
Egy magyar járműipari KKV nagyvállalattá válásának sajátosságai^[1]

Characteristics of increasing up to global standards through a Hungarian Company



Absztrakt

A tanulmány egy rendszerváltást követően megalakult, máig magyar tulajdonban lévő, járműipari középállalat fejlődési folyamatát elemzi. Az elemzés módszereként az esettanulmány eszközt használva betekintést nyerünk a vállalat megalakulásának motivációjába, megismerhetjük a vállalat fejlődési állomásait, a beszállítói és egyéb kapcsolatait, a belső szervezeti változásokat és a jelenlegi kihívásokat. Az esettanulmány struktúráját az elméleti áttekintés adja. A cikk elején összefoglaló olvasható a ma aktuálisnak tekintett – magyar KKV szektort erősítő vagy kritikusan érintő – tudományos témakörökről. Az esettanulmány átfogó kérdése: mi a siker titka? A tanulmány elemzi a kiválasztott vállalat fejlődését, keresi a választ arra, hogy melyek azok a belső működésbeli sikertényezők, amelyek a fejlődési folyamatban speciálisnak tekinthetők az olyan általános, külső tényezők mellett, mint a rendszerváltás, a multinacionális cégek működése, vagy a támogatások rendelkezésre állása. Kiegészítő specifikus kérdés, hogy vállalati szinten vizsgálva milyen hasonlóságokat tudunk feltárni a bajor járműipari modellel vonatkoztatva? Az esettanulmányhoz szakmai interjú sorozat és vállalati dokumentumok biztosították az információt.

Kulcsszavak: technológia transzfer, KKV versenyképesség, KKV fejlesztés

Abstract

In many forums, it is stated that the Hungarian suppliers of vehicle industry differ from their foreign and multinational counterparts. In addition to the historical past, cultural and economic differences in the environment, more and more Hungarian owned companies are becoming stronger and more visible on the automotive market. These ones were making use of the potential of the power in the automotive sector successfully and adapted the automotive environment with the western manufacturing culture. This article analyses the development process of a vehicle industry-based, medium-sized Hungarian company, funded after the change of regime. As a method of analysis, using the case study tool,

[1] Köszönetet mondok Bogisich Ferenc Vezérigazgató Úrnak a cikk előkészítésében és megírásában való aktív közreműködéséért.

we gain insight into the motivation of the company's formation, get acquainted with the company's development stages its supplier and other institutional relationships, its internal structural changes and present challenges. The structure of the case study is provided by the theoretical overview. Its topics are considered to be current or are critical to the Hungarian SME sector development. The overall question of the case study is what is the secret of success? The article analyses the development of the selected company and seeks to define the internal success factors that can be considered as specifics in the development process in addition to the general factors like the external economic environment, regime change, supports and funds. Within this, it is a specific question of what kind of similarities can we find in relation to the Bavarian automotive model by examining the company level? Information of the case study was provided with a professional interview series and company documents. As a consequence it can be realized that the analysed company has started to operate by a relatively high level of innovation performance. Technological development was always the focus of the development cycles. There is a conscious financial 10

Keywords: technology transfer, SME competitiveness, SME development

BEVEZETÉS

Számos fórumon elhangzik, hogy a magyar vonatkozású járműipari beszállítók milyen szempontokból különböznek külföldi és multinacionális társaiktól. A történelmi múlt, a kulturális és gazdasági környezeti különbségek mellett egyre több olyan magyar tulajdonban lévő vállalat erősödik és válik láthatóvá, amely kihasználva a hűzóágazat adta potenciálokat sikeresen adaptál és teljesíti a járműipari környezetben. Ezen fejlődésfolyamatok feltárása azért élvez magas fokú aktualitást és érdeklődést, mert új információval látja el nemcsak az adott vállalat partner- vagy versenykörét, de egy adott régió gazdaságát és gazdálkodását elemző kutatókat is.

A tanulmány célja, hogy feltárja azon tényezőket, amelyek a vizsgált vállalkozás (QP Zrt.) sikerességében kulcsszerepet játszottak. Ezeket rendszerezve következtetések levonására kerül sor. Az elméleti áttekintés azon gyakran vizsgált témaköröket sorakoztatja fel, melyek a kis- és középvállalkozások fejlődése kapcsán a szakirodalomban jelenleg is aktuálisak. Ez adja az esettanulmány felépítését, amely mélyebb elemzéssel látja el a vállalat életében bekövetkezett mérföldköveket, a vállalat kapcsolatait, a belső szervezeti változásokat és a jelenleg aktuális kihívásokat. Az összegzésben kirajzolódnak azok a sikertényezők, melyek hozzájárultak ahhoz, hogy a vállalkozás a nemzetközi ellátási láncokban sikeresen megállja a helyét.

