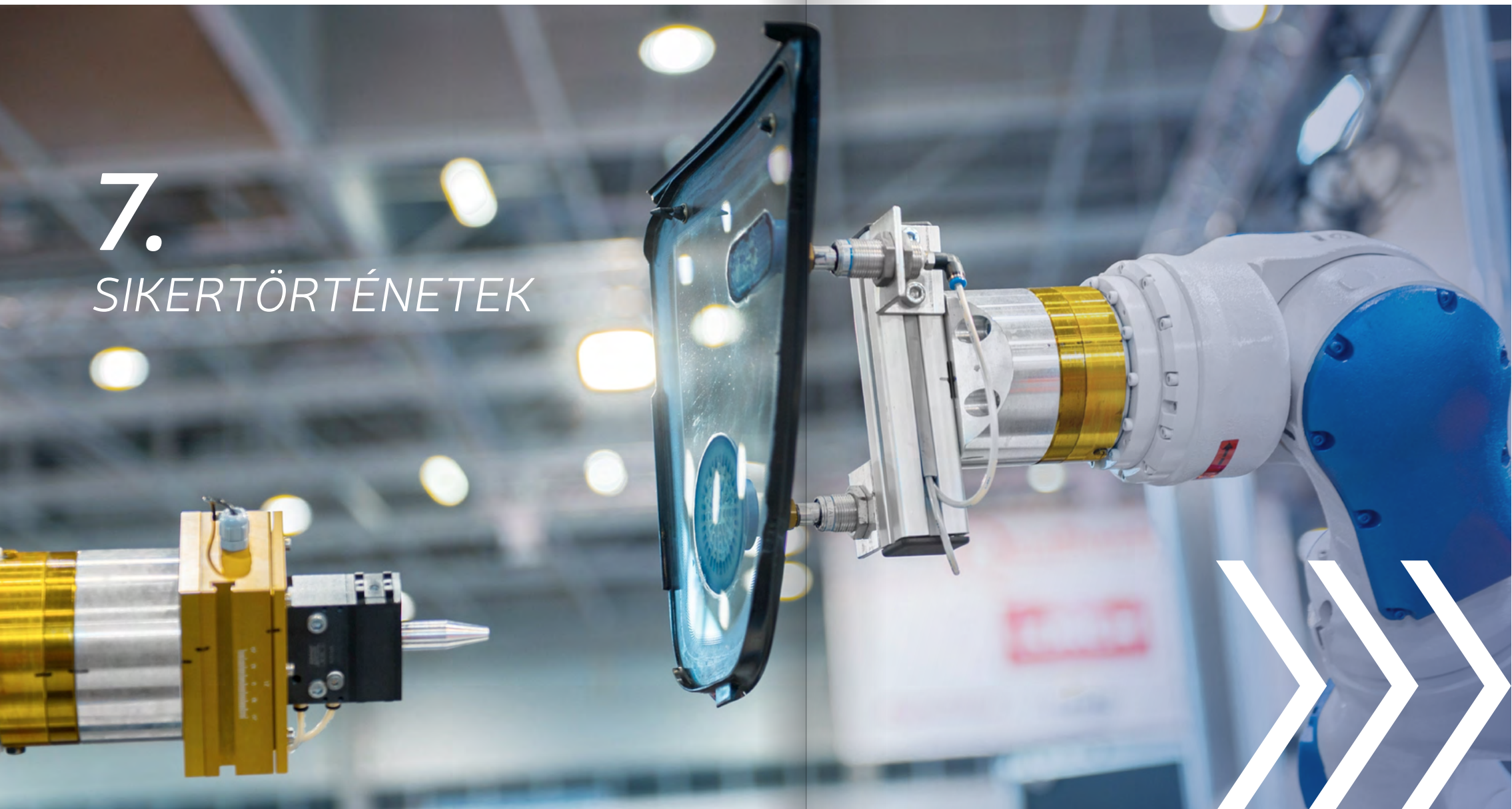


⁵⁰ Startlap (2015): Six-sigma Letöltve: <http://six-sigma.lap.hu/> (Utolsó letöltés: 2015. szeptember 15.)

⁵¹ DPOs: Defects per Opportunities

7.

SIKERTÖRTÉNETEK





7.1. BORSODI MŰHELY KFT.

A Borsodi Műhely Kft. jármű, élelmiszer, elektronika, egészségügyi iparágak részére forgácsolt alkatrészek gyártásával foglalkozik. Főleg kis sorozatú, ill. egyedi termékeket (gyártósori kopó alkatrészek, ellenőrző idomszerek) állít elő.

1981-ben Borsodi László pneumatikus szövőgépek ollóinak készítésére kapott megrendelést. Ez volt az első „beszállítói” feladata, amit a 12 négyzetméteres nyári konyhában egy satupaddal, egy pisztolyfúróval, és egy kis köszőrügéppel, de sikeresen hajtott végre. 1982-ben vásárolt egy esztergagépet, ami óriási előrelépést jelentett, és egyben hosszú távú elkötelezettséget a textiliparral. 1992-ig töretlen volt a siker és a fejlődés, az árbevétel, a létszámot és a gépparkot tekintve egyaránt. A rendszerváltozás során azonban recesszióba került a hazai textilipar, a megrendelői sorra tönkrementek, és a vállalkozás gyakorlatilag munka nélkül maradt.

