

25 éve Győrben az AUDI A kutatás eddigi eredményeinek összegzése

The AUDI in Győr for 25 years The results of the research so far



Absztrakt

A tanulmány a győri Széchenyi István Egyetemen működő FIEK projekt (Felsőoktatási Ipari Együtműködési Központ) keretében végzett kutatás eddigi eredményeit foglalja össze. A kutatás fókuszában az AUDI beágyazódási folyamatával kapcsolatos vizsgálódások állnak. A kutatás során vizsgáljuk az AUDI nemzetgazdaságra gyakorolt hatásait, makro-gazdasági beágyazódásának mérföldköveit, hatását a térségi és nemzetgazdasági versenyképességre. Górcső alá kerül az AUDI győri gazdaságra, gyakorolt hatása, társadalmi felelősségvállalása. Mivel a térség versenyképessége szempontjából fontos kérdés a hazai beszállítók fejlesztése, a győri térség öt KKV-jának AUDI-s kapcsolódási pontjait is feltárjuk esettanulmány-szerű vizsgálatainkban.

Kulcsszavak: AUDI, Győr, járműipari központ, autóipari beszállítók

Abstract

The study summarizes the results of a research project conducted in the framework of the HEICC (Higher Education and Industrial Cooperation Centre) programme at Széchenyi István University, Győr, Hungary. The research focuses on the AUDI embedding process. During the research the following aspects are observed: the effects of AUDI on the national economy, its macroeconomic embedding milestones, its impact on regional and national competitiveness, the effects of the company on the economic life of Győr and its CSR activity. The development of domestic suppliers plays an important role in the competitiveness of the region. Five SMEs of the region are explored in the form of case studies during the research.

Keywords: AUDI, city of Győr, automotive industry centre, automotive suppliers

BEVEZETÉS

A győri Széchenyi István Egyetem bázisán számtalan, a járműiparral és a járműipari régiókkal foglalkozó tudományos kutatás zajlott az elmúlt időszakban. Ennek elsődleges kiváltója, hogy Győr elmúlt bő egy évtizedbeli kiemelkedő fejlődése jelentős részben a járműipar teljesítményén alapul, továbbá a város tudományos szempontból is jelentősen előre tudott lépni, s az egyetem és az MTA helyi kutatóközpontja révén a regionális kutatások egyik legfontosabb hazai bástyájává nőtte ki magát. A kutatási projektek hiánypótló megközelítésben foglalkoztak napjaink kelet-közép-európai gazdasági húzóágazatával, a járműiparral, s annak térségi, gazdasági, társadalmi és egyéb kapcsolódó hatásaival.

Egy 2012-ben zárult kutatás^[1] a magyar és térségi pozíciókat elemezte a kelet-közép-európai járműipari térségek vizsgálatával, külön fókusszal a beszállítói hálózatok sajátosságaira. A kutatás során világossá vált, hogy a térségben jelentős hagyományai vannak a járműgyártásnak (Hardi, 2011), ráadásul a járműipar a vizsgált országokban néhány év alatt nettó importálóból nettó exportáló ágazattá vált (Barta, 2011), s ezzel párhuzamosan olyan tudástömeg halmozódott fel, mely serkentette a kutatás-fejlesztési kapacitások folyamatos bővítését is. További fontos eredményként szükséges kiemelni, hogy a vizsgált járműipari központoknak fontos feladatuk a telephelyi tényezők folyamatos fejlesztése, hiszen ezáltal tudnak megfelelő környezetet teremteni a járműipari vállalatok fejlődéséhez, azok beágyazódásához (Rechnitzer-Smahó, 2011).

„A Győri Járműipari Körzet mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze” című kutatási programban^[2] 2012 és 2014 között a kutatók elsősorban egy járműipari körzet működési modelljét, szervezési technikáját kívánták feltárni és modellezni (Rechnitzer, 2013). Noha több kutatási eredmény született a KKV-szektorra nézve is (Dőry-Tilinger, 2014; Keszei-Vinkóczy 2015), a fókuszban főként a járműipar mint térségszervező erő állt, s kiemelten fókuszáltak az AUDI helyi társadalmi és gazdasági kapcsolatokra gyakorolt hatásainak feltárására is (Czakó, 2014).

Tizenkilenc európai járműipari központ működési modelljének feltárása is megtörtént az elmúlt időszakban^[3], s a kutatási eredmények azt mutatták, hogy az egyes járműipari központok szereplői többféle együttműködési keretet alakítottak ki a hatékony működés érdekében. Ilyen együttműködés-típusok az (ön) kormányzati és vállalati szereplők kooperációi a gazdaságfejlesztés területén, a vállalati és felsőoktatási szereplők együttműködése a kutatás-fejlesztés területén, az együttműködések a szakképzés területén, továbbá a multilaterális,

[1] TÁMOP-4.2.1./B-09/KONV-2010-0003 „Mobilitás és környezet: Járműipari, energetikai és környezeti kutatások a Közép- és Nyugat-dunántúli régióban”

[2] TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0010 „A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze”

[3] TÁMOP-4.1.1.F-03/1-2013-0001 „Járműipari Regionális Innovációs és Technológiai Tudáscentrum gazdasági, társadalmi szerepkörének fejlesztése a Széchenyi István Egyetem bázisán”

sokszereplős együttműködési rendszerek (Fekete (szerk.), 2015; Fekete, 2017b). A kutatás keretében számos nemzet járműipari központja górcső alá került, így pl. a német (Fekete, 2015), a brit (Poreisz-Rámháp, 2015) vagy éppen a francia (Horváth, 2015) modell sajátosságait is feltártuk.

