

SZALAVETZ ANDREA

RELOKÁCIÓ ÉS A HELYI LEÁNYVÁLLALAT FEJLŐDÉSE EGY AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓ PÉLDÁJÁN

Egy észak-magyarországi autóipari beszállító cég példáján a helyi leányvállalat fejlődési lehetőségeit vizsgáljuk anyavállalatának globális hálózatán belül. Esetünk egyrészt a szakirodalom korábbi következtetéseit támasztja alá, jelesen, hogy a helyi leányvállalatok fejlődése a helyi menedzsment "vállalkozó szemléletén" is múlik, nem csupán az anyavállalat stratégiai döntésein. A leányvállalat pozíciója vállalati funkcióinak bővülésével javul, nem pedig a termelés felfutása vagy a gyártott termékek technológiai szintjének emelkedése következtében. Másrészt, az eset tanulsága, hogy a vállalati feladatok globális szervezése még az autóiparban sem feltétlenül jelent anyavállalati szinten centralizált ügyintézés: a „globális optimalizálás” célkitűzésébe belefér, hogy bizonyos feladatokat egy periférikus helyi leányvállalat menedzseljen globális méretekben.

BEVEZETŐ

A hatékonyságkereső feldolgozóipari működőtőke-befektetések könyvtárnyi irodalmán¹ belül, a termelés² relokációjának következményeit négy fő témakör kapcsán tárgyalja a közgazdasági-világgazdasági és az üzleti elmélet. A legtöbb publikáció értelemszerűen a fejlett országok szempontjából legfontosabbnak ítélt kérdéssel, a relokáció elosztási hatásaival, ezen belül a relokációnak a „küldő” országokra gyakorolt gazdasági hatásaival, főként a foglalkoztatási és a dezindusztrializációs hatásokkal foglalkozik.³ A másik nagy téma a relokáció szerkezeti összetételének és a küldő, illetve a fogadó országra gyakorolt szerkezeti hatásainak vizsgálata [lásd pl. Rojec-Damijan 2008]. A tanulmányok ez utóbbi témakör kapcsán már mind a küldő, mind a fogadó országok esetében pozitív szerkezeti hatásokat mutatnak ki, szemben az előbbi csoport „vesztes-nyertes” szemléletével.⁴

Az esettanulmány a „Magyarországi relokációk – elmélet, tények” című K68435 OTKA-kutatás (koordinátor: Sass Magdolna) keretében készült.

1 Jelen tanulmány nem tekinti feladatának a relokáció szakirodalmának ismertetését. A tanulmányban szereplő hivatkozások így csupán mondanivalónk illusztrációjaként szolgálnak. Igyekeztünk olyan hivatkozásokat megadni, amelyek a relokáció globális jelenségén belül a közép-európai térség sajátosságaival foglalkoznak.

2 A szolgáltatások relokációjáról lásd Sass [2008].

3 Szemléletes példa Atzinger–Landesmann [2008] felvezető cikkének címe, amely a *Structural Change and Economic Dynamics* folyóirat a relokáció témájának szentelt számát vezeti be: Relocation of production and jobs to Central and Eastern Europe. Who gains and who loses?

4 A relokáció foglalkoztatási hatásait tárgyaló korai tanulmányok leegyszerűsítő vesztes-nyertes szemlélete az utóbbi években már kevésbé érvényesül, mind több tanulmány mutatja ki a relokáció komplementer hatásait (lásd például Jungnickel et al. [2008]), és cáfolja a „zéró összegű játszma” vélekedést.

A vizsgálatok harmadik csoportja a relokációnak a fogadó országokra gyakorolt makrogazdasági hatásait tárgyalja, elsősorban a növekedésre és az exportra, valamint a foglalkoztatásra gyakorolt hatásokat. Ami a gazdaságpolitikai vonatkozásokat illeti, azt taglalják, hogy milyen gazdaságpolitikai ösztönzőkkel növelhetik a fogadó országok a termelést kitelepítő cégekre gyakorolt vonzerejüket, illetve a másik oldalról: miként tudja egy ország hatékonyan abszorbeálni és a helyi gazdaságba beágyazni a kitelepített termelést.

Végül, a negyedik csoport a legutóbbi kérdést stratégiai menedzsment szemléletben dolgozza fel, mikroszemszögből, a relokáció eredményeként a fogadó országban működni kezdő cég nézőpontjából vizsgálja meg a termelő leányvállalat fejlődési lehetőségeit az anyavállalat globális hálózatán belül. E tanulmányok jellemzően azt állapítják meg, hogy a termelési feladatokra szakosodó helyi leányvállalatok fejlődése, illetve az anyavállalat globális hálózatán belüli pozíciójának javulása (és ezáltal a befektetés gyökértelenségének csökkenése) a helyi menedzsment „vállalkozó szemléletén” is múlik (nem csupán az anyavállalat stratégiai döntésein). Képes-e a leányvállalat menedzsmentje proaktív módon kezdeményezni és elérni a leányvállalat fejlődését, a vállalati hálózaton belüli pozíciójának javulását? El tud-e nyerni a változó termékskálából újakat, mégpedig a termékek életciklusa szempontjából „kevésbé érett” termékek termelésének feladatát?⁵ Képes-e elérni, hogy a termelésen felül további vállalati funkciókat telepítsenek a helyszínre?

Jelen tanulmány egy észak-magyarországi autóipari beszállító cég példáját vizsgálva ez utóbbi kérdéssel foglalkozik. Az esettanulmány fő kutatási kérdése a cég hálózaton belüli fejlődése és kapcsolatrendszerének alakulása: az anyavállalattal, társvállalatokkal és a hazai beszállítókkal. A leányvállalati fejlődést nem elsősorban a vállalati teljesítménymutatók (árbevétel, export, foglalkoztatás) alapján elemezzük, hanem a vállalati funkciók bővülését és a vállalat hálózati pozícióját befolyásoló tényezőket tekintjük át.

Az esettanulmányhoz a menedzsment három tagjával készült (külön-külön) interjú 2009. novemberében, amit internetes forrásokban fellelhető információkkal egészítettünk ki.

