

A teljesítmény és a stratégia kapcsolata

Stratégiai iránykeresés

„A gépjárművet használóknak egyre nagyobb biztonságot és kényelmet szolgáltatunk az autóipar „Best in Class” partnereként az által, hogy vezető szerepet töltünk be a minőség és költségek területén. Mindezt rendkívüli munkatársak segítségével, csúcstechnológia alkalmazásával és kiemelkedő teljesítménnyel érjük el.” – olvasható a Deutsche Automotive Budapest egyik központi épületének falán. Az ezen gondolatokat tartalmazó, újonnan kifüggesztett tábla előtt állva morfondírozott Kiss János, a hazai leányvállalat vezetője a következő hónapokról. Novembert mutatott naptár, néhány hét múlva karácsony. Az igazgató gondolatait a karácsonyi ajándékok helyett azonban más töltötte ki. Egyik szeme előtt a Deutsche Automotive csoport fenti jövőképe és a csoport BASICS-nek nevezett füzetkéje lebegett, mely a konszern filozófiáját, értékeinek alapköveit és működéspolitikáját tartalmazta. Másik szemével a budapesti egység lehetőségeit, az egyre sürgető, változásra ösztönző körülményeket szemlélte aggódva.

Az utóbbi egy évben, mióta átvette a vállalat vezetését, csak egy dolog foglalkoztatta a vezérigazgatót: egy nemzetközi viszonyok között is versenyképes, nyereséges vállalat és egy stratégiaorientált irányítási rendszer képe lebegett előtte. A megvalósításhoz természetesen több éves építkezésre, tudatos előrehaladásra volt szükség. A változtatások mellett elkötelezett vezérigazgató egész vállalatra kiterjedő kultúraváltást a munka alapkövének tekintette.

Az év szeptemberében egy Szirákon rendezett találkozó alkalmával a felsővezetés tagjai – üzletágak és funkcionális területek vezetői – egy közös hétvége alatt értelmezték a BASICS-et budapesti egységre. „Biztonságosabb és kényelmesebb egyéni mobilitást teremtünk. *Az értékteremtés a hajtóerőnk.*”- olvasható a füzetke legelején. A kultúraváltás, a konszern filozófiájának, értékeinek és alapelveinek egész vállalattal történő megismerése azonban csak az első lépést jelentette. A külső környezet változó feltételei, a cégcsoporton illetve a cégen belüli változások egyaránt azt jelezték, hogy eljött az ideje

Copyright © 2013 Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és Kontroll Tanszék

Az esetet Szukits Ágnes állította össze órai viták céljából, nem pedig bizonyos vezetői helyzetek hatékony, vagy nem hatékony

kezelésének bemutatására. Az eset alapjául Szukits Ágnes korábbi, 2002-ben készült esettanulmánya szolgál.

Minden jog fenntartva. Az anyag egészben vagy részletekben történő sokszorosítása, elektromos formában és eszközzel való átvitele csak a BCE Vezetéstudományi Intézetének engedélyével lehetséges.

Az eset elkészítését a Budapesti Corvinus Egyetem TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0048.

annak, hogy átgondolják a hazai leányvállalat stratégiáját, s konszern teljesítményéhez való hozzájárulás mikéntjét.

Nemcsak hazai, hanem nemzetközi szinten is megfogalmazódott a stratégia tisztázásának az igénye. A Deutsche Automotive csoport beillesztése a Automotive Systems (AS) csoportba az AS-on belüli stratégiai pozíció meghatározására kényszerítette a menedzsmentet. A korábban főleg mikroelektronikával foglalkozó Deutsche Automotive-nek az autóiipar széles spektrumát lefedő AS-ban kellett megtalálnia a helyét.

Az anyacég leányvállalatokkal kapcsolatos fő elvárása mindenki számára világos volt: a hatékonyság és jövedelmezőség folyamatos javítását tekintették elsődleges prioritásnak. Az Automotive Systems alaptevékenysége a futóműrendszerek és a gumibroncsok gyártása. A megörökölt, felvásárolt egyéb üzleti területeket addig működteti, amíg azok nyereséget termelnek. Ebből a nyereségből finanszírozza a stratégiai irányvonalba tartozó fejlesztéseket. Ennek hatását Budapesten is érezni, hiszen több üzletág (így a QLT, a Kismotor, az ECL termékek esetében) a nyereséges működés a fennmaradás feltétele. A túléléshez hosszú távon megtérülő befektetést, egyenletes, kiegyensúlyozott fejlődést kell nyújtani minden telephelynek.

A budapesti gyár a kilencvenes években az olcsó munkaerő miatt közepes termelékenység és hatékonyság mellett is nyereséges, jól működő és dinamikusan növekvő vállalat volt. Az elmúlt három év alatt az árbevétel meghatszorozódott, 30 mEUR-ról közel 180 mEUR-ra nőtt, a létszám pedig háromszorosára nőtt. Az 1200 fős létszámmal azonban elérték azt az állapotot, ahonnan már nem lehetett ilyen ütemben tovább növekedni.

Ráadásul a budapesti 2%-os munkanélküliség és a fokozódó munkavállalói mobilitás sem kedvezett a vállalatnak. „A Tesco-val és a Cora-val versenyzünk a betanított munkásokért. Minimális fizetésbeli különbségért is eldobják munkaviszonyukat az emberek.”- panaszkodott a HR terület vezetője. A növekvő munkabér romló jövedelmezőséget, az pedig romló versenyképességet jelent, s végső soron akár a telephely bezárásához is vezethet.

