
A Jankovits Engineering Kft. tevékenysége és együttműködő partnerei

Activity and relations of the Jankovits Engineering Ltd.



Absztrakt

Az Európai Unió és Magyarország kormánya kiemelt helyen kezeli a kis-és középvállalkozások (KKV) sikeres működésének elősegítését és versenyképességének javítását. A kormány és a regionális gazdaság ehhez kapcsolódó igényeire reagálva jött létre Győrben a Felsőoktatási és Ipari Együttműködés Központ, amelynek célja többek között, hogy az Egyetemen felhalmozódott tudást és kutatói potenciált az ipar szolgálatába állítsa. A projekt részterületeinek egyikét adja a KKV-k nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatáscsomag fejlesztése. Alapozó társadalomtudományi kutatásának részét képezi a kiválasztott győri kis- és középvállalkozások működésének feltérképezése, fejlődési pályájának vizsgálata, hiányosságai feltárása. Jelen tanulmány a Jankovits Engineering Kft. működésébe nyújt betekintést.

Kulcsszavak: Győr, Audi Hungaria Zrt., autóipari beszállítók, KKV-k működése, versenyképesség, Jankovits Engineering Kft.

Abstract

Enhancing the competitiveness of SMEs is a main priority in all of the member states of the European Union. National policymakers also developed several instruments to support their growth. In response to recent trends the Széchenyi István University in Győr in cooperation with Audi Hungaria and the Local Government of Győr established the Center for Higher Education and Industrial Cooperation. It has the aim of putting the accumulated knowledge and research potential at the University in the service of the industry. One of the main goals of this project is developing a service package, which could support the international competitiveness of SMEs. Related research includes the mapping of the activities of selected small and medium-sized enterprises in Győr, their development path, and their shortcomings. This study provides insight into the operation of Jankovits Engineering Kft.

Keywords: Győr, Audi Hungaria Zrt., supplier network, SMEs, competitiveness, Jankovits Engineering Kft.

BEVEZETÉS

A győri gazdasági térség fejlődési ívében a Széchenyi István Egyetem, a helyi gazdaság szereplői és a város vezetése közötti együttműködés rendkívül fontos szerepet játszott és játszik napjainkban is. A tudomány-gazdaság-kormányzat Hármass Spiráljának (Triple Helix) kiváló példája a Széchenyi István Egyetem, az Audi Hungaria Zrt. és Győr Megyei Jogú Város által közösen kidolgozott, valamint kormányzati támogatással létrejött Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK). A Triple-Helix modellben az Egyetem nem egy elszigetelt szereplőként van jelen, hanem oktatási és kutatási tevékenységével, vállalati és kormányzati együttműködéseivel hatással van társadalmi és gazdasági környezetére (Vallaey, 2014; Rechnitzer, et al., 2016).

A FIEK projekt keretén belül az Egyetem a tudás- és technológiatranszfer révén a győri gazdasági milió fejlődéséhez járul hozzá, részt vesz a vállalati és társadalmi szféra problémáinak megoldásában. „Olyan innovációs kezdeményezéseket foglal magába, melyek helyi gazdasági szintű együttműködés révén aknázhatók ki.” (Fekete, 2017, 108). A kezdeményezés háttérében azon gondolat áll, hogy „... a K+F tevékenység nem korlátozódhat az ipar által operatíván felvetett, konkrét gyártási folyamatokhoz kapcsolódó területekre. A társadalom, a gazdaság stratégiai, nem a mindennapi feladatokhoz kapcsolódó kérdéseit az Egyetemnek fel kell vetnie, és meg kell kísérelnie az ipari szereplőkkel együtt megválaszolni.” (<http://fiek.sze.hu>). A FIEK tehát egy innovációs központként működik, amely a tudományos kooperációkra helyezi a hangsúlyt a város, az egyetem, a kis- és középvállalkozások és multinacionális vállalatok együttműködésével. „A KKV-k nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatások fejlesztése” című projektje a részt vevő vállalkozások fejlesztését segíti elő egy hároméves perióduson keresztül (Fekete, 2017).

Hazánkban „... a kis-, és középvállalkozások állítják elő a nem pénzügyi üzletgazdaságban létrehozott hozzáadott érték több mint felét, a foglalkoztatásban betöltött részarányuk pedig 70% körül mozog.” (Hágen-Holló, 2017, 1) Az Európai Kisvállalati Charta ezeket a vállalkozásokat a gazdaság gerincének és az innováció motorjának tekinti. Ebből következik, hogy „... a KKV-k versenyképességének javítása a 2014-2020 közötti időszak kohéziós politikájának 11 tematikus célkitűzése közé tartozik. Az Európai Regionális Fejlesztési Alapból származó támogatások egyötöde a fejlesztésükre irányul. A támogatások fő irányát képezik hazai tekintetben a beruházási források nyújtása, a célzott üzleti támogatás és kutatási, oktatási együttműködések, a tudástranszfer elősegítése.” (Hágen-Holló, 2017, 1-2) Ebből kifolyólag, valamint a magyar gazdaságban betöltött kiemelt szerepükből adódóan fontos és indokolt e terület részletes feltárása.

A részprojekt nem csupán a győri kis- és középvállalkozások helyzetének feltárását teszi lehetővé, hanem ennek keretében a vállalkozásokra szabott fejlesztési, képzési programok mellett egy komplex szolgáltatási portfólió is kidolgozásra kerül, amely később más cégek számára is értékesíthetővé válik (Fekete, 2017).

A tanulmány elején röviden ismertetem a vállalat történetét, tevékenységi területeit, majd pénzügyi és létszám adatokkal mutatom be az elmúlt több mint negyed évszázad fő fejlődési irányait. A tanulmány második részében a vállalat együttműködő partnereit és az Audi Hungaria Zrt. vállalatra gyakorolt hatását ismertetem. A tanulmány jövőbeli kitekintéssel zárul.

1. A JANKOVITS ENGINEERING KFT. BEMUTATÁSA

1.1. MÓDSZERTAN

„A KKV-k nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatások fejlesztése” című projekt első szakaszában a kiválasztásra került 10-15 térségi KKV működéséről készített esettanulmányokon keresztül a legjobb gyakorlatok, a zászlóshajóprojektek bemutatása történik meg (Fekete, 2017). E céllal az esettanulmányok összeállítása során egységes módszertan került kidolgozásra, amely egy strukturált interjú lefolytatását jelenti előre meghatározott és egységesített témakörök alapján a későbbi összehasonlítás megkönnyítése végett.

Jelen esettanulmány a kiválasztott KKV-k közül a Jankovits Engineering Kft. működésének bemutatását tűzte ki célul. Alapját a vállalat ügyvezetőjével dr. Jankovits Richárddal folytatott interjú, valamint a vállalkozás vezetése által rendelkezésemre bocsátott dokumentumok (a vállalat 2017-es partnerei számára összeállított tájékoztató füzetek) adják. Az interjú 2018. március 21-én készült a Jankovits Engineering Kft. telephelyén egy gyárlátogatással egybekötve.

A feldolgozásra került fő témák a következők: a vállalkozás működési jellemzői; a Kft. együttműködő partnerei, az Audi Hungaria Zrt.-hez fűződő viszonya; azon kihívások bemutatása, amelyekkel működése során szembe kellett néznie a vállalatnak; valamint a vállalkozás stratégiája az ipar jelenlegi tendenciáihoz kapcsolódóan.