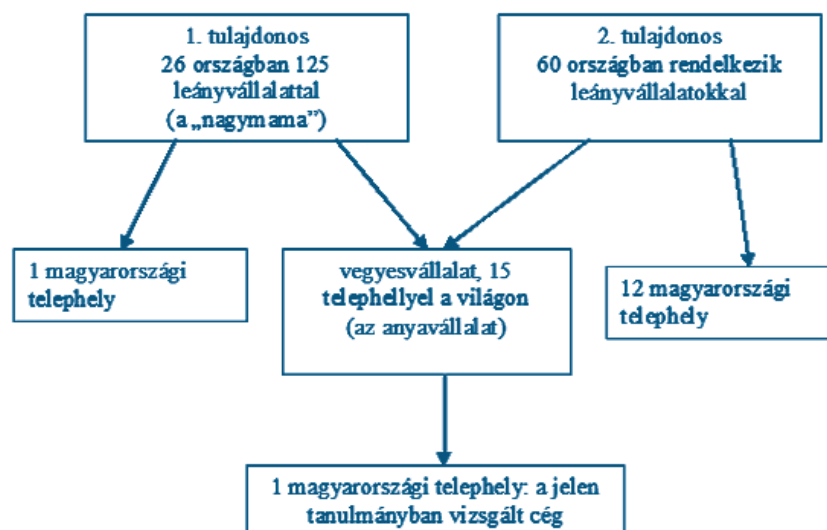
A VÁLLALAT BEMUTATÁSA

Mivel a cég azzal a feltétellel adott lehetőséget az interjúra, hogy sem a neve, sem pedig azonosítására alkalmas információk nem kerülnek nyilvánosságra, ebben a részben kevés konkrétum jelenik meg. Mindazonáltal következtetések levonására, tanulságok megfogalmazására a konkrét név/termék stb. ismerete nélkül is alkalmas a történet, hiszen a vizsgált eset azt kívánja szemléltetni, hogy miként fejlőd(het)nek a termelés relokációja céljával létrehozott helyi leányvállalatok anyavállalataik globális termelési hálózatán belül, illetve milyen tényezők befolyásolják, segítik elő ezt a fejlődést.

Egy vezető német autóipari beszállító magyarországi leányvállalatának fejlődését helyezük nagytó alá. A helyi leányvállalat anyacége két német autóipari beszállító

⁵ Lásd erről: *Birkinshaw* [1996]; *Birkinshaw-Hood* [1998]

vegyesvállalata. 2008-ban az anyacég 15 telephelyen 5 900 főt foglalkoztatott, és közel 2,6 milliárd euró forgalmat ért el. Az anyacég mindkét tulajdonosa külön-külön globális cégcsoporttal rendelkezik, vagyis nem csupán a vegyesvállalat (az anyacég), hanem annak mindkét tulajdonosa külön-külön is létrehozott Magyarországon leányvállalatokat. Az 1. ábra a tulajdonosi szerkezetet szemlélteti.



Forrás: saját szerkesztés

1. ábra: A vizsgált cég elhelyezkedése a tulajdonosok globális hálózatában

Esettanulmányunk tárgya a gépjárművek egy meghatározott, 30–60 komponensből álló részegységének összeszerelésére szakosodott. Az adott részegység különböző változatait mind személy-, mind tehergépkocsi-összeszerelő cégeknek szállítja: a vevői közé tartozik a Mercedes, az Audi, a Ford, a Volkswagen, az Iveco, a MAN stb.

A cég foglalkoztatottainak száma 450 fő, a létszám a 2003-as alapítástól kezdve 2008-ig töretlenül emelkedett, majd a globális válság következtében kb. 20 százalékkal visszaesett.

Az árbevétel a kétezres évek közepétől a 150–200 millió eurós sávban mozgott, 2009-ben a válság hatására kb. 30 százalékkal lesz kevesebb a tervezettnél. A termelés száz százalékban exportra kerül, mégpedig nem az anyavállalat disztribúciós rendszerén keresztül: a helyi leányvállalat közvetlenül a vevőknek (az autóiipari összeszerelő cégeknek) szállít. A helyi cég termékeinek domináns részét az Európai Unióban értékesíti, az árbevétel néhány százaléka az USA-ban, illetve az amerikai kontinensen keletkezik és közel 10 százaléka Ázsiában. Ez utóbbi zömében reexport (lásd erről a beszerzési fejezetben).

A HELYI LEÁNYVÁLLALAT FEJLŐDÉSE

A 2003-as alapítás idején úgynevezett projektcégben gondolkodott az anyavállalat: a helyi leányvállalat feladata egy meghatározott vevő számára, egy meghatározott részegység gyártása, összeszerelése volt – egy gyártósoron. A szóba jöhető telephelyek

közül elsősorban az ismeretség és az ár szólt a választott észak-magyarországi város és a konkrét üzemcsarnok mellett: a csarnokot ugyanis az anyavállalat egyik tulajdonosának (a továbbiakban „nagymama”) magyarországi leányvállalatától bérelték.

A bérelt üzemcsarnokba idővel újabb gyártósorok kerültek, a helyi cég újabb és újabb termékek termelésének relokációja révén növekedni kezdett (jelenleg 15 gyártósoron folyik a termelés). Az expanzió egy meghatározott pontján újabb üresen álló üzemcsarnokot béreltek a „nagymama” magyarországi leányvállalatától. A kibocsátás növekedése folytatódott és 2008-ban már felmerült, hogy hamarosan az újabb üzemcsarnokot is kinövi a cég, de a válság hatására bekövetkezett visszaesés jó időre levette napirendről a „építés, költözés, vagy újabb csarnok bérlése” stratégiai kérdését.

A termelés expanzióját és diverzifikálódását a vállalati funkciók bővülése kísérte. A „projektcég” kezdetben kizárólag a termelésre szakosodott, még az olyan alapvető kiegészítő vállalati funkciókat, belső szolgáltatásokat is, mint a pénzügy, számvitel, bérszámfejtés, informatika, kontrolling, HR, vámügyintézés stb. a „nagymama” üzemcsarnokot is bérbe adó helyi leányvállalata szolgáltatta, megfelelő díjazás fejében. A termelés bővülésével azonban mind nehezkesebbé vált a szükségszerűen egyre kiterjedtebbé váló kiegészítő vállalati funkciók kiszervezése, így ezek a funkciók fokozatosan visszakerültek a vizsgálatunk tárgyát képező magyarországi céghez. A emberi erőforrások oldaláról ez azt jelentette, hogy a vállalat a „nagymama” helyi leányvállalatának az adott szolgáltatást a cég számára végző foglalkoztatottait is átvette.