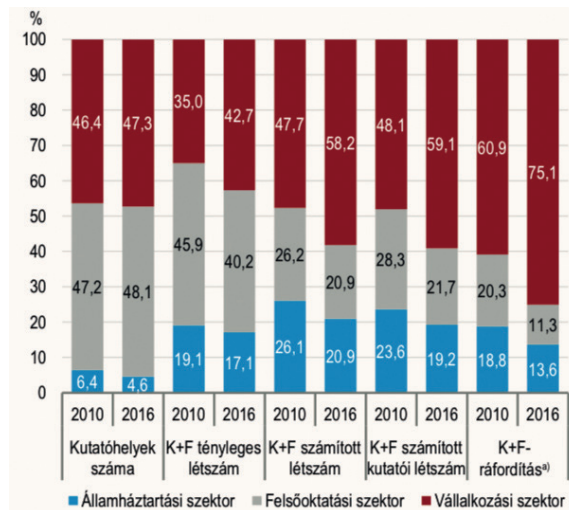
1. MAGYAR KKV-K SIKERMÉRÉSE A JÁRMŰIPARBAN

Jelentős mennyiségben áll rendelkezésünkre a magyar szakirodalomban, illetve egyre több nemzetközi platformon bemutatott megállapítás van arra vonatkozóan, hogy milyen tényezők alkotják vagy veszik körül a Magyarországon vagy a Kelet-Közép-Európában működő, sikeres vállalkozásaink működését. A következő rendszerezés illusztrálja a szakirodalomban aktuálisan kiemelt, gazdálkodási és regionális fejlődést indukáló tudományos témaköröket, fókuszálva a járműipari sajátosságokra. Erre támaszkodik a későbbiekben levezetett esettanulmány struktúrája is.

A közösségi innovációs mérés az országok innovációs teljesítményét méri 2005 óta az Európai Unióban. A K+F költségek tekintetében Magyarország az alsó harmadban szerepel a válságot megelőző adatok alapján. Meg kell említeni, hogy a lisszaboni célkitűzést Európa szerte nem sikerült elérni ezen a téren^[2]. Országok összehasonlítását feldolgozó jelentések során sokszor találkozunk olyan megállapításokkal, hogy Magyarország, a magyar vállalatok innovációt követő (NKTH, 2009) vagy innovációt imitáló (Capello, 2014) pozícióban vannak és mindez a rendszerváltásnak köszönhető. Az utóbbi évek hazai statisztikai adataiba tekintve látható, hogy a GDP arányában növekedő K+F hangsúlya egyre inkább a vállalati szféra irányába tolódik el (1. ábra).

1. ábra: K+F tevékenységi jellemzők megoszlása szektoronként Magyarországon, 2010, 2016

Figure 1 R&D activity shares among state, higher education and entrepreneurs in Hungary, 2010, 2016



Forrás: KSH, 2017

[2] 2010-ben egyik tagállamban sem érte el a K+F ráfordítások aránya a GDP 3%-át.

Az országos innovációs teljesítés vagy nem teljesítés magyar vállalati szintre történő lefordítására érdemes megvizsgálni azt, hogy a rendszerváltás után megnyílt piacokon melyik vállalkozás hogyan teljesített. Mikor és hogyan volt képes elkezdni a nyugati gyártástechnológiai és egyéb elvárások adaptációját? Illetve milyen egyéb körülmények segítették ezt az adaptációt? Az egyes számban való megfogalmazás nem véletlen. A cikk követi azt az álláspontot, hogy a rendszerváltás után megalakuló magyar vállalkozásokkal egyénenként is érdemes foglalkozni és feldolgozni azok információit. A szélesebb körben feltárt járműipari elemzések jelen tanulmány támpontjait adják. Számos európai járműipari központ intézményi relációinak és a közös fejlesztési projektek jellegének vizsgálata alapján megállapítható, hogy az egyes központok sikeressége nagyban múlik az együttműködések meglétén illetve minőségén (Fekete, 2017b). A rendszerváltás után alakult, ma is sikeres, magyar gyártó cégek csekély száma jól látható a hazai járműpiacon, megfelelő mintát adva az esetfüggő kérdések megválaszolására, s ehhez különösen fontos a nemzetközi modellek ismerete.

