

---

## A REHAU Automotive Kft. működési sajátosságai

### Characteristics of the REHAU Automotive Ltd.

---



#### Absztrakt

A tanulmány egy Győrben működő járműipari vállalatot, a REHAU Automotive Kft.-t mutatja be, melynek fő profilja az exterior üzlet. Az Audi Hungaria Zrt. beszállítójaként működő vállalkozás az ipari parkban található, ahol több mint 100 vállalat működik jelenleg. Az elemzés célja, hogy áttekintést nyújtson a vállalat működési sajátosságairól a gyár-igazgatóval készített mélyinterjú alapján. Az eredmények alapján Győr megyei jogú város önkormányzata és a Széchenyi István Egyetem jelentősen hozzájárulhat a bemutatott vállalat jövőbeli működésének további fejlesztéséhez.

Kulcsszavak: autóiipari beszállító, esettanulmány, exterior üzlet, Győri Ipari Park, REHAU Automotive Kft.

#### Abstract

This paper introduces a Hungarian company in the automotive industry whose main profile is the exterior business. The REHAU Automotive Ltd., a supplier of Audi Hungaria co. ltd., is a factory in Győr, Hungary in the Industrial Park, where more than 100 companies operate nowadays. The purpose of the analysis is to give an overview of the specialties of the company based on the interview with the factory director. Based on the results, the local government of Győr and the Széchenyi István University in Győr can significantly contribute to the development of the company.

Keywords: car manufacturing industry supplier, case study, exterior business, Industrial Park of Győr, REHAU Automotive Ltd.

## BEVEZETÉS

A Győrben jelenlévő vállalatok sikereihez<sup>[1]</sup> a - tanulmányban vizsgált - járműipar jelentősen hozzájárul, de nem elhanyagolható a többi iparág sem. A város gazdasági ereje kiemelkedő, ami Jakab (2014) kutatásai alapján több tényező együttes meglétének köszönhető. Az ideális fekvés, az infrastruktúra állandó fejlesztése és az Ipari Park folyamatos bővítése lehetőséget teremtett/teremt a letelepedni kívánó vállalkozások számára. Az itt működő cégek 15-20%-a a járműiparhoz kötődik, ami részben az Audi Hungaria Zrt. - mint „zászlóshajó” - jelenlétének köszönhető. Az Audi emiatt a vállalati kutatások gyakori szereplője, főként, ha a járműipar kerül a tudományos elemzések fókuszába.

Az 1992-ben alapított Nemzetközi Ipari Parkra, illetve az ehhez teret biztosító Győr városára mára több mint 100 - köztük nem csak hazai, hanem számos külföldi - vállalat tekinthet dinamikusan fejlődő letelepedési helyként. Az 1990-es évektől a városban megjelenő újabb iparágak, a külföldi tőke nagyságának a növekedése, illetve a vállalatok számának az emelkedése gazdaságélénkítő hatást generált. Az előnyök mellett - az idő előre haladtával - természetesen a fejlődés bizonyos korlátai is megmutatkoztak, melyek közül jelenleg a munkaerőhiány<sup>[2]</sup> a leginkább aktuális problémakör a térségben.

Az Audi AG 1992-ben döntött a győri motorgyár létrehozásáról, ami a megyeszékhely számára óriási potenciált rejtett magában, hiszen a letelepedés lehetőséget teremtett a Nyugat-dunántúli régió, illetve Győr-Moson-Sopron megye külföldi vállalatok általi felfedezésére. Emellett a(z) - akkoriban súlyos, több mint 10 000 főt érintő leépítéseket kényszerűségből végrehajtó - Rába Magyar Vagon- és Gépgyár Rt. munkavállalóinak egy részét ismét foglalkoztatni tudta, valamint hozzájárulhatott a több mint 100 éves győri járműipar alakításához (Germuska-Honvári, 2014). Az Audi AG telephelyválasztását - „világvállalat” voltaként köszönhetően - a kormányzat prioritásként kezelte, adókedvezményekkel<sup>[3]</sup> és állami támogatásokkal járultak hozzá a vállalat működéséhez.

Az autógyár tervei között már a telephelyválasztását követően megfogalmazódott, hogy külföldi és belföldi beszállítókat egyaránt szeretne alkalmazni. Ferenczi (1994) gyárvatásról (1994. október 12.) szóló cikke alapján megtudhatjuk, hogy magyar beszállítója a gyártás kezdetén még nem volt a vállalatnak, de jövőbeli közreműködésükre mindenképpen számítottak. A minőségi kritériumot azonban ekkor is kulcsfontosságúnak tartotta a német nagyvállalat, ami a magyar

[1] A TeIR település szintű, aggregát társasági adóbevallás adatai alapján 2016-ban az értékesítés nettó árbevételét tekintve a hetedik, az adózás előtti eredmény alapján pedig az ötödik helyen állt a város. Ehhez természetesen párosul a cégek számára nyújtott adókedvezmények magas szintje, ami Győrben a főváros után a második legmagasabb volt.

[2] Erről részletesen lásd a 1.3.8. alfejezetet.

[3] Az Audi Hungaria Zrt. 2005-ös és 2012-es beszámolóit alapján a társaság a 3078/2000. számú kormányrendelet szerint 2011. december 31-ig társasági adófizetési, 2007. év végéig pedig iparűzési és építményadó alóli mentességet kapott.

cégek számára kezdetben jelentős korlátnak bizonyult. Manapság a beszállítók versenyeztetése is párosul ezzel a feltétellel, ami miatt a beszállítói válást követően a folyamatos fejlesztés sem maradhat ki ezen cégek mindennapjaiból.

Az Audival kapcsolatosan ezért érdemes megvizsgálni beszállítóinak telephely választási, fejlődési kritériumait, figyelembe véve a méretükből és motivációjukból adódó különbségeket. Jelen tanulmány célja ezért egy speciális helyzetben lévő vállalat, a REHAU Automotive Kft. bemutatása az említett nézőpont szem előtt tartásával.