A kiszervezett funkciók visszavételén túl új funkciók is megjelentek a cégnél, mint például az új termékek gyártásba állításához szükséges fejlesztés (industrializálás); a vevőszolgálat és a logisztika. Bár a vizsgált leányvállalat közvetlenül a vevőknek szállít (nem az anyavállalat disztribúciós központján keresztül), *az értékesítési és a marketing funkciók a vizsgált cég esetében továbbra is az anyavállalatnál maradtak*. A megrendeléseket az anyavállalat tárgyalja meg a vevőkkel, azok paramétereit az anyavállalattól érkeznek meg, vagyis a központon keresztül kerülnek be a leányvállalati információs rendszerbe.

Ami a beszerzést illeti, bár ez a funkció már a kezdetektől jelen volt a helyi leányvállalatnál, kezdetben csupán az anyavállalat beszerzési rendszerének átvételére, meghonosítására és a meglévő beszállítókkal a kapcsolat felvételére szorítkozott. Később *a beszerzési funkció önálló beszállítói háttérfejlesztéssé bővült* (lásd a beszerzés fejezetben).

A helyi leányvállalat funkciói legutóbb 2007-ben bővültek a vállalati információs rendszerrel kapcsolatos feladatok (SAP stb.) „insourcing”-jával – ez néhány évvel azután történt, hogy az anyavállalat a SAP szabványait önállóan alakította ki, vagyis a „nagymamáétól” némileg eltérő rendszert kezdett alkalmazni. Informatikai szempontból érdekesség, hogy volt néhány olyan év a vizsgált vállalat fejlődésében, amikor az anyavállalat más SAP szabványokkal dolgozott, mint helyi projektcég-leányvállalata: ez utóbbi még a „nagymama” rendszerét használta, hiszen annak helyi leányvállalata nyújtott számára informatikai szolgáltatásokat. Mivel a gyártott termékeket nem az anyavállalatnak szállította vissza a cég, hanem közvetlenül a vevőknek, ez az eltérés nem okozott problémát. Idővel, és a helyi leányvállalat növekedésével azonban az anyavállalat és a leányvállalat információs rendszerének egységesítése elengedhetetlenné vált. A „nagymama” helyi leányvállalata által nyújtott informatikai szolgáltatás igénybevételét fel kellett függeszteni, a leányvállalat integrálta, önállóan

kezdte végezni az informatikai feladatokat: az anyavállalattal kompatibilis rendszert honosított meg és működtetett.

A BESZERZÉSI FUNKCIÓ – ELVEK

Az interjúk egyik legérdekesebb tanulsága az volt, hogy a vizsgált cég jelentős erőfeszítéseket tesz helyi beszállítók felkutatására. Ez szemben áll azzal az általános vélekedéssel, hogy a hazánkban tevékenykedő multinacionális feldolgozóipari vállalatok⁶ globális központosított beszerzési stratégiát követnek, minimális a helyi hozzáadottérték-arány, illetve a helyi beszállítók hozzájárulása [lásd erről Mészáros, 2009 irodalom-áttekintését]. Hazai felmérések szerint mindez nem csupán a helyi kis- és középvállalatok beszállítói képtelenségére vezethető vissza [Szalavetz 2002], hanem arra is, hogy a multiknak, főként az exportorientált, jelentős kibocsátású multiknak (legalábbis meghatározott iparágakban, és meghatározott belépési módot választó befektetők esetében) nem érdekük globális termelési hálózatuk kibővítése helyi beszállítókkal [Sass 2009; Sass-Szanyi 2004; Somai 2000]. A vizsgált vállalat beszerzési politikája ellentmond *Vince* [2001] tételének is, aki szerint a globális külföldi nagyvállalatok exportorientált, zöldmezős beruházással létrehozott helyi leányvállalatai erős tulajdonosi kontroll alatt működnek, és minimális döntési szabadsággal rendelkeznek arra vonatkozólag, hogy helyi beszállítókkal vegyenek fel kapcsolatot és termelésükbe integrálják azokat.

Ezzel szemben a vizsgált cég esetében az anyavállalat nem szól bele, hogy leányvállalata mely helyi beszállítókkal köt szerződést: a beszállítók lecserélésekor, újak, helyiek alkalmazásakor kizárólag a vevőkkel kell egyeztetnie, a vevők felé kell tudnia dokumentálnia azt, hogy új beszállítójának termékei elvárt minőségűek, és a beszállító is megfelelő minőségbiztosítással rendelkezik.⁷

Mivel az autóiparban általános jelenség, hogy a vevők minden évben az ár meghatározott százalékos csökkentését kívánják meg (új termék esetében ez az első évben kb. 2 százalék, később 1,5–1,25 százalék stb.), az első körös beszállítók természetesen minden lehetséges lépést megtesznek annak érdekében, hogy maguk is csökkentsék költségeiket. Ennek egyik útja a korábbiaknál kedvezőbb feltételeket kínáló beszállítók felkutatása, ami gyakran lokalizációt, vagyis a külföldi beszállító helyi cégre történő lecserélését jelenti.⁸ Ez egyúttal a logisztikai, szállítási költségeket is csökkenti.

⁶ Kivételt képez természetesen az élelmiszeripar.