A kényeszerű profilváltást az egyedi gépalkatrészgyártás jelentette, egy osztrák cég beszállítójaként. A maximalista megrendelő hamar precíz, minőségi beszállítóvá edzette a kis hazai céget, amely ismét kezdett fellendülni. 1994-től már az Opel Magyarország Kft. megrendeléseit teljesíthette; törő-, kopó alkatrészeket kezdtek el gyártani részükre. 1999-ben a cég egy meghívásos pályázat eredményeként a szentgotthárdi Opel gyár kizárólagos beszállítójává vált, többek között a forgácsoló gépek motoros orsóinak a felújítása terén is, melynek a folyamatait az Opel munkatársakkal közösen dolgozta ki. A Borsodi cég egyik mérnök munkatársa az Opel telephelyén végzi munkáját, az akadálytalan termelés biztosítása érdekében. 1999-ben megalapították a második gyártóbázist Kisújszálláson. 2002-ben avatták fel az új telephelyet a győri ipari parkban, 2004-ben pedig az Epcos Elektronikai Alkatrész Kft. folyamatos alkatrész – ellátása érdekében létrehozták az azonos profilú szombathelyi cégüket, a Borsodi Fémmegmunkáló Kft -t.

A forgácsolást CNC - vezérlésű esztergán-, 3 és 5 tengelyes CNC megmunkáló gépeken, huzal és tömbös szikraforgácsolón, CNC, sik, palást- és furatköszörű gépeken végzik.

2008-ban 1 milliárd forintos beruházással megvalósítottak egy csúcstechnológiájú hőkezelő üzemet, amely többféle hőkezelésre (gáznitridálás, lágyítás, nemesítés, stb.) képes. Magyarországon egyedülállóan erős, 10-5 mbar vákuumos edzőkemencéjük van. Alkalmas a repülőgépiparban használt speciális titán- és nitrid ötvözetek belső anyagszerkezeti korróziójának a megszüntetésére. A hőkezelő üzemhez tartozik egy teljes körű anyagvizsgálatra alkalmas laboratóriumot, ahol speciális szolgáltatásként, részben termékeihez, részben megrendelésre az akkreditált mérőlaborban bizonylatolt mérések elvégzését végzik.

Egyre több megrendelőt köszönhetnek partnerek soraiban, az Opel mellett a Luk Savaria, Epcos, BorgWarner, DENSO, Johnson Electric, Audi Hungaria, stb., a hazai megrendelők mellett egyre nagyobb külföldi piacról érkeznek a megrendelések.

2011-ben az alapító elkezdte az ügyvezető igazgató tudatos, családi körből való utódlásának az előkészítését, 2014-ben pedig megtörtént a generációváltás, Ifj. Borsodi László és Horváthné Borsodi Mónika vették át a cég vezetését.

BESZÁLLÍTÓI TAPASZTALATOK

A cég tipikus indirekt beszállító. A vevői rendszeresen tartanak nála beszállítói auditokat. Nagyon jó a kapcsolat a megrendelőikkel, az itteni Opellel, LUK-kal, és az Epcos-szal. A LuK Savaria Kft-vel például kölcsönösen tudják egymást figyelmeztetni az apróbb hibákra, amiből levonhatják a tanulságokat. A cég nem él vissza semmilyen formában sem a multik számára kínáló előnyökkel, mindig korrektül fizet.

A Borsodi célja: minél komplexebb szolgáltatást nyújtani a nagyvállalatok számára. A nagy gyártók ugyanis nem szeretnek sokféle dologgal foglalkozni. Ha egy gépet kell hatékonyabbá tenni, vagy a selejtet csökkenteni, illetve bármilyen gyártási problémával állnak szemben, akkor bátran fordulhassanak a beszállítójukhoz.

KUTATÁS-FEJLESZTÉS (K+F)

A Borsodi Műhely Kft. alapítása óta egy innováció alapú vállalat. Igazán komoly projektekből 2004-től veszünk részt, először a Széchenyi István Egyetemmel közös konzorciumban foglalkoztak forgácsolási kutatásokkal, 2008-ban a fejlesztési programok kapcsán K+F részleget hoztak létre, ami akkor 5 fővel indult, de a közeljövőben 20 főre szeretnék bővíteni. Elsősorban szerelő, tesztelő, valamint geometriát minősítő eszközöket, berendezéseket terveznek és gyártanak, de egyre nagyobb az igény az egy – egy feladatra kifejlesztett ellenőrző és mérő eszközökre.

A jó stratégiai döntés hozadékeként, a csoport az elmúlt években megduplázta eredményeit, és 2015-ben az eddigi legnagyobb cél gép építés megrendelését kapta meg. Ez évi termelés alapján előrevevő tithető, hogy a tervezettnél jelentősen túlteljesít a cégcsoport.

VÁLSÁG KEZELÉSE

2008 őszén a sajtóból értesültek a jelenségről, novemberében megnézték a rendelés – állományukat és nem akartak hinni a szemüknek, mert akkor még a munkatársaik a műhelyben alig győzték a túlórákat az év végi hajtásban. 2008 végén beérkező megrendelések már csak 50 százalékon álltak, 2009 májusára pedig már csak 25 százaléknyi rendelésük maradt.