Szanyi (2018) a műszaki fejlődést és a hosszú távú gazdasági ciklusokat tekinti át. A 2000-es éveket követő előrejelzésében kiemeli többek közt a globális tőkepiacokat és azok szabályozási nehézségeit, az ipar 4.0 koncepció azonosíthatóságát. Kitér továbbá arra, hogy a vállalati működés releváns színtere még inkább a világgazdaság egésze lesz, illetve, hogy a terméktermelést átveszi az igény alapú termékcsoport termelés. Mindez a műszaki fejlődés és a növekedő kereslet szoros összefüggésén alapszik (Nelson, 2011). A jelenkor műszaki fejlődésének kiemelt témáját, a robotizációt és annak technológia transzferét két domináns dimenzióban találhatjuk meg a szakirodalomban: a vállalati alapú folyamatvizsgálatokat dolgozza fel pl. Lowe (1993), Martinez és társai (2008) és Kusuda (2013); emellett megjelennek a területi sajátosságokat feldolgozó elemzések is (pl.: Yates et al., 2001; Okuda, 1992). A fejlődési állomások vizsgálatánál tehát a műszaki fejlesztéseket veszi alapul a tanulmány. Ehhez rendeli hozzá az azokhoz szükséges infrastruktúra és emberi erőforrás bővülést.

A nemzetközi piacokon való innovációs teljesítés és a műszaki fejlődés mellett a Triple-Helix modell megfelelően illusztrálja az állami, a gazdasági szféra és a felsőoktatás együttműködését, mint innovációs fejlődés alapvető feltételét (Etzkowitz-Leydesdorff, 2000). Mascarenhas (2017) összehasonlító szakirodalmi áttekintést nyújt a vállalkozói egyetemek értelmezésbeli különbségeiről az 1900-as évektől kezdve a ma aktuális folyamatokig. Ebből következtethető, hogy a felsőoktatási vállalati együttműködések különböző formában nyilvánulnak meg a különböző gazdaságokban. Slaughter és Leslie (1997) levezeti az egyetemek vállalati jegeit, a vállalkozó egyetemmé válás folyamatát, melyben alapvető szerepet játszanak a helyi vállalkozások és azok nagyvállalati környezete. Az esettanulmány harmadik pillére ezért kifejezetten fókuszál az egyetemi és egyéb helyi intézményekkel való együttműködések jelenlétére.

Szintén megkerülhetetlenek azok a kutatási eredmények, melyek a győri modellt vizsgálták az elmúlt időszakban. Számtalan kutatás irányult a győri

helyzet feltárására, melyből megállapítható, hogy létezik egy győri modell, mely a városban működő cégek, a kormányzati és önkormányzati szervek és a Széchenyi István Egyetem egyedülálló együttműködési rendszere számos versenyelőnyhöz juttatja a győri gazdasági miliőt (Filep et al., 2013; Rechnitzer, 2016; Rechnitzer et al., 2016). Ezek közé sorolható a jelenlévő gazdaságfejlesztő szervezetek széleskörű tevékenysége (Reisinger et al., 2017), továbbá megfigyelhető egy üdözlendő elmozdulás a gazdaságfejlesztési folyamatokból a gazdasági kormányzás irányába is (Fekete, 2018). Magam is vizsgáltam korábbi kutatásaimban az AUDI helyi gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatását (Czakó, 2014). Napjaink kihívásai Győrben is testet öltenek a KKV-k nemzetközi munkamegosztásba való hatékonyabb bekapcsolódása, nemzetközi versenyképességük növelésének kérdéseiben (Fekete, 2017a; Feketéné, 2017), a lehetséges utakban és követendő modellekben, melyekre fenti együttműködések folyamatosan keresik a választ.

2. A QP ZRT. MŰKÖDÉSE ÉS FEJLŐDÉSI PÁLYÁJA

2.1. AZ ELEMZÉS MÓDSZERE

A tanulmány empirikus elemzésének célja, hogy a QP Zrt. eddigi működését feltárja és kiemelve azokat a tényezőket, melyek a vállalkozás jelenlegi sikeréhez hozzájárultak.

Ahogy arra a bevezetés utal, az esettanulmány eszközeit használva betekintést nyerhetünk a vállalat megalakulásának időszakába, megismerhetjük a vállalat fejlődési állomásainak jellemzőit és a vállalat beszállítói és egyéb kapcsolatszerkezetét. A vállalkozás kiválasztásának kritériumai a következők voltak: rendszerváltást követő megalakulás, húzóágazathoz (járműiparhoz) realizált közvetlen kapcsolat, növekvő eredmény és létszám adatok, nyilvántartott vagy publikált fejlesztési folyamat. Fontos megemlíteni, hogy a legutóbb megkezdett fejlesztésével a QP Zrt. a magyar nagyvállalatok sorába léphet^[3]. Az esettanulmány struktúrája követi az előző pontban olvasható szakirodalmi áttekintést: az első részben a vállalkozás megalapításának körülményeit és annak motiváló tényezőit olvashatjuk. A második rész összefoglalja a vállalkozás fejlődési állomásait. Ezután a beszállítói kapcsolatokról és a vállalkozás együttműködéseiről olvashatunk.