⁷ A vevők részéről ugyanakkor a helyi cég lokalizációs erőfeszítései gyakran ellenállásba ütköznek. A nyugat-európai cégekre és különösen a franciákra jellemző, hogy nem csupán gazdaságpolitikai és regionális, de mikroszinten is erőteljesen képviselik a nemzeti piacok védelmét: egy francia beszállító lecserélése a francia érdekeltségű vevők erőteljes ellenállásába ütközik. Hasonló a helyzet a relokációs döntések esetében is: az anyavállalat relokációs döntését követően az új telephely technikusai, projekt- és folyamatmérnökei bejárják ugyan a korábbi termelési telephelyet, annak érdekében, hogy a termelési folyamat konkrét műszaki és szervezési megoldásait a helyszínen tanulmányozzák, mielőtt átkerülne hozzájuk a termelés, de a helyi mérnök esetenként passzív ellenállással próbálják megakadályozni, hogy a termelés az új telephelyen is a korábbiéhoz hasonló hatékonysággal folyjon. Mindez, ha nem is kérdőjelezi meg, de legalábbis árnyalja a működőtőke-befektetéseket kísérő technológia- és tudástranszferrel kapcsolatos szakmai megállapításokat.

⁸ A másik út az eljárásfejlesztés.

A vizsgált cég beszerzési osztályának épp ezért fontos feladata, hogy folyamatosan figyelje a hazai kínálatot, és tárgyaljon a potenciális beszállítókkal. Amennyiben sikerül olyan hazai céget fellelnie, amelyiknek a megbízása a költségek csökkenésével járna, saját költségén szigorú auditot kezdeményez, amelynek eredményeit a vevők elé tárja, jóváhagyásukat kérve az új beszállító megbízását illetően. Az anyavállalat ebbe a folyamatba nem avatkozik bele.

Érdekes további kutatási kérdés, hogy vajon ez a tapasztalat cégspecifikus, vagy iparág-specifikus. Általánosíthatunk-e egy vállalat tapasztalataiból és állíthatjuk-e, hogy változott az autóiiparban alkalmazott beszerzési stratégia? Vajon más első körös beszállítóknál is csökkent a globális központosított beszerzés részesedése, és a logisztikai optimalizálás igénye valamiféle multi-domestic, de legalábbis hibrid irányba alakítja át a beszerzési rendszert? Jellemző ez a változás más iparágakra is? Ha a globális autóiipari beszállító cégek arányaiban egyre kevésbé menedzselik maguk, a saját disztribúciós központjaikon keresztül a leányvállalataik termeléséhez szükséges anyagok és alkatrészek beszerzését, pontosabban nem ők látják el az ezekhez szükséges logisztikai és szállítási feladatokat, az gazdaságpolitikai szempontból a helyi beszállítási képesség támogatását célzó új erőfeszítésekre sarkall. Ezek szerint immár kevésbé érvényes az a kutatói megállapítás, hogy a helyi cégek multinacionális leányvállalatok beszállítói hálózatába történő integrálódásának támogatása – legalábbis meghatározott iparágakban – *szükségszerűen sikertelen* (az erre szánt közpénzek kevésbé térülnek meg), mivel a nagy integrátor cégek globális beszerzési stratégiát követnek.⁹

A BESZERZÉSI FUNKCIÓ – A GYAKORLAT: BESZÁLLÍTÓI HÁTTERFEJLESZTÉS

Egy termékre szakosodott projektcégként a helyi leányvállalat átvette az adott termék 99 százalékban német beszállítóit. Az árat és a szállítási feltételeket még az anyacég tárgyalta meg és rögzítette szerződésben hagyományos partnereivel. A beszerzési funkció részben a termékskála bővülésével, de főként a szállítási feltételek vevőkkel történő éves újratárgyalásával párhuzamosan egyre komolyabbá vált. A feladatok sokasodtak: jelenleg a helyi leányvállalat már 1400 féle alkatrészt szerez be és kb. 140 beszállítóval tartja a kapcsolatot.¹⁰

A beszállítók fluktuációja viszonylag kis mértékű, évente kb. 10 új beszállító integrálódik a leányvállalat hálózatába. Az újak megjelenése részben a termékskála bővülésének és/vagy változásának következménye, míg néhány új beszállító a költségcsökkentési erőfeszítések jegyében meglévő beszállítói partnereket vált fel.

A beszállítói háttérfejlesztés *szigorúan formalizált munkarend* szerint zajlik, ami kis mértékben árnyalja, de nem kérdőjelezi meg az előző fejezetben leírt tételt,

⁹ Mindezt jelen tanulmány szerzője is sok helyen hangoztatta [pl. Szalavetz 2004], jelesül, hogy a hazai cégek multinacionális vállalatokhoz való kapcsolódását ösztönző beszállítási programok gyenge hatékonyságának egyik fő oka az, hogy a multinacionális vállalatok – minél K+F-igényesebb terméket állítanak elő, annál inkább – globális hozzáadottértéklánc-menedzsmentet folytatnak, így importból fedezik inputszükségletük domináns részét.

¹⁰ Globális szinten az anyagköltség kb. az árbevétel 70 százaléka (forrás: az anyavállalat 2008-as éves jelentése).

miszerint az anyavállalat alapvetően nem avatkozik be az új beszállítók kiválasztásába, adott esetben a meglévő német beszállítók magyarral történő lecserélésébe. A formalizált eljárás ugyanakkor természetesen szűkíti a szóba jöhető beszállítók körét: olyan jelentős képességeket igényel, amellyel kevés hazai kis- és középvállalat rendelkezik.

Az eljárás menete a következő. Új alkatrészigény, vagy új beszállító iránti igény felmerülésekor a helyi leányvállalat többféle forrásból tájékozódik a kínálatot illetően. Az egyik forrás anyavállalatának második tulajdonosa, amely egyrészt egy beszállítói információs adatbázissal rendelkezik, másrészt kiterjedt közép- és kelet-európai piacutatást folytat, adatbázisát bővítendő. A másik lehetséges forrás maga az anyavállalat, amelynek hivatalból is jelzik, hogy új beszállítót keresnek. A helyi leányvállalat önállóan is piacot kutat, a beszerzési részleg képviselői hivatalból látogatják szakmájuk hazai és nemzetközi ipari vásárait.