- Azonnal intézkedtek. Megkérdezték az összes munkatársat, milyen javaslatok vannak a költségek csökkentésére vonatkozóan (az egyik dolgozó javaslatára például éjszakára kikapcsolták a cég neonreklámját, mivel akkor úgysem jár senki az ipari parkban).
- A dolgozók néhány százalékát bocsátották csak el, főleg a gyengébb képességűeket, hogy a tudás megmaradjon a cégben.
- Amikor felvetődött, hogy a vevők visszavesznek tőlük munkákat, vezetői szinten győzték meg őket arról, hogy speciális esetekben nem járnak jól az insourcinggal.
- Újratárgyalták az energiaszolgáltatókkal az árakat.
- Átszervezték a teljes céget.

A gyors reagálás és a megfelelő pénzügyi tartalék miatt élték túl a válságot sikeresen, és a 2010 -es évet már 90 százalékosan zárták, ráadásul a tartalékaikhoz sem kellett hozzányúlniuk. Összességében a jelenség még jót is tett a cégnek, mert nagyon dinamikus kellett fejlődniük a talpon maradáshoz⁵² („minden rosszban van valami jó”).

A válság utáni időszakra készülve előre menekültek, és új szolgáltatásokat indítottak:

- Új piaci rés: gépegységek felújítása. Mivel a multiknak a válság miatt kevesebb pénzük van arra, hogy a garanciális idő lejártával új gépeket vegyenek, inkább felújítják azok fontosabb egységeit, például a tokmányokat és az egyéb munkadarab - befogó szerkezeteket. Egy darabig ugyan kívártak a felújításokkal, de 2009-ben a piac már kezdett a válság előtti állapotra visszarendeződni, ezért nem halogathatták tovább a karbantartást.

A Borsodi Műhely Kft. bevállalta, hogy az eredeti ár 60 százalékáért elvégzi a felújítást, 1 év garanciával. A 40 százalék árkülönbség már elég nagy ahhoz, hogy megérje a vevőnek elvégeztetni a felújítást. A versenytársakkal szemben azonban csak a tokmányok leszerelését és tisztítását végzik el átalánydíjas szolgáltatásként. Ezt követően felméri, hogy mennyi munkájuk lesz, majd

- darabonként állapítják meg a további árat,
- visszaadják a vevőnek a kiszertelt alkatrészeket, végül
- dokumentálják az elvégzett munkát, hogy nyomon lehessen követni az egyes befogók életútját.

Kialakították az új tevékenység folyamatait. Mivel szépen felfutott a terület, létrehozta egy külön karbantartó csoportot a tevékenység végzésére.

SZOLGÁLTATÁSOK

- Forgácsolás
- Anyagvizsgálat és minőségellenőrzés
- Bérhőkezelések végzése
- Bértérés és kalibrálás
- Egyedi készülék, célgép- és gyártósor tervezés, kivitelezés
- Gép, gépegység javítás és felújítás

A hőkezelő üzem veszteség-hőjét hőcserélővel hasznosítják a fűtésben. A csavarkompresszor és a szikraforgácsoló gépek fölé ernyős ventilátort szerelnek, hogy nyáron kivezessék a gépek veszteség-hőjét a szabadba, télen pedig benntartás az üzemből a meleget. A későbbi tervekben napkollektorok telepítése van tervbe, hogy ráségsenek a meleg víz - ellátásra.

A céget a folyamatos fejlődés és innováció jellemzi. A Szombathelyi 5000 négyzetméter telephelyen, egy 2000 négyzetméteres új épület épül, ami közel 1000 négyzetméteres gyártócsarnokból és egy kétszintes irodaépületből fog állni. A beruházás kivitelezése még idén elkezdődik, várhatóan 7 – 8 hónap alatt készül el.

A beruházás által a jelenlegi huszonöt munkatársat számláló dolgozói létszám megnégyszereződik, vagyis további hetvenöt munkatárs számára teremtenek munkahelyet.

A Győri telephelyen a már meglévő épületkomplexum, további 400 négyzetméter irodaépülettel bővül.

