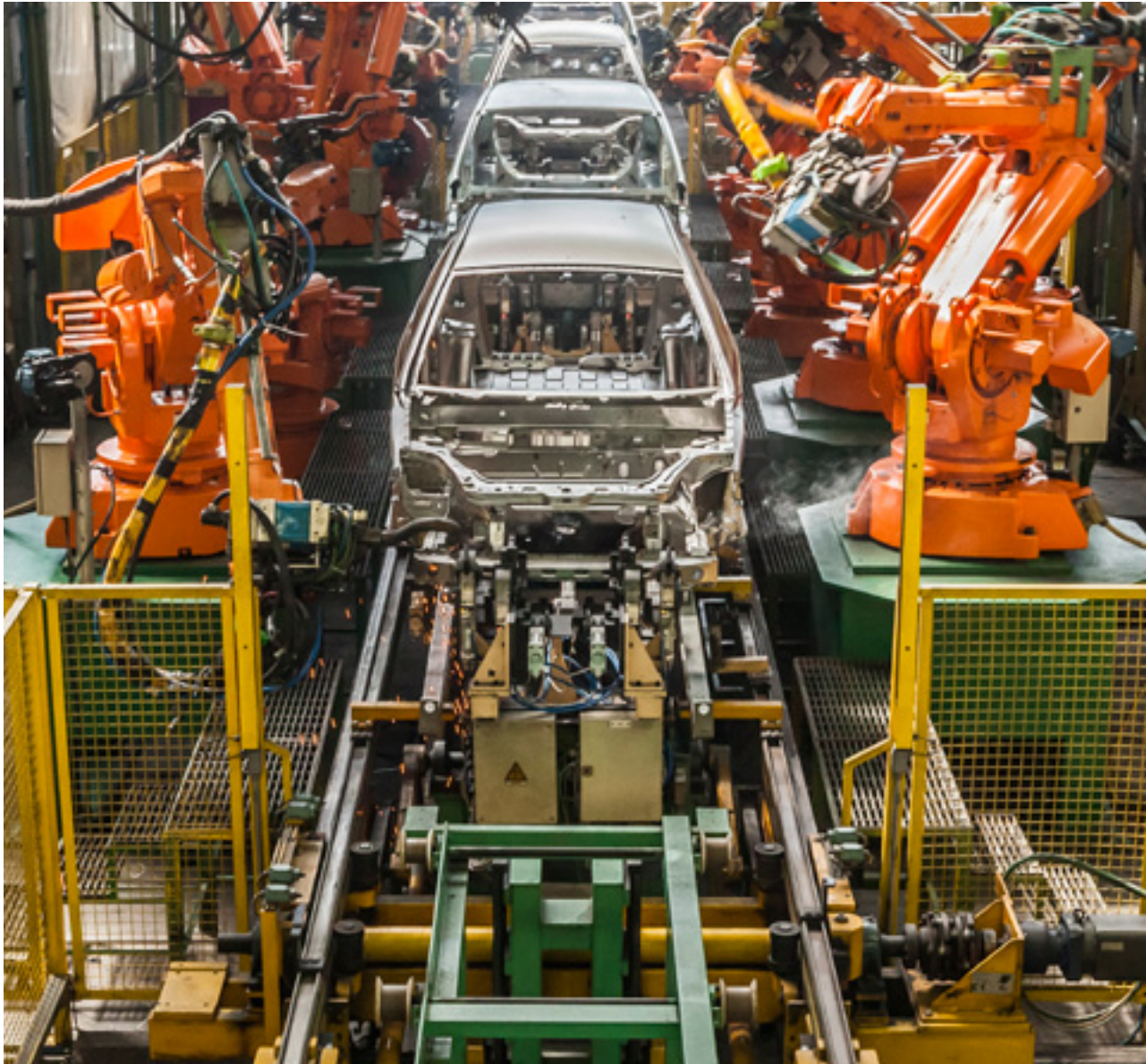




Autóiparral a növekedés sztrádáján

Autóipari trendek a szlovák-magyar tengelyen

Tartalom

A tanulmányról	• • • • •	3
1. Autóipari trendek a kelet-közép-európai térségben	• • • • •	5
2. A magyar gépjárműipar áttekintése	• • • • •	6
A magyar beszállítói hálózat sajátosságai	• • • • •	8
3. A szlovák gépjárműipar áttekintése	• • • • •	10
4. Növekedési kilátások	• • • • •	12
5. Az üzleti környezet kockázatai	• • • • •	15
6. Potenciál a belső működésben	• • • • •	16
7. Tudásalapú stratégiák	• • • • •	18
Hogyan tovább?	• • • • •	19

A tanulmányról

Az európai gépjárműiparban jelenleg is átrendeződés zajlik, melynek eredményeként a kelet-közép-európai térség egyre nagyobb szeletet hasít ki magának. A PwC legfrissebb Szlovák, Magyarországi és Globális Vezérigazgató Felmérésének eredményei kiváló lehetőséget biztosítanak arra, hogy naprakész adatok segítségével mutassuk be a régió járműipari szempontból meghatározó két országának – Magyarországnak és Szlovákiának – átfogó autóipari trendjeit¹. Az adatok segítségével azt is megvizsgálhatjuk, hogy miben tér el a két ország vetületében az autóipari szereplők várakozása és üzletpolitikája nemcsak a két ország többi gazdasági szereplőjétől, hanem egymástól is, így képet kapunk a gazdaságpolitika és üzleti környezet vállalatformáló erejéről. Harmadrészt – a globális vezérigazgató felmérés eredményeit is figyelembe véve – választ kaphatunk arra a kérdésre is, hogy milyen irányba rajzolják meg a nemzetközi térben mozgó vezérigazgatók vállalataik útját, és ez milyen jövőbeli trendeket vetít előre a kelet-közép-európai autóipar eme fontos részszegmense számára.