Időközben a győri gazdasági milió vizsgálata több kutatót is foglalkoztatott, s egyre gyakrabban megjelentek a területi tőke elméletét segítségül hívó kutatások is (Rechnitzer, 2016; Czakó-Dőry, 2016), továbbá górcső alá került egy speciális és napjainkban számos győri vállalati, egyetemi és városi döntéshozót foglalkoztató kérdés is: hogyan lenne lehetséges a győri KKV-k nemzetközi versenyképességét növelni, nemzetközi beszállítói láncokban való szerepüket erősíteni? Az ezzel foglalkozó elemzések (Fekete, 2017a; Feketéné Czakó, 2017) egyöntetűen nagy reményeket fűznek a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ győri megvalósulásához és tevékenységéhez. Mindemellett a „győri modell” folyamatos vizsgálata, annak meghatározó attribútumai és sikertényezői is számos új kutatási eredménnyel bővítették a szakirodalmat (Filep, 2014; Filep et al., 2013; Jakab-Konczosné, 2018; Rechnitzer et al., 2016).

2017-ben kezdődött meg az AUDI 25 éves jelenlétével foglalkozó kutatásunk a győri FIEK-projekt keretében (Fekete, 2017c). A kutatás fókuszában az AUDI beágyazódási folyamatával kapcsolatos vizsgálódások állnak, melyek kiegészülnek egy beágyazottsági- és hatásvizsgálattal. A kutatás során vizsgáljuk az AUDI nemzetgazdaságra gyakorolt hatásait, makrogazdasági beágyazódásának mérföldköveit, hatását a térségi és nemzetgazdasági versenyképességre. Górcső alá kerül az AUDI győri gazdaságra, helyi háztartásokra és a helyi üzleti életre gyakorolt hatása, társadalmi felelősségvállalása. Mivel a térség versenyképessége szempontjából fontos kérdés a hazai beszállítók fejlesztése, a győri térség öt KKV-jának AUDI-s kapcsolódási pontjait is feltárjuk esettanulmány-szerű vizsgálatainkban. Jelen tematikus folyóiratszám a kutatás eddigi eredményeit összegzi.

A tanulmányban elsőként röviden utalok az AUDI letelepedésének körülményeire, majd felvázolom a gyár fejlődési pályáját, bemutatva a legfőbb fejlesztéseket, azok kiváltó okait, továbbá a városi infrastruktúra fejlesztésére gyakorolt hatásokat. Ezt követően összegzem azokat a legfontosabb gazdasági-társadalmi hatásokat, melyek feltárára kerültek a kutatás keretében, továbbá a beszállítói folyamatok értékelése során kitérek öt győri, járműipari vállalat összehasonlító elemzésének eredményeire is. A tanulmány épít a folyóirat ezen számának többi tanulmányára, az azokban leírtak szintetizálását végzi el.

1. AZ AUDI GYŐRI JELENLÉTÉNEK MEGHATÁROZÓ FOLYAMATAI

1.1. LETELEPEDÉS

Az 1990-es évek elején új motorkonstrukciót dolgoztak ki az AUDI-nál, ami új telephely kiválasztását tette indokolttá. 180 település közül 1993-ban Győr mellett döntöttek az illetékes vezetők, az AUDI hivatalos magyarországi megalapítása 1993. február 18-án történt meg. Az AUDI tulajdonképpen egy barnamezős beruházással indította győri jelenlétét, hiszen megvásárolta a Rába gyár 100 ezer m²-es félkész üzemcsarnokát, melyet befejezését követően a motorgyártás vett birtokba. Rechnitzer (2016) többek között Lukács (2006) alapján sorra veszi a telepítési tényezőket, melyeket öt csoportba rendez. Eszerint a kedvező termelési költségek nagy szerepet játszottak a vállalat győri letelepedésében, hiszen többek között a munkaerő költsége is kedvező volt, továbbá a félkész csarnok befejezése az egyszeri beruházási költségeket is csökkentette. Győr földrajzi fekvése szintén kedvező tényezőnek bizonyult, hiszen az autópályahálózat megfelelő elérhetőséget biztosított már akkoriban is, és viszonylag közel fekszik a város Ingolstadthoz. A letelepedő nagyvállalat alapozhatott továbbá a város ipari, gépipari múltjára, tradícióira, munkakultúrájára, továbbá a rendszerváltást követő időszakban a privatizáció következtében „felszabaduló” szakképzett munkások tömegére. Szintén jelentős tényező, hogy ekkoriban már működött a győri ipari park, ahová lehetőség nyílt az AUDI-t követő külföldi beszállítók letelepedésére is. Végül Rechnitzer (2016) olyan urbanizációs előnyöket is ide sorol, mint pl. a kiépült kereskedelmi bankhálózat, a jó minőségű városkép, a tradicionálisan műszaki fókuszú felsőoktatási intézmény, stb.

A letelepedés körülményeiről, a figyelembe vett tényezőkről a jövőben többet is meg kívánunk tudni, így összeállítottuk azon szereplők listáját, akikkel a jövőben mélyinterjúk keretében kívánjuk körbejárni a kérdést. Az alapítás óta a vállalatnál dolgozó három szakemberrel végzett interjúk összevetéséből kiderül, hogy operatív szinten az AUDI fejlődési pályáját megalapozó Karl Hübser^[4] akkori gyárigazgató kulcsszereplője volt az eseményeknek, előrelátó tervezésének pedig máig ható következményei vannak. Az eredeti tervek ugyanis nem szóltak másról, mint egy kis, kizárólag négyhengeres motorokat gyártó üzem telepítéséről és működtetéséről. Hübser ugyanakkor úgy alakította ki már akkor a struktúrákat, hogy ne legyen akadálya a későbbi új termékek gyártásának. Az első csarnokot ugyanis nem rendelte teljes egészében a motorgyártásnak, hagyott egy részt, ahol később a járműgyártás csírái meg tudtak jelenni, továbbá tudatos területvásárlási politikájával biztosította későbbi fejlesztések helyigényét.