GONDOLATOK ÉS JAVASLATOK A BESZÁLLÍTÁSRA ÚJONNAN JELENTKEZŐKNEK

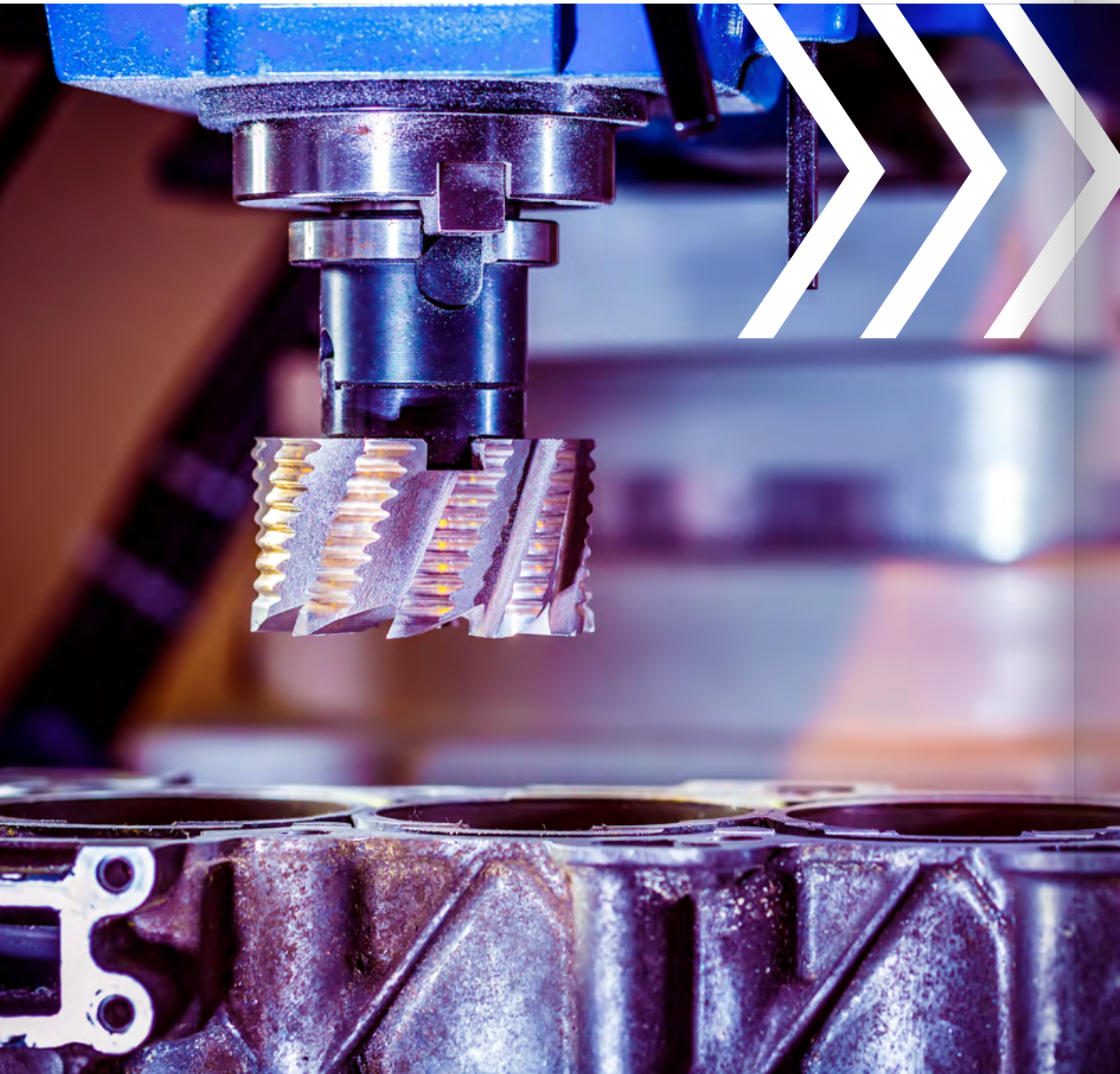
- Sosem szabad panaszkodni, hogy ilyenek vagy olyanok a körülmények. Meg kell oldani a problémákat.
- Pontosan kell tudni, hogy mire képes a cég, és a képességeivel milyen célokat akar elérni.
- A cégnek mindig legyen saját pénzügyi tartaléka. Csak jó pénzügyi mutatók esetén számíthat kedvező kamatú bankhitelre.
- Hasznos, ha a beszállító a fejlesztéseit, gépbeszerzéseit a megrendelők igényei szerint alakítja.
- Egyedi vagy kissorozatú, de nagy hozzáadott értékű termékek gyártásának meg van az az előnye, hogy nem kell nagy konkurenciával számolni.
- A válságnak meg volt az a pozitív hatása, hogy a beszállításból kiestek a garázscégek. Letisztultak a dolgok.
- Fejlesztésekre és oktatásra mindig kell időt, pénzt, és energiát fordítani. Csak így lehet beszállítói feladatokat megszerezni, és – ami legalább ilyen fontos – megtartani.
- Minden fórumot és lehetőséget meg kell ragadni a tudás megszerzésére, bővítésére.



CÉGADATOK

- Név, elérhetőségi adatok: Borsodi Műhely Kft. / H - 9027 Győr, Juharfa utca 8., tel: +36 96 529 071, www.borsodimuhely.hu, ügyvezető igazgató: Ifj. Borsodi László, Horváthné Borsodi Mónika
- Tulajdonosi kör: 100 %-ban magyar családi tulajdonban levő cégcsoport.
- Árbevétel: 2007-ben 805 millió forint, 2008-ban 999, 2009-ben – a válság miatt – csak 539, 2010-ben 884, 2011-ben 1.238, 2012-ben 1.231, 2013-ban 1.436, 2014-ben 1.620 millió forint volt.
- Létszám: 180 fő a cégcsoport összlétszáma. Ebből 150 fő a Borsodi Műhely Kft-ben (Győrben és Kisújszálláson), 30 fő pedig a Borsodi Fémmegmunkáló Kft-ben (Szombathelyen) dolgozik.
- 2009 óta foglalkozik a cég szakképzéssel, az oktató bázis a kisújszállási üzemből van kialakítva ahol átlagosan 20 tanuló képeznek gépi forgácsolónak.
- Tárgyalóképes nyelvtudás: angol, német, román, francia, spanyol
- Tanúsított minőségirányítási rendszerek: ISO 9001, ISO 14001, ISO 17025 (akkreditált laboratórium) AS 9100 C (légiipari ISO).
- Alkalmazott menedzsment-módszerek: integrált vállalatirányítási rendszer ORACLE, FMEA (a PPM-ek ellenőrzésére), 5S (egy-egy elemei), Lean manufacturing (út-elemzések végzése, hogy ne sokat utazzon az anyag), csapatépítő tréningek tartása.
- Versenytársak: belföldön és külföldön a hasonló profilú cégek (például a Gerhard Rauch GmbH, Ausztria).
- Tagság: 6 - 7 stratégiai alvállalkozó partnerük van. Folyamatosan fejlesztik az alvállalkozóikat. A cég tagja több klaszternek is, többek között az Űripari és a Professio Fémipari és Szakképzési Klaszternek is.