A tanulmány alapjául szolgáló adatok a világ vezető tanácsadó cége, a PwC szlovákiai, magyarországi és globális vezérigazgató felméréséből származnak, mely idén világszinten tizenhatodik, Magyarországon második, Szlovákiában pedig – a Forbes Magazinnal közös együttműködés keretében – negyedik alkalommal készült el. A felmérés célja minden évben az, hogy a gazdaság legjelentősebb iparági képviselőinek véleményét, az őket foglalkoztató kérdéseket és a jövőre vonatkozó főbb terveiket összegezhessük. A kutatást a PwC munkatársai készítik telefonos és személyes interjúk, illetve online felmérés formájában. Tavaly a világ 68 országában összesen 1330 vállalatvezető mondta el véleményét az üzleti élet legfontosabb területeiről. A globális kutatáson felül a magyarországi felmérésben összesen 171 vállalat képviseltette magát, míg Szlovákiában 180 vezérigazgató osztotta meg velünk véleményét.

A tanulmány szűkebb célcsoportját jelentő autóiparban világszinten 90, Magyarországon 29, Szlovákiában pedig 19 vállalat vett részt a kutatásban. Habár a minta nem tűnik túlságosan nagyméretűnek a globális felmérésben résztvevők számához viszonyítva, mégis fontos indikátorként tekinthetünk az eredményekre, hiszen azok a legfontosabb iparági szereplők első számú vezetőinek véleményét tükrözik². Jelen tanulmányunk a PwC Magyarország autóipari szakértői és Dr. Lőre Vendel, a Széchenyi István Egyetem adjunktusa közötti szakmai együttműködés keretében készült.

2 A grafikonokon található számadatok összege nem minden esetben teszi ki a 100 százalékot, mivel a százalékos adatokat kerekítettük, illetve az „Egyet is ért meg nem is” és a „Nem tudja” válaszokat nem vettük figyelembe a kalkuláció során.

1 A PwC iparági besorolása szerint az autóipari cégek közé tartoznak a elsősorban a személygépjárműgyártók, az OEM-ek (Original Equipment Manufacturers, azaz eredetiberendezés-gyártók) és ezek beszállítói, illetve általában a járműgyártók (tehát a tehergépkocsi- és munkagépjártók stb.), valamint a járműkereskedők is.





1. Autóipari trendek a kelet-közép-európai térségben

Mi sem mutatja jobban a magyar vagy a szlovák autóipar feltörekvő szerepét, mint az, hogy szinte naponta jelennek meg a sajtóban hírek autóipari gyárbővítések-ről, zöldmezős beruházásokról, illetve a gépjárműiparhoz kapcsolódó beszállítói hálózat fejlődéséről. Ahhoz, hogy a két vizsgált ország autóiparát össze tudjuk vetni a nemzetközi szereplők helyzetével, világosan kell látnunk a kelet-közép-európai gépjárműipar szerepét a globális gazdaságban.

Európa Ázsia után a második legfontosabb jármű- és motorgyártó térség. Közvetlenül 6 millió ember él Európa-szerte az autóiparból, és további 12 millió fő közvetve kapcsolódik az ipárhoz. Jól jellemzi az autóipar súlyát az „öreg kontinensen”, hogy az európai GDP 3 százalékát adja ez az iparág³.

Felmerül a kérdés, hogy a két vizsgált ország tágabb környezete, vagyis a kelet-közép-európai térség milyen szelvet hasít ki az európai járműiparból. Statisztikák igazolják, hogy a térségben jelentős volumenben gyártanak mind járműveket, mind ezek részegységeit. A 2010-es statisztikákat nézve az is látszik, hogy az európai gépjárműgyártás a keleti térségek felé tolódik. Míg 2000-ben a térségben tíz autóból nyolc németországi futószalagról gördült le, addig ez az arány tíz évvel később már csak 64 százalék volt. Ezzel együtt leginkább Csehország és Szlovákia súlya nőtt meg a térségben⁴. A gépjárműipar súlyát jól mutatja, hogy Magyarországon hozzávetőlegesen a GDP 3,9 százalékát (sőt, a beszállítókat és a kapcsolódó iparágakat is figyelembe véve 10 százalékát⁵), Szlovákiában pedig 6,7 százalékát teszi ki⁶.

De mit jelentenek a fenti számok iparági trendekre lefordítva? Látható, hogy átrendeződés zajlott és zajlik napjainkban is az európai gépjárműiparban. Megfigyelhető elsősorban az ismert gépjárműmárkákat gyártó, és jellemzően a gépjárműegységeket összeszerelő vállalatok, az ún. OEM-ek (Original Equipment Manufacturers, azaz eredetiberendezőgyártók), illetve a beszállítói hálózat – főként az új uniós tagállamokba – történő relokációja. Az áttelepülés motorját az OEM-vállalatok jelentik, majd megfigyelhető, hogy nyomukban megjelennek a beszállítók, élükön az ún. integrátorokkal, vagy első körös beszállítókkal, majd őket követik a második és harmadik körös beszállítók. Tehát elsőként a piramis csúcsa épül ki jellemzően, majd a talapzat is organikusan elkezd növekedni.