Az interjú készítése során a céloom gyakorlati vonatkozású információk gyűjtése volt a Jankovits Engineering Kft. fejlődési pályájáról és együttműködéséről. Az interjú során gyűjtött információkat kiegészítettem a vállalkozás éves beszámolójából származó számadatok ismertetésével és elemzésével (<http://e-beszamolo.im.gov.hu>). A vállalkozás bemutatását színesítettem az ügyvezető, dr. Jankovits Richárd gondolataival, melyeket dőlten jelöltem a szövegben.

1.2. A VÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSI PÁLYÁJA

A Jankovits István által 1992-ben alapított cég klasszikus garázsvállalkozásként indult ménfőcsanaki családi házuk pincéjében, innen nőtte ki magát a ma működő közel 70 főt foglalkoztató középvállalkozássá. Fő profilja kezdetben a hidraulikus munkahengerek gyártása és javítása, valamint alkatrészek értékesítése volt.

1994-ben alakult meg a Jankovits Hidraulika Kft. az egyéni cég kapcsolt vállalkozásaként. A 2000-es évektől a vállalat tevékenységi körébe tartozik az egyedi géptervezés és gyártás, illetve automatizálás is. Alapításának 25. évfordulóját követően döntött az alapító és fia a vállalkozás nevének Jankovits Engineering Kft.-re történő változtatása mellett, ezzel üzenve partnereinek, hogy a dinamikus fejlődő vállalkozás felkészült a magyar ipar 4.0 kihívásaira; a kreativitás, tudás és kiegyensúlyozott növekedés alapértékeire épül (Világgazdaság, 2017).

A cég történetének első nagyobb mérföldkövéként említhető a Győri Ipari Parkba történő települése 1997-ben. A vállalkozás alapítását követő fejlődése újabb telephelyek létrehozását vonta magával. A mai üzem kialakítását megelőzően 3–4 különböző telephelyen folyt a munka, ami megnehezítette azok összehangolt irányítását. Egyrészt ebből, másrészt a tervezett fejlesztések nagyobb területigényéből kifolyólag döntöttek a minden infrastrukturális igényt kielégítő Győri Ipari Park mellett. Az opcionális területvásárlás célja az volt, hogy a későbbi fejlesztések során se aprózódjon el a vállalat tevékenysége, legyen a cégnek egy, az európai színvonalnak megfelelő székhelye. Ekkoriban jelentkezett az Ipari Park részéről az a törekvés, hogy a magyar tulajdonú vállalkozások számára is vonzóvá tegye a letelepedést, így egy kedvező fizetési konstrukcióban állapodtak meg. Ezzel a Jankovits Hidraulika Kft. vált az első magyar tulajdonú vállalkozássá, amely az Ipari Parkban települt le. Ekkor épült fel az 500 m² alapterületű üzemcsarnok és a 320 m²-es irodaház. 2011-ben ez egy újabb csarnokkal bővült. Majd 2016-ban az irodaházat is bővítették, 2017-ben további 800 millió forint értékű beruházást indítottak, így 800 m²-rel bővül a műhely és 900 m²-rel a tervezőirodai tér (Jankovits Engineering Kft., 2017). A fejlesztések egy része uniós pályázatokból, illetve az Eximbank forrásából kedvezményes, fix kamatozású hitelből valósult/valósul meg. Mai telephelye alkalmas a további beruházásokra és bővítésre is. A vállalkozás ma Magyarország egyik legkorszerűbb és technikailag legjobban felszerelt hidraulikus fejlesztő és gyártó szakműhelye.

A Kft. az ipari gépek és berendezések teljes hidraulikai rendszereivel foglalkozik. Tehát nemcsak egy meghatározott elemmel vagy termékkel, hanem egy teljes gép vagy berendezés összes hidraulikus problémájára képesek megoldást találni. A cég évente két-háromszázféle szabványos és egyedi hidraulikus munkahengert, valamint aggregátort tervez, gyárt és szállít. Rendelkeznek a diagnosztikai vizsgálatokhoz és a szervizmunkákhoz szükséges eszközökkel is. A megrendelők ebben a körben a Magyarországon működő multinacionális vállalatok. A kereskedelmi tevékenységéhez szükséges alkatrészeket, részegységeket közvetlenül nyugat-európai és tengerentúli gyártó cégektől szerzi be. Jelenleg több piacvezető gyártó cég magyarországi képviselőjét látja el. A termékekbe jelentős szellemi munka épül be, ezt nagyon jól mutatja az is, hogy 2017-ban a 65 foglalkoztatott közül 28 fő volt fizikai, 37 fő pedig szellemi foglalkoztatott.

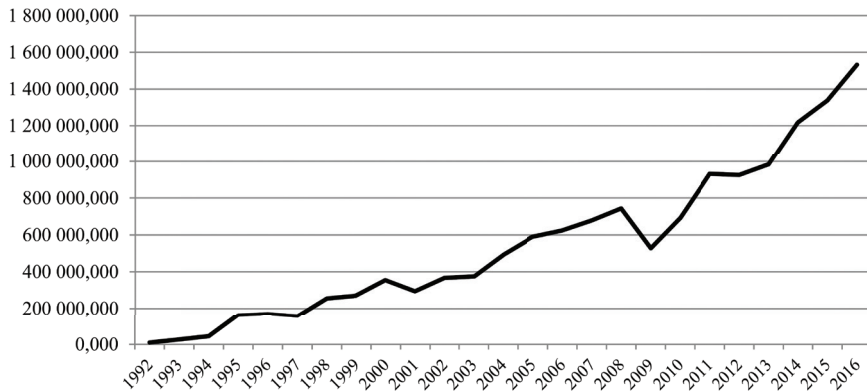
A piaci verseny főként az egyedi gépgyártás területén nagyon erős, ennek ellenére a vállalkozás viszonylag stabilan növekedett az elmúlt időszakban. Jankovits Richárd a Kft. ügyvezetője nagy előnyüknek tartja azt, hogy míg más mérnökirodák sok részfeladatot alvállalkozóknak adnak ki, addig a Jankovits Engineering Kft.

igyekszik a kockázatosabb területeket saját kezben tartani. Az egyedi gépgyártás területén saját tervező- és szerelőcsapattal dolgozik, valamint rendelkezik olyan gépekkel, amelyeken a problémásabb alkatrészeket „házon belül” képesek legyártani. Ez egyrészt költséghatékonyabb, másrészt a határidők is lerövidülnek.

A következőkben a vállalat főbb pénzügyi adatait mutatom be. Az 1. ábra mutatja a vállalat évi nettó árbevételének alakulását.

1. ábra: A Jankovits Engineering Kft. éves nettó árbevétele 1992-2016 (e Ft)

Figure 1 Annual net sales of Jankovits Engineering Ltd. 1992-2016 (e Ft)