[4] Karl Hübser Győr díszpolgára, méghozzá a ma is élő díszpolgárok közül ő kapta legrégebben a kitüntető címet.

Hübser mellett a közeljövőben törekszünk megkeresni és megszólaltatni azokat az érintett kormányzati szereplőket (pl. Latorcai János akkori ipari és kereskedelmi miniszter) és a Rába Rt. akkori irányítóit (pl. Zalán Barnabás, a Rába Rt. akkori vezetője), akik operatív szinten részt vettek a tárgyalások bonyolításában. Véleményünk szerint a velük való találkozások jelentős új szempontokkal gazdagíthatják az AUDI telephelyválasztásának tényezőiről alkotott ismereteinket.

1.2. FEJLŐDÉSI PÁLYA

Rechnitzer (2018) érdekes dilemmákat vázol fel munkájában a nagyvállalat beágyazódási folyamataival, beágyazottsági rendszereivel kapcsolatban, s arra a következtetésre jut, hogy a beágyazódás olyan interaktív folyamat, melynek keretében a nagyvállalat és a nagyváros is kezdeményező és haszonélvező, s az általuk képviselt tevékenységek és szereplők mindegyike többteleterőforrásokhoz jut ezen folyamat során. A nagyvállalati beágyazódás folyamatai vizsgálhatók a humán erőforrások, a gazdasági bázis, a helyi fogyasztási piac, a helyi intézmények és társadalom, továbbá a településfejlesztés és kormányzás szintjein. Az AUDI győri jelenlétének ezen hatásmechanizmusait a kutatás következő szakaszában szükséges vizsgálni, úgyszintén a beágyazódási folyamat hat állomásának azonosítására is sort kell keríteni (kiválasztás, előkészítés, beruházás, kiépülés, fejlesztés/kapacitásbővítés, stabilitás/megújulás).

A vállalat letelepedését követően gyakorlatilag évről évre újabb és újabb fontos mérföldkövek követték egymást az üzem és ezáltal a város életében is. Az 1. táblázatban összegeztük az AUDI legfontosabb beruházásait az elmúlt 25 évben, mellettük pedig megjelenítettük a kiváltó okokat is, aszerint osztályozva, hogy az adott fejlesztés a motorgyártáshoz, a járműgyártáshoz vagy egyéb tényezőkhöz kapcsolódik.

1. táblázat: Az AUDI beruházásainak kronológiája és azok kiváltó okai
 Table 1 The chronology of AUDI's investments and their causes

Év	Beruházás	Motorgyártás	Járműgyártás	Egyéb
1993	100 ezer m ² -es csarnok befejezése, motorszerelde, mechanikus megmunkáló sorok	5 szelepes, négyhengeres benzinmotor		
1996	mechanikus megmunkálás, a szerelde területének bővítése	1,6 literes, kétszelepes, négyhengeres benzinmotor		
1997	motorgyár kapacitásbővítése, új logisztikai csarnok	V6 ésV8 motorok		
1998	járműgyár		TT Coupé össze-szerelése	
2000	új csarnok (motorszerelde, hengerfej- és vezérműgyártás)	adagolófűvókás dízel-motorok		
2001	Motorfejlesztő Központ			folyamatos motorfejlesztési igények
2002	új motorgyártó csarnok	FSI, V8, CR motorok		
2003	AUDI Hungária Fórum			
2005	Szerszámgár		TT Roadster, A3 Cabriolet	
2010	Kísérleti Motorgyártó Központ			folyamatos motorfejlesztési igények
2011	Projekt- és Oktatóközpont			K+F, képzés
2013	Új járműgyár (présüzem, karosszériaüzem, lakkozó és járműszerelde, központi épület, logisztikai csarnok, energiaközpont)		A3 Limousine	
2013	Új logisztikai központ			új logisztikai rendszer kiépítése
2013	Szerszámgár bővítése		sorozatgyártás megnövekedett igényeinek kielégítése	
2015	Logisztikai központ bővítése			új logisztikai kihívások
2015	Bőnyi hőközpont			károsanyag-kibocsátás csökkentése
2017	Szerszámgár bővítése		sorozatgyártás megnövekedett igényeinek kielégítése	
2017 és 2018	új gyártócsarnok	elektromos motorgyártás		
2017 és 2018	Új karosszériagyár		Q3, Q4	

Forrás: saját szerkesztés az AUDI éves beszámolóí és Szarka (szerk.), 2018 alapján

Látható, hogy egy-egy új termék gyártása jelentős beruházásokat generált az AUDI életében: folyamatos gyárbővítésnek lehetünk szemtanúi, mely új csarnokokat és gyártósorokat eredményezett, ezzel párhuzamosan pedig számos kutatás-fejlesztési tevékenység is letelepedett Győrben (pl. motorfejlesztő központ, kísérleti motorgyártó központ, stb.). Külön érdemes kiemelni a bőnyi hőközpont 2015-ös üzembe helyezését, mely beruházással az AUDI energiaigényének mintegy 60%-át geotermikus erőforrások használatával képes biztosítani az új rendszeren keresztül. A felsorolt fejlesztések révén az AUDI győri telephelye a világ legnagyobb motorgyárává nőtte ki magát, megjelent a teljes vertikumú járműgyártás, hozzá kapcsolódó új logisztikai központtal, továbbá számos K+F-részleggel is bővült a gyár.