Egyértelműen megállapítható, hogy a gépjárműipari átrendeződés következtében a kelet-közép-európai térség a 2000-es évek nagy nyertese volt. A különböző országok azonban eltérő mértékben részesedtek az autóipar relokációjából: a két legszélsőségesebb példát Szlovákia és Magyarország nyújtja. Szlovákia a kelet-közép-európai térségben két és félszeresére növelte autóipari súlyát, 2010-ben pedig a térség autógyártásának kerekén 6 százalékát adta. Habár Magyarország is növelte abszolút értékben a gépjárműgyártást, a relatív pozíciója lényegében nem változott: 2010-ben 1,8 százalékot tett ki a kelet-közép-európai térségben. Mindez világviszonylatban azt jelenti, hogy Szlovákia a világerőtermelés 0,8 százalékát, Magyarország a 0,2 százalékát

adta. A képet azonban Magyarország javára árnyalja, hogy több nagyberuházás a tanulmány írásával egy időben érkezett befejező fázisba (pl. az Audi gyárbővítése Győrben, illetve a Mercedes sorozatgyártásának beindítása), így ezen arányok a tanulmány későbbi fejezeteiben részletezett módon 1-2 éven belül lényegesen módosulni fognak.⁷

Felmerül a kérdés, hogy mi indokolja az autóipar erőteljes nyugat-kelet irányú mozgását. A legfontosabb tényező kétségkívül a bérköltségek különbségében keresendő. Való igaz, hogy a bérköltségek csupán 10 százalékot tesznek ki egy elkészült gépjármű költségein belül, ráadásul a prémium kategóriás járműveken belül ez az arány 6–8 százalék csupán, de a bérszínvonalban levő különbségek miatt mégis olyan jelentőssé válik ez a megtakarítás az autóipari cégek számára, hogy megéri a kapacitásbővítést a kelet-közép-európai térség felzárkózó országaiban végrehajtani. A bérköltségek azonban csak az érem egyik oldalát jelentik, mivel a logisztikai költségek alacsonyan tartása gátat szab a földrajzi értelemben messze fekvő térségekbe településnek. Továbbá nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt sem, hogy a vizsgált országok munkakultúrája meglehetősen fejlett, és vannak hagyományai a gépjárműiparnak, vagyis a „puha”, emberi tényezők is rendelkezésre állnak. A viszonylag kedvező infrastruktúra és a potenciálisan megszerezhető állami támogatások szintén vonzóak az OEM-ek és jellemzően második fázisban betelepülő alacsonyabb szintű beszállítók számára.

Tapasztalható egyfajta verseny a kelet-közép-európai térség országaiban elsősorban a zöldmezős gyártókapacitás bővítéseért. Vonzerő tekintetében Magyarország és Szlovákia hozzávetőlegesen azonos szinten áll, míg Csehország és Lengyelország lényegesen előbbre jár a komplex gazdasági tényezőkből képzett mutatók alapján⁸. A telepítési tényezők között a szaktudásnak, az innovációs potenciálnak és a K+F kapacitásoknak van kiemelt szerepe. Iparági szakértők egyetértenek abban, hogy a járműgyártás hatalmas tudástömeget akumulál, melynek egyre nagyobb szerepe lesz a jövőben. Ebben az iparági tudástömegben egyre fontosabbá válik a beszállítók hozzáadott szellemi értéke, illetve jellemző az a tendencia, hogy napjainkra nemcsak a prémium kategóriás, hanem az alacsony árkategóriás autókban is megjelennek fontos innovációk. A jövő kérdése tehát az a kelet-közép-európai térség autóipari cégei számára, hogy sikerül-e a hozzáadott tudásértéket növelni, vagy a térség gazdasági szereplői megmaradnak az alacsony bérekkel versenyző országok csoportjában? Kiváltképp fontos a képzett szakemberekben testet öltő tudás, vagyis a szakképzettség, mivel a képzett munkaerő hiánycikk a nagy autóipari fellegvárakban, mely a jövőben a fejlődés komoly gátjává válhat.

3 Barta Györgyi (2011): A kelet-közép európai járműgyártás európai összefüggései, pp. 27.

4 Rechnitzer János – Smahó Melinda (2012): A jármű- és autóipar hatása kelet-közép európai térség versenyképességére, pp. 7.

5 A Magyar Gépjármű Szövetség becslése szerint (2012)

6 A Ksh. és a Statistics.sk adatai alapján végzett saját kalkulációk alapján

7 Rechnitzer János- Smahó Melinda (2012): A jármű- és autóipar hatása kelet-közép európai térség versenyképességére, pp. 7.

8 Füzi Anita- Gombos Szandra- Tóth Tamás (2011) Járműipari telepítési tényezők Kelet- Közép Európában

9 Smahó Melinda (2011) A tudástranszferek rendszerei és a járműipar

2. A magyar gépjárműipar áttekintése

Magyarország és Szlovákia alapvetően hasonló helyzetben van a gépjárműipari vállalatok vonzóképesége szempontjából. Ezt megerősíti, hogy sem a bérarányok, sem az egyéb telepítési tényezők nem térnek el jelentősen egymástól. A gépjárműipari bérszínvonal hasonlóságát jelzi, hogy 2011-ben Magyarországon átlagosan 718 euró/hó volt¹⁰ az iparágban dolgozó fizikai alkalmazottak bére, míg például Szlovákiában az átlagbér gépkezelő munkakörben 599, fényező munkakörben 695, karosszérialakatos munkakörben 758 euró volt. A látszólagos eltérést jelentősen befolyásolja a forint ingadozó árfolyama, a regionális eltérésekből fakadó különbségek, illetve a statisztikai adatok eltérő kategorizálása¹¹. Több kutatás is vizsgálta az autóiipari gyártó és beszállító vállalatok betelepülését befolyásoló tényezőket, és ezek alapján egyértelműen látszik, hogy a két ország között nincs lényeges eltérés: a Business Monitor által készített 2012-es rangsorolás szerint Szlovákia a kilencedik, Magyarország pedig a tizenegyedik volt az üzleti környezet rangsorában.¹² Hasonló eredménnyre jutottak magyar kutatók is: Magyarország a harmincketedik, Szlovákia a harminckilencedik volt a gépjárműipari cégek üzleti környezetének megítélésében.¹³