Minden egyes új beszállító rendszerbe integrálásához három potenciális beszállítóval veszik fel a kapcsolatot, pontosabban *még a kapcsolat felvétele előtt* megbíznak egy nemzetközi kockázatelemző, üzleti adatbázis-szolgáltató céget, hogy mérje fel a három jelölttel kapcsolatos üzleti kockázatokat.¹¹ Amennyiben a kockázatelemzés eredménye zöld utat ad a kapcsolat felvételéhez, a beszállítói háttérfejlesztő ún. első látogatást tesz a cégnél. Felmérik a gyártási folyamatokat, a berendezéseket, és elsősorban a minőségbiztosítási rendszert, a dokumentációikat stb. A látogatást követően a beszállítói háttérfejlesztő elemzést készít arról, hogy megítélése szerint a potenciális beszállító képes-e az adott alkatrész legyártására, milyen technikai kockázati tényezők merülnek fel.

Ezt követi az ajánlatkérés, vagyis a szállítandó alkatrész műszaki rajzának átadása. Az ajánlatkérés hivatalos aktusát nem minden esetben a helyi leányvállalat teszi meg. Miután az anyavállalatot már előzetesen tájékoztatták arról, hogy meghatározott alkatrészre új beszállítót keresnek, az anyavállalat felméri a vállalati hálózaton belül felmerülő és logisztikai szempontból releváns hasonló igényeket, és esetleg már azonnal nagyobb megrendelési mennyiségről tárgyal (elképzelhető, hogy az adott, vagy az ahhoz hasonló alkatrészeket más leányvállalatoknak is szállíthatja a beszállító, a másik oldalról pedig a nagyobb mennyiség kedvezőbb tárgyalási pozíciót eredményez). Összességében az anyavállalat a beszerzések 75 százalékát intézi központilag (forrás: az anyavállalat 2008-as éves jelentése).

Ha azonban a beszerzendő alkatrész kizárólag, vagy döntően az adott leányvállalat termeléséhez szükséges, a leányvállalat maga menedzseli az összes beszerzési feladatot. Ha pedig az adott alkatrészből kisebb mennyiség iránti igény más helyi leányvállalatok részéről is felmerül, a legnagyobb igényt támogató leányvállalat rendeli meg a terméket. Ez a másik oldalról azt a figyelemre méltó funkcióbővülést eredményezi, hogy a helyi leányvállalat helyileg kialakít egy „globális disztribúciós rendszert” és

¹¹ Komplex kockázatelemzés esetében a tanácsadó cég elemzi a potenciális beszállító mérlegét, cash flow-adatait és mindenféle pénzügyi mutatóját (tőkeellátottság, likviditási gyorsráta, hosszú távú eladósodottság). Egyéb céges adatokat is felmérnek: a potenciális beszállító partnerkapcsolatait, kintlévősegeit, fizetési minősítéseit. A kapcsolatfelvételt megelőző kockázatelemzést később eseti, vagy folyamatos monitoring követi, vagyis a tanácsadó cég a meglévő beszállítók pénzügyi helyzetét is figyelemmel kíséri.

szállítja az őhöz beérkező nagy tétel alkatrészből a megfelelő mennyiséget a társ-vállalathoz. Esetünkben a cég árbevételének tíz százalékát képező ázsiai értékesítés döntő többsége ilyen reexportból származik.

Térjünk vissza az új beszállító rendszerbe iktatásának formalizált munkarendjéhez. Az ajánlatkérés beérkezését követően a beszállító gyárthatósági tanulmányt készít, vagyis dokumentálja, hogy milyen berendezésekkel, milyen anyagokat felhasználva, milyen folyamatok során, és a minőségbiztosítási követelményeket miként garantálva készíti el a rendelt alkatrészt, illetve miként biztosítja azt a feltételt, hogy a selejtarány (PPM) egymillió darabra vetítve 70 alatt legyen. Ez utóbbi feltétel csupán egyike azoknak, amelyek az ajánlathoz csatolandó nyilatkozatban szerepelnek. A nyilatkozat részletesen tartalmazza a megrendelő minőségpolitikáját (beleértve a környezetvédelemmel kapcsolatos szabályozásokat is). Ennek aláírásával a beszállító kötelezi magát, hogy elfogadja e szabályokat, rendelkezik az előírt tanúsítványokkal, hiába esetén a formalizált módszer szerint jár el, és javítja ki a hiányosságokat, illetve dokumentálja az eljárás módosítását stb.

A beszerzési osztály kiértékeli a beérkezett ajánlatot, szükség esetén újratárgyalja az árat, a szállítási és fizetési feltételeket, a határidőket stb. Ezt követi a termékaudit, vagyis a beszállító által elkészített prototípus és az ún. első minta¹² auditja.

A *termékauditot folyamataudit követi*, amelynek során a beszállítói háttérfejlesztők megvizsgálják, hogy van-e a gyártási folyamatban hibalehetőség, szükség szerint korrekciós lépéseket javasolnak és természetesen mindent részletesen dokumentálnak. A folyamataudit során már elkezdődik a szériagyártás és a szállítás, ugyanakkor a beszállítói háttérfejlesztési osztály munkatársai hat hónapon keresztül folyamatosan figyelik új beszállítóik működését, elemzik a gyártási eljárás során fellépő hibákat, sőt a potenciális hibákat is, ez esetben korrekciós lépéseket javasolnak. Hat hónap leteltével a beszállító folyamatos monitoringja megszűnik, az összes dokumentáció a beszállítói háttérfejlesztő osztályról átkerül a „beszállítói minőségügy” osztályra.¹³

Nem véletlen, hogy e hosszadalmas és költséges eljárás akadályát kevés hazai cég volt képes átugrani. A lokalizáció évek óta napirenden van, vagyis a vizsgált cég nem

12 A prototípus még nem szériaszerszámmal készül, az első minta, amely maximum öt darabot tartalmaz már szériaszerszámmal. Az audit azt jelenti, hogy a műszaki rajzon szereplő összes paramétert lemérik és esetleg korrekciót javasolnak.