A felhasznált információk a cég vezérigazgatójával készült interjú, a cég weboldalán és egyéb, publikusan elérhető adaton alapulnak.

[3] A foglalkoztatottak száma 2017-re 250 fő. A jelenleg futó fejlesztéssel nagy esély van rá, hogy ez a létszám növekedjen.

2.2. A KEZDETEK – A QP ZRT. LÉTREJÖTTÉNEK KÖRÜLMÉNYEI

A QP Zrt.-t 1993-ban alapította Bogisich Ferenc vezérigazgató egy üzlettársával Győrben. A cég alapítása annak köszönhető, hogy a rendszerváltást követően, családi okokból, hosszabb időre az USA-ba utazott a család az ott élő rokonokhoz. Ez idő alatt Bogisich Ferenc el kezdett dolgozni a kívül élő rokonokkal egy lifteket szerelő vállalkozásban. A vezérigazgató szerint a szerencsés véletlen – amiből a QP Zrt. alapítása máig ered – az volt, hogy a liftszerkezet szerelő cég egyik beszállítója – egy amerikai vállalat megszüntette a hidromechanikus liftajtó záró szerkezet gyártását. Az ekkor keletkező piaci rés hatására döntött úgy az akkor még USA-ban élő család, hogy ezt a gyártási tevékenységet átszervezik Magyarországra. Eleinte egy hazai alvállalkozói kör bevonásával kezdődött meg a gyártás, majd Bogisich Ferenc, aki akkor a Magyarországon gyártott alkatrészeket a tengerentúlról ellenőrizte, úgy döntött, hogy visszatér Magyarországra és saját maga veszi át a gyártási folyamatokat, azaz megalapította a QP Zrt.-t.

A cég tehát egy olyan alkatrész gyártásával kezdte meg működését, melyet az Amerikai Egyesült Államokba exportált, nyugati know-how-val és kiépült nemzetközi, illetve hazai kapcsolatrendszerrel. Ezen okok motiválták a cég megalakulását az általánosnak tekinthető történések – mint például a rendszerváltás – mellett. A közvetlen amerikai-magyar kapcsolatnak köszönhetően a cég akkor jelentős versenyelőnyt élvezett a nyugati gyártástechnika elsajátításában. Az akkori szerszámok és eszközök folyamatos fejlesztés alatt álltak az éppen aktuális nyugati sztenderdeknek megfelelően.

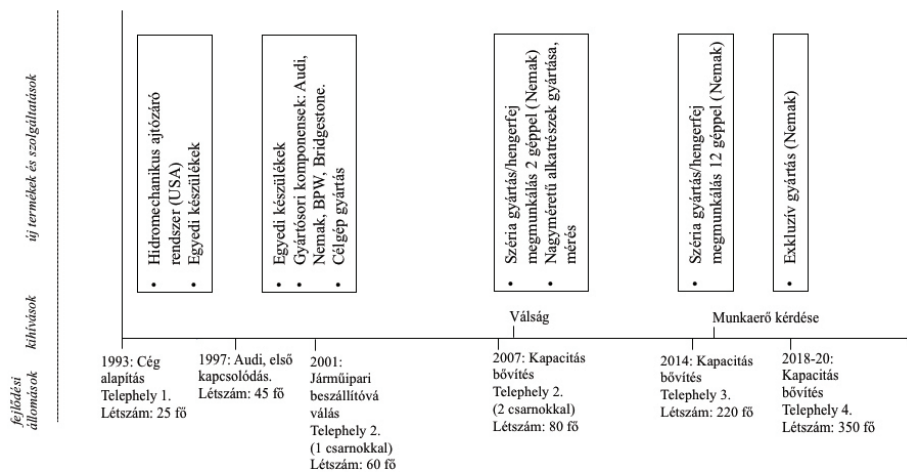
2.3. KIEMELT MÉRFÖLDKÖVEK A VÁLLALAT ÉLETÉBEN

A cég fejlődési állomásai az egyes műszaki fejlesztéseken alapulnak és a következő információkat rendszerezik:

- Tevékenységek: a vállalkozás újonnan felvett tevékenységei.
- Új partnerkapcsolatok: beszállítói és partnerkapcsolatok.
- Új telephely vagy infrastrukturális bővítés: a fejlődési állomások éveit a cég működésében realizált újonnan kialakított kapacitásbővítés – telephely vagy meglévő telephelyen épített csarnokok – alapján lettek meghatározva.
- Létszám adatok: interjúknál kapott adatok a fejlődési állomás évéhez kötve, illetve jelenleg futó fejlesztési projektek tervezett adatai alapján.
- Termék kör: A kapacitásbővítések keretében gyártott új termékek és szolgáltatások.
- Kihívások: interjúknál kiemelt, külső gazdasági környezet kihívásai.