A magyar gépjárműipar alappillért a zöldmezős beruházással megtelepedett OEM-ek jelentik. A gazdasági szerepet jól illusztráló hozzáadott érték tekintetében a győri Audi Hungária Motor Kft. a legfontosabb láncszem a magyar autóiiparban. Az Audi elsősorban a motorgyártás területén, másodsorban a 2013-ban befejeződő gépjárműgyári bővítésnek köszönhetően a komplett autógyártás területén is meghatározó szereplővé válik. Egy nagyságrenddel az Audi mögött a Suzuki esztergomi gyára hozzáadottértéktermelő képesség tekintetében szintén jelentős szereplője a magyar járműiparnak. A gyártó a foglalkoztatotti létszámot vizsgálva jelenleg 2800 alkalmazottnak ad munkát. A vállalat 2008-ban felfejlesztett 300 000 gépjárműves gyártókapacitását jelenleg nem tudja kihasználni, mivel a gyár profiljába tartozó jellemzően alacsony- és középkategóriás gépjárművek eladása szenvedte meg legjobban a válság éveit. A legkésőbb betelepült nagy járműipari márka, a Mercedes termelése a 2012-es év végén futott fel, és az idei évtől fogja gazdasági hatását éreztetni. A gyár névleges kapacitása mintegy 100 000 gépjármű, amely a beszállítói hálózat várható kiépülésével jelentős növekedési pólussá teheti a szereplőt Kecskemét térségében.

A győri székhelyű Rába-csoport gyártás tekintetében tekintélyes és patinás szereplőnek számít Magyarországon, a 2012-es év végi adatok szerint alkalmazotti létszáma 1939 fő volt; árbevétele meghaladta a 135 millió eurót. A vállalat működési profilján belül stratégiai szempontból is meghatározó a futóműpiac, mely a bevétel közel 60 százalékát termeli. Ezen kívül a járműalkatrész- és a komplett járműgyártás is szerepel a vállalat piaci portfóliójában.

Szintén jelentős autóiipari kapacitást jelent az Opel Szentgotthárd Autóiipari Kft. motorgyára, mely 2013-as előrejelzések szerint 336 ezer motor gyártását tűzte ki célul; 2012 év végén pedig közel 1300 dolgozónak adott munkát.

Mint látható volt a felsorolásból, az OEM-gyártók jelentős gyártókapacitásokat építettek ki Magyarországon, azonban a 2013-as évben további jelentős növekedésre lehet számítani, mivel a gyártás felfutása csak az idei évtől fog megjelenni a statisztikai adatokban.

Elmondható, hogy míg a Magyarország-Szlovákia dimenzióban az autóiipari gyártókapacitásokat tekintve Szlovákia 10 év alatt majdnem megháromszorozta gépjárműgyártó-kapacitását 2010-re, addig Magyarország 137 ezerről mindössze 168 ezerre tudta emelni a legyártott gépjárművek számát. A kétezer-tízes évek statisztikái szerint impozáns növekedést mutatnak a magyar adatok is, köszönhetően az említett új nagyberuházásoknak, amelynek eredményeként a gépjárműgyártó-kapacitás 2013-ra 525 ezer darabra növekedhet.

Az elsődleges gyártókhoz ugyanakkor Magyarországon is jelentős méretű beszállítói hálózat kapcsolódik. Köztudomású, hogy a nagy nemzetközi gyártók összességében nem túlságosan erősen integrálódtak a gazdaságba, legalábbis a magyar beszállítói hálózat eddig még nem tudott intenzíven kapcsolódni a munkamegosztásba. Való igaz, hogy a gyártók eltérő paraméterekkel rendelkeznek: a Suzuki jelenleg hozzávetőlegesen 30 százalékos hazai beszállítói aránnyal, az Audi és az Opel 5-5 százalékos aránnyal rendelkezik. Mindezek azt jelentik, hogy a magyar beszállítói hálózat régiós tekintetben fejlett, de nyugat-európai mércével mérve még igencsak elmaradott.¹⁵

15 Klauber Mátyás (2011) A magyar kis- és közép vállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban

A magyar beszállítói hálózat trendjei jellemzően a globális trendeket képezik le, vagyis itt is többszintes (3-4 szintes) hálózat épült fel, melynek élén a nemzetközi elsőkörös beszállító cégek tudnak csak kapcsolódni. A magyar vállalatok alapvetően a második, harmadik, vagy alacsonyabban levő beszállítói szinteken vannak jelen. Ugyanakkor ez azt a problémát is magában hordozza, hogy a magyar tulajdonú vállalatok az alacsonyabb profitabilitással rendelkező szinteken foglalnak helyet, és többségében nem, vagy csak nehezen képesek olyan fejlesztésekbe fogni, melyek nagyobb hozzáadott tudásértéket képesek beépíteni a részegységekbe, mivel a profit visszaforgatása elégtelen a továbblépéshez.

A magyar gépjárműiparban jelenleg is zajlik az ún. klaszteresedési folyamat, mely eredményeként az iparági vállalkozások ki tudják használni a földrajzi közelségből és a kritikus tömeg meglétéből fakadó előnyöket. Az autóiipari klaszterek nemcsak a szűken az ipárhoz tartozó vállalatokat tömörítik, hanem más kiegészítő iparágak szereplőit, pl. logisztikai, mérnök-tervezési vagy tanácsadó cégeket is, melyek gyümölcsöző üzleti kapcsolatot tudnak kialakítani. A klaszteresedési folyamatnak további hozadéka, hogy az amúgy neuralgikus pontnak számító szakember-utánpótláshoz a vállalatok nagy tömege megfelelő keresletet jelent. Ez megfelelő húzóerőt jelent a felsőoktatási intézményeknek és a továbbtanulónak, hogy hosszú távon a szakemberbázis pótlása és fejlesztése elősegíthető legyen. A klaszteresedési folyamat azonban nemcsak ezeken a területeken mozdíthatja elő az iparág fejlődését, hanem egyfajta pólusként magához vonzhatják a gépjárműipari vállalatok a terület kutatási és innovációs kapacitásait, mely javíthatja a magyar beszállítók esélyeit és növelheti az OEM-ek hazai beszállítási arányait.