⁵² CNC Media, 2011. március 14. – A siker titka - Borsodi Műhely Kft.



7.2. HAJDU AUTOTECHNIKA ZRT.

A Hajdúsági Iparművek 1952-ben alakult, elsősorban hadiipari céllal. 1957-től gyártott háztartási készülékeket. Az 1980-as évekre vált jelentősebb iparvállalattá, saját fejlesztésű és licencvásárlással honosított mosógépekkel, centrifugákkal, bojlerekkel. 1993-ban alakult át részvénytársasággá, és a privatizáció során magyar családi tulajdonba került. 1996-ban, majd kiemelten 2002-ben szabad kapacitásainak hasznosítása érdekében nyitott az autóiipari beszállítások felé. 2005-ben a HAJDU Hajdúsági Iparművek Rt. három cégből álló Cégcsoporttá alakult, ezek közül az egyik a HAJDU Autotechnika Ipari Zrt. A Hajdu Autotechnika Zrt. lemezalkitással előállított alkatrészek gyártásával foglalkozik. Gyártóüzemeiben hidraulikus, (250-630t) és mechanikus, (10-315t) prégépeikkel, valamint kiegészítő berendezéseikkel, teljes vonalkódos termékkövetéssel állítják elő termékeiket.

A termékek gyártásához szükséges szerszámokat saját szerszámtervezőik konstruálják meg, s saját gyártóeszköz-üzemükben, korszerű CNC gépek alkalmazásával történik szerszámok készítése. Vevőinek ellátását garantálja a szerszám karbantartási tevékenységük is, melyet külső felek felé is szolgáltatásként is nyújtanak.

A szerszámokat kifizeti a megrendelő, de azok a téglási egységben maradnak a gyártás során. A vevők által jóváhagyott 1. mintákat külön raktárban tárolják. A termelési folyamatokat VDA 4902 autóiipari szabvány szerinti fényképes, vonalkódos címkével követik nyomon.

3 műszakban dolgoznak.

Autóiipari termékpalletájuk (közel 850-féle alkatrész) 5 alkatrészcsoportha sorolható:

- komplett kipufogó dobok,
- kipufogó rendszerek alkatrészei (hég-, cső-, tölcsér-, sikszerű alkatrészek),
- üléstámla alkatrészek (támlák, merevítők stb.),
- kisebb karosszéria-elemek (merevítők, összekötők stb.),
- speciális, kétlemezes, jelbeütött, perforált terítékek,
- indítómotor és generátor alkatrészek.

Egyéb termékeik között például szivattyú-alkatrészek (alaplemezek, ventilátor-burkolatok stb.) szerepelnek, amelyekkel főleg a Grundfos Magyarország Kft-nek a beszállítói. A General Electricnek lámpatestet gyártanak.

Az alkatrészgyártás folyamata:

- darabolás – lyukasztás, kicsipés, jelbeütés,
- préselés – mélyhúzás, körülvágás,
- hegesztés – kétlemezes termékeknél (jobb a hangtompításuk, mint az egylemezes termékeké),
- kémiai felülettisztítás – szirtalanítás, mosás, szárítás,
- vákuum forrasztás,
- 3D-s lézervágás,
- készáru-raktározás,
- kiszállítás Just-In-Time rendszerben napi rendszerességgel a magyarországi vevőknek, heti rendszerességgel a külföldi (holland, német, cseh, francia, olasz, stb.) vevőknek.

2014-ben 7,6 millió alkatrészt gyártottak, összesen mintegy 3.000 szerszám kezelésével, technikai menedzsmentjével. Autóiipari referenciáik:

- Tier 1 – Daimler,
- Tier 2 – Faurecia, (több gyára), Modine, (több gyára), Eberspächer, Remy Automotive, Lux, Tenneco, Fémalk.
- Tier 3 – Pridgeon & Clay, Bosal, P.C.M. Italy, Rába, HGGs, Bosal, MTA, Phoenix stb.

A magas szintű vevői elkötelezettségért több vevői elismerést kaptak, (Faurecia, Rába, Grundfos.)

A vállalkozás – a Bisnode Dun & Bradstreet értékelése alapján évek óta „AAA” besorolást és gyémánt diplomával elismert megbízhatóságú cég.

A cég 2014-ben a HIPA és a Külgazdasági és Külügyminisztérium „Az Év Beszállítója” címét is elnyerte.

A társaságot több minőségügyi szervezet részette elismerésben, (pl. EFQM – Committed to Excellence és Recognised for Excellence, Szövetség a kiválóságért – Az év magyar kkv beszállítója, Shiba Alapítvány – Shiba Díj – 3 x stb.)

BESZÁLLÍTÓI TAPASZTALATOK

2003-ban a Zeuna Stárker német céggel¹ kerültek kapcsolatba, amiben a szerencse is közrejátszott: a társaság magyar beszállítót keresett, kipufogó-alkatrészek gyártására. Már másnap reagáltak a megkeresésre. Habár az első beszállítói audit mindössze 9,1 százalékos eredményt hozott, szimpatikusnak találták a kollektívát, bizalmat keltett bennük, s odaadták a cégnek a megrendelést.