## **1. A REHAU AUTOMOTIVE KFT. MŰKÖDÉSE**

### **1.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA**

A Széchenyi István Egyetem, az Audi Hungaria Motor Kft. és Győr Megyei Jogú Város 2013-ban dolgozta ki a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (továbbiakban: FIEK) koncepcióját. A három szereplő közös – állam által finanszírozott – folyamatmodelljeként jellemezhető ez az együttműködés, mely a helyi kis- és középvállalkozások bevonásával végez kutatásokat (Fekete, 2017). A koncepció nyomán indított – beszállítói kapcsolatokra fókuszáló – projekt kapcsán készült jelen tanulmány, melynek célja, hogy bemutassa a REHAU Automotive Kft. működési sajátosságait. A vállalat bemutatása az alábbi módszerekkel történt:

- Személyes interjú Horváth Ferenc igazgatóval, melynek során az alábbi témák kerültek a középpontba: a REHAU cégcsoport bemutatása, a vállalat letelepedése, fejlődési pályája, beágyazottsága, kapcsolatai.
- A vállalat honlapja ([www.rehau.com](http://www.rehau.com)): az interjú során szerzett információk kiegészítéseként szolgált, különösen a REHAU cégcsoport bemutatása során.
- Az Elektronikus Beszámoló Portálon megtalálható beszámoló adatok a 2012 és 2016 közötti időszakra vonatkozóan.
- Az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer: a mélyinterjún elhangzottak kiegészítése céljából kerültek felhasználásra adatok a rendszerből.

### **1.2. A REHAU CÉGCSOPORT**

Az alfejezet célja, hogy röviden bemutassa a cégcsoport főbb jellemzőit. A cégcsoportot Helmut Wagner alapította 1948-ban Németországban, a vállalat a mai napig magánkézben lévő családi vállalkozás, melynek főbb tevékenységei a következő iparágakat érintik:

- autóipar: külső és belső alkatrészek gyártása (pl. légvezeték, szigetelés, lökhárító, sárhányó);
- építőipar: energiatakarékos rendszermegoldások kivitelezése (pl. nyílászárók, fűtés-hűtés technológiák, vízkezelés, geotermikus energia hasznosítás);
- egyéb ipar: bútorigipari kiegészítők, locsolótömlők, háztartási kisgép alkatrészek gyártása.

A győri leányvállalat igazgatója kiemelte, hogy a németországi központ és a leányvállalatok gyárai közötti kapcsolat egy logikus struktúra mentén alakult ki. A központi fejlesztések (core fejlesztések) a központi területeken (headquarters) történnek, miközben a gyárak alapvetően az üzleti tevékenységet viszik, mely feladat tekintetében önálló egységeknek tekinthetők. Fontosnak tartotta megemlíteni, hogy kezdetben csak autóiipari szegmensben működött a vállalat, így német autóiipari társaságoknak gyártott apróbb műanyag alkatrészeket. Az üzleti lehetőségek kiszélesedésével azonban új lehetőségek nyíltak meg számára, így kezdtek meg például a műanyag ablakokkal foglalkozó újabb divízió beindítását. Az energiatakarékossági megoldások egy új megoldását jelentette ez a technológia, melyben a REHAU élen járt. Az 1. ábra a vállalat telephelyeit mutatja be.

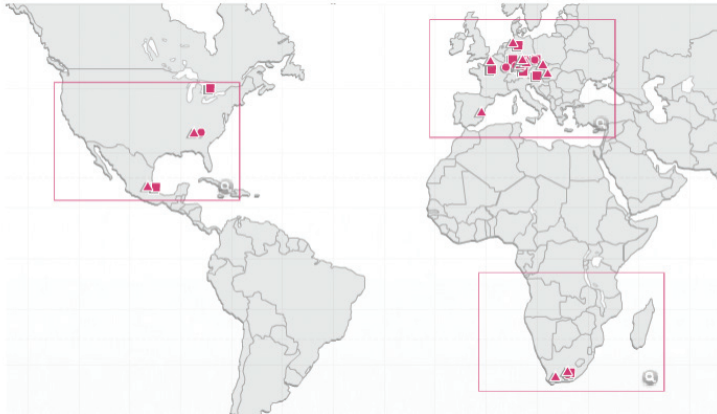
1. ábra: A REHAU cégcsoport jelenléte világszerte  
Figure 1 REHAU Group's Businesses Around the World



Forrás: <https://www.rehau.com/hu-hu/vallalat/telephelyek>

Az interjú során kiderült, hogy a vállalatcsoport autóiipari ágazata – mely már az alapítás óta létezik – mára jelentős divízióvá nőtte ki magát. A 2008-as gazdasági világválság átmeneti hullámvölgye után ismét „száguld, tehát bővül” ez az ipar, így a REHAU-n belül is egyre meghatározóbb a szerepe, a vállalati termelés körülbelül 25%-át teszi ki. Világszerte több fejlesztési, termelési és értékesítési helyszínen megtalálható a társaság ezen szegmense, mely szinterekről részletesebben tájékozódhatunk a 2. ábra segítségével.

2. ábra: REHAU Automotive vállalat jelenléte világszerte  
Figure 2 REHAU Automotive Businesses Around the World



Forrás: <https://www.rehau.com/gb-en/locations-automotive-global/1272462>

A cég tevékenységéből adódóan számos autóiipari kapcsolattal rendelkezik világszerte. Leányvállalatának magyarországi letelepedésénél fontos szerepet kapott a REHAU Audival fennálló több mint 50 éves partnersége, mivel emiatt lehetőségük nyílt egy már jól működő, „hagyományos” együttműködés folytatására.

### 1.3. A REHAU AUTOMOTIVE KFT.

Az alfejezetben REHAU cégcsoport győri leányvállalata – a REHAU Automotive Kft. – kerül bemutatásra a korábban ismertetett szempontok alapján.

#### 1.3.1. TELEPHELYVÁLASZTÁS

A REHAU győri telephelyválasztásának az Audi volt az egyik fő motivációja, mivel, a gyárigazgató megfogalmazásában: „Itt megnyert üzletük volt.” A gyárnak a győri Audi mellett a – beszállítói megrendelések nagyságának körülbelül felét kitevő – pozsonyi Volkswagen is kulcsfontosságú partnere. Alapvetően tehát ez a két cég játszik kulcsszerepet a vállalat életében, de disztribúciós hálózatának köszönhetően Európa szerte képes alkatrész-utánpótlási célú beszállítások elvégzésére is, amelyek forgalmának közel 10%-át jelentik.