E miatt kiemelten fontos, hogy a felsőoktatási intézmények miként tudnak kapcsolódni a vállalati kutatás-fejlesztési folyamatokba, valamint a szakember-utánpótlásba. Ezen a területen találkozhatunk példaértékű együttműködésekkel, jellemzően a műszaki képzést nyújtó felsőoktatási intézményekben. Feltétlen megemlítendő a győri Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont, vagy a szintén győri székhelyű Audi tanszékcsoport a Széchenyi István Egyetemen. Hasonlóan szoros kooperációt valósít meg az Audi, valamint a Rába a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemmel is.

A magyar járműipar erősségei közé sorolható, hogy az autóiipari részegységek gyártása jól megalapozott, a gyártás költséghatékony és a külföldi tulajdonú vállalatok hatékony működést produkálnak¹⁶. A kulcsszereplők elkötelezettségét növeli, hogy jelentős összegeket ruháztak be az iparba, valamint a munkaerő költségképzettségi szinthez viszonyított aránya a válság hatásai mellett is kedvező maradt közép- és kelet-európai relációban.

Az elsődleges gyártók és az autóiipari beszállítók gazdasági súlyát erőteljesen jelzi, hogy még a válság egyik leggyengébb üzleti évében, 2008-ban is a gépjárműipar 45,4 százalékot tett ki a feldolgozóipari értékesítésen belül és 2,8 milliárd eurós hozzáadott értéket termelt, az összes járműipari értékesítés pedig 13,7 milliárd eurót tett ki. 2009-ben a szektor összesen 115 000 főt foglalkoztatott. Csak becsülhető, de a 2010-es évek elején indított beruházások a felfutási periódus után ezeket az arányokat jelentősen erősíteni fogják, amely egyértelműen jelzi, hogy Magyarország Szlovákia mellett jelentős autóiipari hatalommá válik legalább Európai szinten.

16 Businessmonitor (2010) Hungary Autos Report, Q4 2010

10 279 eurós éves átlagárfolyammal számolva. 300 forintos euró árfolyam mellett az említett átlagbér már csak 669 eurót tesz ki.

11 Magyarországon regionális szinten hatalmas eltérések vannak a gépjárműipar átlagos bérszínvonalában, melyet jól példáz, hogy a Nyugat-Dunántúlon pontosan a duplája az fizikai dolgozók átlagbére, mint a Dél-Dunántúlon. (<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regio/gyorgepipar.pdf>, valamint http://www.sario.sk/userfiles/file/Ensario/PZI/sectorial/auto/automotive_industry.pdf)

12 Business Monitor (2012) Slovakia Autos Report, Q1 2013

13 Füzi Anita–Gombos Szandra–Tóth Tamás (2011) Járműipari telepítési tényezők Kelet- Közép Európában

A magyar beszállítói hálózat sajátosságai

A Széchenyi István Egyetem Járműipari és Térgazdasági Kutatócsoportja (JÁ-TÉK) 2011–2012-es évben mélyreható vizsgálatot végzett a magyar autóipari beszállítók körében. A kutatás során a szakemberek kérdőíves adatfelvétellel és mélyinterjúk módszertannal összesen 119 magyar járműgyártáshoz kapcsolódó vállalkozást kerestek fel, és feltérképezték a hálózat gazdasági, működési jellemzőit, a hálózat mélységét, a vállalatok integráltságát, a stratégiai célokat és az alkalmazott vezetési módszereket, valamint az innovációs sajátosságokat.

A minta háromnegyedét a kis- és középvállalati szektor cégei tették ki, ezen belül is az 50 és 500 millió forintos árbevétellel rendelkező cégek alkották a minta közel harmadát. A kutatás eredményei megerősítették, hogy a vállalati méreten kívül a tulajdonosi háttér az, mely a leginkább befolyásolja a beszállítók üzleti működését. Beszállítói kör szerinti bontásban, kutatásban részt vevő vállalatok közel felét második körös beszállítók adták, ezen kívül további 30% tartozott első körös beszállítók közé.

A főbb trendek közé tartozik, hogy üzleti értelemben a minőség, ár, valamint a rugalmas szállítás jelentik a beszállítók fő sikerkritériumait, az együttműködés, a K+F, vagy az innováció egyelőre jelentősen háttérbe szorul. Az eredmények objektív értelmezéséhez meg kell jegyezni, hogy a minta nagyobb részét (70%) második körös, illetve alacsonyabb szintű beszállítók tették ki. Minél magasabb szintű beszállítókat vizsgálunk, annál jellemzőbb az innováció. Emellett szintén megjegyzendő, hogy a vállalatvezetők egyfajta minimum feltételként értelmezik a minőség, ár, rugalmasság hármását, mely mellett a K+F, innováció és együttműködés inkább a hosszú távú sikertényezők között szerepel. Egyaránt jellemző továbbá, hogy az iparágon belüli, és az azon kívüli szereplőkkel (pl. egyetemek, kutatóhelyek) a kapcsolat véletlenszerű és esetleges. Tipikus eredmény, hogy a CSR-on belül a közvetlenül készpénzre váltható kapcsolatok, például az egyetemi kapacitások és a szakember-utánpótlás élvez prioritást.

Működés tekintetében ugyan a stratégiai gondolkodás gyökerei felfedezhetők, de jellemzően egy szűk kör bevonásával zajlik a stratégiák készítése. Ugyanakkor a nagyobb vállalati méret, és a külföldi tulajdonosi háttér pozitívan befolyásolja a stratégiai gondolkodás fejlettségét.

Az üzletpolitika tekintetében a már említett trendeken kívül az erős vevői kiszolgáltatottság jellemző; az árakra, és az üzleti működésre egyaránt a követő magatartás jellemző. A működés és növekedés fő hajtóereje a meglevő vásárlók, a piac és a potenciális termékpalletta bővülése, a kooperáció és az innováció szerepe ugyan eltörpül ezek mellett, de nem hagyható figyelmen kívül.