Az 1. ábra jól szemlélteti az AUDI-gyár térbeli terjeszkedését a kezdetektől 2013-ig, a teljes vertikumú járműgyár kiépüléséig

1. ábra: Az AUDI győri telephelyének területi fejlődése 1993 és 2013 között
Figure 1 The territorial development of AUDI's site in Győr between 1993 and 2013



Forrás: Lados M. és Papp L. szerkesztése

Az AUDI infrastrukturális fejlesztéseivel párhuzamosan állami és önkormányzati fejlesztések is komoly volumenben valósultak meg a gyár és az ipari park környékén, megteremtve a megfelelő megközelítés infrastrukturális feltételeit. A 2. táblázat a 2009 óta végzett legnagyobb ilyen jellegű beruházásokat tartalmazza.

2. táblázat: Néhány fontosabb, az AUDI fejlesztésekhez kapcsolódó önkormányzati és állami közútfejlesztési beruházás az elmúlt évekből

Table 2 Some of the major investments of local government or state financed road developments related to AUDI developments from recent years

Beruházás éve	Beruházás megnevezése	Beruházás részletes leírása	Beruházó
2009	1. sz. főút- Kardán út körforgalmú csomópont építése	A beruházás az 1. sz. főút átépítése, Pesti út, Szent Vid u., Nádasdy laktnyához vezető út, Kardán út részbeni átépítésével valósult meg, új közvilágítással, a csatlakozó utakon kijelölt gyalogosátkelőhelyekkel, autóbusszmegállóhelyekkel (6 db buszből).	A NIF Zrt. ^[5] beruházásában valósult meg az önkormányzat terület rendezésével
2012	Audi kiselkerülő	Az új út 2x1 forgalmi sávval épült, egy oldalon vezetett kétirányú kerékpárúttal, új közvilágítással, vízelvezetéssel, autóbussz leálló öblökkel, várókkal, északi és keleti oldalon Gabion fal megtámasztással.	A NIF Zrt. beruházásában valósult meg, és az önkormányzat részére tulajdonba és kezelésre átadásra került.
2015	813. sz. főút I. üteme	M1 autópálya és Vonal út közötti szakasz, 2x1 forgalmi sávú út, a szakaszon 2 új felüljáró épült, a Váci M. u. és a MÁV 1. sz. Budapest-Hegyeshalom vasútvonal felett, 4 új körforgalmi csomópont, 3 körforgalmi csomópont közvilágítása átépült, 572 m hosszban zajárnyékoló fal, 1,5 km kerékpárút épült a Vonal úti körforgalomtól a Tibormajori útig.	A NIF Zrt. beruházásában valósult meg, előnyei: biztosítja a győri ipari park könnyebb elérését az M1 autópályáról.
2016	813. sz. főút II. üteme	Vonal út és az 1. sz. főút közötti szakasz, 2x1 forgalmi sávú út, a szakaszon épült 1 külön szintű csomópont az M19 és a 813. sz. főúttal, 1 körforgalmi csomópont az 1. sz. főútnál.	A NIF Zrt. beruházásában valósult meg, ez a szakasz biztosítja a gönyői kikötő könnyebb elérését az M1 autópályától, közvetlen kapcsolatot biztosít a gönyői kikötő és a győri ipari park között.
2018	813. sz. főút III. üteme	1. sz. főút és a 14. sz. főút közötti szakasz 2x1 sáv, 3 db felüljáró (Mosoni Duna-híd, Vízügy kezelő útja felett, Bácsai csatorna felett), 2 kerékpáros átvezetést biztosító kerethíd, 3 körforgalmi csomópont: 14. sz. főút, az 1302. j. és az 1302. j. utakon.	A NIF Zrt. beruházásában valósult meg, mellyel a három építési ütem forgalomba helyezésével Győr keleti elkerülő az M1 autópályát köti össze a 14. sz. főúttal, a térségben az észak-déli átmenő forgalom elkerüli a lakott területeket, Győr városban csökken a zaj és légszennyezés.

Forrás: saját szerkesztés Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata Településfejlesztési Főosztály adatgyűjtése alapján

További adatgyűjtésre lesz szükség ahhoz, hogy teljes körűen feltárjuk azokat a közúti-, illetve vasúti infrastruktúra fejlesztését célzó állami és önkormányzati

[5] Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.

beruházásokat, melyek tovább erősítik az AUDI győri jelenlétét és beágyazottságát, hiszen minden egyes ilyen, a gazdasági infrastruktúrát fejlesztő intézkedés egy újabb erőteljes kapcsolat az AUDI és a gyárat körülvevő város között, továbbá erős bekapcsolódási lehetőség a nemzetközi hálózatokba.

1.3. GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI HATÁSOK

A kutatás során vizsgáltuk az AUDI makrogazdasági hatásait, beágyazódásának mérföldköveit. Az AUDI Hungaria a kelet-közép-európai régió második legnagyobb feldolgozóipari vállalkozása, hazánk GDP-jéhez 2016-ban 1,44%-kal, a GNI-hoz pedig 1,11%-kal járult hozzá. A cég évek óta Magyarország legnagyobb exportőre, 2016-ban a teljes kivitel 8,08%-át adta. Szintén jelentősen hozzájárul a magyar költségvetéshez, hiszen adók és járulékok formájában mintegy közel 35 milliárd Ft-ról beszélhetünk. Az AUDI Hungaria jelenleg mintegy 11 ezer főt foglalkoztat, mellyel hazánk 4. legnagyobb foglalkoztatója, a régiós szintnél magasabb béreket kínálva munkavállalóinak. A makrogazdasági beágyazódási folyamat fontos eleme, hogy az AUDI folyamatosan fejleszti hazai K+F kapacitásait, továbbá beszállító-fejlesztési programjain keresztül a hazai KKV-k fejlesztésében is szerepet vállal (Novoszáth, 2018a).