Magyarországon a REHAU Automotive Kft. 2011-es bejegyzésű, 2012-ben alapított vállalat, ahol a gyártást („tömegtermelést”) 2013-ban kezdték meg. A győri gyárnak az autóiiparon belül a fő profilja az úgynevezett „exterior üzlet”, mely olyan karosszériához köthető elemek gyártását jelenti, melyek színre fújtan láthatók a gépjárműveken. Az első és hátsó lökhárító tipikusan ezek közé sorolható, melyeket a gyár készre szerelten szállít, így csupán, mint egy modul kell azt a megfelelő konfigurációval az autókhoz csatlakoztatni. A lökhárítók mellett egyéb karosszé-

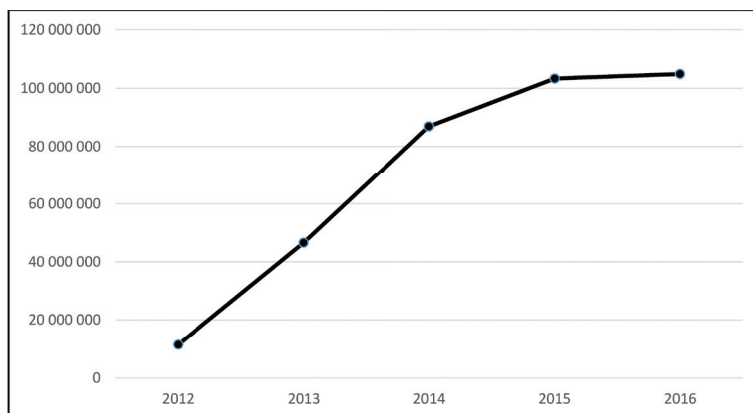
riaelemeket, például ajtókiegészítőket, spoilereket és a kerékjárat ívéhez csatlakozó elemeket is gyártanak. A REHAU szerint az Audinak történő gyártás jelentősen eltér más, olcsóbb kategóriás autógyárakétól. A nagyvállalat általi igény ugyanis több ezer eltérő kombinációra is vonatkozhat, melyek minőségi feltételeknek megfelelő legyártása komoly szakértelmet követel. A REHAU-nak pedig alkalmazkodnia kell az elvárásokhoz, amit tovább bonyolít, hogy a legyártott termékeknek az Audi által preferált „just in time” rendszerhez közvetlenül csatlakoznia kell.

### 1.3.2. A VÁLLALAT PÉNZÜGYI JELLEMZŐI

A vállalat által gyártott termékek megismerését követően bemutatom a fontosabb beszámoló adatokat annak érdekében, hogy képet kaphassunk a vállalat pénzügyi helyzetéről.

A 3. ábra a vállalat mérlegfőösszegének alakulását mutatja 2012 és 2016 között. A gyártás megkezdéséhez beruházásokra, illetve anyagokra volt szüksége a vállalatnak, így mérlegfőösszege az első két évben jelentős mértékben emelkedett, ami a vállalati növekedés egy fontos jeleként értelmezhető. A cég az Ipari Parkban még csak rövid ideje (5-6 éve) van jelen, ami nem tekinthető hosszú életciklusnak. A vállalat által megvalósított beruházások száma azonban folyamatosan nőtt, ami a REHAU növekedési hajlandóságát tükrözi.

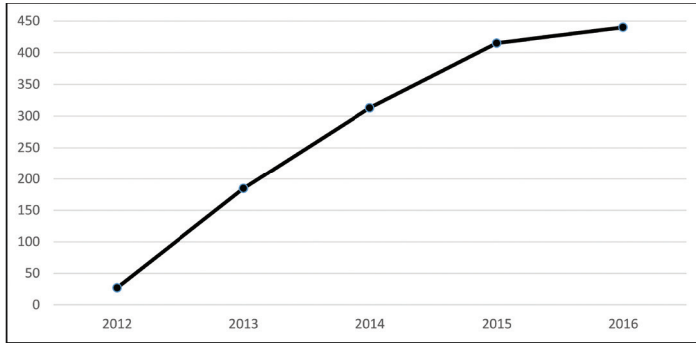
3. ábra: REHAU Automotive Kft. mérlegfőösszege, 2012–2016, euró  
Figure 3 Total Assets of REHAU Automotive Ltd. 2012–2016, euro



Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján

Jelenleg egy 8 ezer m<sup>2</sup>-es csarnokbővítési és egy 6 ezer m<sup>2</sup>-es logisztikai helyiségbővítési projekt zajlik a cégnél, melyek megkezdése rendelésállományuk növekedésének és üzleti lehetőségeik kiszélesedésének köszönhető. A 4. ábrán szemléltetett létszámállományt is érdemes figyelembe vennünk a győri gyár működése kapcsán, mivel a munkavállalók számának változása a vállalati növekedés egy újabb mérőszámaként értelmezhető.

4. ábra: REHAU Automotive Kft. foglalkoztatotti létszáma 2012–2016, fő  
Figure 4 Employees of REHAU Automotive Ltd. 2012–2016, person

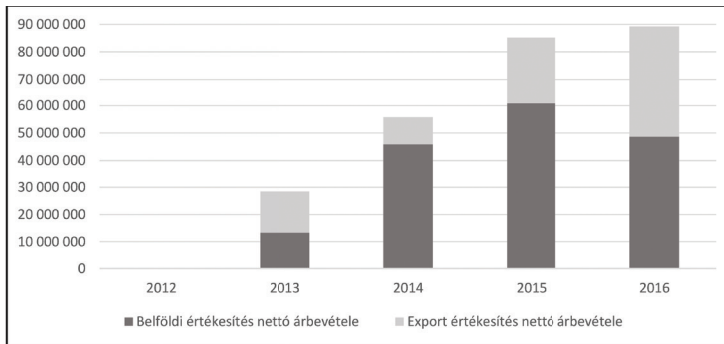


Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján

A mérlegfőösszeggel együtt vizsgálva a folyamatos létszámnövekedést arra a következtetésre juthatunk, hogy a REHAU győri jelenléte óta jelentős lépéseket tett nem csak beruházás, de munkaerő tekintetében is azért, hogy növekedési potenciálját megőrizhesse. A tömeggyártás megkezdése óta évente átlagosan 33%-kal nőtt a vállalat munkavállalói létszáma, 2016-ra elérve a 440 főt.

Az 5. ábrán – az eddig megismert adatokat kiegészítve, az értékesítés oldalára áttérve – az árbevételt belföldi és exportértékesítés formájában láthatjuk. Az új gyár 2013-as létesítését követően a REHAU árbevétele folyamatosan emelkedett, de kezdetben a belföldi értékesítés<sup>[4]</sup> kisebb szerepet kapott, mint az ezt követő években.