A budapesti egységben minden K1-es vezetőnek – az üzletágak és a funkcionális területeke vezetőit hívták így – volt elképzelése saját területének és vállalatnak a jövőjéről, teljesen egységes cél értelmezésről a felsővezetés körében sem lehetett beszélni. A némileg különböző irányba húzó vezetők által látott főbb problémás területek a következők voltak: versenyelőny új alapokra helyezése, saját fejlesztőbázis kiépítése és a minőség javítása, az automatizáltsági fok növelése, a beszállítóktól való függés csökkentése, HR kérdések kezelése.

A magyar termelő vállalatok megszűnőben lévő versenyelőnye, az autóiipar egyre szigorúbb minőségi és az anyavállalat szigorú jövedelmezőségi elvárásainak keretében közeledett az új év.

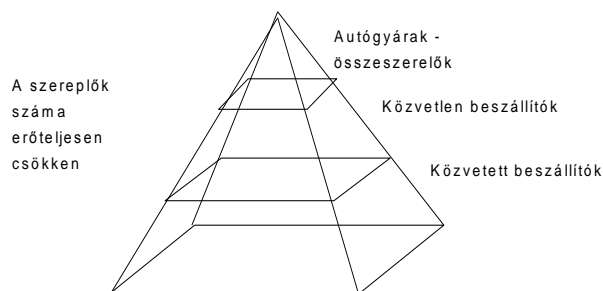
Autó- és beszállítóipar az ezredforduló után

Kihasználatlan kapacitások világszerte, telített piacok, feltörekvő ázsiai és kelet-európai régió, növekvő költségnyomás jellemzik világszerte az autó- és beszállító ipart. A verseny napról napra intenzívebbé válik az értéklánc valamennyi résztvevője számára.



Az **autógyárak és a kereskedő vállalatok** koncentrációs folyamata évek óta megfigyelhető, bár egyre kisebb intenzitással. A piaci konszolidáció komoly racionalizálásra kényszerítette a fennmaradó önálló vállalatcsoportokat: a költséghatékonyság folyamatos javításáról, a piaci lehetőségek jobb kiaknázásáról, stratégiai partnerségekre való törekvésről szólnak az iparágbeli vállalatok mindennapjai.

Az értéklánc elején szereplő autóiipari **beszállítók** helyzete talán még nehezebb. A független autógyártók számának csökkenése (konszolidációja) a független döntéshozók számának, így a közvetlen, majd ezáltal a közvetett beszállítók számának kényszerű csökkenéséhez vezet. Az autóiipari beszállítók koncentrációjának mértéke várhatóan az autógyárakénál is magasabb lesz a következő években.



A piaci szerkezet változása, az autógyárak felől érkező folytonos költségnyomás és az ezzel párhuzamosan növekvő minőségi követelmények, az értékláncban elfoglalt hely újragondolására kényszeríti a beszállítókat. A gyártott termék összetettségétől és a közvetlen vevőtől való távolságtól függően különböző stratégiák vezethetik sikerre a vállalatot. Így megkülönböztetünk tömegtermelőket, akik nagy volumenben kis értékű alkatrészt gyártanak; részegség-specialistákat, akik már valamivel összetettebb terméket állítanak elő, szintén viszonylag nagy darabszámban; rés-szereplőket, akik bizonyos piaci réseket szolgálnak ki alacsony darabszámmal; s végül modul- illetve rendszerbeszállítókat, akik az autóba már közvetlenül beépíthető komplex, nagy értékű egységeket gyártanak.

A nyertesek tipikus modellje, hogy – összeolvadás, felvásárlás vagy ritkábban organikus fejlődés révén – rendszerbeszállítónak válnak, komplett megoldásokat kínálnak. Az autógyárak ezzel egy időben csupán logisztikai központok, összeszerelő üzemek lesznek. Az Automotive Systems konzern alaptevékenységét tekintve rendszerbeszállítónak tekinthető. Gumigyártás mellett fékrendszereket is előállít, s a Deutsche Automotive megvásárlásával a futóművet ellenőrző elektronika és az utasbiztonsági rendszerek terén is versenyez. A konzern törekvései szerint a Deutsche Automotive-nak a konzern rendszerbeszállítónak válását, abban való megerősödését kell támogatnia.

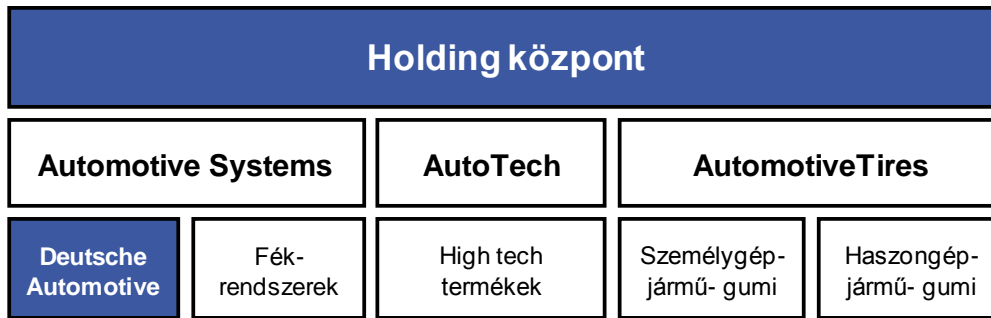
A konzern tagjaként a budapesti egység életét a fenti nemzetközi tendenciák alapvetően befolyásolják, érdemes azonban a hazai piaci sajátosságoknak is figyelmet szentelni. Vajon mennyiben más a Magyarországon tevékenykedő kereskedők, autógyárak és szállítók helyzete? A 90'-es évek elejének beruházási hulláma újjáélesztette a hazai autógyártást, a meglévő kisebb magyar vállalatok talpra állása mellett jelentős külföldi zöld és barna mezős beruházásoknak lehettünk tanúi. A magyar vállalatok TOP 100-as listájának első húsz helyezettje között ma ott találjuk a hazai autógyártást. De valóban optimizmusra ad okot a helyzet? Az utóbbi évek alapvető gazdasági és politikai folyamatai – sok más termelő iparágához hasonlóan – az autógyártást is új kihívások elé állították. Elsősorban az emelkedő munkabérek okoznak problémát a szektorban, mert a magasabb bérek megszüntetik Magyarország költségalapú versenyelőnyét. A fenyegetés kézzel fogható, s nem csak az autógyártásban, hanem minden olyan termelő vállalat esetében, melynek stratégiája kizárólag a magyar olcsó munkaerőn alapult.