Mindezek a folyamatok persze nem egyoldalúak, hiszen az AUDI jelentős állami szubvenciókhoz jutott hozzá az elmúlt évtizedekben. Hazánk regionális támogatási térképét az Európai Bizottság hagyja jóvá, a jelenlegi hatályos térkép alapján a Kormány a Nyugat-dunántúli régióban a beruházni kívánó vállalatok számára legfeljebb 25%-os támogatásintenzitással nyújthat segítséget. Novoszáth (2018b) elemzésében rámutat, hogy az egyedi kormánydöntéssel (EKD) támogatott projektek mintegy 37%-a a járműiparhoz kötődik. A legnagyobb EKD-támogatással a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. büszkélkedhet (35 milliárd Ft), míg az AUDI 2008 és 2018 között összesen mintegy 29 milliárd Ft támogatásban részesült.

A multinacionális vállalatok hagyományosan aktív társadalmi felelősségvállalási tevékenységet (CSR) végeznek, ugyanakkor speciális helyzetben is vannak, hiszen a leányvállalatoknak figyelembe kell venniük az anyavállalataik érdekeit és elvárásait is. Az AUDI Hungaria CSR-tevékenysége elsősorban a helyi közösségeket támogatja, katasztrófa-helyzet esetén ugyanakkor segítséget nyújtanak a vállalat telephelyétől távoli településeknek is (pl. így tettek a vörösiszap-katasztrófa idején is) (Reisinger, 2018a). A győri vállalat fókuszában a kultúra (pl. Győri Balett, Győri Filharmonikus zenekar, Pannonhalmi Jazzterasz) és a sport (pl. AUDI ETO KC, EYOF) támogatása kiemelt jelentőséggel bír. Az oktatás területén is széleskörű kooperációs tevékenységet folytatnak, több győri középiskolával van intézményesített szakképzési kapcsolatuk, a Széchenyi István Egyetemen pedig előbb tanszék, majd tanszékcsoport alakult, mely mára az AUDI Hungaria Járműmérnöki Karrá nőtte ki magát. A műszaki területek mellett a gazdaságtudományi területen is aktív kooperáció alakult ki, 2014-ben jött létre a Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció tanszék. A vállalat emellett saját, német nyelvű

óvodát és általános iskolát tart fenn a városban. Mindemellett számos karitatív tevékenységet is tetten érhetünk (pl. kórház, mentőszolgálat, rendőrség támogatása), továbbá a munkavállalók önkéntes tevékenysége is egyre jelentősebb, 2014 óta minden évben megrendezik az önkéntes napot.

Egy multinacionális vállalat beágyazódási folyamatában az érintett országok vállalati kultúrái, továbbá a regionális kultúra, illetve ezek egymással való viszonya is jelentős szerepet játszik. Konczosné Szombathelyi Márta (2018) tanulmányában rámutat, hogy a német vállalatok tradicionálisan fontos szerepet játszanak a magyar gazdaság teljesítményében, és ez a győri régióra is igaz. Ráadásul a győri regionális kultúrától nem idegen, ha egy termelő nagyvállalat tulajdonképpen a térség „motorjaként” működik: ma az AUDI játszik kiemelkedő szerepet a térség (és az ország) gazdasági fejlődésében, a jelentős létszámú foglalkoztatott magas színvonalú bérezésében, a helyi társadalom különféle közösségeinek támogatásában, míg a rendszerváltást megelőző évtizedekben a Rába Vagon- és Gépgyár látta el ezt a szerepkört. Az AUDI-nál tisztában vannak a magyar és a német kultúra közti különbségekkel, így a 2010-es évek elején megkezdett „Együttműködés kultúrája” projekten keresztül fontos érték közvetítő kezdeményezéseket indítottak, melyet külön kiadványban össze is foglaltak (Kultúráiránytű). Az AUDI vállalati kultúrája és a győri regionális kultúra több ponton is hatott egymásra, a vállalat hosszú ideje jelentős szereplője a helyi döntéshozatalnak, elkötelezett a térség fejlesztése irányában, a várossal rengeteg közös kezdeményezést valósít meg, a győriek büszkéek a prémium kategóriás, minőségi termékekre. A vállalat munkavállalóinak többsége a térségből származik, a német munkatársak létszáma alacsony (köztük speciális szerepet játszanak az ún. „expatrióták”, akik hosszabb távú külföldi munkavégzésre érkeznek a vállalathoz). A fenti két csoport kultúrája közti állandó kölcsönös csere-hatás figyelhető meg.

1.4. BESZÁLLÍTÓI FOLYAMATOK

A nagyvállalat jelenléte számtalan hatást fejthet ki a régió gazdaságára, ezek közül napjainkban kiemelten szükséges foglalkozni a beszállítói hálózatok kérdéskörével. Esetünkben az AUDI győri jelenlétével kapcsolatban indokoltnak tartottuk megvizsgálni a magyar, illetve régióbeli KKV-k szerepét a vállalat beszállítói hálózatában, ehhez kapcsolódva a kutatás során öt jelentős győri autógyári KKV helyi fejlődési pályáját is vizsgáltuk.

Napjainkban mind az EU, mind pedig hazánk gazdasági működésében a KKV-k megkerülhetetlen szereplők: a vállalkozások 99%-a a KKV-kategóriába sorolható, s ez a szektor alkalmazza a hazai foglalkoztatotti létszám közel 70%-át (KSH). Tény ugyanakkor, hogy a KKV-k üzleti hatékonysága világszerte elmarad a nagyvállalatokétól, így a nemzetgazdaság jelentős kibocsátásnövekedését eredményezné, ha sikerülne ezt a szakadékot a KKV-k fejlesztésével csökkenteni. Több hazai kutatás is foglalkozott annak kérdésével, hogy miként is lehetne a magyarországi

KKV-k fejlesztését elősegíteni, milyen módon kapcsolódhatna be ez a szektor hatékonyabban a nemzetközi ellátási láncokba?