5. ábra: REHAU Automotive Kft. árbevételének alakulása, 2012–2016, euró  
Figure 5 Net Sales Revenues of REHAU Automotive Ltd., 2012–2016, euro



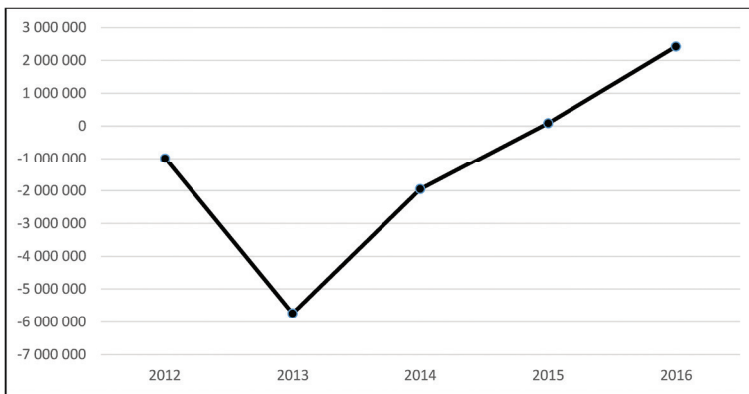
Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján

[4] A REHAU Automotive Kft. 2013-as beszámolója alapján az árbevétel jelentős része az Audi Hungaria Motor Kft.-nek történő lökhárító értékesítésből származott. Az EU-s értékesítés túlnyomó részét pedig az Audi AG-nak, a BMW AG-nak, és a Volkswagen AG-nak történt szállítások adták. A 2014-es beszámoló szerint a belföldi és export értékesítés megoszlása az előző évihez hasonlóan alakult, de ekkor a belföldi értékesítésben jelentős szerszám eladás (17 964 700 euró) is helyet kapott.

Az Audi – mint legfontosabb belföldi partner – szerepe azonban így is jelentős, habár az export folyamatos felértékelődését jelzik a 2015-ös és 2016-os évek adatai.

A 6. ábrán a vállalat adózás utáni eredményéről tájékozódhatunk a 2012 és 2016 közötti időszakra vonatkozóan. A cégnek 2012-es alapítása után három évvel sikerült először pozitív adózás utáni eredményt elérnie, ami a korábban látott mérlegfőösszeg, létszám és árbevétel adatokkal összefüggésben pozitívumként könyvelhető el, mivel az efféle beruházások megtérülése általában hosszabb időtávban érzékelhető. 2013-tól évente 2 millió euróval nőtt a REHAU adózás utáni eredménye<sup>[5]</sup>, amire Győrben végzett tevékenységének pozitív hozzáadékként tekinthetünk. A megismert információk tudatában tehát egy dinamikusan fejlődő vállalat képe tárul fel előttünk.

6. ábra: REHAU Automotive Kft. adózás utáni eredményének alakulása, 2012–2016, euró  
Figure 6 Net Income of Rehau Automotive Ltd., 2012–2016, euro



Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján

### 1.3.3. A BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK KIALAKÍTÁSA

A beszállítói lét kialakítása és fenntartása kulcsfontosságú kérdés minden vállalat tekintetében, így a REHAU sem lehet kivétel ez alól. A cégcsoport több évtizede partneri kapcsolatban áll az Audival, így győri telephelyválasztása gazdasági szempontból megalapozott volt.

Az autógyár beszállítói közé való bekerülés legfőbb feltételeként a múltbeli teljesítmény alátámasztását, azaz a referenciák számát és minőségét emelte ki interjúalanyom. A REHAU korábban több országban is kapott üzleti lehetőségeket az Auditól, melyeket kihasználva folyamatosan bizonyíthatta „rátermettségét” a nagyvállalat számára.

[5] A REHAU Automotive Kft 2012–2016-os beszámoló adatai szerint a vállalatnál osztalékfizetés nem történt, így mérleg szerinti eredményét győri beruházásainak megvalósítására fordíthatta.



Az Audi, mint versenyszférában működő autógyár a legjobbak közé sorolható, ezért feltételrendszere potenciális és meglévő beszállítói számára kritikusnak tűnhetnek. A REHAU szerint viszont az Audinak, mint kiemelkedő autóiipari vállalatnak, nincsenek különleges elvárásai, csupán a sztenderd, nemzetközi követelményeknek megfelelően dönt, illetve működik. Az Audi beszállítójaként pedig meg kell felelni az általa támasztott – főként minőségi – követelményeknek, mivel a gyártás szüneteltetése minden – a just in time rendszerben érintett – vállalat számára jelentős költségekkel jár. Az Audi beszállítói rendszer ezért arra összpontosít, hogy minimalizálja a folyamatos működés fennakadásának a kockázatát.

A REHAU szerint a több lábon állás fontos szempont a vállalatok működését illetően, így nem teheti meg, hogy a potenciális partnerekként megjelenő kis- és középvállalkozásokkal nem veszi fel a kapcsolatot. A versenyhelyzet megköveteli azt a viselkedésmódot, amit a REHAU követni szeretne, de figyelembe kell vennünk, hogy a vevői kifizetések folyamatossága mellett sem tudnak ezek a cégek akkora forgalmat generálni, mint a multinacionális társaik.

#### 1.3.4. BERUHÁZÁSOK FINANSZÍROZÁSA

A vállalat legfőbb törekvése a vevői igényekhez igazítani működését biztosító eszközzeit, épületeit is, így 2012-es alapítása óta jelentős beruházásokat valósított meg. Jelenleg is folynak az újonnan megkötött üzletekhez kötődő – robotizációval, szereléssel, logisztikai fejlesztésekkel kapcsolatos – modern berendezéseknek a telepítései a gyárba. A REHAU számos technológiai innovációval rendelkezik, melyek megvalósításai önálló tevékenységként jelentkeznek, de természetesen, ha szükséges fejlesztő cégek, gépgyártók és szakemberek bevonásával valósítják meg azokat. A folyamatos fejlesztések, melyek finanszírozása önállóan, illetve pályázati kiírásoktól függően Európai Unió és állami támogatások igénybevétele mellett történik szükségesek annak érdekében, hogy a REHAU versenyben tudjon maradni.

A finanszírozás egy másik formája az ellátási láncon belüli finanszírozás, mely folyamat során a vevő finanszírozza a beszállító cég beruházásait árengedményekért cserébe. A REHAU ezzel a lehetőséggel azonban nem él, mivel az autóiiparban alapvetőnek tekintett árengedményekről az előzetes üzleti tárgyalások során dönt. Az autógyárak által levédett karosszéria elemek gyártása miatt mégis egy speciális modellt kell alkalmaznia. A termékek legyártásához ugyanis olyan fröccsöntő gépekre van szüksége, melyek az Audi által megtervezett és birtokolt forma, illetve dizájn alapján készülnek. A projekteteket, melyek a karosszéria elemeket gyártó gépek beszerzésére irányulnak a REHAU indítja el, de az Audi igényeit (pl. ívkanyarulat változása, stb.) folyamatosan figyelembe véve valósítja meg azokat. A projekt végeztével az Audi kifizeti a beszerzés költségeit, így birtokába kerül a fröccsöntő, amit a REHAU Automotive Kft. használ.