A Deutsche Automotive csoport története

Az 1898-ig visszanyúló történelmű vállalat 1992-ben kapta a mai nevét, amikor egy kismotorokat és kompresszorokat gyártó német és egy szintén német, mikroelektronikával foglalkozó vállalat összeolvadásából létrejött. A majd egy évtizedig önállóan működő vállalat 2001-ben az Automotive Systems konzern részévé vált.

A nagy múltú, hannoveri központú Automotive Systems konzern tudatos építkezésének része volt ez a felvásárlás. Célja, hogy felvásárlással az autógyártásban erősítse versenyelőnyét.

Az gépjárműgumikat gyártó Automotive Tires, a hightech termékeivel számos iparágat kiszolgáló Auto Tech mellett a konzern harmadik nagy részét az Automotive Systems (AS) képezi. A kizárólag autógyártásra fókuszáló AS része a Deutsche Automotive mellett egy szintén felvásárolt vállalat, mely a hidraulikus és elektronikus fékrendszerek, futómű-szabályozó és stabilizáló rendszerek és az elektronikus légrugó rendszerek gyártója.



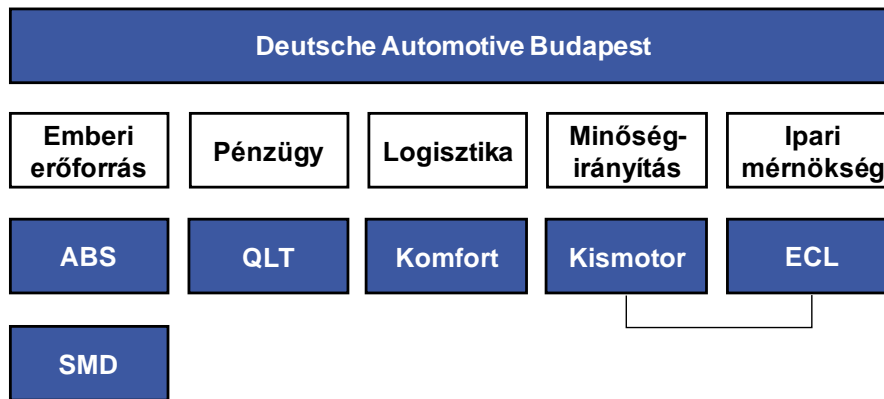
A Deutsche Automotive komfort- és biztonsági rendszerek, elektromos kismotorok mellett az elektronika és szenzorika terén változatos termékeket gyárt. Világszerte 13 telephelye van, melyből 9 kilenc Németországban található. Összesen 6000 munkavállalat foglalkoztat a csoport, tavalyi éves árbevétele 1,161 milliárd Euro-ra rúgott.

Az azonos vagy részben azonos termékszerkezettel rendelkező gyárak komoly versenyben állnak egymással a központi erőforrásokért, illetve egy-egy termék gyártásáért. A csoporton belül egy-egy új beruházás megnyerésének alapvető feltétele, hogy az új projekt NOP-ja (net operating profit) 8%, az belső megtérülési kamatlába 22% legyen. A beruházási döntés gazdaságossági és politikai szempontok alapján születik. A budapesti egység azonban nem remekelt a legutóbbi csoporton belüli összehasonlításban.

A hazai leányvállalat tevékenysége és szervezeti felépítése

A rendszerváltás egyik első zöldmezős beruházásaként 1989-ben jött létre a budapesti gyár. Egyre nagyobb volumenben és választékban foglalkozik autóelektronikai részegységek és mikroelektronikai áramköri modulok gyártásával. 1200 főt foglalkoztat, melyből 15% felsőfokú végzettségű, de a gyártósorok mellett sok betanított munkás is dolgozik. A termék típusától függően a világszínvonalú, robotizált technológiák mellett a kézi gyártósorok is megtalálhatók.

Tevékenységi körébe tartoznak a komfort- és karosszériaelektronikák (ülésmemória, ülésállító kismotorok), az olajszenzorok, valamint a blokkolásgátló fékrendszerek és elektronikus menetstabilizáló rendszerek elektronikai vezérlőegységei. A vállalat szervezeti felépítése is ezen tevékenység-elhatárolás mentén alakult ki (rövidítések magyarázatát lásd a fogalomtárban):



A központi egységek mellett hat üzletág található, önálló termékszerkezettel és vezetővel. Ez alól egyedüli kivétel az ECL és a Kismotor gyár, mely közös vezetés alatt áll. A többitől eltérő jelleget mutat az SMD gyár. Termékeit a többi üzletág használja fel, a vállalat kapuján kívülre nem szállít. SMD gyár termékeinek 80%-át a Komfort veszi át, a többi megoszlik a többi üzletág között.