A felsorolt adatok alapján a QP Zrt. fejlődési állomásait az 2. ábra foglalja össze.

2. ábra: A QP Zrt. fejlődési állomásai
 Figure 2 Development stages of the QP Zrt.



Forrás: saját szerkesztés a tanulmányhoz készített interjú alapján

Ahogy arra a cég megalakulását bemutató alfejezet utal, 1993-ban a hidromechanikus ajtózáró rendszer exportja adta a cég bevételeinek nagy részét. 1997-ben alakult ki az első kapcsolat az Audival, első sorban a gyártósori komponensek előállítására kapcsán. Ekkor kezdődött Nemak Győr Kft. jogelődjével (a továbbiakban NEMAK) való együttműködés is. Az együttműködések eredményeként a QP Zrt. csatlakozott a globális járműipari ellátási láncokhoz. A gyártósori komponensek és az egyedi készülékek gyártása adta a termék- és szolgáltatáskör fő alapját. A gyártási színvonal emeléséhez nagyban hozzájárult az Audi Hungaria Zrt.-vel elinduló partnerség is. Az interjú elhangzó érdekes észrevétel, hogy akkori-ban nem csak az egzakt mutatókban, hanem hozzáállás szempontjából is alkalmazkodni kellett a nyugati gyártási kultúrához. A rendszerváltást megelőzően a magyar járműipari vállalatoknál a hibaértékeket elfogadóbban kezelte a piac, mint a nyugati vállalatok, melyek az előírt műszaki rajzok alapján a zero hibaértéket követelték meg. Ezt a felfogásbeli váltást nem minden magyar cég tudta adaptálni.

2007-ben egy újabb fejlesztési együttműködés realizálódott a NEMAK-kal. Ennek eredményeként 2008-ban megkezdődött a széria gyártás és hengerfej megmunkálás egy újabb csarnokban. Emellett a cég pozícionálta magát a nagymeretű alkatrészek megmunkálására, melyben akkor egyedülinek tekinthető kompetenciával rendelkezett. Ekkor a NEMAK segítette a gyártás technológiai adaptációját. Mindennek hivatalos megnyitója 2008. szeptember 12-én került megrendezésre. Ezt követően három nappal a válság híre minden piaci szereplőhöz eljutott. A cég életében ez azt eredményezte, hogy 2009 januárjára 40%-os szintre estek vissza a megrendelések. Az egyedi gyártás területén a 40%-os rende-

lés állomány esetében műszakrend változás és költségcsökkentési beavatkozás történt. A hengerfej megmunkálás esetén az előzetesen jelzett zéró megrendelésekkel szemben a rendelkezésre álló kapacitás 25%-át biztosította a NEMAK Kft. A válságkezelésnek két fontos pontja volt: az egyik, hogy a folyamatban lévő beruházás pénzügyi terheiből adódó fizetési kötelezettségeket átütemezte a cég bankja két éves türelmi idővel. A másik, hogy a NEMAK Kft. saját szabad kapacitása terhére biztosította a banki terhek vállalásához szükséges rendelési állományt. Ez a hozzáállás a vállalatvezető szerint jól példázza, hogy a multinacionális vállalatok partnersége mennyire fontos a KKV-k életében. A cégnek a válságkezelés során nem kellett csökkentenie a munkaerő törzs állományát. Az első pozitív jelek, a megrendelések növekedése 2009 szeptemberében volt érezhető először. 2009 és 2014 között ötszörösére növelte a cég a szériagyártási kapacitását, mely 2014 óta egy újonnan avatott gyártócsarnokban zajlik.

A cég folyamatban lévő fejlesztésének célja, hogy 2019-től két típusú hengerfejre exkluzív gyártási kapcsolatot épít ki a NEMAK Kft.-vel. Ezzel egy előre prognosztizálható volumenű megrendelési állománya lesz. A fejlesztéssel olyan technológiai szintet ér el a tervek szerint a QP Zrt., mellyel megfelel majd az első körös beszállítói sztenderdeknek. Az új üzemcsarnok zöldmezős beruházással készül. A technológia pedig az ipar 4.0 koncepció szellemében valósul meg, robotizált gyártósorokkal. Többek között ezzel adaptálva a munkaerőpiaci sajátosságokat. A QP Zrt. a beruházással 120 új munkahelyet hoz létre és teljes termelőterülete meghaladja majd a 12 ezer négyzetmétert.