Habár a vállalatok 90 százaléka jelezte, hogy gazdasági értelemben folytat valamilyen innovációs tevékenységet, összességében a 2010-es évek átlagos magyar beszállítójára az jellemző, hogy az innováció másodlagos, és ezzel nem tud enyhülni a vásárlói nyomás erőssége sem, valamint nem képes javulni a profitabilitás.¹⁷

17 Smahó Melinda- Rechnitzer János (2012) A járműipari beszállítói hálózat Kelet- Közép Európában és Magyarországon



3. A szlovák gépjárműipar áttekintése

A szlovák gazdasági fejlődés összefonódott a gépjárműipar fejlődésével, mely jól nyomon követhető a GDP-változás ütemének és a gépjárműipar konjunkturális ütemének hasonlóságával. Az 1993-as évtől a külföldi működőtőke-beáramlás (Foreign Direct Investment) szinte a nulláról indult. A gazdaságpolitika a 2000-es évek elején felismerte, hogy a fókuszált gazdaságfejlesztés gyors növekedési potenciállal kecsegtet. A fókuszált gazdaságpolitikának nem titkolt célja volt, hogy a gépjárműipar fejlesztése az egész ország gazdasági fellendülésének és modernizációjának alapja lehet. Mi sem bizonyítja ezt jobban, minthogy a kétezres években az autóipar a közvetlen működőtőke beruházás (Foreign Direct Investment) 17 százalékát vonzotta, valamint ehhez kapcsolódóan a fémmegmunkálás (7%), a gépjárműipar (16%) és a vegyipar (13%) lett a külföldi befektetések fő célpontja.¹⁸

A gépjárműipar szempontjából Szlovákia hasonló versenyelőnyökkel indult – és rendelkezik ma is, mint a többi kelet-közép-európai ország: a kedvező földrajzi fekvés mellett alapvető telepítési tényező volt a relatíve alacsony munkabérek és nyersanyag, valamint energiaköltségek alacsony szintje. Ez utóbbi fontosságát, valamint a vonalas infrastruktúra kiépíttetésének pozitív gazdasági hozzáadékát mutatja, hogy elsősorban az ország nyugati térsége vonzotta az OEM-eket és nyomukban a beszállítói hálózatot. A szlovák gépjárműipar tengelyét három zöldmezős autógyári beruházás képi: a Volkswagen konszern pozsonyi gyára, a PSA Peugeot-Citroën nagyszombati és a Kia zsolnai gyára. Az ipari termelés jelentős része e három gyárhoz kapcsolódik közvetlenül, vagy a beszállítói hálózaton keresztül közvetve.

A VW gyára a 90-es évek elején kezdte meg működését, és az ország legnagyobb termelővállalatává vált; **2004-ben** például Szlovákia teljes exportjának 20 százalékát adta. A pozsonyi gyár felépítése lökést adott az autóipari beszállítói hálózat fejlődésének is: 2008-ra megtízszereződött a beszállítói hálózat árbevétele, azaz 9 milliárd eurót tett ki ebben az évben. Természetesen a szektor gyarapodásában 2006-tól a KIA és a Peugeot-Citroën gyár is aktívan kivette a részét. Földrajzi elhelyezkedés tekintetében a beszállítók a nagy autógyarak vonzáskörzetében, valamint Kassán jelentek meg, zömében az említett három OEM-vállalat zöldmezős beruházásának eredményeként.

A beszállítói hálózat felépítésében az első szintű beszállítók jellemzően külföldi tulajdonú nagyvállalatok leányvállalatai. A második körös beszállítók között már jelen vannak szlovák tulajdonú cégek is, azonban a nemzeti tulajdonú cégek többsége a beszállítói piramis harmadik szintjén működik. A beszállítók többsége tevékenységi kör szerint öt körbe csoportosítható, melyek a következők: elektromos rendszerek és kábelek; belső gépjármű-felszerelés, hajtómű és kipufogórendszer, karosszéria gyártása, valamint egyéb hajtószerkezetek gyártása.

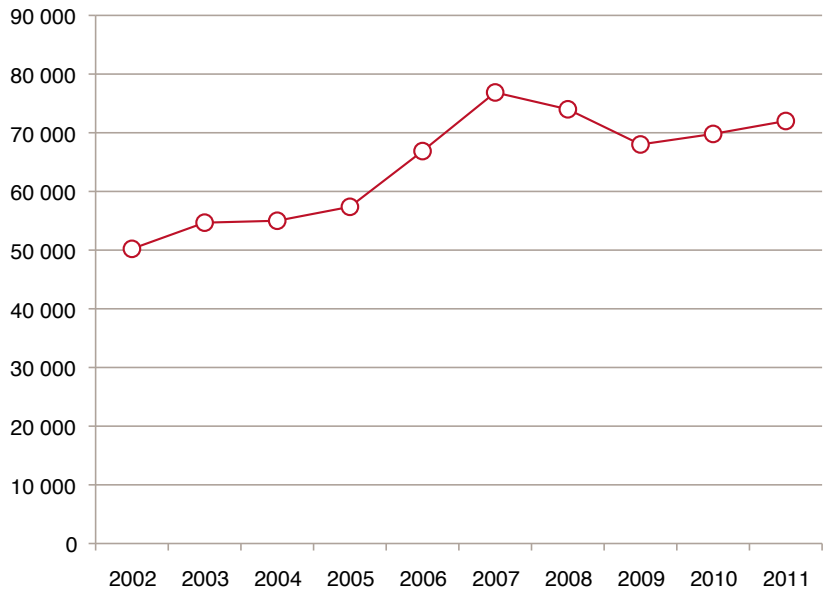
Szlovákia a három OEM megjelenésének és a rájuk épülő beszállítói hálózat fejlődésének köszönhetően Kelet-Közép-Európa egyik vezető autógyártójává vált. Ez a számok nyelvén azt jelenti, hogy az autóiparban foglalkoztatottak száma 2010-ben enyhe visszaesés után ismét átlépte a 70 000 fős határt, mely az összes foglalkoztatotti létszám valamivel több, mint 3 százaléka. Az iparág súlyát jelzi, hogy 2001-ben a valamivel kevesebb, mint 200 000 legyártott gépjárműről 2012-re 900 000-re növekedett a gyártás volumene, miközben a válság éveit jelentősen megtépázták a cégek teljesítményét. Iparági előrejelzések szerint szlovák gépjárműgyártás volumene a jövőben még tovább növekszik majd.¹⁹