A többi üzletág számára a végső piacot a világ vezető autógyárai jelentik, mint pl. DaimlerChrysler, VW, Volvo, BMW, Renault, Opel, Audi. A budapesti üzletágak azonban jellemzően nem közvetlenül az autógyáraknak szállítanak, hanem az anyavállalat, az Automotive Systems másik gyárának, vagy az autógyárak más közvetlenbeszállítójának (ún. Tier 1 supplier). A termékek az ottani további átalakítás (pl. az alkatrész valamely rendszerbe történő beépítése) után kerülnek az autógyárakhoz.

Az autógyárak magas elvárásokat fogalmaznak meg beszállítóikkal szemben és az ellátási láncban a második, harmadik láncszemhez is visszanyúlva ellenőriznek. Így a Deutsche Automotive is közvetlen kapcsolatban áll az autógyárakkal.

A Deutsche Automotive gyenge szereplő az értékláncban. Mind a beszállítók (pl. Motorola), mind a vevők (pl. Mercedes) nagyobbak nála, így jellemzően rossz az alkupozíciója. Különösen függ a beszállítóktól az ABS és a Komfort gyár, míg a Kismotor gyár az egyetlen vevőjének, a Meritornak van kiszolgáltatva.

A Deutsche Automotive Budapest folyamatai

A vállalat vezetésének felfogásában két fő folyamat létezett: termelő és nem termelő folyamatok. Míg a két főfolyamat közti megkülönböztetés mindenki számára egyértelmű és világos volt, addig a főfolyamatokon belül már kevésbé volt egyszerű a helyzet. Sok esetben kialakulatlan, dokumentáció helyett szokásokon alapuló folyamatokkal és tisztázatlan felelősségi viszonyokkal szembesült a vállalat vezetése. Ennek számos oka közül a legfontosabbak a következők: a termelés üzletáganként különböző technológiája, különböző eszközei és egyéb eltérései; a nem termelő folyamatok megosztottsága a német központ és Budapest között, illetve ebből adódóan ezen folyamatok egyes

lépéseinek tisztázatlan és időben változó felelősei. A támogató folyamatok jövője egyébként is sok ponton homályos volt.

A budapesti egység 1989-ben, mint termelő telephely jött létre. Ezt a gyártóbázis jelleget a mai napig nem sikerült levetkőznie, az értékesítés és a termelési anyagok beszerzése a mai napig központosított, azaz Németországban kötik a szerződéseket és tartják a kapcsolatot a partnerekkel. Ennél fogva értékesítési funkció Magyarországon nincsen, Németországból tartják a kapcsolatot a jellemzően német vevőkkel. A logisztika feladata is korlátozott: csak a non-produktív anyagok (pl. irodaszerek, karbantartási anyagok) beszerzéséről döntenek Budapesten. A termékfejlesztés is javarészt külföldön történik, az új termékek bevezetéséért a hazai Ipari Mérnökség felel.

Az eddigi gyakorlat szerint az öt éves stratégiai tervet a német központban készítik. A hazai cégvezetés a korábbi passzív befogadás helyett ma már annak aktív befolyásolására törekszik. Ezt az öt éves tervet csak a következő egy évre bontják le részletesen. A budapesti egység eredménykimutatásában szereplő árbevétel adatok csupán elszámolóárak, melyek képzése a „költség + 5%” módszerrel történik. A költségek a tervezési folyamatban a kölcsönös egyeztetések folyamán kerülnek megállapításra, az eladási árat a központi értékesítés alkudja ki a vevővel. Az eladási és az elszámolási ár különbsége a központba folyik be még azon kevés vevő esetében is, akikkel Budapest tartja közvetlenül a kapcsolatot és számol el pénzügyileg.

Az előző üzleti év árbevétel és főbb költségadatait a következő két táblázat szemlélteti:

Eredménykimutatás	
	e EUR
Árbevétel	172 084
Állományváltozás	-79
Anyagköltség	131 105
Béreköltség	12 184
Értékcsökkenés	5 756
Egyéb költség	11 049
Üzemi/ üzleti eredmény	11 911

Az árbevétel megoszlása az üzletágak között		
Üzletágak	e EUR	%
Komfort	48 901	28,4%
ABS	56 715	33,0%
ECL	25 112	14,6%
QLT	13 707	8,0%
Kismotor	27 649	16,1%
Összesen	172 084	100,0%

A Deutsche Automotive Budapest üzletágai

SMD gyár

Vezetője egy idős, nyugdíjkorhatárt elért, de szakmáját végtelenül kedvelő úr, aki elmondása szerint az SMD termékek gyártása az autóiipari beszállítók mindegyikében házon belül történik. A speciális tudás és a függés miatt ezt nem szívesen adják ki kezükből, mindenki a saját belső igényeit szolgálja ki.