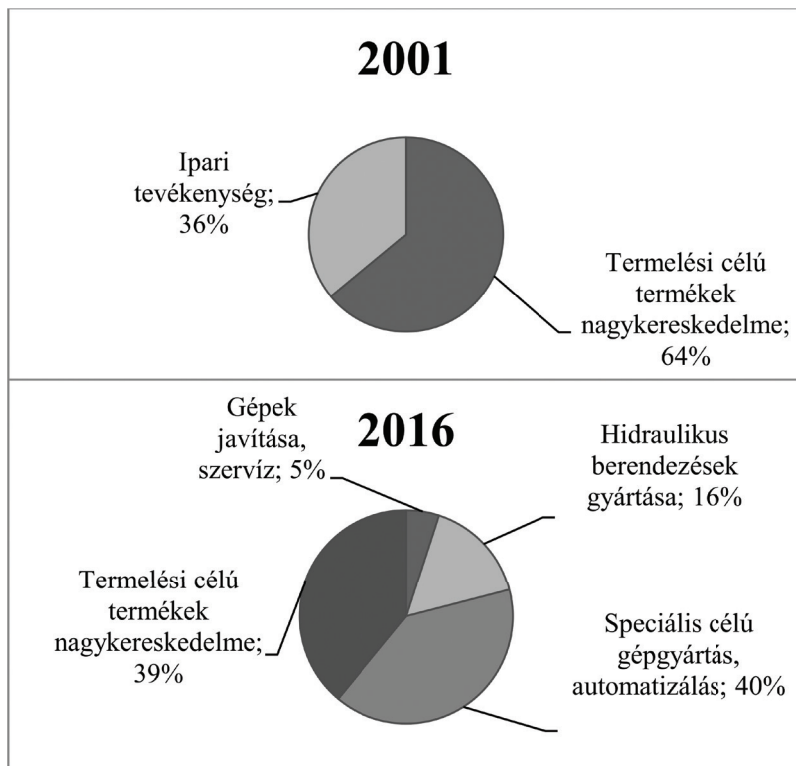
Forrás: E-beszámoló: Jankovits Engineering Kft. normál egyszerűsített éves eredménykimutatásai http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista?f=OQZJoC EPXBREIfj9jJBAw%3d%3d&so=1 alapján saját szerkesztés

Az árbevétel alapján két jelentősebb törés figyelhető meg a növekedési tendenciában. 2001-ben az ipari termelés korábbi meredeken felfelé ívelő növekedési üteme lelassult. Ennek következtében a multinacionális vállalatok hazai képviselői leállították beruházásaikat, műszaki fejlesztéseiket és szervizköltségeiket is jelentősen csökkentették. A vállalat árbevételének nagy része a multinacionális vállalatok megrendeléseiből származott, így árbevétele 2000-ról 2001-re lecsökkent 355 millió forintról 293 millió forintra. A rákövetkező években a vállalkozás újra növekedési pályára állt.

A gazdasági válság hatásait ugyan nem sikerült teljes mértékben kiküszöbölni, de a több lábon állásnak köszönhetően minden munkavállalót meg tudott tartani a vállalat. Ezt többek között a költségek csökkentésével, illetve olyan tevékenységekre történő áttéréssel biztosították mint a szervizszolgáltatás. „A válság időszakában beruházások nem voltak, de nyilván a vállalatok a termeléssel nem álltak le, így nagyobb igény jelentkezett a szervizszolgáltatások és más kisebb feladatok iránt. A több lábon állás ebben a tekintetben egy előny volt számunkra, hiszen ha megszűnnek bizonyos tevékenységek, akkor át lehet váltani egy másikra.” 2010-re az árbevételt 31%-al növelték, a 2011-es évi árbevételük pedig 34%-al volt több az előző évihez képest. A 2017-es évre 1,5 milliárdos tervezett árbevétellel számoltak.

A több lábon állást szemlélteti a 2. ábra, melyen a 2001-es és 2016-os nettó árbevétel összetételét hasonlítom össze üzletágak szerint.

2. ábra: A Jankovits Engineering Kft. árbevétel megoszlása üzletágak szerint 2001, 2016 (%)
Figure 2 Distribution of annual net sales by business segments, 2001, 2016 (%)

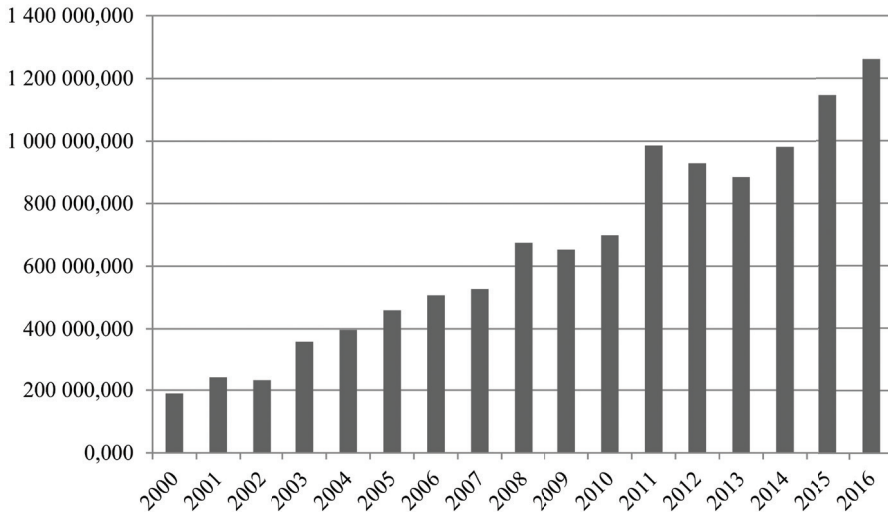


Forrás: Jankovits Engineering Kft., 2017

Látható, hogy míg 2001-ben a termelési célú termékek nagykereskedelme adta a nettó árbevétel nagyobb hányadát, addig 2016-ban már csak 39%-ot tett ki. Ipari tevékenységük nagy részét, 40%-át a speciális célú gépgyártás, automatizálás teszi ki. Új irányként jelenik meg a szerelőipar számára történő speciális gépgyártás.

A nettó árbevétel mellett további információkkal szolgálhat a mérlegfőösszeg, amely a vállalkozás teljes vagyonát mutatja meg. Alakulását a 3. ábra szemlélteti. A beruházások és fejlesztések jól nyomon követhetők a mérlegfőösszeg alakulásában.

3. ábra: A Jankovits Engineering Kft. mérlegfőösszegének alakulása 2000–2016 (e Ft)
Figure 3 Total assets of Jankovits Engineering Ltd. 2000–2016 (e Ft)



Forrás: E-beszámoló: A Jankovits Engineering Kft. normál egyszerűsített éves mérlegei http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista?f=OQZJoCEPXBREIfJ9;JBAAw%3d%3d&so=1 alapján saját szerkesztés

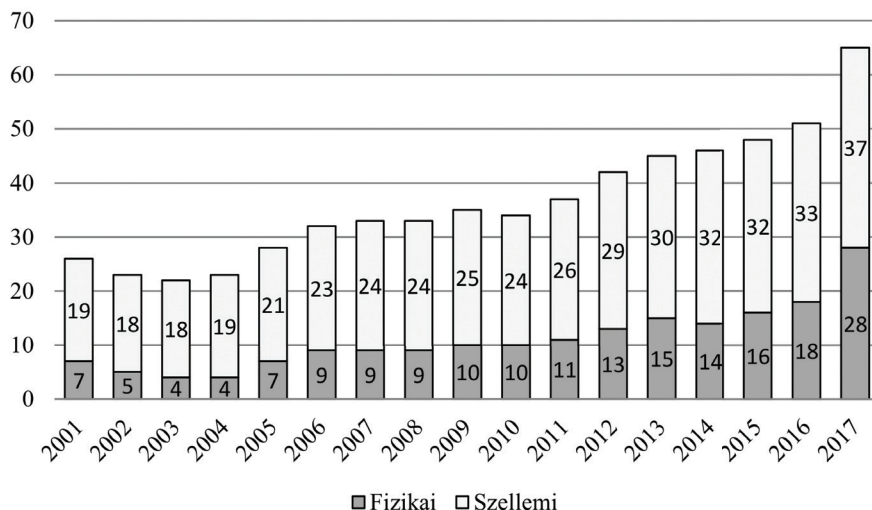
Az ábrán megfigyelhető, hogy a 2011-es évben a korábbi évekhez képest jelentősen megnőtt a mérlegfőösszeg, a növekedését elsősorban a befektetett eszközök részarányának növekedése okozta, amelyet az üzleti évben megvalósított ingatlan- és gépberuházás indokolt. Ugyanakkor a beruházás egy részének pénzügyi fedezete bankhitel volt, ez a kötelezettségek – ezen belül a hosszúlejáratú kötelezettségek lényeges – emelkedését okozta. 2013-at követően a mérlegfőösszeg növekedését elsősorban a forgóeszközök részarányának emelkedése okozta, amely a vevőkövetelések és a készletek növekedésének eredménye.