Az AUDI győri telephelyén mind széria, mind pedig szolgáltató beszállítók jelentős számban vannak jelen, s az AUDI törekszik újabb és újabb beszállítók bevonására is. A gyár beszerzési vezetőjével lefolytatott mélyinterjú alapján elmondható, hogy a szolgáltató beszállítók között nagy számban vannak jelen hazai KKV-k, sok található ebből Győr városában is, mely cégek pl. az őrzés-védelem, elektromos készlet, étkeztetés, stb. területeken működnek. A szériabeszállítók (tehát az alkatrészeket beszállító Tier-1-es szintű beszállítók) között is találunk hazai cégeket, s noha hatalmas befektetést jelent ezen cégek részéről az auditálási folyamat végig vitele, örömteli, hogy újabb és újabb jelentkezők szeretnének bekerülni az AUDI beszállítói közé.

A kutatás keretében öt Győrben működő vállalat fejlődési pályáját is vizsgáltuk, a kiválasztás szempontjai a következők voltak: AUDI-val való kapcsolat, jelentős cég a járműipar területén, aktív közreműködés a város gazdasági életében. A vizsgálatba két külföldi tulajdonú „betelepülő” vállalatot (NEMAK Győr Alumíniumöntöde Kft., REHAU Automotive Kft.) és három tradicionális győri családi vállalkozást (QP Zrt., Borsodi Műhely Kft., Jankovits Engineering Kft.) vontunk be. A kutatók esettanulmányaikat többnyire a vállalatoktól kapott adatok, a vállalatokról nyilvánosan elérhető adatok, továbbá félig strukturált interjúk anyagai alapján állították össze. Az alábbiakban az öt cég fejlődési pályájának legfontosabb összefüggéseit vázolom *fel e tematikus folyóiratszám végén olvasható esettanulmányok* (Balassa, 2018; Feketéneké Czakó, 2018; Poreisz, 2018; Szemerédi, 2018; Vinkóczi, 2018) alapján.

A 3. táblázatban összegeztem a vizsgált cégek fő jellemzőit. Ez alapján látható, hogy a három győri családi vállalkozás a rendszerváltást követő néhány éven belül kezdte meg működését ebben a formában, azonban tulajdonos-alapítói mindegyike végzett már valamilyen ipari tevékenységet a rendszerváltást megelőző időszakban is. A két Győrbe települt cég egyike szintén ebben az időszakban kezdte meg győri tevékenységét, a telephelyválasztásban az AUDI jelenléte nem befolyásolta, míg a másik vállalat a 2010-es évek elején kifejezetten az AUDI-s kapcsolat miatt választotta Győrt.

3. táblázat: Öt győri járműipari vállalat összehasonlítása
 Table 3 Comparison of five automotive industry companies in Győr

Cégnév	Alapítás vagy győri letelepedés éve	Tulajdonosi szerkezet	Foglalkoztatottak létszáma (2017)	Fő profil	AUDI-kapcsolat
NEMAK Győr Alumíniumöntőde Kft.	1993	mexikói (korábban német, majd norvég)	1200	hengergejek gyártása	AUDI-tól függetlenül települt Győrbe, az AUDI egy megrendelő a sok közül
REHAU Automotive Kft.	2012	német	440	műanyag járműalkatrészek gyártása	az AUDI miatt települt Győrbe
QP Zrt.	1993	magyar családi vállalkozás	250	speciális hő és felületkezelés, gépi forgácsolás	az AUDI első körös beszállítójának beszállítója
Borsodi Műhely Kft.	1996 (1981)	magyar családi vállalkozás	200	fém-munkálás	az AUDI első körös beszállítójának beszállítója, más járműipari vállalat első körös beszállítója
Jankovits Engineering Kft.	1992	magyar családi vállalkozás	65	ipari gépek és berendezések hidraulikai rendszerei	az AUDI első körös beszállítójának beszállítója, „szolgáltató beszállító”

Forrás: saját szerkesztés

A beszállítói láncban elfoglalt helyük alapján a külföldi tulajdonú vállalatok az AUDI első körös beszállítói, ugyanakkor mindketten több járműipari konszernnek is Tier-1-es beszállítói, a NEMAK esetében pedig nem is az AUDI a legjelentősebb megrendelő. A három magyar KKV esetében általános jelenség, hogy főként első körös AUDI-beszállítók beszállítóiként vannak jelen a piacon, de mindhárom fel tud mutatni valamilyen „különleges kapcsolódást” is. A QP Zrt. egyértelműen célul tűzte ki, hogy rövid időn belül Tier-1-es AUDI beszállítóvá váljon: a jelenleg is folyamatban lévő bővítés következtében a cég készen áll az összetett motor-komponensek gyártására, s rendelkezni fog az első körös beszállítóvá váláshoz szükséges kritériumokkal. A Jankovits Engineering Kft. „szolgáltató” beszállítóként már dolgozik az AUDI-nak, hiszen javítási és karbantartási feladatok elvégzésére rendszeresen kapnak megbízást, a cég célja ugyanakkor, hogy a későbbiek-

ben közvetlenül az AUDI-tól nyerhessen el egyedi géptervezési és automatizálási munkákat. A Borsodi Műhely Kft. beszállítói különlegessége pedig abban rejlik, hogy Tier-1-es beszállítója a szentgotthárdi Opel üzemnek (az 1990-es évek közepe óta kizárólagos beszállító a kopó-törő alkatrészek területén), azonban a 2000-es évek elején az AUDI-tól jövő hasonló kérést kapacitáshiány miatt a cég vezetői kénytelenek voltak visszautasítani.