### 1.3.5. FOLYAMATOS FEJLŐDÉS: ROBOTIZÁCIÓ, IPAR 4.0

A robotizáció, illetve az ipar 4.0 kifejezésekkel írhatók körül azok a modern, újító jellegű, költséges, de hatékonynak tekintett fejlesztések, melyek napjainkban egyre korszerűbbnek tekinthetők. Az újítások eredményességét gyakran megkérdőjelezzik a dolgozói létszám változására, a kiadások megtérülésére, illetve a termelékenységre gyakorolt hatásaiknak a tükrében. A gyárigazgató az interjú során kiemelte, hogy az Audi folyamatos pályázati kiírásaival teremt versenykörnyezetet beszállítói között. A versenyképesség fenntartása és növelése érdekében így a REHAU-nak a termelési folyamatokat érintő egyre modernbb technológiai megoldásokkal kell dolgoznia, melyek egyre versenyképebb ajánlatok kialakítását teszik lehetővé számára.

A REHAU működésének hétköznapijaiba ezért már beépült a robot technológia. A korszerűsítések viszont semmilyen esetben sem jelentenek teljes körű technológiai váltást a cég életében. A járműiparban ugyanis a hosszú távú, folyamatos gyártás a jellemző, mivel az autók több évig jelen vannak a piacon. A modernbb közvetlen gyártást érintő folyamatfejlesztések (pl. új robot alkalmazása) ezért az új üzletek megnyerésekor kerülnek bevezetésre a gyárban.

A robotizáció tehát már része a REHAU működésének, ami a bővülésnek, valamint az új üzleteknek köszönhetően „növeli a munkavállalók iránti igényt”<sup>[6]</sup>. Vagyis a robotizáció ezért létszámnövelő tényezőként jelenik meg a vállalat életében.

A gyártás túlzott felgyorsítására azonban nincs lehetősége a REHAU-nak, mivel a vevők piaci igényekhez igazodó megrendeléseinek kell megfelelnie. Karosszériaelemek gyártójaként termékei közvetlenül csatlakoznak az Audi gyártósorához, így termelési ütemének meg kell egyeznie az autógyárával. Az Audi által alkalmazott „just in time” rendszer sem teszi lehetővé számára a túltermelést, hiszen emiatt többlet készletei és költségei keletkeznének. Az időben történő szállítást segíti a két vállalat közötti minimális – 3 km-es – közúti távolság is.

A gyors reagálás és beavatkozás, az új intelligens megoldások kifejlesztése azok a lehetőségek, melyekben az ipar 4.0 keretein belül a REHAU leginkább megvalósítási alternatívákat lát, így az ezekhez kötődő fejlesztéseket, projekteket preferálja Győrben. Egy, a termékek nyomon követhetőségének kialakítását célzó projektet részletesebben megismerhettem az interjú során. A vállalat termékei a fejlesztés után egy rádiófrekvenciával azonosítható egyedi azonosítót kaptak annak érdekében, hogy nyomon tudják követni azt, hogy mely fázisban és éppen hol tart. A rendszer működik raktáron belül, de akár a szállítás egyes fázisaiban is lekövethetővé teszi a termék útját, illetve állapotát. A lehetőségben, hogy minden pillanatban mindent tudnak a termékekről, azaz az úgynevezett „full traceability-ben” jelentős elemzési és fejlesztési lehetőségek jelennek meg a cég szerint.

[6] Az új projektek olyan tevékenységeket is magukba foglalhatnak, amelyeket a robotok nem képesek ellátni.

### 1.3.6. AUDI KULTÚRA A VÁLLALKOZÁS ÉLETÉBEN

A multinacionális vállalatok részéről az ismeretek átadásának egy jellegzetes formája vállalati kultúrájuk népszerűsítése. Beszállítói köreik bevonásával a nagyvállalatok szorosabb kapcsolatokat alakíthatnak ki partnereikkel, ami mindkét fél számára előnyös lehet. Az Audi előszeretettel alkalmazza ezt a módszert, főként a környezeti és társadalmi felelősségvállalás területén. A fejlesztés szándékával ezért esélyt adott néhány stratégiai partnerének, hogy megfelelhessenek az általa előírt legújabb követelményeknek. Az alkalmassági vizsgálat, amely a REHAU-nál 2017 decemberében zajlott le – a következő elemekre terjedt ki a teljesség igénye nélkül:

- nők aránya a dolgozók között, illetve a vezetésben;
- törvényesség;
- 18 év alattiak foglalkoztatása;
- környezetvédelem, környezetterhelés;
- stb.

A REHAU jól teljesített az auditon, nem találtak olyan eltérést, ami nem felelt meg az Audi előírásainak, de ezt a felmérést évről évre meg fogják ismételtetni, ami előrevetíti a fejlődés irányát a cég számára a környezeti és társadalmi felelősségvállalás területén.

Az élethosszon át történő tanulás nem csak az emberekre vonatkozatható, hiszen a vállalatok számára is fontos, hogy minél professzionálisabban működjenek. „Mi is örökké szeretnénk fejlődni, illetve még a leggyengébbnek tűnő cégtől is lehet tanulni, nem hogy még az Auditól, aki egyébként egy élvonalban lévő cég.” – emelte ki a REHAU igazgatója az interjú során. A vállalati fejlesztésnek, fejlődésnek ezért a cég szerint szerves része a „benchmarkolás”, azaz más társaságok működési folyamatainak a megismerése, illetve saját megoldásaik megosztása másokkal, persze csakis a versenytársak tevékenységből való kizárása mellett. Bármilyen iparágból is keresik meg a REHAU-t, szívesen fogadják, mivel szerintük az együttműködés a tanulás egy fontos eleme. A látogatások célja természetesen, hogy a cégek ötleteket meríthessenek egymástól, annak érdekében, hogy saját működésük során hasznosíthassák azokat. A benchmarkolás ezért a kölcsönös tanulás eszköze, amit a REHAU szerint ki kell használni, mivel a közelség ezt megkönnyíti, illetve több területen is hasznosítható, mint pl.

- információs folyamatok;
- dolgozói elégedettség támogatása;
- dolgozók munkahelyre történő bejárása;
- dolgozók képzése;
- stb.