13 Ha a minőség ügyében meg is szűnik a folyamatos felügyelet, a gyártási eljárás költségeinek szempontjából ugyanakkor a vizsgált cég igyekszik továbbra is folyamatos kapcsolatot tartani beszállítóival. A megrendelő transzparens költségtervezést és a költségek folyamatos figyelését várja el. Hosszabb távon a szerződési feltételek évenkénti újratárgyalása helyett át kíván térni a költségek alakulásának bilaterális nyomon követésére és elemzésére. Mint a "nagyamama" által összeállított "stratégiai beszerzési elvek" interneten fellelhető dokumentumából kiderül, nem a beszállító profitjának lefaragása cél, hanem a költségek stratégiai menedzsmentjéhez történő hozzájárulás, segítségnyújtás ahhoz, hogy a beszállító miként tudja kiiktatni a költségeit növelő tényezőket, vagy legalábbis hatásukat mérsékelni. Idézzük fel ezzel kapcsolatban Dyer–Chu [2000] megállapításait! A szerzők hangsúlyozzák, hogy az autóiipari beszállító-vevő kapcsolatokban a bizalom erőteljes pozitív hatást gyakorol a teljes vállalati hálózat versenyképességére. A szerzők a bizalom kialakulását és mértékét befolyásoló tényezőket vizsgálták, és azt találták, hogy a két fél közötti bizalomra a legerősebb pozitív hatást az intézményesített, formalizált eljárások, rutinok gyakorolják. Ide tartozik a beszállítók kiválasztásának formalizált eljárása; a vevők oldaláról a beszállítók esetleges (műszaki) problémáinak megoldásához nyújtott segítség, és fordítva: a beszállítók vevői panaszok esetén alkalmazott korrekciós eljárásai.

kevés alkalmazottja, nem kis ráfordításokkal igyekszik a meglévő német beszállítókat, kedvezőbb feltételekkel szállító, földrajzilag közelebb elhelyezkedő beszállítókkal felváltani. A német beszállítók kezdeti 99 százalékos aránya mára kb. 80 százalékra csökkent, de zömében nem a hazai cégek vették át a kiesők helyét, hanem franciák, olaszok, spanyolok. Egy cseh és egy szlovák beszállító mellett, a vizsgált cég jelenleg három magyar beszállítóval¹⁴ rendelkezik és öt további cégnél van folyamatban a hosszadalmas kiválasztási és auditálási eljárás.

A HELYI CÉG FEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGE ÉS HORIZONTÁLIS KAPCSOLATAI

Új termék fejlesztésére mindig központi szinten, a vevők kezdeményezésére, a vevőkkel egyeztetve kerül sor. Amennyiben egy-egy nagy autóipari cég új modellt alakít ki, vagy megújítja meglévő modelljét, fejlesztőmérnökei összeülnek a nagy részegységeket gyártó központi beszállítóikkal és közösen alakítják ki az új modell paramétereit.

Miután konkretizálódott a koncepció, az első körös, nagy részegység szállító globális vállalatok fejlesztő központjaiban dolgozó mérnökök felveszik a kapcsolatot saját leányvállalataik közül annak a fejlesztővel, amelyiknél a módosítandó részegység gyártása korábban folyt. Teljesen új termék esetében a központi fejlesztő részleghez kerül a feladat.

Az új fejlesztések a leggyakrabban minimális változtatást jelentenek csupán. Apró változtatások esetében az új termékek gyártási jogát így értelemszerűen leginkább az a leányvállalat képes jó eséllyel megszerezni, amelyikben az újhoz leginkább hasonló termék gyártása folyt.

A vizsgált cég projektmérnökei az anyavállalat fejlesztőivel, a maguk szintjén elkezdik ugyanazt az interaktív együttgondolkodási, egyeztetési folyamatot, amelyet korábban az anyavállalat fejlesztőmérnökei a vevővel folytattak. Megvizsgálják, milyen szerszámok kellene a módosított paraméterű termék elkészítéséhez. Lehet-e a meglévő szerszámokat módosítani, vagy újak legyártására van szükség? Mennyibe kerül a meglévők módosítása, milyen költségekkel jár az újak gyártatása? Milyen megtérülés várható? Ha egyszerre sok apró változtatásra van szükség, vajon nem éri meg jobban egy teljesen új gyártósort felállítani, mint a régit módosítani és új szerszámokat legyártatni? Mennyibe kerülne a meglévő gyártósor módosítása, illetve egy új gyártósor felállítása (a kalkulációk elkészítéséhez természetesen mind a szerszámok, mind a gyártóberendezések esetében három ajánlat közül kell választani). Van-e a meglévő üzemcsarnokon belül még hely új gyártósor felállítására?

A helyi leányvállalat fejlesztési feladatait végző négy projektmérnök a fejlesztés első fázisában ezeket a kérdéseket válaszolja meg. A döntést követően, a második fázisban kerül sor az új modellekbe kerülő, új paraméterekkel rendelkező, új részegység „indusztrializálására”, vagyis a folyamatos gyártáshoz szükséges eljárási változtatások végrehajtására, illetve a változások informatizálására (minden változtatást be kell vinni az informatikai rendszerbe).

¹⁴ Ezek közül egyik sem par excellence helyi kis- középvállalat, a Videoton Holding egyik leányvállalatán kívül egy német és egy svéd tulajdonban lévő helyi leányvállalat szállít alkatrészeket.

A vizsgált leányvállalat nem foglalkoztat fejlesztőmérnököket: ezeket a fejlesztéseket projektmérnökök végzik. Az apróbb változtatásoknál nagyobb szabású termékfejlesztést a vállalati központban, vagy a fejlett országokban lévő fejlesztőmérnökök végzik.¹⁵

A projektmérnökökön túlmenően a helyi leányvállalat ún. *folyamatmérnököket* is foglalkoztat. A folyamatos eljárásfejlesztés: az anyagáramlás javítása, a gyártási eljárás racionalizálása, újabb és újabb percek megtakarítása, a hibalehetőségek – már a lehetőség szintjén történő – kiszűrése, a veszteséget okozó minden egyéb tétel felfedezése és eliminálása ugyan elsősorban az ő felelőségük, de a *kaizen módszer* [Imai 1986] filozófiájának megfelelően, a felelőség nem egyedül az erre a feladatra elsősorban kijelölt munkatársaké. A folyamatos fejlesztésbe gyakorlatilag minden foglalkoztatottat bevonnak.

A folyamatos javítás filozófiájának és gyakorlatának helyi meghonosítása érdekében az anyavállalat tanácsadót fizet, aki a leányvállalatok között ingázva időről időre néhány napot eltölt a vizsgált cégnél is, és képzéseket tart.