A foglalkoztatottak létszámában is nyomon követhető a vállalkozás fejlődése. 1992-ben a vállalkozás két munkatárral kezdte meg működését. A sikeres indulás újabb alkalmazottak felvételét indokolta. 1997-ben, a Győri Ipari Parkba történő településük évében a foglalkoztatottak létszáma már 19 fő volt. A 2000-es években a portfólió bővülés és a beruházások következtében a munkatársi létszám tovább növekedett, 2017-ben már 65 főt foglalkoztattak (4. ábra). A foglalkoztatotti létszám, a mérlegfőösszeg és az éves nettó árbevétel alapján a Jankovits Engineering Kft. már a középvállalkozások méretkategóriájába sorolható.

Kezdetben is nagy szerepet játszott a vállalat tevékenységében a beépülő hozzáadott érték. Az egyedi gépgyártás irányvonalának erősödésével és az automatizálási munkák megjelenésével a cégben dolgozók kreativitása és egyéni tudása felértékelődött. Eleinte a szerviztevékenység ellátásához vettek fel elsősorban szakmunkásokat, később a gépfelújításokhoz és az egyedi gépgyártás-

hoz szükségessé vált a mérnöki tudás is. A fizikai és szellemi foglalkoztatottak megoszlását a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra: A Jankovits Engineering Kft. alkalmazottainak létszáma 2000–2017 (fő)
Figure 4 Number of employees 2000–2017 (capita)



Forrás: E-beszámoló: Jankovits Engineering Kft. egyszerűsített éves beszámolójának kiegészítő mellékletei. http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista?f=QQZJoCEPXBREIfJ9jJlBAw%3d%3d&so=1 alapján saját szerkesztés

Kihívásként jelenik meg a vállalkozás számára a szakmunkások utánpótlása. A szakmunkás csapat tagjai főként az idősebb korosztályhoz tartoznak, olyan szintű tudással és tapasztalattal rendelkeznek, ami nehezen pótolható. A mérnöki utánpótlás biztosítását Jankovits Richárd könnyebben megoldhatónak látja. Véleménye szerint 10–15 év múlva a szakmunkásaik feladatait olyan mérnökök fogják ellátni, akik a tervezés helyett a szerelést, a kétkezi munkát preferálják. „A kreatív tudás mindkét esetben majdnem ugyanaz.”

Kiemeli a nők térhódítását is ezen a területen. Foglalkoztatnak többek között tervező vonalon és a kamerás ellenőrzés területén is nőket. Meglátása szerint a nők ugyan kisebb számban képviseltetik magukat a műszaki tudományok területén, de rendelkeznek olyan készségekkel, amelyek előnyre kövacsolhatóak a hagyományosan férfiasnak minősített területeken. „Lehet, hogy a férfiak nagyobb arányban műszaki beállítottságúak, de nem olyan nagy arányban, mint ahogyan a munkahelyeken jelenleg ez megmutatkozik.” Úgy látja, hogy az arányok e tekintetben 50–50% felé fognak eltolódni. Az arány a Jankovits Engineering Kft. esetében jelenleg kb. 90–10% a férfiak javára.

1.3. A VÁLLALKOZÁS EGYÜTTMŰKÖDÉSE A GYŐRI OKTATÁSI, SZAKKÉPZÉSI ÉS FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKKEL

A szakmai utánpótlás képzésének fontossága ösztönözte arra az alapítót, hogy a vállalkozás egyetemi és szakközépiskolai kapcsolatait kiépítse. A Jankovits Hidraulika Kft. az 1996-ban létrejött Practing Alapítvány alapítói konzorciumának és kuratóriumának is tagja lett. Az akkori képzésben hiányzott a műszaki főiskolán a hidraulikus ismeretek gyakorlati oktatása, ezért a vállalkozás 1997-ben a főiskola laboratóriuma számára 8 millió forint értékben oktatópadokat biztosított. 2001-ben egy saját tervezésű, több mint 50 millió forint értékű mélyhúzó berendezést adományozott az intézménynek (Jankovits Engineering Kft., 2017). Ezekre a vállalkozás egyfajta befektetésként tekint.

Jankovits Richárd kiemelte, hogy az egyedi géptervezés területén szükséges a megfelelő hidraulikus ismeretek mellett a kreativitás és kezdeményező-készség, így a vállalkozásnak a hallgatóknak azon felső 10%-ára van szüksége, akik képesek „out of the box” és megfelelő rendszerszemléletben gondolkodni. Törekednek arra, hogy nem csupán a felsőoktatásban, hanem a középfokú oktatásban végzetek számára is vonzó legyen a vállalkozás. *„A multinacionális vállalatok kezdő béreivel nem tudunk versenyezni, viszont monotonitásmentes, sokszínű és egyedi munkáink így is vonzóvá tehetik a vállalkozást.”* A győri egyetem által szervezett Gépész- és Mechatronikai Mérnökhallgatók Országos Konferenciáján részt vesznek egyrészt támogatóként, másrészt témaadóként is. Ezzel lehetőségük nyílik arra, hogy az egyetemi állásbörzéken kívül is bemutatkozzanak a műszaki hallgatóknak. Egyetemi kapcsolataik túlmutatnak Győrön, a Miskolci Egyetemmel és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemmel is kapcsolatban állnak a Practing programon keresztül.

A középfokú végzettségű szakemberek képzés támogatására 2002-ben a Jedlik Ányos Szakközépiskola számára két darab hidraulikus oktató rendszert bocsátottak rendelkezésre (Jankovits Engineering Kft., 2017). A szakközépiskolából négyhetes gyakorlat keretén belül fogadtak és fogadnak tanulókat. A Lukács Sándor Szakgimnázium és Szakközépiskola érettségi utáni, egy éves OKJ-s szakmai képzéseinek keretén belül a tanulók gyakorlaton a vállalkozásnál dolgoznak. Egy hetet iskolában töltenek, egy hetet pedig a Jankovits Hidraulika Kft.-nél. Ugyanakkor ezen program keretén belül nem sikerült tartósan tanulókat a vállalkozásnál tartani. Egyrészt a tanulók érdeklődésében és képességeiben is hiányosságok merültek fel, másrészt nem tudott a Kft. a multinacionális vállalatok által betanított munkásoknak nyújtott kezdő fizetéshez hasonló színvonalú bért biztosítani számukra.

Ezen együttműködések mellett a cég fogad általános iskolásokat, középiskolásokat és egyetemi hallgatókat is gyárlátogatásra, illetve a nyitottság jegyében előadásokat is tartanak oktatási intézményekben. Ez egyrészt pályaválasztási útmutatásként működik, a cél hogy felkeltsék a fiatalok ipar iránti érdeklődését, másrészt az előadások által nő a vállalat ismertsége is.