Kismotor gyár

Az ülésállító motorok csak két további láncszemen – üléskeret-gyártó és kárpitozó – keresztül jutnak el a végső vevőhöz, az autógyárhoz. A gyár az eddigi kizárólagos vevőjénél piacot veszített, de a kilátások középtávon jók, mivel mind költség, mind pedig a minőség szempontjából javulás várható. A budapesti gyár a teljes európai gyártás 20-25%-át adja, bizonyos típusoknál (pl. a DaimlerChrysler-nek szállított kismotorok) ez az 50%-ot is eléri. A fő versenytársai olyan nagyvállalatok, mint a Bosch, a Siemens vagy a Valeo.

ECL gyár

Az ECL gyár termékei a csoporthoz tartozó berlini összeszerelő üzemem keresztül jutnak el az autógyárba. Komplettermékváltást előtt áll az egység: minimum az eddigi funkciókat ellátó, de olcsóbb termékek gyártására lesznek képesek. Ez középtávon itt is optimizmusra ad okot. Az elvárt eredmények eléréséhez türelmi időt kapott a gyár, addig a nullszaldós eredmény elérése is megfelelő. Fő versenytársai a Bosch, Johnsons Control (hongkongi székhellyel rendelkező, főleg Európán kívül meghatározó szerepet játszó cég), Siemens, Delphi.

QLT gyár

A budapesti QLT gyár jelenleg világon egyedül képes olyan olajszenzort sorozatban gyártani, mely az olaj minőségnek (quality), szintjének (level) és hőmérsékletének (temperature) mérésére egyaránt alkalmas. Jelenleg 7 típusú, különböző generációjú szenzort gyártanak, s közvetlen szállítanak vevőiknek: a BMW-nek, a Daimler Chrysler-nek, a Volvo-nak és Mercedes-nek. A szenzort annak költséges volta miatt csak a luxusmárkák engedhetik meg maguknak. Jelenlegi monopóliumát várhatóan még egy-két évig élvezheti a budapesti QLT gyár. Fő versenytársnak itt is a Bosch tekinthető, mely várhatóan hamarosan piacra dobja saját fejlesztésű olajszenzorát, mely az olaj viszkozitását is tudja mérni.

ABS gyár

Az ABS gyár termékei egy központi raktárbázisba kerülnek, ahonnan köztes vevőket és közvetlenül autógyárakat is kiszolgálhatnak. Kilátásai a számos versenytárs ellenére jók. A termék az Automotive Systems alaptermékei közé tartozik, erősen növekvő darabszámmal kalkulálnak.

Komfort gyár

A Komfort gyár kizárólagos vevője Meritor. A komfortelektronika területén nincs párhuzamos gyártás, azaz más csoportbeli egység nem gyártja a Budapesten gyártott termékeket. Egyéb komfortelektronikai termékeket állítanak elő még Ingolstadtban, Manilában és Nürnbergben. Az árbevétel további növeléséhez azonban új beruházásra lenne szükség, amit nem tervez az anyavállalat. Cél a hatékonyságjavítás: a gépkapacitások maximális kihasználása, létszámcsökkentés és az automatizáltság növelése. Fő versenytárs szintén a Bosch.

A stratégiai workshop: a jelenlegi helyzet tisztázása

Az otthon töltött karácsonyi szünet után kipihenten indult az új év a budapesti egység vezetői számára. Friss lendülettel, január 29-én este Barcelen, egy vidéki kastélyszállóban ült össze a felsővezetés. A vállalat vezetői mellett a stratégiaalkotást módszertanilag és részben tartalmilag is támogató tanácsadó csapat és a kultúrafelmérést végző két pszichológus vett részt a workshopon.

Az első este, miközben a vezérigazgató az AS csoport stratégiai elképzeléseit felvázolta, számos érdeklődő tekintet szegeződött rá. Az AS csoport menedzsmentjében is helyet kapó vezérigazgatónak határozott elképzelései voltak a jövőről. Ezt a határozottság a területi vezetőkre kevésbé volt jellemző. A bizonytalanságuk elsősorban abból fakadt, hogy hiányos információkkal rendelkeztek mind a versenytársakról, mind pedig a vállalatcsoport törekvéseiről. A kemény kezű vezérigazgató mellett egyébként is nehéz volt véleményt nyilvánítani.

A pénzügyi terület német anyanyelvű igazgatója, aki a controlling és az informatikai terület gazdája is volt egyben, nyelvi akadályok miatt mindig is nehezen tudott hozzászólni az ilyen megbeszélésekhez. A pénzügyi világ univerzális nyelve, a számok világa pedig lehetővé tette, hogy munkájának – mely elsősorban a konszern felé történő beszámolás, tervezés és tervek teljesítésének háromszögében mozgott – maximálisan eleget tegyen. Hasonló nehézségekkel küzdött az ABS gyár szintén német vezetője. Mint az egyik – cégcsoporton belül is – meghatározó üzletág vezetője, s a csoporton belül több országban tapasztalatot szerzett munkatárs önálló, határozott véleménnyel rendelkezett. Megnyilatkozásait sokszor nehezítette, hogy mire a tolmácson keresztül elért hozzá az üzenet, a többiek már témát váltottak.

A német nyelvűség mellett – hiszen a legtöbben valamilyen szinten, de beszéltek németül – a vezetés másik fő jellemzője a fiatal átlagéletkor volt. Maga vezérigazgató se töltötte be a negyvenet, de beosztottjai közül páran még húszas éveik végén voltak. Igazi siker-sztoriként jelent meg a vállalati újságban az Ipari Mérnökség (IE) ifjú vezetőjének kinevezése. A Minőségirányítás, illetve a Komfort üzletág újonnan kinevezett igazgatója is fiatal, családos ember volt.