KAPCSOLAT AZ ANYAVÁLLALATTAL

Ami a helyi cég anyavállalati irányítását és felügyeletét illeti, ma már a korszerű vállalatirányítási rendszerek lehetővé teszik, hogy az anyavállalat online képben legyen a leányvállalatainál zajló termelési folyamatokról, azok költségvonzatairól, a vállalati működés minden egyes paraméteréről.

Az anyavállalattal kialakított kapcsolatokat ugyanakkor nem anyavállalat-leányvállalat, vagy anyavállalat-regionális központ-leányvállalat mintája alapján kell elképzelnünk. Az anyavállalat viszonylag nagy önállósággal rendelkező divíziókra oszlik és a helyi leányvállalat termelése meghatározott divíziókhöz (üzleti egységekhez) kapcsolódik. A felügyeletet divíziószinten az adott üzleti egység vezetői látják el, vagyis az anyavállalat-leányvállalat kapcsolatok legnagyobb része a helyi és a központi üzleti egységek közötti kapcsolat formáját ölti. A helyi leányvállalat szempontjából a legjelentősebb divízió anyavállalati megfelelője látja el az átfogó felügyeletet.

A divíziószintű jelentések mellett, a leányvállalat természetesen rendszeres időközönként összefoglaló jelentést is készít, bemutatva és indokolva a teljesítménymutatók alakulását, a stratégiai terveket, lehetőségeket és veszélyeket. A jelentések értékelését évi két alkalommal *on-site review*, vagyis az anyavállalat képviselőinek ellenőrző látogatása egészíti ki: szigorú, előre meghatározott protokollal, amelynek során az egyes részlegek vezetői bemutatják részlegük teljesítményét, a fejlesztési-fejlesztési terveiket, javaslataikat és ezek beruházási vonzatát. Mindemellett a menedzsment képviselői rendszeres látogatásokat tesznek az anyavállalati központban, ahol a leányvállalatok részt vesznek a csoport stratégiai terveinek elkészítésében, a tervek esetleges módosításában és az eredmények értékelésében.

15 Globális szinten az anyavállalat 800 K+F munkatársat alkalmaz, a K+F-ráfordítások összértéke 2008-ban 110 millió eurót tett ki (forrás: az anyavállalat éves jelentése). A helyi leányvállalatnál a fent felsorolt fejlesztési feladatok nem K+F-ráfordításként vannak nyilvántartva.

Interjúink szemléletesen támasztják alá *Török* [2001] megállapítását, miszerint egy multinacionális vállalat hálózatán belül nem a külső, piaci verseny a legfontosabb, hanem a belső: az új termékek gyártásának jogáért a vállalaton belül, a többi leányvállalattal folytatott verseny. A termékek egy része csupán egy-egy helyi leányvállalat számára új: az autóipar, érett iparág lévén, konszolidációs fázisban van, egyes gyárakat bezárnak és a termelést más telephelyekre viszik át. Ez történt nemrég a vizsgált cég esetében is, egy kanadai és egy USA-beli telephely bezárásával az ottani gyártósorok egyikét-másikat a vizsgált céghez helyezték.

Sajátos relokációs sikertörténet volt az az eset, amikor egy meghatározott termék gyártósorát a francia leányvállalattól helyezték át a magyar céghez. A termék gyártása során új és új technikai problémákkal került szembe a francia leányvállalat, ami csak fokozta azt a nehézséget, hogy ennek a terméknek a gyártását minden eljárásfejlesztési erőfeszítés ellenére sem tudták gazdaságosan megoldani. Erőteljes belső lobbitevékenység kezdődött: több leányvállalat is megpróbálta megszerezni a gyártás jogát. A magyar mérnökök a helyszínen tanulmányozták az eljárást, a felmerülő problémákat, majd kalkulációkat készítettek és azok eredményeit prezentálták az anyavállalatnak, bizonyítandó, hogy ők meg tudják oldani az adott termék gazdaságos gyártását. A relokáció nem csupán az alacsonyabb helyi bérköltségek, hanem a helyi műszaki megoldások következtében is sikernek minősült: a magyar telephelyen az adott termék gyártása komoly nyereséget termelt.

Esettanulmányunk tárgya nem csupán relokáció eredményeként fejlődött, bővült, hanem lokáció révén is, vagyis elnyerte teljesen új termék gyártásának jogát. Bár az alapításkori koncepció azt tartalmazta, hogy a kifutó termékeket helyezik a magyar leányvállalathoz, illetve a konszolidáció jegyében a fejlett országokból kitelepítendő termelést fogadja be majd az új telephely, már a második gyártósor is vadozatúj termék gyártására szolgált: időközben (és csak részben a helyi leányvállalat képviselőinek lobbizása eredményeként) változott a koncepció.

Mindazonáltal, a „vállalkozó leányvállalat” attitűd [Birkinshaw 2000] a hálózati pozíció fenntartása/erősítése, vagyis a belső versenyben való helytállás szempontjából is elengedhetetlen. A proaktív megközelítésre jó példa a vizsgált cég IT-vezetőjének kezdeményezése, aki az informatikai fejlesztés és a papíralapú dokumentáció elektronikussá tétele érdekében ún. „employee portal” kialakítását kezdeményezte. Első körben ez a szabadságigények dokumentálására és az igények összehangolására szolgált.

A gondolat jól alkalmazza a nyugati kultúrában egyre inkább teret hódító „employee participation” elvét. A szabadságigény bejelentését önállóan, a belső információs rendszeren keresztül intézve, és egyúttal hozzáférve a bejelentett időpontra vonatkozó szabadságotadási adatokhoz, a foglalkoztatottak középvezető bevonása nélkül, maguk tudják a szabadságigényeiket összehangolni és nem utolsó sorban javul az átláthatóság. Az általános hozzáférés érdekében azoknak a foglalkoztatottaknak a számára, akik nem rendelkeznek önálló számítógépes hozzáféréssel, ún. „share point”-okat, vagyis olyan nyilvános munkaállomásokat állítanak fel, ahol a cég bármely dolgozója hozzáférhet a megosztandó adatokhoz.