Az Auditól való tanulás is hasonló lehetőségeket rejt magában, főként azért, mert a motorgyár, illetve az összeszerelő üzem látogatásának a lehetősége mindenki számára nyitott, amit a REHAU – a dolgozói képzése miatt – benchmarkként fog fel. A gyárlátogatás ezen módozata nem jár jelentősebb egyez-

etésekkel, mivel a résztvevők az Audi Hungaria Látogatóközpontján keresztül tekinthetik meg a gyártás és összeszerelés folyamatát. A beszállító cégek dolgozóinak nem kell kötelező jelleggel részt venniük ezeken a gyárlátogatásokon. A REHAU jellemzően 10-15 fős – magyarokból és külföldiekből álló – csoportokat küldd gyárlátogatásra annak érdekében, hogy ötleteket gyűjtsenek. A tevékenység folyamatos jellege nagyon lényeges, hiszen az Audi is fejlődik, így eszköztára minden évben bővíülhet valamilyen újdonsággal.

Az eddig bemutatottól eltérően – az üzleti kapcsolat miatt – szakmai jellegű bejárásokon való részvételre is lehetősége nyílik REHAU-nak, melyek egy-egy speciális területre fókuszálnak, mint például a lean szemlélet<sup>[7]</sup>, vagy a motorgyári robotok. Természetesen tier-1-es beszállítóként a REHAU bármikor beléphet Audi győri telephelyének területére, ami az összeszereléssel kapcsolatos azonnali feladatmegoldást segíti.

### 1.3.7. TOVÁBBI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Együtműködni természetesen nem csak vállalatokkal érdemes, hanem az egyre több területre jellemző munkaerőhiány csökkentése érdekében egyetemekkel is célszerű felvenni a kapcsolatot. A felsőoktatási intézmények olyan potenciállal rendelkeznek, melyek a cégek számára kiváló lehetőséget kínálhatnak az említett probléma okozta nehézségek enyhítésére.

A REHAU is jó alternatívákat lát az egyetemekben és főiskolákban, így jelenleg eseti megbízások keretében együtműködik a Széchenyi István Egyetemmel. A legfrissebb projekt logisztikai fejlesztések területén zajlik, egy tanszék bevonásával.

A partnerség egy másik szegmensét jelentik az oktatási intézmények és vállalatok közötti együtműködések és gyakornoki programok. Győrben a Triple Helix modell egy részeként is kezelhető – 1996 óta létező – PHARE támogatásból megvalósult PRACTING pilot-projekt keretében a Széchenyi István Egyetem gyakornokorientált mérnökképzés kialakítását tűzte ki céljául. A törekvések között jelentős súllyal bír a programban résztvevő diákok ipari környezetben eltöltött éves gyakorlata (Csizmadia et al., 2003), mely – a cégek hozzáállásától függő mértékű és minőségű – értékes ismereteket biztosíthat a gyakornokok számára. A REHAU is számos diákot foglalkoztat gyakornokként, illetve támogatja szakdolgozataik megírását annak érdekében, hogy – működésükben való hosszabb-rövidebb ideig tartó jelenlétük által – ismereteik bővílhessenek. A gyakorlat szerintük rendkívül sokat jelent a képzésben, ezért elengedhetetlennek tartják az általuk is támogatott – magyar képzésnek egy jelentős fejlődési lehetőségét jelentő – gyakorlatorientált oktatást. A Mercedesnél láthattunk példát elsőként a német mintájú duális képzés felsőoktatási szférában való megjelenésére (Szemereyné, 2014), melyhez hasonlóan az Audi is komoly stratégiai kapcsolatban áll a Széchenyi István Egyetemmel. A Rechnitzer

[7] A szemléletmód kizárja a pazarlást, így lehetőséget teremt a válságos időszakban is a sikeres működésre.

és szerzőtársai (2016) által is kutatott partnerség egy sokak által ismert fémjele a kezdetben Audi Hungaria Belsőégésű Motorok Tanszék néven induló, majd 2015-től Audi Hungaria Járműmérnöki Karrá váló intézménye az egyetemnek.

A REHAU az Audihoz hasonlóan gondolkodik, szeretné bővíteni eddigi együttműködéseinek a körét, azzal a feltétellel, hogy a vállalat és a diákok kölcsönösen eredményesnek tartsák ezt a partnerséget. A cég az egyetemekkel való együttműködésekben, valamint a középfokú technikus képzésben látja a legnagyobb potenciált az említett cél eléréséhez. A gyár területén végezhető kihelyezett oktatások szervezésével, vagy az egyetemi tanórák kereteiben vendégelőadóként tartott előadások megtartásával a REHAU szívesen élne elképzelései megvalósítása érdekében. Elgondolásuk szerint a közös munkának köszönhetően megszerezhetővé válhat egy olyan korszerű, kurrens, gyakorlatias tudás, mely a munka világába kikerülő végzős diákok számára kulcsfontosságú lehet nem csak az elhelyezkedés, de az önmegvalósítás terén is. A vállalat vezetése szerint a tantárgyak keretében elsajátítható tudás sajnálatosan – jelentős mértékű elméleti mivoltából kifolyólag – nem feltétlenül fedi le a gyárak működését érintő területeket. A vállalati tapasztalatok oktatás általi átadása viszont úgy vélik, hogy kiküszöbölhetné azt a problémát, hogy a diákok egyetemi éveik alatt nem ismerkedhetnek meg a módszertanok valódi, céges alkalmazási lehetőségeinek legalább egy részével. A „lean szemlélet” megismerését különösen fontosnak tartják a REHAU-nál, mivel a folyamatos fejlesztés egy alapköveként tartják számon. Womack és Jones 1996-ban kiadott, majd 2003-ban frissített könyve (Womack–Jones, 2003) szerint öt alapelv mentén alakítható ki a lean termelés:

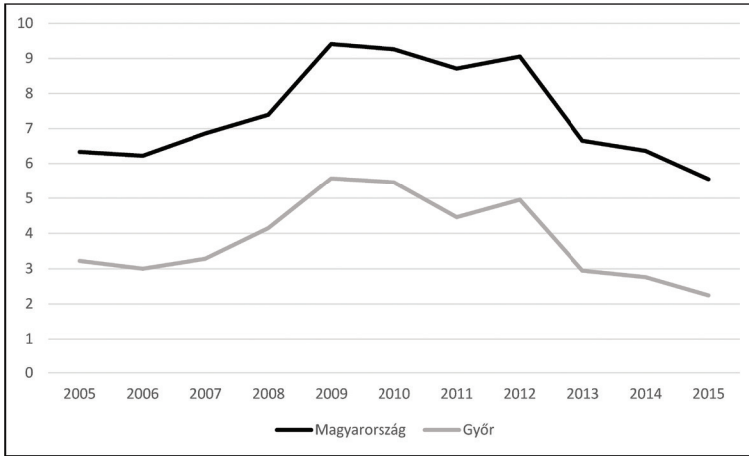
1. termékek értékének – pontos – meghatározása;
2. termékek értékfolyamatának azonosítása;
3. értékek áramlásának – megszakítás nélküli – biztosítása;
4. vevői húzóelv érvényesülése;
5. folyamatos tökéletesítés.