2007-ben auditálta a Mercedes a Hajdu Autotechnika Zrt-t, 90 százalékos eredménnyel. 4 féle karosszéria-alkatrészt gyártanak nekik. 3D-s modellt kapnak a vevőtől a Mérnökség megtervezi a gyártást prészszerelés-tervet készítenek szerszámárat képeznek alkatrészgyártási árat képeznek. Ha a vevő elfogadja az árakat, akkor megrendeli tőlük a szerszámot a gyártóeszköz-üzemükben elkészítik a szerszámot a szerszámmal gyártják az alkatrészt.

2012-ben a cég a Faurecián keresztül a DAF teherautógyárnak is beszállítója lett. Ez azért fontos, mert a haszonjármű-típusok gyártási ciklusa a személyautókéénál sokkal hosszabb, 8-10 év, addig a beszállító is számíthat a megrendelésre.² Ebből a megfontolásból szerződtek ugyancsak a Faureciával a Scania projektekre is. 2012 végén 19 szerszámot gyártottak, majd adták át az ezeken gyártott mintadarabokat jóváhagyásra.

Cél: a kutatás-fejlesztés terén való fejlődés. A BMW például beszállítói auditon jelezte: igényli, hogy a beszállító fejlesztői folyamatosan együttműködjenek az ő fejlesztőivel.

VÁLSÁG KEZELÉSE

A recesszió főleg a tömegautók eladását fogja vissza, a luxuskocsi-piac rendületlenül bővül. 2012-ben ismét csökkenésnek indult a tömegautók eladása (nem lehet még egyszer roncsautó-programokat indítani). A válságot a következő intézkedésekkel kezelik:

- Havonta szerződnek a betanított munkásokkal. Csak a legjobbakat véglegesítik.
- 2012-ben a hőkezelő üzem kialakításával az ilyen munkákat visszahozták az alvállalkozóktól (insourcing).

A válság utáni időszakra a következőkkel készülnek:

- Több rivális bezárt a válságban, s a munkák részben hozzájuk kerültek. Egy skót és egy spanyol alkatrészgyártó bedőlése után tudtak például „ugrásszerű” rendelésállomány-növeledést szerezni a Tier 2 vevőtől. A két beszállító bedőlése miatt a vevő kiszolgáltatót helyzetbe került, de ez egyben adott egy esélyt a Hajdu Autotechnikának. Olyan simán mentek az események, hogy a Faurecia vevője, az OEM nem is vette észre a váltást.
- 2008-tól fejlesztik a szervezetet, az infrastruktúrát, a gépi felszereltséget.
- 2011-ben az elektromos energia hálózatukon fázisjavítást hajtottak végre, hogy kisebb legyen a meddőteljesítmény. Ezzel több, mint 10 százalékkal tudták csökkenteni a villanyszámlájukat.
- 2013-ban felújítják a présüzemet.

GONDOLATOK ÉS JAVASLATOK A BESZÁLLÍTÁSRA ÚJONNAN JELENTKEZŐKNEK

- Fontos a vevők beszállító-keresésére való azonnali reagálás. Sok a szabad kapacitás a piacon, a vevők könnyen cserélhetik a beszállítóikat.
- A vevőkkel kölcsönösen előnyös viszony kialakítására kell törekedni: „Ahhoz, hogy kapjál, adni is kell”.
- Versenyképesség szempontjából az EMBEREK megbecsülése a legfontosabb: a szervezet, a kollektíva, a csapatmunka, és a felelősség alapú vállalati kultúra.

CÉGADATOK

- Név, elérhetőségi adatok: Hajdu Autotechnika Zrt. / H-4243 Téglás, Külterület 0135/32., tel: +36-52-582-773, www.hajduautort.hu, vezérigazgató helyettes: Harsányi József.
- Tulajdonosi kör: magyar tulajdonban levő cégcsoport. A cégcsoport másik két tagja: HAJDU Hajdúsági Ipari Rt., Hajdu Management Kft.
- Árbevétel: 2009-ben 2, 2010-ben csaknem 4, 2011-ben 6 milliárd forint. 2012-ben kb. 4,8 milliárd forint árbevételre számítanak. Az árbevétel 95 százaléka származik beszállításból, 5 százaléka pedig külső megrendelésre gyártott szerszámokból.
- Létszám: 153 fő.
- Tárgyalóképes nyelvtudás: angol, német.
- Tanúsított minőségirányítási rendszerek: ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949.
- Alkalmazott menedzsment-módszerek: integrált vállalatirányítási rendszer, teljes körű termék nyomon követéssel, Lean filozófia és vállalati kultúra. Heti vezetői bejárás az üzemekben és irodákban (5S) lefotózzák a feltárt rendtelenséget a következő heti bejárás során ellenőrzik, hogy megszüntették-e a rendtelenséget. A vezérigazgató-helyettes Lean szakmérnöki oktatáson vesz részt.
- Versenytársak: például a Pridgeon & Clay amerikai vállalat magyarországi cége, továbbá cseh, szlovák, lengyel és német hasonló profilú cégek.
- Tagság: Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége, ISO Fórum.