Szlovákia gépjárműipari vonzerejében a költségelőnyön nyugvó versenyképességet egyre inkább felváltja a termékinnováció folyamata, a hozzáadott tudásérték növelése, és a helyi K+F tevékenység beépülése az értékláncba. Ez a stratégia egyre inkább áthatja a beszállítói hálózat egészét. Jól jelzi a folyamatot az egyre erősödő klaszteresedési tendencia, ahol a kutatóintézetek és az egyetemek is részt vesznek a fejlesztésben. Példaértékű a Volkswagen együttműködése a Szlovák Műszaki Egyetemmel, vagy szintén megemlítendő az új szakirányok indítása, mely a mérnökképzés táptalaját biztosítja a gépjárműipari vállalatok számára. A PSA Peugeot-Citroën az egyetemi szférával közös együttműködésben támogatja a szakmai laboratóriumok kiépítését és felszerelését.

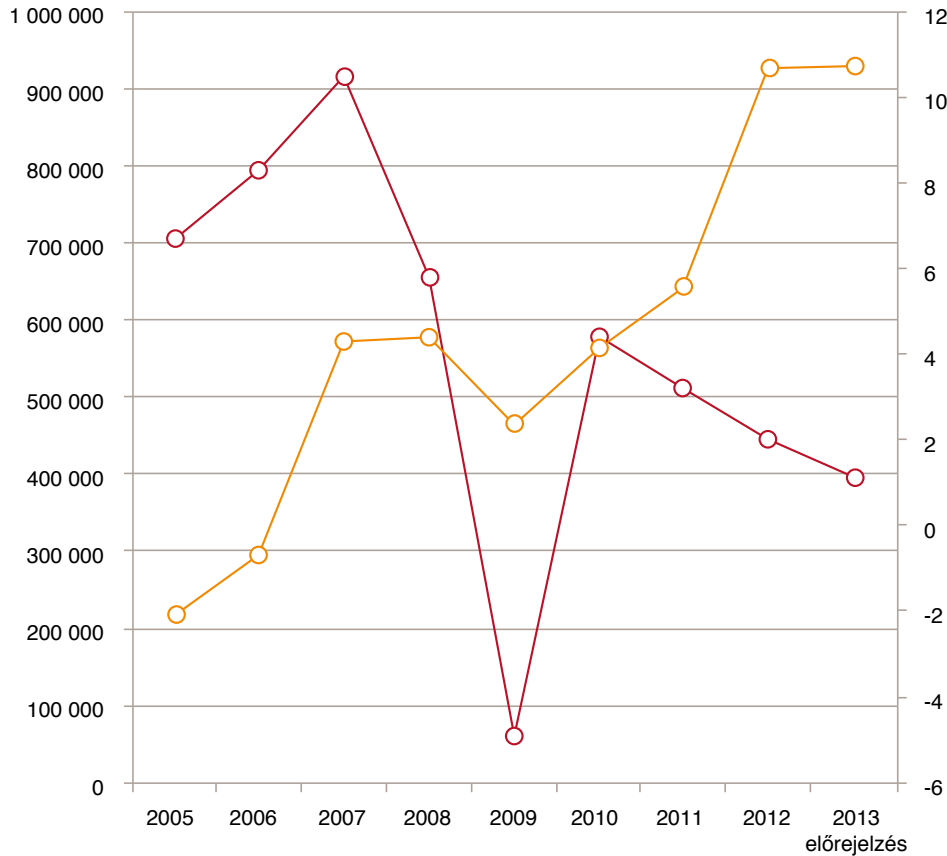
A jelenlegi szlovák autóipar erősségei közé tartozik a kedvező lokáció, a még mindig aránylag alacsony munkaerőköltség, de egyre inkább a fellelhető tudáselemek is beépülnek az értékláncba, és ez vonzó feltételeket kínál a beszállítóknak. Egyelőre azonban a képzési rendszer fejlesztésre szorul: az egyetemi- és magánszféra kutatási együttműködése, és a egyetemek elavult felszerelésparkja a szlovák gépjárműipar gyengeségei közé tartozik.²⁰

Az iparág kapcsán felmerül annak kérdése, hogy az erősen exportorientált és alapvetően három nagy gyárra épülő koncentrált szlovák ipar – melynek egyik tartópillére a gépjárműipar – mennyire jelent stabil bázist az ország gazdasága számára. A válság éveit alatt láthatóvá vált a szlovák gazdaságpolitika egyik árnyoldala: nevezetesen ha a gépjárműipar megroppan, az drasztikusan hat az ország gazdasági növekedésére. Világos, hogy teljes mértékben a visszaesést nem lehet kivédeni, de a tudásalapú hozzáadott értékek növelése, és a beszállítói hálózat integrálódása a nagy OEM-eket képes lehet az országban tartani. Habár az üzleti működésben vannak a szlovák gépjárműiparnak elmaradásai a nyugati országokhoz viszonyítva, úgy tűnik, hogy felismerték a vállalatok, hogy a hozzáadott tudásérték (K+F) bővítése mind beszállítói, mind OEM-szinten a fejlődés záloga lehet.