Az utánpótlás biztosítására jogszabályi szinten kialakított duális képzés az ügyvezető véleménye szerint a Jankovits Engineering Kft.-hez hasonló közép-vállalkozások számára nem a legmegfelelőbb együttműködési forma. Jankovits Richárd úgy látja, hogy ez a fajta képzési forma a közép-vállalkozások szintjén nehézkesen működtethető. *„A duális képzési forma, ha jól tudom a Mercedes által működtetett program mintájára lett létrehozva. Az alapkonceptió az, hogy a hallgató heti egy napot tölt a vállalatnál, emellett a vállalati gyakorlatok során mentor támogatja a szakmai fejlődését. Vállalati oldalról ez egy olyan mértékű befektetést igényel, ami nem biztos, hogy megtérül. Nagyvállalati szinten működhet, de nincs a közép-vállalkozások szintjére szabva.”* A heti egynapos gyakorlatot nem látja elegendőnek ahhoz, hogy a képzésben résztvevő hallgató ténylegesen integrálódhasson a vállalkozás munkafolyamataiba, szervezetébe és kultúrájába.

Ezzel szemben a Practing gyakorlati program keretén belül a hallgató az elméleti alapok elsajátítását követően általában három hónapos vagy fél éves időtartamban heti több napot tölt a vállalatnál. A hagyományos nappali munkarendben tanuló hallgatók óráikat egy-két napra sűrítik össze, így legalább heti 2-3 napot töltenek a vállalatnál. Az eltöltött idő során így képesek a specifikus szakmai ismereteket, munkavégzési rendet elsajátítani. Kezdetben főként gépészmérnök hallgatók vettek részt Practing gyakorlaton a vállalkozásnál, de jelenleg villamosmérnök és logisztikus hallgató is dolgozik náluk a program keretén belül.

Jankovits Richárd szerint ez a képzési forma kölcsönös előnyökkel járhat mind a vállalkozás, mind a gyakorlati programban résztvevő hallgató számára. A vállalkozásuk számára ez egyrészt költséghatékonyabb, másrészt egy fél éves időtartam alatt a hallgató képességeit és mentalitását jól meg lehet ismerni. A hallgatóban ennyi idő alatt már kialakul az arra vonatkozó döntés, hogy a gyakorlat leteltével szeretne-e a vállalkozásnál tovább dolgozni.

A programról *„alapvetően pozitív tapasztalatokat”* szereztek. Az ügyvezető meglátása szerint sok fiatal hallgatót érdekel az ilyen típusú egyedi munka. Úgy gondolja, hogy számos tekintetben az Audi Hungaria Zrt.-nek nehezebb a pályakezdőket megszólítani és megtartani, mert a szériagyártás jellegéből fakadóan nem mindenki számára nyújt hosszú távon kihívásokat. Emellett a lépték sem ugyanaz, hiszen míg a Jankovits Engineering Kft.-nek csak néhány gyakor-nokra van szüksége, addig az Audi számára az utánpótlás biztosításához akár száz gyakor-nok is szükségeltetik.

Az ügyvezető szerint a Practing program a minőségi munkaerőhiányból adódó problémák kezelését teszi lehetővé a résztvevő vállalatok számára. Sokkal jobban cégre lehet szabni ezt a típusú képzési formát, mint más hasonló célok mentén működő programokat. Kiemelte azt is, hogy esetükben a tevékenység speciális jellegéből adódóan a vállalkozás maximálisan 100-120 fővel tud működni. Ez azt jelenti, hogy a jövőben is 4-5 fő körüli gyakor-nokra lesz szükségük.

1.4. A VÁLLALAT PARTNEREI

A vállalat márkaképviselőként 13 nagy alkatrészgyártó multinacionális vállalat kizárólagos képviselőjét látja el. A partneri kör építését már a vállalkozás első éveiben megkezdte az alapító Jankovits István. Elsőként a beszállítói piacot mérte fel, különböző vállalatokhoz ellátogatva Ausztriában, Németországban, Svájcban, Hollandiában és Olaszországban. A Hannoveri vásárokon a legnagyobb hidraulikus cégek standjait felkeresve építették fel ma is meghatározó kapcsolataikat. Az értékesítést kezdetektől fogva mérnök üzletkötőkre bízta. A termékek eladása mellett, tanácsadói szolgáltatást is nyújtanak, valamint a beépítésben is közreműködnek (Jankovits Engineering Kft., 2017). A vállalkozás hazánkban a második legnagyobb – 500 millió forint értékű – raktárkészlettel rendelkezik hidraulikus alkatrészekből.

A 13 nagy multinacionális vállalat mellett további 8 olyan nyugat-európai partnerrel áll kapcsolatban a vállalat, amelyek alkatrészeit értékesítik. Jankovits Richárd szerint a kapcsolatok kialakulásában és hosszú távú fennmaradásában nagy szerepet játszik a vállalkozás európai színvonalú telephelye és munkakultúrája. A telephely egyértelműen a rendről és magas minőségről tanúskodik. Jankovits Richárd legfontosabb partnerként a MAHLE, Bucher Hydraulics és EATON vállalatokat említette meg. Amellett, hogy ezen gyártók termékeivel márkaképviselőként kereskednek, be is építik alkatrészeiket az egyedi gépeikbe.

A Kft. megrendelői körébe tartoznak járműipari, mezőgazdasági- és élelmiszeripari gépgyártó vállalatok is. A vállalkozás első nagy megrendelője a Mosonmagyaróvári Timföldgyár (MOTIM) volt, akikkel az 1990-es évek elején kerültek kapcsolatba, amikor is a MOTIM gépeinek felújítására kaptak megbízást. A gépek vezérlését teljesen lecserélték, korszerű elemeket építettek be, melyek még ma is tökéletesen funkcionálnak. Az első referencia értékű megbízásuk az Inotai Alumíniumtól érkezett 1995-ben. A konstruktív és magas minőségű munka újabb megbízásokat hozott, és már versenyztetés nélkül is őket kérték fel a gépeik korszerűbbé tételére. Meghatározó munka volt a betonacél-gyártó Ózdi Acélmű megbízása a 800 tonnás présgéjük felújítására. A feladat specialitását jelezte, hogy más cég nem tudta a feladatot elvállalni (Jankovits Engineering Kft., 2017).

A sokszínű és speciális megbízások új irányt adtak a vállalkozás számára: megalapozták az egyedi gépgyártást. Ez az irányvonal akkor teljeseedett ki igazán, amikor 2000-ben a Magyarországon is gyárat működtető alumínium ipari multinacionális vállalat, a Hydro Extrusion gyártósorának automatizálásra hirdetett versenytárgyalásán a Jankovits Hidraulika Kft. nyert. Győrben ezzel az automatizálás területén jelentős hírnevet szerzett magának, később a megbízó minden divíziójánál keretszerződést kínáltak a vállalatnak.

A vállalkozás bekapcsolódott a repülőgép iparba is. Számos hidraulika nélküli gépet fejlesztettek olyan fő megrendelők számára, mint pl. az Alcoa, az Inotal és a Busch. A Busch vállalattal szerviztevékenységre vonatkozó szerződésük van. „A szerviztevékenység egy érzékeny területnek számít.” – fejt ki Jankovits Richárd.

Munkájuk során számos olyan vállalkozással találkoztak, ahol a költséghatékonyság felülírja az üzembiztonság szempontját. Az ellentmondás a megrendelő és a vállalkozás között abban van, hogy saját érdekeiket és céljaikat követve egyidejűleg az értékmaximalizálásra törekszenek. Az ügyvezető emiatt úgy gondolja, hogy a szerviztevékenységüket olyan tőkeerős vállalatok tudják finanszírozni, mint a Busch. Ezen a területen egyetlen nagyobb konkurensük van, így az üzletágot semmiképpen nem akarják leépíteni.