¹ Ma már a Faurecia tulajdona

² Figyelő 30. SZ., 2012. július 26. – Ami a csövön kifer



8. ÖSSZEFOGLALÁS

A BESZÁLLÍTÓI TAPASZTALATOK LÉNYEGE:

- A legfontosabb, hogy pozicionálja magát a cég: hol áll most, hová akar eljutni, mivel tud kitűnni a versenytársai közül.
- A versenyképesség kulcsa: mindig jobb vagyok, mint a másik. A képzett, motivált munkatársak jelentik a legnagyobb értéket, nem a gépek.
- Stratégiának kell lennie, hosszú távúnak is. Elérhető, mérhető célokkal, ellenőrzött megvalósulással.
- Fontos a megfelelő nagyságú saját tőkeerő, pénzügyi tartalék a fejlesztések megfinanszírozásához: új gépek és szerszámok vásárlásához, az üzemcsarnokok bővítéséhez, ill. új csarnokok építéséhez. Ez főleg a nyereségnek, az osztaléknak évről-évre a termelésbe való visszaforgatásával érhető el. Csak így lehet – és muszáj – fokozatosan fejlődni.
- Nem csak a pénzügyi, a kapcsolati tőke is fontos.
- Válság idején kell fejleszteni, beruházni, felkészülve a válság utáni időszakra. Meg kell őrizni továbbá a szellemi tőkét.
- A multinacionális vállalat beszállító-keresésére gyorsan kell reagálni, és pontosan beregisztrálni. Elszántnak, türelmesnek kell lenni; többször is kell próbálkozni.
- A gyártónak tudatosítani kell a vevő fogalmát vevő fogalmát. Meg kell ismerni mindegyik multi gondolkodásmódját, és alkalmazkodni hozzá.
- Jó vezetőség kell ahhoz, hogy nagy projekteket be lehessen vállalni. Ennek az elérése rendszerint sok energiába és időbe kerül – de megéri.
- Ne mondjon nemet a beszállító a multi felkérésére, ha valamiért nem éri meg neki foglalkozni vele. Inkább találjon ki valami kifogást (éppen festik az üzemet, átépítés folyik, új gépet üzemelnek be, stb.). Egy direkt visszautasítás következményeképpen később esetleg olyan megrendeléssel sem fogja megkeresni a beszállítót, aminek a teljesítését az szívesen vállalná.
- Jó minőségben és határidőre kell szállítani. Érdemes egyre komplexebben kiszolgálni a multinacionális vevőt, növelve a hozzáadott értéket. Ha nincs fejlődés, a könnyen pótolható beszállítót könnyen cserélhetik másira.
- Nem érdemes túlteljesíteni a multi elvárásait, mert azt nem fizeti meg.
- Magas szintű szakmai hozzáértésre van szükség (termék-kompetencia). Adott esetben magasabbra, mint amivel a multi rendelkezik. Ez alapján további megtakarítást lehet hozni a vevőnek, ami erősíti a beszállító pozícióját.
- Felkészülten kell menni a tárgyalásokra, prezentációk tartására. Ronthat a tárgyalási pozíciókon az elhamarkodott ötletelés (habár időnként szükség van rögtönzésre). Nagyon végig kell gondolni a kérdésekre adott választakat, döntéseket.
- Rövidülnek a határidők, ezért sűrűsödnek a szállítások, miközben növekednek a szállítási költségek. Az ebből származó költségnövekedést nehéz érvényesíteni a multinacionális vevőknél.
- Számolni kell a multinacionális vevők folyamatos nyomásgyakorlásával, éveken át tartó árcsökkentési kényszerével, és a rendelt darabszámok (sőt, a műszaki specifikációk) változékonyságával.

- Fontosak a belső és külső oktatások, a saját szakmunkás-képzés. Hiába vannak jó gépek, ha nincs, aki tudja, hogyan kell jó minőségben gyártani rajtuk.
- Ajánlott a nemzetközi szakmai kiállításokon, rendezvényeken való részvétel. Ott lehet új partnerekre, lehetséges vevőkre bukkanni, új kapcsolatokat kialakítani.
- Időnként a cég méretéhez, aktuális működési körülményeihez kell igazítani a szervezeti felépítést.
- Tisztaságot, rendet kell tartani az üzemekben, a raktárakban, és a környezetükben.
- Milyen hozzáállás, szubjektív tulajdonságok, képességek kellene még ahhoz, hogy egy céget tartósan jó beszállítóként könyveljenek el a multik?
 - Szorgalom, kitartás, becsületesség, őszinteség, megbízhatóság, szavahihetőség kell.
 - Nem elég megszerezni, meg is kell tudni tartani a vevőt. Figyelmesnek lenni, megszerettetni magát a vevővel, ne csak „egyszer használatos vevő” legyen belőle. Mindenki elsősorban ember, s csak utána szakember: érzései, hangulatai, szimpátiái vagy ellen-szenvei vannak.
 - Empátia-készség
Jól irányított kérdésekkel sokszor ki kell tudni deríteni a látens vevői igényeket is: mi van a háttérben, mi az a probléma, ami a beszerzőt gyöttri, vagy amiért a főnökei őt gyöttrik.
Ha ez sikerül, akkor úgy érzi, hogy megtaláltuk vele a közös hangot, és akkor nagyobb a valószínűsége, hogy több ajánlattevő közül minket választ.
 - Nyerő az olyan hozzáállás, hogy nincs lehetetlen, csak tehetetlen. Ha felmerült egy termelési probléma, akkor azonnal jelentse a multinak, de ne panaszkodjon neki; oldja meg.
 - Ma rendeli – holnap szállítom.
A multinál is előfordul, hogy elakad a termelésben, ezért soron kívüli szállítást kér. Ha szorult helyzetben segíteni tud a beszállító, akkor bizonyosan „jó pontot” szerez a vevőjénél. Ehhez persze fenn kell tartani legalább egy kis raktárt a kurrens anyagoknak és alkatrészeknek, ahonnan azonnal ki lehet szolgálni a vevőt.
 - Szerencse is kell ahhoz, hogy beszállítótá válhasson egy cég. Fel kell ismerni a lehetőséget, és élni is tudni kell vele. Jó időben, jó helyen lenni.