A felsorolt princípiumok gyakorlati oldalról történő megismerésében tudna a cég segítő szerepet vállalni, ami a módszerek és rutinok elsajátítását a diákok számára jelentősen megkönnyíthetné. A versenyszférában dolgozó vállalatokra jellemzőek az innovációk, melyek folyamatának indentifikálását – a vállalkozások nyitottságától függően – be lehetne vonni az egyetemi életbe. Kétoldalúan működhetne mindez, mivel az egyetemen csak úgy, mint a vállalatoknál lehetne konkrét példákra alapuló, érdekfeszítő továbbképzéseket, tanórákat tartani konkrét, már megvalósult innovációk folyamatainak a bemutatása révén.

### *1.3.8. JÖVŐBELI KIHÍVÁSOK ÉS KEZELÉSÜK*

A munkaerőhiány Győrben és környékén jelentős problémává nőtte ki magát az elmúlt néhány évben. A 7. ábrán szemléltetett adatok alapján a győri munkanélküliség fele akkora, mint az országos átlag, mindemellett a 2005-től mért átlagos csökkenés a Magyarországi átlagnál 1,1 százalékponttal gyorsabb.

7. ábra: Munkanélküliségi ráta Magyarországon és Győrben 2005 és 2015 között, %  
 Figure 7 Unemployment Rate in Hungary and Győr between 2005 and 2015, %



Forrás: Saját szerkesztés a TeIR adatai alapján

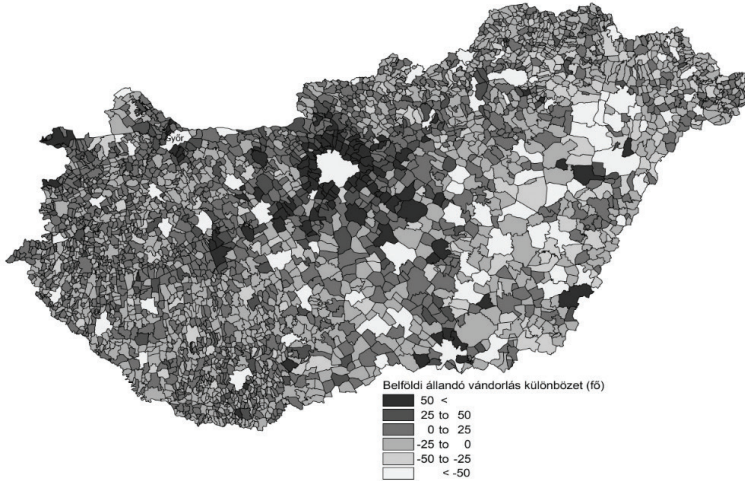
A 2% körüli győri munkanélküliségi ráta a gyárigazgató szerint – magyar viszonylatban – nagyon alacsonynak tekinthető, ami miatt a munkaerőhiány a vállalatok körében egyre nagyobb problémává válik, illetve a potenciális dolgozókért vívott verseny is egyre inkább kiéleződik. A robotizáció, mint korábban láthattuk – a REHAU-nál, de feltehetőleg más cégeknél is – a munkaerőigény csökkenéssel ellentétesen hat, miközben elengedhetetlen a versenyhelyzetekben történő helytállás érdekében.

Az Audi – bővítéseinek és ebből következő munkaerőigény növekedésének következtében – versenyhelyzetet teremt a munkaerőpiacon. A nagyvállalattal partnerségi viszonyban álló beszállítóknak pedig igazodniuk kell a növekedésnek köszönhető, újonnan kialakuló helyzetekhez, melyek – a megszokott működésüktől eltérő – új elvárásokat (pl. több termék gyártása miatt új műszak indítása) támaszthatnak feléjük, befolyásolva a betanított, technikus és mérnöki munkákat egyaránt.

A vállalat igazgatója kiemelte, hogy az országunkra jellemző belső munkaerő mobilitásban rejlő lehetőségek (8. ábra) jó alternatívákat jelenthetnének a győri munkaerőhiány probléma megoldására. Hozzátette, hogy ehhez vissza kellene fogni a munkahelyteremtést célzó állami támogatásokat és helyettük az elvándorló családok bérlakás, vagy munkásszálló programjaira kellene többet fordítani. A REHAU szerint mindeerre azért lenne szükség, mert a Győrbe érkező új lakosok a magas ingatlanárak miatt magánforrásból ezt nem tudnák fedezni, jelenlétükre azonban szüksége lenne a városnak. Az ipari parkban több vállalatra is jellemző külföldi vendégmunkások alkalmazását pedig csak a munkaerőhiány tüneti kezeléseként tartják számon a vállalatnál. A 8. ábrát áttekintve észrevehető, hogy a kelet-magyarországi területekre jellemző leginkább az elvándorlás, miközben Nyugat- és Közép-Magyarország települések népességszáma nő.

Győrre tekintve lakóhelyi szuburbanizációs folyamatot fedezhetünk fel, hiszen a megyeszékhely lélekszáma csökken, miközben a környező településeké nő.

8. ábra: Belföldi állandó vándorlási különbözet 2016, fő  
 Figure 8 Internal Migration Balance in Hungarian Settlements 2016, person



Forrás: Saját szerkesztés a TeIR adatai alapján

A REHAU vezetésének megítélése szerint a munkahelyteremtésnél magasabb prioritást kell kapnia a vállalati beruházások támogatásának is, mivel ezek a fejlesztések javíthatnának a gyártási mechanizmusokon. Ennek keretében kvalifikáltabb munkák elvégzése valósulhatna meg, amelyek pozitívan hathatnának Magyarország versenyképességére a nemzetközi piacokon. A cég ehhez elengedhetetlennek tartja egy olyan – az ipari szükségleteket folyamatosan nyomon követő – kompetencia és erőforrásközpont (pool) kiépítését, amely a céges projektekhez képzett munkaerőt biztosíthat.