A felsővezetők közül legrégebben, hat éve, a logisztikai terület vezetője dolgozott a vállalatnál. Talán csak egyvalaki, a nyugdíjazás előtt álló SMD gyár vezetője volt nála régebbi motoros.

A vezérigazgató és felsővezetés többi tagja között egyfajta távolságtartás volt jellemző. A napi munkakapcsolat ellenére a vezérigazgató mindenkivel magázódott, míg a vezetők egymás között jellemzően tegeződtek. Érdekes viszony alakult ki a vezérigazgató és több vezető között. Különösen a Minőségirányítás vezetője és a QLT gyár vezetője került több alkalommal nézeteltérésbe a vezérigazgatóval. Az ECL és a Kismotor gyár halk szavú vezetője és a logisztikai vezető volt talán az a két munkatárs, akivel a vezérigazgató akkori kapcsolata a legharmonikusabbnak tűnt.

Legérdekesebbnek ilyen szempontból talán a HR terület nevezhető., aki a többi terület vezetőjéhez képest jóval intenzívebb kapcsolatban volt a vezérigazgatóval. A mozgékony, fiatalos HR vezető munkáját egy újonnan felvett fiatal munkatárs is támogatta, akinek első bemutatkozása – a Komfort gyár új vezetőjéhez hasonlóan – a stratégiai workshopra esett. A vezérigazgató nem titkolt szándéka volt, hogy a HR vezető és annak fiatal munkatársa legyen a felelőse a tervezett munkának: így a stratégia és a stratégiai célok megfogalmazását követően a célok operacionalizálásának, mérhetővé tételének és végső soron az elért teljesítmény visszamérésének a kitűzött célok mentén.

A 12 felsővezető és a tanácsadók részvételével egy előre meghatározott menetrend és stratégiaalkotási módszertan szerint folyt a munka a workshop következő két napján. Első lépésként a jelenlegi helyzetet elemezték a résztvevők, mely elemzési eredményeket az alábbiak szerint összegezték:

- A vállalat jelenleg kizárólag termelési tevékenységet végez, amely elektronikai és elektromechanikai termékekre egyaránt kiterjed.
- A vállalat alapvetően részegység-specialista, de bizonyos termékek esetében (QLT, ECL) részreplőnek nevezhető. (Az SMT alkatrésznek minősül, külső piacra nem értékesítik).
- A cég jellemzően európai piacra termel, elsősorban felsőkategóriás autók piacát szolgálja ki.
- A cég növekedését a fenntartás, illetve a kis és közepes mértékű növekedés egyaránt jellemzi.
- A cég jelenleg alapvetően önállóan dolgozik, hosszabb távú partneri kapcsolat, stratégiai szövetség nem jellemzi.
- A vezető szerepet leginkább a termékek jó költségpozíciójára, bizonyos esetekben pedig a piacra alapozza a cég. A minőség csak a Komfort termékek esetében meghatározó jelentőségű.
- A termékek innováció-tartalma az alacsonytól a közepesig terjed.
- Az alkalmazott technológia alapvetően sztenderd, hagyományos, kivéve a QLT-t.
- A vállalati belső erőforrások alapvetően a tulajdonos által meghatározottak.

A következő lépésben előre meghatározott iparági versenykritériumok tekintetében értékelték a vezetők a budapesti egység versenyképességét a versenytársakhoz képest. Az elemzés alapvetően

szubjektív véleményeket takar, s legfontosabb tanulsága az volt, hogy a még a vezetőknek is nagyon kevés információ állt rendelkezésére a versenytársakról. A jelenlegi megítélés szerint a Deutsche Automotive egyértelmű erőssége a jó költségpozíció, leggyengébben pedig a folyamatkéesség terén áll.

Költség

A jelenlegi költségek a reálisan elérhető költségszint felett vannak, noha az átlagosnál még így is valamivel jobb a budapesti gyár (erős átlagnak nevezhető). A tavalyi évben sok kedvező lépés történt a költségpozíció javítása érdekében, de még sok a tennivaló ezen a téren. A minőségköltség tekintetében különösen rossz a helyzet (pl. a QLT-nél), s az egyes gyáregységek között nagy különbségek vannak. A költség, mint sikerkritérium alatt relatív költséget kell érteni, azaz hatékonyságra is utal.

Minőség

A minőségi mutatók átlagos értéke stagnált az utóbbi években, ezen mindenképpen javítani kell. A termékek minősége valójában a piaci átlag alatt van, s a vevői igényeknek sem mindig megfelelő. Ugyanakkor a minőség fontosságának felismerése javult. 2-3 éves időtávon belül reális cél a 7-10 PPM (parts per million) elérése, ami jónak számít és nem irreális célkitűzés.

Innovativitás

Az innovativitás nem egyenlő a problémamegoldással. Nem valamely meglévő problémára ad választ, hanem olyasmire, ami korábban nem létezett. A piac számára és nem a vállalat számára kell újdonságértékkel bírnia. Vonatkozhat termékre, termelésre, de egyéb (pl. vezetési) folyamatokra is. A termékfejlesztés vonatkozásában az innovativitás – egyelőre - nem releváns kérdés Budapesten. A folyamatfejlesztésben elvileg lehetne szerepe és helye, de jelenleg nem ez a helyzet. Az innovativitás tehát jelenleg nem jellemző a vállalatra.

Folyamatkéesség

A gyártási folyamatok folyamatkéessége nem megfelelő, kritikusan mondható (a gyártási idő 60%-a ellenőrzés). Az üzleti folyamatok objektív megítélése és mérése jelenleg nem megoldott.