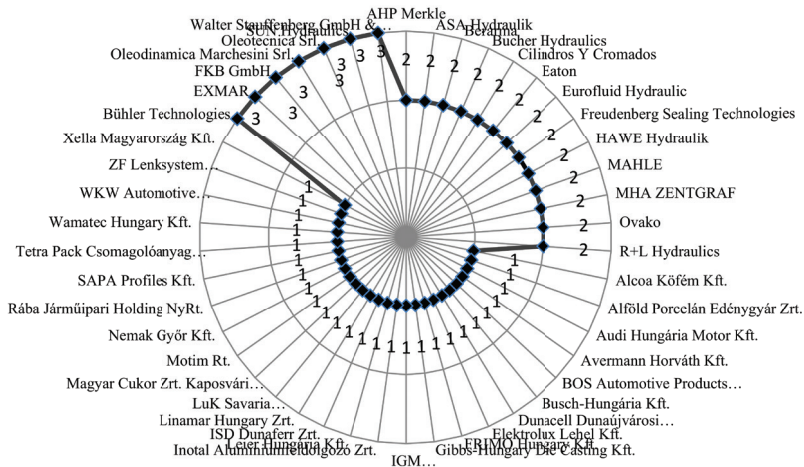
A vállalat a kereskedelmi üzletágában főként a belföldi piacon van jelen, míg az egyedi gépgyártás területén exportálnak is. Az exportpiacok megtalálása főként ajánlás útján történik, a jövőben más stratégiákat is szeretnének alkalmazni erre vonatkozóan, a konkrét tervek kialakítása még folyamatban van. Az egyedi gépek, főként a prototípusok külföldre történő gyártása a garanciális problémák felmerülése esetében jelentős pluszköltségekkel jár, így főként a kipróbált géptípusok külföldi értékesítését szeretnék növelni.

A vállalat kapcsolata az Audi Hungaria Zrt.-vel a 2000-es évek elején kezdődött, amikor a multinacionális vállalat részéről érkezett megkeresés hidraulikus alkatrészek gyártása kapcsán. Az első megrendeléseket továbbiak követték a 2000-es évek során. A vállalat elsősorban, mint nyugat-európai cégek márkaképviselője alkatrész beszállítóként áll kapcsolatban az Audi Hungaria Zrt.-vel. Főként a MAHLE márkaképviselőként szállítanak alkatrészeket a vállalatnak. 2001–2002 óta javítási és karbantartási szolgáltatást is nyújtanak a vállalatnak, azonban egyedi géptervezési és automatizálási munkára eddig még nem érkezett megrendelés. Ennek okát Jankovits Richárd abban látja, hogy az Audi idetelepülése során hozott magával olyan beszállító partnereket pl. az Alprosys Kft.-t, amelyek kifejezetten az ilyen típusú tevékenységekre specializálódtak. Viszont számos olyan cégnek gyártottak egyedi gépeket, amelyek az Audi beszállítói. Céljuk, hogy egyedi gépgyártás terén is közvetlen beszállítójává váljanak a multinacionális vállalatnak.

Az autóipar egy összetett ágazat, amelyben a változások viszonylag gyorsan zajlanak, új trendek jelennek meg. A gyorsan változó környezet megköveteli a kreativitást, és az innovációs képességet. A jövőben ezért a Jankovits Hidraulika Kft. munkatársainak egyedi tudása, kreativitása és a vállalat magas szintű adaptációs készsége pozitív tényezőként jelenhetnek meg egy szorosabb kapcsolat kialakításában.

Az 5. ábra a vállalat partnereit mutatja be. A három koncentrikus kör együtteseként ábrázolt kapcsolati háló belső mezőjén a vállalat megrendelői szerepelnek. A kereskedelmi és ipari tevékenység alapján nem tettem a cégek között különbséget. A középső körön azon multinacionális vállalatokat szerepeltettem, amelyeknek kizárólagos márkaképviselőt látja el Magyarországon. A harmadik, külső kört azok a vállalatok alkotják, amelyeket partnerként tüntet fel a honlapján, termékeit értékesíti, de nem kizárólagos forgalmazóként.

5. ábra: A Jankovits Engineering Kft. vállalati kapcsolati hálójá
 Figure 5 Corporate partners of Jankovits Engineering Ltd.



Forrás: <http://jankovits.hu/hu/kereskedelem/> alapján saját szerkesztés

Meg kell említeni a vállalkozás nonprofit szervezetekkel fennálló kapcsolatait is, hiszen a vállalat kapcsolatrendszerében a szakmai szervezetek is fontos szerepet töltenek be. Tagja a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi Iparkamarának, a Vállalkozók Országos Szövetségének, a Magyar Innovációs Szövetségnek, az EOQ Magyar Nemzeti Bizottságnak, a Német-Magyar Kereskedelmi Kamarának, a Magyar Ipari Karbantartók Szervezetének és a Professio Klaszternek. A győri vállalkozások szakmai egyeztetésének fórumaként működő Sikerkör tagjaként nagy hangsúlyt fektetnek a szakmai információátadásra (jankovits.hu).

A Német-Magyar Ipari Kereskedelmi Kamarának 2009 óta tagja. Meghatározó vevői között több német tulajdonú cég is szerepel, így fontosnak tartják, hogy minél jobban együtt tudjanak gondolkodni. A vállalkozás tevékenységéből adódóan a folyamatos megújulásra törekszik, ennek hangsúlyt adva 2004 óta tagja a Magyar Innovációs Szövetségnek. A Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének alapítása óta tagja a vállalat, a Szövetség többször is Jankovits Istvánnak ítélte „Az Év Vállalkozója” díjat. A Professio Klaszter a fémipari megmunkálással foglalkozó vállalatok szövetsége, azok érdekképviseletét látja, valamint az együttműködésük fórumaként is szolgál. A szövetséghez a Jankovits Hidraulika Kft. 2013-ban csatlakozott (jankovits.hu).

Szerteágazó kapcsolatrendszeréből kitűnik, hogy a vállalkozás felismerte az iparágon belüli és kívüli, valamint az oktatási intézményekkel történő együttműködésben rejlő lehetőségeket. Honlapján mind vállalati, mind szervezeti partnereiről, az együttműködések formájáról részletes tájékoztatást ad (jankovits.hu).

1.5. AZ AUDI HATÁSA A VÁLLALKOZÁS SZEMSZÖGÉBŐL

Az Audi Hungaria Zrt. „hatásának elemzése a helyi munkaerő-állományra, a helyi bérköltségekre, a helyi kis- és középvállalkozói szektorra különleges figyelmet igénylő terület” (Czakó, 2014, 198). Ezért az ügyvezetővel lefolytatott interjú fontos elemét képezte a vállalkozásra kifejtett hatása. Ahogyan Jankovits Richárd megfogalmazta: *„Az Audi-t mindig figyelni kell, mindig törekedni kell arra, hogy bővítsük a kapcsolatrendszert és alapvetően erre meg is van mindig a lehetőség.”*