A fejlesztések pénzügyi hátterét tekintve minden fontos fejlesztési állomás mögött megjelennek az európai uniós támogatások. A legutóbb megkezdődött fejlesztés mögött egy egyedi kormánydöntés alapján támogatott, vissza nem térítendő finanszírozási összeg is áll. Emellett hitel- és lízingkonstrukciók és önerő adják a fejlesztések finansciális hátterét. A fejlesztési projektek költségvetését áttekintve elmondható, hogy a 2. ábrán megjelenített ciklusokhoz kapcsolt projektek költségvetése folyamatosan növekedett. Emellett a cégnek vannak specifikus, kifejezetten egy célt szolgáló, kisebb fejlesztései is. A kapacitásbővítés és a gyártástechnológia fejlesztése mellett tehát megjelenik a különböző prototípusok kifejlesztése és gyártása, az innováció hasznosítása és a foglalkoztatás, mint az eddigi fejlesztések fókusza. Minden fejlesztési megmozdulás mögött magas fokú pénzügyi és projektmenedzsment tevékenység áll.

2.4. BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Az Audi Hungaria Zrt.-vel való partnerségnek 1997-től kulcsfontossága volt abban, hogy a cég hozzáállásában alkalmazkodni tudjon nyugati, járműipari gyártási elvárásokhoz. Ez az átállás időben megvalósult ahhoz, hogy a cég 2014-re már készen álljon a legmagasabb autóiipari értékelési rendszer alapján történő működésre.

Az első körös beszállító, a NEMAK esetében fontos kiemelni, hogy a vállalat egy globális vállalatcsoport meghatározó tagja. A világ legnagyobb autógyár-ai számára gyárt termékeket, tartva az innovációs és technológiai előírásokat. A megrendelői a következők voltak: GM-Opel, Renault, Audi és BMW. A 2018-ban megkezdett fejlesztés előtt a QP Zrt. peak gyártója volt a NEMAK-nak, vagyis magyar KKV-ként a globális nagyvállalat kapacitáson felüli állományaira kapott megrendelést. Az exkluzív gyártási megbízással két termék teljes állományának megmunkálását végzi a QP Zrt. A NEMAK-kal való üzleti kapcsolat és közös munka indukálja leginkább a fejlesztéseket.

A nemzetközi kapcsolatok tekintetében ki kell emelni azt, hogy az egyes fejlesztések gépeinek és berendezéseinek szállítói minden esetben figyelembe vették a QP Zrt. mérnökeinek gyártói tapasztalatát. A globális autóiparban jól ismert japán gépgyártó cégek bevonták az itteni know-how-t a technológia finomításába.

A külföldi forgalmazás tekintetében elmondható, hogy a QP Zrt. a NEMAK globális hátterén keresztül eléri a nemzetközi piacokat. Ennek folyamata, hogy a NEMAK különböző minősítési szinteket ír elő a vállalatnak, melyeknek eleget kell tennie. Már az ajánlatadás, majd később a gyártás folyamán is meg kell felelni a NEMAK globális hálózatának. Míg nem ezzel egyidejűleg, a NEMAK magas színvonalú elvárásain túl a végfelhasználó járműipari vállalatok speciális elvárásainak is. Minden autógyártónak, motorgyártónak vannak speciális elvárásai. Ezek legjobban láthatók például a csomagolás, a minőségbiztosítás és a gyártás egyes fázisaiban.

A vállalatvezetés felismerte a párhuzamokat és az azokhoz kapcsolódó lehetőségeket az értékláncokban. Különösen az ajánlatadás, a minőségbiztosítás és a vizsgálati módszerek terén a motorgyárak, mint végtermék gyártók felállítanak egy követelményrendszert, aminek minden első körös beszállító eleget kell, hogy tegyen. Ez többek között vonatkozik a NEMAK-ra is. Az értéklánc-on tovább haladva, ugyanezt a követelményrendszert állítja fel a NEMAK is az alvállalkozói felé. Az ajánlatadáshoz tehát az egyes motorgyártók által használt műszaki szoftvert kell, hogy alkalmazzák a QP Zrt.-ben is. Ez többek között az az eszköz, ami magas szintű műszaki munkakultúrát generált a cégen belül. A vállalatvezetés és a munkatársak sokat tanultak ebben a környezetben. Ennek a helyzetnek a legalapvetőbb pozitív hatása, hogy a vállalati kultúra is átállt arra, hogy a cég nemzetközi szinten, hatékonyan végezze el a feladatokat.