Technológia

Sztenderd, hagyományos technológiák alkalmazása jellemző, mások számára nem elérhető technológiával nem rendelkezik a vállalat. Az automatizáltság szintje alacsony, a jelenlegi termelési struktúrának és volumennek megfelelő szintű, költség-szempontról optimális. A kézi műveletek kiváltása révén azonban jelentősen növelhető lenne a minőség. Meg kell találni az optimális egyensúlyt a minőség és költség között.

Vállalati kultúra

Az alapok megvannak. Az elmúlt időszakban sikerült a vállalati kultúra terén lerakni azokat az alapokat, amelyekre a jövőbeli célkitűzések megvalósítását építeni lehet.

A stratégiai workshop: a célok tisztázása

Az anyavállalati stratégia, a piac- és technológiaelemzés, a versenytárs elemzés illetve a vállalat jelenlegi helyzetének elemzése után a kimerítő workshop utolsó óráiban megszületett az a stratégiai térkép, mely kijelöli a Deutsche Automotive Budapest fő stratégiai törekvéseit az elkövetkező öt évre. A térkép gyakorlatilag az üzletégi törekvések összegzését takarja.

Stratégiai térkép						
Téma	Jellemzők					
Tevékenység	Kutatás-fejlesztés		Gyártás			Kereskedelem
			Mechanika	Elektromechanika	Elektronika	
A vállalat típusa	Alkatrész gyártó	Rés-szereplő	Részegység specialista	Rendszer-specialista	Rendszer-integrátor	
Piac	Hazai	Európai	Korlátozottan nemzetközi		Globális	
Növekedési stratégia	Dezinvesztíció	Fenntartás	Növekedés			Maximális növekedés
			Kicsi	Közepes	Nagy	
Együtműködés	Felvásárlás	Partnerség		Stratégiai szövetség	Önálló	
Vezető szerep megalapozása	Költség	Technológia	Minőség	Piac	Image	
Innovációtartalom	Alacsony		Innovációtartalom			Kimagasló
			Kicsi	Közepes	Nagy	
Technológia	Sztenderd / hagyományos		Kulstechnológiák			Trend-setter
Termék-piac stratégia	Csak üzletégi szinten kerül meghatározásra					
Vállalati belső erőforrások	Tulajdonos által meghatározott		Részben önálló		Önálló	

Tevékenység

Az elektronikai és elektromechanikai termékek gyártása mellett megjelenik a K+F tevékenység is. A fejlesztési tevékenység a jövőben meghatározó része lesz a stratégiának, mert a várhatóan egyre romló költségpozíció helyett az innovativitásra és a minőségre kell áthelyezni a hangsúlyt a versenyben.

A vállalat típusa

A vállalat jelenleg a QLT és ECL tekintetében részszereplőnek minősül. Ebből a szerepből ki kell lépni, részegység-gyártóként kell stabilizálódni.

Piac

Az eddig elsősorban európai piacon versenyző vállalatnak ki kell lépnie a világpiacra, bizonyos termékek esetében globális vezető szerepre kell szert tenni. A vállalat a jövőben tehát globális piacon versenyez.

Növekedés

Az eddigi fenntartás, mérsékelt növekedés helyett a kiemelt területeken ambiciózusabb növekedési stratégia (közepes és nagy növekedés) megvalósítása szükséges.

Együtműködés

Mindeddig a vállalat és az egyes üzletágak – az SMT-vel meglévő szoros kapcsolattól eltekintve – alapvetően önállóan működtek. A jövőben szorosabb együttműködésre, partneri kapcsolatok kialakítására van szükség, elsősorban a kutatás-fejlesztés területén, de a beszállítók és a vevők esetében is hosszú távú partneri együttműködésben érdemes gondolkodni.

Vezető szerep megalapozása

A vállalat eddig egyértelműen jó költségpozíciójának köszönhetően versenylőnyét. A jövőben ez várhatóan romlani fog, a vezető szerep megalapozásában sokkal nagyobb szerepe lesz a minőségnek és a technológiának. Bizonyos termékek esetében továbbra is a piac lehet a vezető szerep kulcsa.

Innovációtartalom

A jelenlegi alacsony színtről a nagyobb innováció-tartalmú termékek felé kell elmozdulni, az újonnan megjelenő fejlesztési tevékenység megjelenésével összhangban.

Technológia

A jelenleg alapvetően hagyományosnak és sztenderdnek nevezhető technológiák mellett bizonyos területeken élenjáró megoldásokat kell alkalmazni.