A REHAU számára jelentős költségcsökkenéssel járna, ha a mérnöki vállalatok igénybevétele mellett/helyett több egyetemi, főiskolai oktatót és hallgatót tudna bevonni a projektjeibe. Ehhez viszont úgy vélik, hogy a Széchenyi István Egyetemnek – csakúgy, mint a többi oktatási intézménynek – nyitottabbnak kell lennie a versenyszférában működő cégek felé. A vállalat elképzelése alapján az egyetemnek számos előnyös tulajdonsága (pl. alapképzések, kutatások, tudás) van, melyek kamatoztathatók ezen a téren. Az interjú során a gyárigazgató kitért a gyorsaság és reakcióképesség kérdéskörére is, mely nézőpontok szerint a vállalati szférát jóval előnyösebbnek tekintette, mint az oktatásit.

Az interjú során hangsúlyozták viszont, hogy nem szabad hagyni, hogy a „kutatók című bélyeg” a vállalatok számára releváns gyorsaságot, reakcióképességet, hatékonyságot – a projektmunka rovására – háttérbe szorítsa. Javasla-

tuk szerint, az előnyökre<sup>[8]</sup> építve kellene létrehozni az együttműködést, mely egy hatalmas egyetemi erőforráson alapulva a cégek és a bevont projekt munkatársak számára egyaránt egy olyan alternatívát jelenthetne, melyből mindkét fél profitálhat. Az egyetemi kollégák – akik kapacitásukat, szaktudásukat és referenciáikat adnák a projektekhez – folyamatosan részesei lehetnének az ipari áramlásnak, ami naprakész tudást biztosítana számukra. A cégek pedig egyszerűbben tudnák lekezelni az új projektek és beruházások által generált – időnként visszatérő – munkaerőigényben jelentkező „hullámokat”.

## 2. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

A REHAU Csoport 1948-as létrejöttét követően az autóiipari szegmensben kezdte meg működését, aminek köszönhetően – már az 1950-es években – lehetősége nyílt Audis partnerkapcsolatának kiépítésére. A hasonló/egyező kultúra leegyszerűsítette a kezdeti együttműködések, illetve az idő előre haladtával beszállítóként a cég egyre többet bizonyíthatott és szélesíthette referenciái palettáját. A REHAU-t manapság a Németországban alakult cégcsoport autóiipari divíziójaként tartják számon, melynek székhelye Svájcban található. Fejlesztési, termelési és értékesítési részlegei több kontinensen is megtalálhatók, melyek közül kiemelendő a Magyarországon létrejött győri gyár, melynek legfőbb partnerei az Audi, illetve a Volkswagen.

A tanulmány a REHAU Automotive Kft.-n keresztül mutatta be a beszállítói lét egy speciális aspektusát. A kutatás főbb kérdései a következők voltak: Mennyiben képes egy nagyvállalat befolyásolni beszállítóinak a telephelyválasztását? Milyen mértékű hatást gyakorolhat egy ilyen jelentős gazdasági erővel rendelkező vállalat a környezetére? Miként hathat egy-egy döntés a beszállítói hálózat kisebb-nagyobb tagjainak működésére? Az információk részben szekunder adatokból, részben a vállalat igazgatójával készült mélyinterjúból származnak. Az információk alapján betekintést nyerhettünk egy konkrét, jelenleg kulcsfontosságúnak tekinthető autóiipari beszállítói hálózat egy tagjának gondolatmenetébe, elképzeléseibe, illetve megismerkedhettünk olyan problémákkal, melyek valószínűsíthetően több céget is érintenek.

A települések manapság nem képesek megfelelő együttműködések nélkül társadalmilag és gazdaságilag hatékonyan működni, így az önkormányzatoknak, vállalatoknak és egyetemeknek nyitottnak kell lenniük komplex partnerségek kialakítására. A Triple Helix modell az említett szereplőknek a gazdaságfejlesztésre, innovációra és versenyképességre közösen gyakorolt hatásait állítja fókuszba. Győr esetében az érintettek között formális és informális kapcsolatok is kialakultak, melyek az együttműködések nyújtotta előnyök kiaknázását segíthetik elő (Rechnitzer et al., 2016).

[8] Vállalat számára: egyetem, mint kompetencia és erőforrás központ, jelentős mennyiségű tudás (kutatók, oktatók), potenciális munkaerő (alap és mesterképzéses hallgatók), alacsonyabb munkaerőköltség. Egyetem számára: tudásmegosztás, gyakornoki lehetőségek, gyakorlati példák, céges együttműködések.



A munkaerőhiány miatt jelentős problémákkal küzd a REHAU, melyek megoldásában a kormányzat és az egyetem tudna segíteni az alábbi módokon:

- kompetencia és erőforrás központ létrehozása az egyetemen;
- több közös projekt az egyetemmel;
- gyorsabb kommunikáció az egyetemmel;
- tudásmegosztás elősegítése az egyetemmel;
- kormányzati támogatások átcsoportosítása lakhelytámogatásra;

A győri vállalat működését megismerve arra a következtetésre juthatunk, hogy számára a fejlődés, illetve az ehhez szükséges munkaerő megléte kulcsfontosságú szerephez jut. Törekvései megvalósítása érdekében – a Triple Helix modellnek megfelelően – hajlandó együttműködni az önkormányzati és vállalati szférán túlmenően oktatási intézményekkel is, melyekben a munkaerőhiány csökkentés egyik legnagyobb lehetőségét látja. Stratégiai együttműködése az Audival fontos számára, így beruházásaival, fejlesztéseivel, környezeti kibocsátásának elfogadható szinten tartásával szeretne megfelelni az általa támasztott elvárásoknak és követelményeknek.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Csizmadia Z.–Dőry T.–Dusek T.–Ferenczi Z.–Hardi T.–Nárai M.–Rechnitzer J. (2003) *A Széchenyi István Egyetem hatása a régió fejlődésére*. Tudományos füzetek V. kötet. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Fekete D. (2017) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1-3, 106-115.
- Ferenczi J. (1994) Az Audi felavatta győri gyárát. *Kisalföld*, 49, 240, 1-2.
- Germuska P.–Honvári J. (2014) A közúti járműgyártás története Győrött 1945-től 1990-ig. In: Honvári J. (szerk.): *Győr fejlődésének mozgatórugói*. A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze c. kutatás monográfiái 1. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 21-111.
- Jakab P. (2014) Sikeres gazdasági modellváltások Győrben. In: Honvári J. (szerk.): *Győr fejlődésének mozgatórugói*. A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze c. kutatás monográfiái 1. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 140-157.
- Rechnitzer 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 újraiparosodása*. JATEPress, Szeged. 225-239.
- Szemereyné Pataki K. (2014) Kecskemét ipari központtá fejlődésének mérföldkövei. *Polgári Szemle*, 10, 1-2.
- Womack, J. P.–Jones, D. T. (2003) *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press, New York.
- [www.rehau.com](http://www.rehau.com)