Minden vállalat problémának nevezte meg a szakképzett és a szakképzetlen munkaerő régióbeli hiányát is, mely a cégek további növekedésére és bővülésére jelentős veszélyeket tartogat. A vállalatok ugyanakkor az AUDI hatásaival kapcsolatban nem nyilatkoztak negatívan: szerintük a munkabérek emelkedéséért nem okolható egyértelműen a multinacionális vállalat, mint ahogy a szakemberek elszívásának jelentősége sem túl nagy. Volt olyan interjúalany is, aki szerint az AUDI-nak sokszor nehezebb betölteni üres álláshelyeit, hiszen egyrészt sokkal nagyobb volumenről van szó, mint a KKV-k esetében, másrészt sok munkavállaló inkább választja a kisebb, más közösségi szemlélettel rendelkező KKV-kat munkahelyként, mint a multikat – adott esetben vállalva a valamivel alacsonyabb bérszínvonalat is. Szintén interjúzás során derült ki az is, hogy az AUDI saját oktatási tevékenysége keretében rengeteg fiatal szerez piacépes tudást, akiknek nagy része AUDI-s dolgozó lesz a jövőben, ám a KKV-k az itt végzetek köréből is gyakran tudnak meríteni.

A robotizáció jelensége eltérő mértékben van jelen a vizsgált cégek életében. A REHAU és a NEMAK mindennapjaiba már beépült a robotizáció, több munkáállomást robotokkal működtetnek, míg a QP Zrt. épülő új csarnokának gyártósorain is jelentős számú robot végez majd munkát. A Jankovits Engineering Kft. már többször vett részt ipari robotok tervezésében és gyártásában, a Borsodinál egyelőre még csak ismerkednek a technológiával. Szinte egyöntetűen megerősítették az interjúalanyok, hogy a robotizáció nem nyújt megoldást a munkaerőhiány okozta problémákra, hiszen a robotok működtetéséhez is jelentős (gyakran nagyobb) számú munkaerőre van szükség. A céges mélyinterjúk alapján a jelenlegi munkaerőhiány megoldására egyértelműen bérlakásépítési kezdeményezések jelenthetnek megoldást, ezzel kapcsolatban több vállalkozás is intenzív lobbitevékenységet folytat Magyarország kormánya és Győr városa irányába.

Mind az öt vizsgált vállalat széleskörű CSR-aktivitást mutat az elvégzett vizsgálatok alapján, kulturális és sportesemények és közösségek támogatására fókuszálnak, de megjelenik a környezetvédelem és a környezettudatos fejlesztések jelentősége is. Általában az ügyvezetés szintjén dőlnek el a támogatói elhatározások, s többnyire nem tartanak fenn külön CSR-ral foglalkozó részleget a cégek. A vállalati önkéntes tevékenység még gyerekcipőben jár, de a jövőben ennek erősítését tervezik a megkérdezett vállalatok (Reisinger, 2018b).

2. KITEKINTÉS, JÖVŐKÉP ÉS ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

A 4. táblázatban látható, hogy az AUDI győri telephelyén az elmúlt 25 évben mintegy 33 millió motor, továbbá 1,1 millió gépjármű készült el, jelenleg pedig több mint 12 ezer foglalkoztatott dolgozik a gyárban. 25 évvel alapítását követően az AUDI továbbra is rendületlenül fejleszti győri telephelyét, újabb és újabb termékek gyártása indul meg a következő időszakban. 2018-ban elindul a Q3 sorozatgyártása, melyet 2019-ben a Q4 modell gyártása követ. Szintén idén kezdődik meg az elektromotorok sorozatgyártása. A Volkswagen-konzern számára készülő alternatív hajtású motorok gyártásával az AUDI győri telephelye ismét olyan fontos feladathoz jutott, mely hosszú távú feladattal szolgál majd a motorgyár számára. Egyre több területen lép be a robotizáció is a termelési folyamatokba, a járműgyártásban újabb és újabb robotot állítanak be. Az elektromotorok gyártásának újdonsága pedig a moduláris gyártási folyamatok bevezetése: gyártósorok helyett ún. „szigeteken” készülnek az elektromotorok egyes részei, ezen munkállomások között a logisztikai feladatokat önvezető járművek látják el.

4. táblázat: Az AUDI 25 évének főbb mutatószámai
Table 4 The main indicators of AUDI in past 25 years

	2017-ben	Összesen
Gyártott motorok (db)	1 965 165	33 294 371
Gyártott gépjárművek (db)	105 491	1 153 531
Összes munkatárs (fő)	12 307	-
Gyár területe/ Ebből beépített terület (m ²)	5 167 366/1 300 433	-

Forrás: saját szerkesztés Szarka (szerk.), 2018 alapján

A tanulmányban egy jelenleg is zajló kutatás első eredményeit kívántam közreadni. Az AUDI elmúlt 25 évének vizsgálata nyilvánvalóan egy folyóiratcikk lehetőségeinél jóval nagyobb terjedelmet kívánna, ezért igyekeztem a fejlődést a legfontosabb beruházások és az azokat kiváltó okok bemutatásán keresztül jellemezni, majd ezt követően ismertettem az AUDI legfontosabb gazdasági-társadalmi hatásait hazánkra és a győri térségre vonatkoztatva. A beszállítói kérdéseknek külön fejezetet szenteltem, véleményem szerint egy olyan területről van szó, mely a jövőben különösen fontos szerepet fog betölteni a győri gazdasági térség fejlődésében. Az elemzett öt győri járműiparhoz kapcsolódó vállalat jellemzőinek összevetésekor számtalan olyan nem várt eredményre bukkantunk, mely bizonyítja, hogy érdemes a beszállítói piramis alacsonyabb fokain álló cégek vizsgálata, igényeik és helyzetük felmérése. Végezetül bemutattam azokat a jövőbemutató kezdeményezéseket, melyek az AUDI győri telephelyének további fejlődését vetítik előre.