Vállalati belső erőforrások

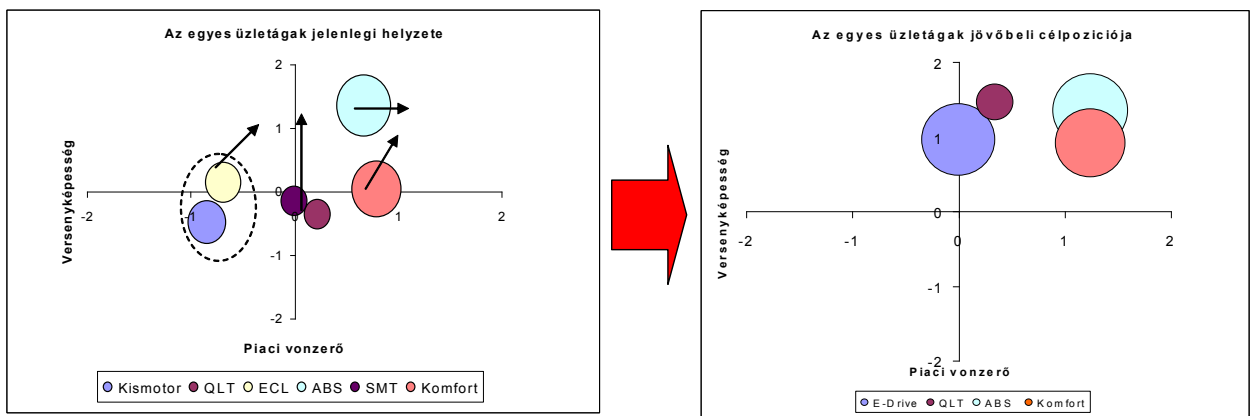
A vállalat rendelkezésére álló erőforrások továbbra is a tulajdonos által meghatározottak lesznek. Kulcsfontosságú azonban, hogy a jövőben a vállalat önállósága növekedni fog, s a vállalatcsoport központja várhatóan minden olyan beruházást, fejlesztést támogatni fog, amely üzletileg megalapozott.

A helyzetelemzésre és a stratégiai célpozíció meghatározására az üzletágak esetében is sor került. A stratégiai célpozíció arra az állapotra vonatkozik, melyet öt év múlva a stratégia akciók megvalósítása révén az üzletágvezetők el szeretnének érni.

A várakozások szerint stratégiai akciók megvalósítása nélkül is nőne több termék piaci vonzereje. Ebben legnagyobb szerepe az ún. „leszivárgás”-nak (lásd a fogalomtárban), illetve az amerikai és ázsiai piacok bővülésének van. Stratégiai akciók hiányában azonban minden üzletág versenyképessége jelentősen romlani fog, aminek oka a versenytársak folyamatos fejlődése. Mivel a piaci vonzerő nagy része a piac által, azaz kívülről meghatározott, ezért ilyen módon elsősorban a termékek versenyképessége befolyásolható.

A workshopon döntöttek arról, hogy a területi hasonlóságok és a közös vezetés miatt az ECL és Kismotor gyárakat E-drive néven összevonják. A „belső szolgáltató” SMD gyár a termékeinek 80%-át felhasználó Komfort üzletágba került beolvasztásra. Ezen üzletágak a stratégiai pozíciók meghatározásakor már összevonva szerepelnek.

Az alábbi ábrák mutatják az egyes üzletágak jelenlegi helyzetét és a célpozíciójukat.



A stratégiai célok teljesülésének mérése

Bercelen két és fél nap kemény munkája megszületett a hazai leányvállalat és az egyes üzletágak öt évre szóló stratégiája. A felsővezetés egyhangú véleménye volt, hogy túlélés feltétele a stratégiai újrapozicionálás. Ugyanakkor az üzletágak eltérő termékszerkezete, eltérő piaci környezete, egyéb sajátosságai eltérő stratégiai irányokat eredményeztek. Az összvállalati stratégia egyrészt az üzletági stratégiák egyfajta szintetizálását kellett hogy adja, másrészt egységes irányvonalat kellett szabjon a budapesti leányvállalat számára: „A gyártási funkciók mellett olyan új tevékenységekre helyezük a hangsúlyt, mint a kutatás-fejlesztés, a vevővel és a beszállítókkal való közvetlen kapcsolattartás! Olcsó

munkaerő helyett a szakképzett munkaerő révén kell megteremteni a versenyelőny új forrását! Le kell szorítanunk a minőségköltségeket, növelni a hatékonyságot!”

A munka azonban a stratégia tisztázásával és dokumentálásával azonban koránt sem ért véget. A vállalat irányítási és teljesítménymérési rendszere nem felelt meg azoknak a követelményeknek, melyet az áhított új stratégiaorientált vezetés igényelt. Eddig semmi másra nem tudott támaszkodni a vezetés, mint a konszerntől átvett, elsősorban gumigyártásra kifejlesztett mutatószámrendszerre és az egymással össze nem hangolt, helyi bevezetésű beszámolási rendszer-elemekre. Mindkettőről elmondható, hogy elsősorban az operatív beszámolást támogatta, nincs kapcsolata a stratégiával. Most azonban olyan mutatókra volt szükség, amelyek azt mérik, ami fontos, s amelyek szoros összefüggésben állnak a teljesítménnyel, több szempontból mérik azt.

A vezérigazgató az eddigi gyakorlattal való felhagyást és egy merőben új, a stratégiai célok teljesülését is mérő visszacsatolás bevezetését szorgalmazta.

Fogalmak és rövidítések magyarázata:

Leszivárgás: Ma még luxus-felszereltségbe sorolt termékek beépítése az alapfelszereltségű illetve középkategóriás autókba.

ABS: Anti Block System (fékrendszer)

QLT: Quality – Level – Temperature (a motorolaj háromféle jellemzőjének mérésére alkalmas szenzor)

Komfort: a vezető és utasok komfort érzetét növelő termékek, pl. elektromos ablakemelő; Kismotor: elektromos kismotorok az autó biztonsági és komfort termékeihez, a budapesti egységben ülésállító kismotorokat gyártanak

ECL: Elektronisch Kommutat Lüfter - hűtőventillátor motorjának elektronikus vezérlőegységét gyártják Budapesten

SMD: Service Montage Devices - felületszerelt eszközök (kis áramkörök).