2.5. SZERVEZET FEJLESZTÉS

A cég vezetője bemutatta a szervezetfejlesztés alapvető céljait: a folyamatok egyértelművé tétele, vállalati stratégia kialakítása a „one-man show”-val szemben, megfelelő tudással és felelősséggel bíró menedzsment kör kialakítása. Ezen célok elérése érdekében a vállalat 2014-ben kezdet el dolgozni, amikor tudta, hogy lesz egy önálló telephely. Itt merült fel a menedzsment és az önálló felelősségi szintek igénye először. A munkaerő képzésbe ekkor vontak be olyan szervezetfejlesztő, tanácsadó cégeket, amelyek segítették a vállalatot a kitűzött célok elérése érdeké-

ben. Azóta ez a belső, szervezetfejlesztő folyamat kisebb nagyobb intenzitással zajlik. Ez a lépés a vezető szerint nagyon fontos a technológiai növekedés, a cég további fejlődése szempontjából és emellett nagyon fontos a generációváltáshoz is.

2.6. AKTUÁLIS KIHÍVÁSOK

A cég vezetője szerint a jövő legnagyobb kihívása a munkaerő biztosítása. A győri térségben mind a szakképzett, mind pedig a szakképzetlen munkaerő terén jelentős hiány mutatkozik. Az állandó munkatársak megtartása mellett kihívást jelent a bérelt munkaerő folytonosságának biztosítása is, hiszen gyakran előfordul, hogy az ország távolabbi részeiből érkező munkatársak néhány nap után hazamennek. Ennek oka pedig a családjuktól való távolság, ezért fontos lenne a távolabbról érkező munkavállalók jobb lakhatási körülményeinek és a velük érkező családtagok munkalehetőségének (hangsúlyosan női munkaerő) biztosítása. A QP. Zrt. is egyik fontos résztvevője annak a párbeszédnek, mely a győri cégek, a város és a kormányzat között zajlanak e problémakör megoldásának érdekében. Egyértelmű, hogy a probléma megoldása jóval túlmutat a cég lehetőségein, mindenképpen országos és régiós összefogásra van szükség.

A QP Zrt.-ben a vezérigazgató motivációja támogatja a helyi intézményekkel való együttműködések. Számos helyi megmozdulás mögött ott van a cég az önkormányzattal, egyházakkal és különböző alapítványokkal és egyesületekkel együttműködve. Felsőoktatási intézménnyel jelenleg még nincs konkrét együttműködésük.

3. ÖSSZEGZÉS

Jelen tanulmány rendszerezte azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulhatnak egy magyar KKV nagyvállalattá válásához. Mindezt egy esettanulmány bemutatásával, mélyebb betekintést adva a járműipar ellátási láncában tevékenykedő, nagyvállalattá váló magyar KKV, a QP Zrt. működésébe.

Az esettanulmány a nemzetközi szintéren történő innovációs teljesítés, a műszaki fejlődés és a vállalati együttműködések területeire fókuszálva vázolta fel azokat az információkat, melyekben a fejlődési sajátosságok kirajzolódtak. Ezek összefoglalva a következők:

- Egy fejlettebb gazdaság modellje és a piaci rés által motivált cégalapítás.
- Folyamatos tevékenység bővítés, hatékony pénzügyi menedzsment.
- Sikeres válságkezelés, a partnerségből származó előnyök kihasználása.
- A közvetlen beszállítók mellett a végfelhasználók sajátos elvárásainak való megfelelés.
- Folyamatos belső szervezeti struktúra alakítás. Tudatos és racionális felkészülés a generációváltásra.
- Helyi szinten látható működés.

A vizsgált cég létrehozatalát a nyugati gyártástechnológia elsajátítása és hazai implementálása alapozta meg. Ezzel elsők közt behozva a folyamat innovációt az akkori magyar gyártó környezetbe. A cég fejlődési ciklusait tekintve a technológiai fejlődés folyamatos követése és implementálása jellemző. Sajátosságnak tekinthető az, hogy a cég vezetése kiemelt figyelmet fordított arra, hogy a nyugati gyártási mechanizmusokat a gondolkodásban is honosítsa. A legmagasabb autóiipari minősítési rendszer elsajátításához a multinacionális partnercég a működés első fázisában adott inputot. A cég gyártástechnológiában eléri az első körös beszállítói válás feltételeit. Kiemelendő sajátosság továbbá a cég stabil partnerkapcsolata a gyártóval, az első körös beszállítóval és a technológiát és eszközöket biztosító, külföldi vállalatokkal. A cég válságkezelése és a folyamatos fejlesztések realizálása mögött magas szintű pénzügyi és projekt menedzsment tevékenység áll. Helyi szinten a cég saját tulajdonosi döntéskör alapján működik együtt a helyi intézményekkel. Ez az együttműködés a cég társadalmi felelősségvállalása. Az egyetemi együttműködések a jövőt érintő tervként jelenik meg a cégvezetés értékrendjében, konkrét felsőoktatási-ipari együttműködés keretében.