IRODALOMJEGYZÉK

- *AUDI Hungaria éves jelentései 2005-2016.* <https://audi.hu/hu/a-vallalat/a-vallalat-eredmenyei/>
- Balassa B. (2018) Akik formába öntik Győr jövőjét - A Nemak Győr Alumíniumöntőde Kft. helyi beágyazódásának vizsgálata. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 201-221.
- Barta Gy. (2011) A kelet-közép-európai járműgyártás európai összefüggései. In: Rechnitzer J.-Smahó M. (szerk.): *Járműipar és regionális versenyképesség.* Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 27-63.
- Czakó K. (2014) Az AUDI Hungaria Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 2, 188-198.
- Czakó K.-Dőry T. (2016) A területi tőke koncepciója és a városi vállalkozáskutatás. *Tér és Társadalom*, 30, 1, 18-36.
- Dőry T.-Tilinger A. (2014) Are SMEs Using Open Innovation Methods More Effective?: Results of the empirical research carried out among the enterprises based in the Győr Industrial District. In: Csizmadia Z.-Dusek T. (eds.): *The Győr Automotive District.* Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. pp. 145-159.
- Fekete D. (2015) Délnémet járműipari központok: Sindelfingen és Neckarsulm. In: Fekete D. (szerk.): *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei.* Universitas-Győr Alapítvány, Győr. 19-29.
- Fekete D. (2017a) A KKV-fejlesztés aktuális kérdései Győrben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 2, 65-76.
- Fekete D. (2017b) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és Társadalom*, 3, 125-142.
- Fekete D. (2017c) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 1-3, 106-115.
- Fekete D. (szerk.) (2015) *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei.* Universitas-Győr Alapítvány, Győr.
- Feketéné Czakó K. (2017) A KKV-k teljesítmény mérési kérdései a nemzetköziesedéssel összefüggésben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 2, 50-64.
- Feketéné Czakó K. (2018) Egy magyar járműipari KKV nagyvállalattá válásának sajátosságai. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 187-199.
- Filep B. (2014) *A nagyvárosok az európai és a magyar területi politikában.* Publikon Kiadó, Pécs-Győr.
- Filep, B.-Kovács, Zs.-Kara, Á.-Tömböly T. (2013) „City – University – Company” Coordinated Strategic Development: Industry Zone in Győr Focused on the Vehicle Industry. In: Dermol, V.-Širca, N.-Đaković, G. (eds.): *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning.* ToKnowPress. pp. 797-808.
- Hardi T. (2011) A közúti járműgyártás szerepe a kelet-közép- és délkelet-európai ipari térségek kialakulásában. In: Rechnitzer J.-Smahó M. (szerk.): *Járműipar és regionális versenyképesség.* Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 99-108.
- Horváth A. L. (2015) Rennes, Poissy és Douai járműipari központok működése. In: Fekete D. (szerk.) *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei.* Universitas-Győr Alapítvány, Győr. 79-96.

- Jakab P.-Konczosné Szombathelyi M. (2018) Város és nagyvállalat együttműködése hírnevük alakításában: Győr és az Audi Hungaria Zrt. *Tér és Társadalom*, 32, 1, 97-112.
- Keszei R.-Vinkóczy T. (2015) Helyzetjelentés a győri ipari körzetből. In: Kovács G. (szerk.): *Változó Társadalom, változó gazdaság tanulmánykötet*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 40-60.
- Konczosné Szombathelyi M. (2018) A vállalati és a regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 113-142.
- Lukács E. (2006) A győri telephelyű transznacionális vállalatok munkaerő-piaci kapcsolatai. *Tudományos füzetek*, 10, 1, 98-123.
- Novoszáth P. (2018a) Az Audi makrogazdasági beágyazódásának mérföldkövei. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 43-68.
- Novoszáth P. (2018b) Az állami szubvenciók szabályozása és szerepe a hazai járműipari beruházásoknál. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 89-111.
- Poreisz V. (2018) A Borsodi Műhely Kft. térségi beágyazódásának vizsgálata. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 223-246.
- Poreisz V.-Rámháp Sz. (2015) Bridgend és Dagenham angol járműipari körzetek térségi együttműködési modelljei. In: Fekete D. (szerk.): *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei*. Universitas-Győr Alapítvány, Győr. 31-42.
- Rechitzer J.-Kecskés P.-Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.-Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraparosodása*. JATEPress Kiadó, Szeged. 225-239.
- Rechnitzer J. (2013) *A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben. A Győr-kód*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J. (2018) Beágyazódás és beágyazottság. Töprengések a vállalatok területi/városi integrációjáról. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 25-41.
- Rechnitzer J.-Smahó M. (2011) A jármű- és autóipar hatása a kelet-közép-európai térség versenyképességére. (A kutatási eredmények összefoglalása). Rechnitzer J.-Smahó M. (szerk.): *Járműipar és regionális versenyképesség*. Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 5-26.
- Reisinger A. (2018a) Az Audi Hungaria Zrt. CSR tevékenysége. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 143-162.
- Reisinger A. (2018b) Győri autóipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 283-310.
- Szarka T. (2018) *25 év*. Audi Hungaria Zrt., Győr
- Szemerédi E. (2018) Esettanulmány a Jankovits Engineering Kft. beágyazódásáról. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 265-282.
- Vinkóczy T. (2018) REHAU Automotive Kft. működési sajátosságai. Fókuszban az Audi beszállítók. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 247-263