1. MELLÉKLET

A JELLEMZŐEN GÉPIPARI ÉS ELEKTRONIKAI BESZÁLLÍTÓKAT ÉRINTŐ NÉHÁNY JOGSZABÁLY ÉS SZABVÁNY

- 47/1999 (VIII. 4.) GM rendelet - **Emelőgép** Biztonsági Szabályzat
 - *Ha az Emelőgép Napló borítójának a belső oldalát nem töltik ki, bírságnak!*
 - *Ha a targoncában benne hagyják az indítókulcsot, bírságnak!*
- 16/2008. (VIII. 30.) NFGM rendelet a **gépek** biztonsági követelményeiről és megfelelőségének tanúsításáról
- 143/2004 (XII. 22.) GKM rendelet a **Hegesztési** Biztonsági Szabályzat kiadásáról
- 15/2004. évi KVM-rendelet az elektromos és elektronikai berendezések **hulladékai** kezelésének részletes szabályairól
- 1991. évi XLV. törvény a **mérésügyről** + 8/2006. (II. 27.) GKM rendelet a mérőeszközökre vonatkozó egyedi előírásokról
- 14/2004. (IV. 19.) FMM rendelet a **munkaeszközök** és használatuk **biztonsági** és egészségügyi követelményeinek minimális szintjéről
 - *Ha az érintésvédelmi mérés elmarad, bírságol a Munkavédelmi Felügyelet vagy a Tűzoltóság!*
 - *Ha lejárt a védősisakok szavatossági ideje (← mivel műanyagból vannak, öregednek → töredeznek), bírságol a Munkavédelmi Felügyelet. Vásárláskor figyelni kell: gyártási idő (beleszítve a sisakba) + 3 év = szavatossági idő.*
- *ha a dolgozó kapott sisakot, de nem használta, akkor a dolgozónak kell fizetnie;*
- *ha a dolgozó nem kapott sisakot, akkor a munkáltatójának kell kifizetnie a bírságot.*
- 1993. évi XCIII törvény (Mvt.) a **munkavédelemről** (kockázattértékelés)

3 évente kell elvégezni a munkavédelmi kockázattértékelést. A kockázattértékelést az üzemorvos is le kell bélyegeztetni, különben bírságnak!
- 3/2002. (II. 8.) SzCsM-EüM együttes rendelet a munkahelyek **munkavédelmi** követelményeinek minimális szintjéről.

6 fő létszám felett ki kell jelölni és elsősegélynyújtásra kiképeztetni az egyik dolgozót.

- 28/2011. (IX. 6.) BM rendelet az Országos **Tűzvédelmi** Szabályzatról (tűzoltó készülékek elhelyezése, jelölése, villámvédelem, stb.)
- 44/2000. (XII. 27.) EüM rendelet – **veszélyes anyagok** (biztonsági adatlapok).

Ha nem regisztrálják a takarítószer fogyasztását, bírság várható!

- 1997/79. (XII. 31.) IKIM rendelet az egyes **villamosági termékek biztonsági követelményeiről** és az azoknak való megfelelésértékeléséről
- 66/2005. (XII. 22.) EüM rendelet a munkavállalókat érő **zajexpozícióra** vonatkozó minimális egészségi és biztonsági követelményekről
- MSZ 4851 **Érintésvédelmi** vizsgálati módszerek
- MSZ EN 287 **Hegesztők** minősítése
- MSZ EN 3834 Fémekek ömlesztő **hegesztésének** minőségirányítási követelményei
- MSZ EN 50173 **Információtechnika** – Általános kábelezési rendszerek, általános követelmények
- MSZ EN 60439 Kisfeszültségű **kapcsoló- és vezérlő** berendezések
- MSZ EN 10204 Fémtermékek. Anyagvizsgálati bizonylatok típusai (fémtermékekre a 2. és 3. típusok, **műbizonylatok**)
- MSZ EN 60204 Gépi **villamos berendezések** biztonsága
- MSZ HD 60364 Legfeljebb 1000 V névleges feszültségű erősáramú villamos berendezések létesítése

Az egyenpotenciálú hálózatba – EPH – be kell kötni a raktári állványokat is!
- MSZ EN 50110 **Villamos berendezések** üzemeltetése

2. MELLÉKLET

NÉHÁNY SZAKMAI SZÖVETSÉG

SZÖVETSÉG	WEB
Alföldi Iparfejlesztési Nonprofit Közhasznú Kft. (AIPA)	www.aipa.hu
Észak-Magyarországi Autóipari Klaszter (NOHAC)	www.nohac.hu
Joint Venture Szövetség (JVSZ)	www.jvsz.hu
Magyar Gépipari és Energetikai Országos Szövetség (MAGEOSZ)	www.mageosz.hu
Magyar Gépjárműipari Egyesület (MAGE)	www.gepjarmuipar.hu
Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Egyesülete (MAJOSZ)	www.majosz.hu
Magyar Műanyagipari Szövetség (MMSZ)	www.huplast.hu
Magyar Öntészeti Szövetség (MÖSZ)	www.foundry.mata.vu
Magyarországi Elektronikai Társaság (MELT)	www.melt.hu