A kihívások tekintetében a válságot, bár pontosan visszaidézett esetként, de lezárt pontként kezelheti a cég. A megfelelő munkaerő hiánya egy lassabb és konstans módon jelenlévő kihívás, melynek egyre érezhetőbb hatásai nemcsak a cég vezetését érintik. A vállalat sikeres működésével szembeni, legnagyobb kihívást jelentő tényezője a munkaerőhiány problémája. A vállalatvezető elmondása szerint nincs megfelelő munkaerő és ennek oka, hogy a képzés sok esetben nem átgondolt. Itt a képzés olyan általános problémáját emelte ki, mint a munkaerőigény és a kiadott diplomák típusa közti összhang hiányát. A vállalatvezető elmondása alapján jelenleg Győrben külön energia befektetést igényel a munkaerő megszervezése és a kellő tudással való ellátása. A napi tevékenységek elvégzésében kulcsfontosságú szerepet játszik a cég menedzsmentje, ami eleinte szakmai alapon alakult ki a gazdasági vezetés, a minőségbiztosítás és a két fő üzletág részéről. Ez mára kiszélesedett: a beszerzés, minőségirányítás, HR, gazdaság klasszikus területei mellett megjelent az egyes fejlesztésekhez köthető, projektmenedzserek kiemelése is.

Összességében elmondható tehát, hogy a nagyvállalattá válást az innováció és a technológiai fejlődés folyamatos transzfere eredményezte. A helyi intézményekkel való együttműködések a nagyvállalattá válás outputjaiként valósultak meg, klasszikus társadalmi felelősségvállalásként és inkább a nagyvállalati partnereknek köszönhető az említett versenyképességet növelő tényezők sikeres megvalósítása.

IRODALOMJEGYZÉK

- Capello, R. (2014) *The territorial dimension of the knowledge economy in Europe: which innovation policies in an era of austerity?* 61st NARSC Conference, RSAI Fellow Speech. 2014. november 12.
- Czakó K. (2014) Az AUDI Hungaria Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 188–198.
- Etzkowitz, H.–Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, pp. 109–123.
- Fekete D. (2017a) A KKV-fejlesztés aktuális kérdései Győrben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 2, 65–76.
- Fekete D. (2017b) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és Társadalom*, 31, 3, 125–142.
- Fekete D. (2018) Economic development and economic governance through the example of the city of Győr. *DETUROPE*, 10, 1. pp. 96–114.
- Feketéné Czakó K. (2017) A KKV-k teljesítmény mérési kérdései a nemzetköziesedéssel összefüggésben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 2, 50–64.
- 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.
- KSH (2017) Kutatás-fejlesztés, 2016. *Statistikai tükör*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/tudkut/tudkut16.pdf> Letöltve: 2018. 02. 03.
- Kusuda, Y. (2013) Honda develops robotized FSW technology to weld steel and aluminum and applied it to a mass-production vehicle. *Industrial Robot: An International Journal*, 40, 3, pp. 208–212.
- Lowe, J. (1993) Manufacturing reform and the changing role of the production supervisor: the case of the automobile industry. *Journal of Management Studies*, 30, 5, pp. 739–758.
- Martinez, S.–Jardon, A.–Navarro, J. M.–Gonzalez, P. (2008) Building industrialization: robotized assembly of modular products. *Assembly Automation*, 28, 2, pp. 134–142.
- Mascarenhas, C. (2017) Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11, 3, pp. 316–338.
- Nelson, R. R. (2011) The Moon and the Ghetto revisited. *Science and Public Policy*, 38, 9, pp. 681–690.
- NKTH (2009) *OECD Innovációpolitikai Országtanulmányok Magyarország*. Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal, Budapest.
- Okuda, K. (1992) The Role of Engineers in Japanese Industry and Education – An Industrial Sociologist’s View. In: Maruyama M. (ed.): *Context and Complexity*. Springer, New York. pp. 83–89.
- 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.

- Reznitzer, J. (2016) *A területi tőke a városfejlesztésben. A Győr-kód*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Reisinger A.-Kecskés P.-Czakó K. (2017) Services of Economic Development Organisations in Győr. *DEUROPE*, 9, 3, pp. 85-100.
- Slaughter, S.-Leslie, L. L. (1997) Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. *The Johns Hopkins University Press*, Baltimore.
- Szanyi M. (2018) *Műszaki fejlődés és hosszútávú gazdasági ciklusok*. Műhelytanulmányok, MTA.
- Yates, C.-Lewchuk, W.-Stewart, P. (2001) Empowerment As a Trojan Horse: New Systems of Work Organization in the North American Automobile Industry. *Economic and industrial democracy*, 22, 4, pp. 517-541.