A helyi munkaerő-állományra és helyi bérköltségekre kifejtett hatásáról az előzőekben már röviden írtam. Jankovits Richárd lényeges különbséget lát az Audi által alkalmazott vagy keresett munkaerő és az általuk alkalmazott munkaerő összetételében. Az egyedi gyártás esetén fontos a precizitás, kreativitás és rendszerszemlélet, így nehezebb a megfelelő utánpótlás biztosítása. A szériagyártás területén „könnyebbnek” tartja az utánpótlást, mivel ez főként betanított munkaerővel történik, ugyanakkor egy olyan nagyvállalat számára, mint az Audi méretéből fakadóan a szériagyártásra sokkal nehezebb a megfelelő létszám biztosítása. *„Sokakban él egy olyan sztereotípia, hogy az Audi elszívja a munkaerőt. Nekem erről nem ez a véleményem. Meglátásom szerint az Audi számára sokkal nagyobb problémát jelent a megfelelő munkaerő biztosítása. Egyrészt a mérete miatt, másrészt nem általánosítva, de véleményem és tapasztalataim szerint a magyaroknak inkább a kreatív és egyedi munkák területén nagyobb a tehetségük, inkább ebbe az irányba orientálódnak. Ez a hozzáállás főként a fiatal mérnökökre jellemző. Ebből kifolyólag az Audi számára sokkal nehezebb a szériagyártás területére utánpótlást biztosítani. Sokkal több mindent kell biztosítani, felmutatnia, hogy a fiatal munkaerőt odavonzza. Persze nekünk is kell, a cégmarketingnek Győrben most már jó pár éves hagyománya van. Viszont úgy látom, hogy ebben a tekintetben könnyebb dolgunk van, a munka egyediségéből következőleg. Ha már rendelkezik a vállalkozásunk egy olyan infrastruktúrával, ami az Audi színvonalához közelít, és tudunk egy olyan bérszínvonalat biztosítani, amivel már elégedett a jelentkező, inkább a vállalkozásunk felé orientálódnak, mert ahhoz a típusú munkavégzéshez képest, amit egy nagyvállalatnál szériagyártásban kellene folytatnia az egyedi vonal egy vonzóbb alternatívát jelent. Nyilván az Audi és az ehhez hasonló multinacionális vállalatok egy nagyon jó bérszínvonalat tudnak biztosítani, amihez nekiünk valamilyen szinten közelíteni szükséges, de nem kell mindig utolérni. A bérszínvonalban adódó különbségeket ellensúlyozza a munka kreatív volta. Egy multinál egy részterületre kell rálátni, egy bizonyos feladatot kell jól ellátni; ezt valaki szereti, valaki nem. A magyarok többsége, nyilván valamennyire általánosítva, de úgy látom, hogy nem*

ezt preferálja. A fiatalok körében azt látom, hogy a vállalkozásunk kreatív, innovatív munkája sokkal jobban megragadja a lelki világukat. Szériatermékeket magas szinten valóban egy szisztéma szerinti rendszerben, ezen gondolkodásmód mentén lehet előállítani. Ugyanakkor az is tapasztalat, hogy ha valaki eltölt egy bizonyos időt az Audi-nál pl. gyakornokként, ezen időtartam alatt beletanul egy bizonyos céges struktúrába, a rendbe, a szisztematikusságba, de nem szeretne hosszú távon a szériagyártásban dolgozni és egy más profilú cégnél helyezkedik el, abból az a vállalkozás csak profitálni tud. Emellett az Audi-nak van egy kiváló és jól felszerelt oktatóközpontja. Ha az ott oktatott tíz emberből hatot is tart meg, a fennmaradó négy is egy olyan tudással és felkészültséggel rendelkezik, amit más vállalkozás is hasznosítani tud.” Az Audi oktatóközpontja olyan felszereltséggel rendelkezik, ami lehetővé teszi azt is, hogy további bevételforrásként tanfolyamokat szervezhesse nek ki. Ilyen irányú egyeztetések is zajlottak a vállalkozás és az Audi között.

A helyi kis- és középvállalkozói szektor szemszögéből a Jankovits Engineering Kft. ügyvezetője úgy gondolja, hogy az Audi és a hozzá hasonló multinacionális vállalatok viselkedése a piacon kiszámíthatónak tekinthető. „Egy multinál lehet hibázni, de az elvárása az, teljesen logikusan, hogy ez a hiba feltárára kerüljön, és utána készüljön egy elfogadható fejlesztési megoldás, amivel legközelebb kiküszöbölhetővé válik. A mi esetünkben elég nehéz egy prototípust elsőre hibamentesen legyártani. A paraméterek adottak, a szerződés elkészítése során kell arra törekedni, hogy ezek minél pontosabban legyenek megfogalmazva. Megrendelői oldalról ez nem biztos, hogy igény. Ha a teljesítés közben probléma adódik, a beszállító feladata annak megoldása.”

Kulcsfontosságú tényezőnek tartja a nyílt és őszinte kommunikációt ahhoz, hogy egy hosszú távú partnerség alakulhasson ki. „Természetesen méretükből fakadóan nagyobb az érdekérvényesítő erejük is. Ha viszont ismerjük a működésük alaplogikáját, és alapelveit egy stabil és kiszámítható üzleti kapcsolat alakítható ki. Nyilván a hosszú távú együttműködéshez ezekkel a vállalatokkal elengedhetetlen a nyílt és őszinte kommunikáció.”

A multinacionális vállalatok pozitív hatásaként értelmezi a megnövekedett fizetési fegyelmet a helyi KKV szektorban. „Egyértelműen pozitívumnak látom a kiszámíthatóságukat mind a fizetés, mind a szerződési feltételek tekintetében. Úgy gondolom, hogy a magyar tulajdonú vállalatok is ebbe az irányba haladnak. A fizetési fegyelem jelentősen javult a szektorban, és erre van valamennyire ráhatása a multinacionális vállalatoknak, hiszen ők ebben a tekintetben rendkívül pontosak és kiszámíthatóak, ezt várják el partnereiktől is.

Az Audi és Győr városa között kölcsönös előnyök érvényesüléséről beszélt. Az Audi hatása Győr városára megkérdőjelezhetetlen, hiszen 10 ezer főt foglalkoztatnak, iskolát működtetnek és így tovább. De véleményem szerint ez fordítva is igaz. Az Audi számára Győr egy fontos központ, a nyereségesség szempontjából egy nagyon jó döntés volt az, hogy itt telepedtek le. Egy magas szintű tevékenységet tud folytatni jóval költséghatékonyabban, mint más országokban, olyan munkamorállal, amit ők elvárnak.”

1.6. A VÁLLALKOZÁS AKTUÁLIS ÉS JÖVŐBENI KIHÍVÁSAI, KITEKINTÉS

Az iparban zajló technológiai fejlődés közkeletű fogalma az ipar 4.0, ami az információs technológia térnyerését és az automatizálással történő egyre nagyobb mértékű ötvöződését jelenti (Nagy, 2017). *„Minden vállalat ebben az irányban fejleszt, folyamatosan keresik azokat a részterületeket, amelyeken a hiányzó munkaerő pl. egy operátor munkáját robot segítségével fel tudják váltani. Ez egy egyirányú utca, de úgy gondolom, hogy a teljes automatizáltság és robotokkal történő gyártás folyamatának még nagyon az elején tart az ipar.”* – fejtette ki Jankovits Richárd.

A vállalat egyik fő tevékenysége az automatizálás, ezen irányvonal mentén fejlődnek. Az elmúlt években egyre több olyan egyedi megrendelést kaptak, amelyek teljesítése során sokszor a megadott paraméter alapján egy teljesen újszerű automatizált berendezést kellett megtervezniük és legyártaniuk. Akkor is elvállaltak ilyen jellegű megbízást, ha abból nem származott profit, hiszen már maga a tevékenység által hírnevet és tapasztalatot szerezhettek. A vállalat előrelátása helyesnek bizonyult, növekszik azon vállalatok száma, amelyek vezetői úgy látják, hogy egyrészt költséghatékonyabb, másrészt precízebb végeredményt hoz, ha az egyes részterületeken robotizálttá válik a munkafolyamat. *„Ez nem azt jelenti, hogy mindenki elveszti a munkáját. Ezekhez a gépekhez ötször annyi karbantartóra van szükség. Az egyre magasabb fokú automatizáltság célja az kell legyen, hogy senki ne ragadjon meg azon a szinten, hogy egyszerű gépies munkát végez. Ugyanakkor jelenleg az egy futurista és idealista elképzelés, hogy minden típusú munkavégzést kiváltanak a robotok. Az a fajta egyedi tevékenység, amit pl. a társaságunk munkatársai végeznek nem váltható ki. Bizonyos területeken megéri a munkaerőnek azt az 1-2%-át kiváltani, és vannak olyan területek, ahol nem éri meg, majd csak 20-30 év múlva. Az ipar 4.0 egyértelműen egy pozitív folyamat, a társaság profiljából következőleg 10-20 évre előre biztosítja számunkra a kihívásokat és az újabb feladatokat, de az útnak még nagyon az elején tartunk.”*

Az automatizáltság fokozásához kreatív és nagy tudású mérnökgárdára van szükség. Ehhez kapcsolódóan Jankovits Richárd fontos feladatnak tekinti a belső oktatás megszervezését. Kiváló szakemberekkel dolgoznak, de a tudás átadásának nincs intézményesült formája.