Az anyavállalati központ elfogadta a kezdeményezést, és a magyar cégnél ún. pilot program kezdődött, ami, ha sikeres lesz, a csoport többi tagvállalatánál is megvalósul – természetesen a magyar leányvállalat informatikusainak szakmai útmutatásával.

Mindez jó alapot teremthet a következő lépéshez, a megosztásra kerülő tartalom bővítéséhez, mégpedig nem csupán egy-egy helyi leányvállalat szintjén, hanem csoportszinten is. Gondoljunk a digitális kormányzás (e-governance) analógiájára! Ennek lényege, hogy a kormányzatok az információs és kommunikációs technológiát (IKT) felhasználva, az állampolgárokkal, az üzleti szférával, illetve a kormányzati szférán belül információt cserélnek (kétirányú kommunikáció!), illetve online szolgáltatásokat nyújtanak. Sajátságos, hogy ezúttal a technológia diffúziója fordított irányú: nem a vállalati szférában már régóta jó bevált megoldásokat veszi át a kormányzati szféra, hanem *a közszolgáltatások megoldásait alkalmazzák a magánszférában.*

Egy-egy multinacionális vállalat szintjén, a fejlett vállalati információs rendszer csak meghatározott típusú információk áramlását segíti elő, és azt is csak a szűk vezetőség számára. Az „employee portal”-hoz hasonló, a korábbiaknál nagyobb mértékű és szélesebb körű információ-megosztást lehetővé tevő share pointok felgyorsítják az információ áramlását és ezáltal nő a működési hatékonyság.

Bár a hazai leányvállalat hálózaton belüli pozícióját kétségkívül erősítik az ilyen kezdeményezések, egy-egy helyi vállalat pozícióját az iparág globális konszolidációjának időszakában leginkább a termékei iránti kereslet alakulása befolyásolja. A meginterjúvolt vezetők értékelése szerint a vizsgált cég jelenleg stabil, de ha több jelentős vevője a válság következtében bezárni kényszerülne, az alapjaiban ingatná meg a helyi cég pozícióját.

TANULSÁGOK

Tanulmányunkban megpróbáltunk betekintést nyújtani egy globális cég helyi leányvállalatának működésébe, vállalati funkcióinak a termelés kezdeti relokációját követő bővülésébe és e funkciók néhány konkrét gyakorlati mechanizmusába.

A történet egyik tanulsága, hogy a feladatok globális szervezése nem feltétlenül központi, centralizált ügyintézés jelent: a „globális optimalizálás” célkitűzésébe belefér, hogy bizonyos feladatokat egy periférikus helyi *leányvállalat menedzseljen globális méretekben.*

A másik tanulság, hogy a termelés relokációjának céljával létrehozott helyi leányvállalatok, bár per definitionem konszolidációs fázisban lévő iparágak kifutó termékeinek gyártására jönnek létre, periférikus, a fejlett országokénál alacsonyabb bérköltségekkel jellemezhető telephelyeken – *jelentős fejlődési pályát futhatnak be,* amennyiben a leányvállalat proaktív módon kezdeményezi/felgyorsítja azt a folyamatot, amit a szakirodalom a multinacionális vállalat alkotóelemeinek koevolúciójaként ír le [Madhok–Liu 2006]. A leányvállalat pozíciója vállalati funkcióinak bővülésével javul, nem pedig a termelés felfutása vagy a gyártott termékek technológiai szintjének emelkedése következtében.

IRODALOM

- Atzinger, W.–Landesmann, M. [2008]: Relocation of production and jobs to Central and Eastern Europe – Who gains and who loses? *Structural Change and Economic Dynamics*, 19(1).
- Birkinshaw, J. [1996]: How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3).
- Birkinshaw, J. [2000]: *Entrepreneurship in the global firm*. London: Sage Publications
- Birkinshaw, J.–Hood, N. [1998]: Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4).
- Dyer, J. H.–Chu, W. [2000]: The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2).
- Imai, M. [1986]: *Kaizen: the key to Japan's competitive success*. New York: Random House Business Division
- Jungnickel, R.–Keller, D.–Peters, H.–Borrmann, C. [2008]: International mobility of jobs – Diversion from Western to Eastern locations? *Structural Change and Economic Dynamics*, 19(3).
- Madhok, A.–Liu, C. [2006]: A coevolutionary theory of the multinational firm. *Journal of International Management*, 12(1).
- Mészáros Á. [2009]: A Fordizmus és a Toyotizmus a Magyar Suzuki Beszállítói Rendszerében. *Köz-Gazdaság*, 4(1).
- Rojec, M.–Damijan, J. P. [2008]: Relocation via foreign direct investment from old to new EU member states Scale and structural dimension of the process. *Structural Change and Economic Dynamics*, 19.
- Sass M. [2008]: A szolgáltatások relokációja – európai folyamatok. *Európai Tükör*, 13(7–8).
- Sass M. [2009]: *Eltérő örökség és eltérő politikák – hasonló eredmények. Autóipari beszállítók Csehországban és Magyarországon*. Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság 17. éves kongresszusán (Kihívások és lehetőségek. Innováció és új modellek az ellátási láncban) elhangzott előadás, Budapest, 2009. november 11–13
- Sass M.–Szanyi M. [2004]: A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása. *Külgazdaság*, 48(9).
- Somai M. [2000]: Autóipar Magyarországon: a személyautó és autóalkatrészgyártás nemzetközi „beágyazottsága” és integráló hatása a hazai háttériparra. In: *Felzárkózás és EU-csatlakozás*. A VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai. Budapest: MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága, pp. 346–352
- Szalavetz A. [2002]: A hazai kis- és középvállalatok beszállítási képessége – képtelensége. In: *Kis- és Középvállalkozások Magyarországon. Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos Közlemények*, 6, pp. 81–87
- Szalavetz A. [2004]: *Az információtechnológiai forradalom és a felzárkózó gazdaságok*. Budapest: Kossuth

Török Á. 2001: A versenyképesség mérése és értelmezése. In: Verseny Európa küszöbén. *ÁVF Tudományos Közlemények*, 3.

Vince P. [2001]: A vállalati beszerzési és értékesítési kapcsolatok rendszere: Egy gépipari felmérés eredményei. *Közgazdasági szemle* 48(11).