A vállalkozás bővülése is számos kérdést vetett fel. *„Mióta több mint 50 főt foglalkoztatunk, folyamatosan törekszünk a szervezetfejlesztésre, a folyamatok hatékonyságának növelésére. Úgy gondolom, hogy a szervezettség tekintetében a magyar vállalatoknál jelentkezik némi elmaradás a multinacionális vállalatokhoz képest.”* Ebből kifolyólag tervezik többek között egy gyártáskövető rendszer kialakítását. *„Egy minőségi ugrás megtételére van szükség a szervezettség tekintetében, hogy közelítsünk a nyugati színvonalhoz. Ez bizonyos értelemben mást jelent, mint egy multinacionális vállalat esetében, hiszen ott szériagyártás folyik. Nyugati-európai piacokon az egyedi gépgyártás területén tendencia a szakosodás,*

ez egy jövőbeni irány lehet számunkra is. Szakosodás esetében a hatékonyság és szervezettség kialakítása is kevesebb problémával jár.”

Jövőbeni kihívásként jelenik meg a vállalkozás portfóliójának tisztítása is. Az ügyvezető szerint ugyan számos előnye van a több lábbon állásnak, de ennek negatívuma is lehet. *„A hatékonyság és gazdaságosság rovására is mehet; nehéz úgy kontrollálni a társaságot, hogy ez valóban működjön. Viszont ha csak kereskedelemmel foglalkoznánk és megjelenne egy tőkeerős konkurens a piacon az jelentős problémákat okozhatna a társaság működésében. Egy bizonyos szintig érdemes tehát megtartani a több lábbon állást, de lehetséges, hogy a jövőben bizonyos tevékenységek kikerülnek a portfóliónkból.”*

Továbbá szükségesnek tartja a vállalkozás hosszú távú stratégiájának kidolgozását is egy újabb válság esetére. *„A több lábbon állás mérsékelheti egy újabb válság hatását, de a vállalkozás nem rendelkezik nagy tartalékkal, így ezzel mindenképpen érdemes foglalkozni.”*Véleményem szerint a vállalat hosszú távú vevőkapcsolatai és az emelkedő hozzáadott érték a pénzügyi folyamatait pozitív irányba befolyásolják.

A sikeres vállalkozás egyik ismérve a problémák felismerése, a megfelelő reagálás az aktuális tendenciákra és a kellő felkészültség a jövő kihívásaira. A Jankovits Engineering Kft. vezetősége felismerte ezt és törekszik arra, hogy a vállalkozás 30-40 év múlva is egy magas színvonalat, precizitást és megbízhatóságot képviseljen. Prioritást tekintve a fejlesztési irányok a következő sorrendben alakulnak:

- I. prioritás: humán erőforrás fejlesztése, szervezetfejlesztés;
- II. prioritás: export növelése, értékesítési hálózat fejlesztése;
- III. prioritás: stratégia kialakítása a tartalék növelése, pénzügyi stabilitás növelése céljából;
- IV. prioritás: tevékenységi portfólió tisztítása.

2. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányomban a Jankovits Engineering Kft. fejlődési pályáját, vállalati kapcsolatait és az iparban jelentkező kihívásokra adott válaszait mutattam be. Dr. Jankovits Richárddal, a vállalkozás ügyvezetőjével folytatott interjúból egyértelműen egy innovatív, magas színvonalat képviselő vállalkozás képe rajzolódott ki előttem. Egy értékközpontú vállalkozás (Kotler, 1999), amely a vevői preferenciák megnyerése érdekében minél nagyobb érték és előny kialakítására törekszik, valamint ezek tudatosítására a partnereiben. A vállalkozás létrejöttét követően folyamatosan növekedett, a 2008 utáni pénzügyi válság ideje alatt sem kellett komoly működési problémákkal küzdenie, ami a több lábbon állásnak köszönhető. A vállalat vezetősége jól felismerte az ipar 4.0-ban rejlő lehetőségeket, következetesen a nyugati színvonalhoz alkalmazkodik, nemzetközi versenyképességének és külföldi exportjának növelésére törekszik. Az Audi Hungaria Zrt.-vel kapcsolata elsősorban kereskedelmi vonalon áll fenn, ugyanakkor az egyedi gépgyártás területén is szándékozik a vállalat kapcsolatát a multinacionális vállalattal szorosabbra fűzni.

A Jankovits Engineering Kft.-t fejlődése véleményem szerint a győri KKV-k egy zászlóshajójává teszi. Tudatos növekedési stratégiát valósított meg, ennek példájaként említhető a helyi oktatási intézményekkel kialakított szoros partnersége az utánpótlás biztosítása céljából. Legfőbb fejlesztési irányai a vállalat növekedéséhez kapcsolódnak, az egyedi gépeik külföldi értékesítésének bővítése, valamint a szervezetfejlesztés kiemelt szerepet kapnak. Innovációs teljesítménye a győri KKV-k között kiemelkedő, K+F kapacitás tekintetében a hozzá hasonló méretű vállalkozásokat megelőzi, tevékenységük hozzáadott értéke 2016-ban az árbevétel százalékában közel 40%-ot tett ki. A tudásátadás alrendszerében elmaradások jelentkeznek, de e tekintetben a teljesítmény javítására törekszenek. Legnagyobb korlátként a szakképzett munkaerő szűkössége, legnagyobb kihívásként pedig a szervezetfejlesztés jelentkezik a vállalatnál.

IRODALOMJEGYZÉK

- Czakó K. (2014) Az Audi Hungaria Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 188–198.
- Fekete D. (2017) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1–3, 106–116.
- Hágen I. Zs.–Holló E. (2017) A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innovációs és controlling tükrében. *Controllerinfo*, 1, 41–48.
- Jankovits Engineering Kft. (2017) *Tájékoztató füzet*. Jankovits Engineering Kft, Győr.
- Kotler, P (1999) *A marketingről*. Park Kiadó, Budapest.
- Nagy J. (2017) *Az ipar 4.0 fogalma, összetevői és hatása az értéklánra*. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- 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.
- Vallaey, F. (2014) University Social Responsibility: a Mature and Responsible Definition. In: Global University Network for Innovation (eds.): *Higher Education in the World 3*. PalgraveMacmillan, London. pp. 88–96.

INTERNETES FORRÁSOK:

- <http://e-beszamolo.im.gov.hu/> E-beszámoló: Jankovits Engineering Kft. Éves egyszerűsített beszámoló 2001-2016.
- <http://fiek.sze.hu/fooldal>
- <http://jankovits.hu>
- Világgazdaság (2017) Jankovits Engineering: a tudásra épít. <https://www.vg.hu/pr/evfordulo-es-nevvaltas-525529/> Megtekintve: 2018. 03.02.