A szlovák gépjárműipar számokban



A gépjárműipari dolgozók száma



Gépjárműgyártás volumene (db)
Gazdasági növekedés (%)

18 Kovács Zoltán (2011) A szlovák autóipar elemzése

19 <http://www.zapsr.sk>, letöltés: 2013.03.22. 10:08

20 Kovács Zoltán (2011) A szlovák autóipar elemzése

4. Növekedési kilátások

Habár a nemzetközi autóipar rosszabb kilátásokkal rendelkezett 2012-re és 2013-ra mint az egyéb iparágak, Magyarországon és Szlovákiában a gépjárműipar a felülteljesítők közé tartozott 2012-ben, és várhatóan megtartja majd húzószerepét a vezérigazgatók prognózisait figyelembe véve. A gazdasági stagnálás és nekiruszgaszkodás éveiben mindkét ország képes növelni gépjárműipari súlyát.

A PwC vezérigazgató felméréseinek eredményei remekül kiegészítik a Szlovákia és Magyarország autóipari körképénél bemutatott statisztikai adatokat, hiszen a korábban 2012-ig megrajzolt fejlődési pályákat első kézből származó friss információkkal bővítik, illetve legújabb trendekkel árnyalják azokat.

A 2012-es év mind Magyarországon, mind Szlovákiában a válság utáni stagnálás évei voltak. A két ország között vannak ugyan lényeges makrogazdasági eltérések, elegendő csak a hivatalos fizetőeszközre, vagy az államadósságra gondolni. Ebből fakadóan Szlovákia arányaiban jobban teljesített gazdasági növekedés tekintetében: az Európai Unió tagországai lényegében stagnáltak, Magyarországon a GDP 1,7 százalékkal esett vissza, Szlovákiában viszont enyhe növekedés (2%) jelei mutatkoztak. Ezen belül a felmérések eredményei rávilágítottak arra, hogy az eltérő iparágakat differenciáltan érintette a gazdasági környezet pangása: különösen figyelemre méltó, hogy a magyar gépjárműipari vállalatok 52 százaléka számolt be arról, hogy helyzete javult 2012-ben, szemben az iparágtól független szintű 41 százalékos aránnyal. Az adatok alapján a járműipar kevésbé szenvedte meg a tavalyi évet.

Iparágtól függetlenül a magyar vállalatok mindössze 17 százaléka számolt be javulásról a hazai piacon, 53 százaléka pedig visszaesést tapasztalt. Ez elsősorban a fiskális deficit csökkentése érdekében tett kormányzati lépéseknek köszönhető. A gazdasági elemzők körében jól ismert folyamat, hogy a költségvetési hiány csökkentése érdekében tett esetleges adóemelések és a kormányzati vásárlások csökkentése visszafogja a gazdasági keresletet. A külföldi piacokon a vállalatok biztatóbban teljesítettek 2012-ben: a gépjárműipari cégek 42 százaléka szerint javultak a külpiaci értékesítési lehetőségek. Ez az arány nem tér el lényegesen a többi iparág szereplőinek véleményétől (45%).

Az autóipar relatíve jobb eredményei konjunkturális szempontból nem meglepők, mivel a gépjárművek nagy értékű tartós fogyasztási cikkek, vagyis a termelési adataik a konjunktúra jó jelzőszámai. A gépjárműipar másik szegmense, a teherjárművek gyártási volumene pedig egyenesen konjunkturális előrejelzőként működik. Nem meglepő tehát, ha nemcsak a magyar, hanem a globális gépjárműipari szegmens elmúlt évekre vonatkozó prognózisait összevetjük a többi iparág adataival: világszinten az autóipari cégek vállalatvezetői által az elkövetkező évre prognosztizált gazdasági kilátások évről évre szélsőséesebb kilengést mutattak, mint az összes többi iparág esetében. Jól szemlélteti ezt a PwC globális vezérigazgató felmérésének elmúlt évre vonatkozó összevetése is. Az eredmények megerősítik, hogy a gépjárműiparra erőteljes gazdasági ciklikusság jellemző, mely alapvetően meghatározza a magyar és a szlovák iparági cégek kilátásait is.

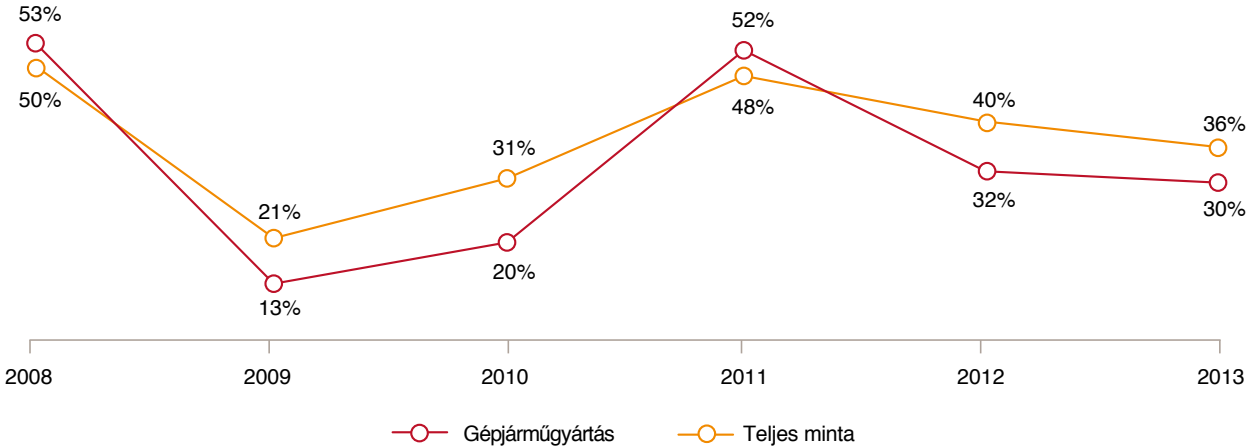
2013-ra iparágtól függetlenül a vezetők 36 százaléka, a gépjárműiparban globálisan 30 százaléka bízik erőteljesen a saját cége árbevételek növekedésében. Magyarországon iparágtól függetlenül a vezérigazgatók 18 százaléka optimista csupán, a gépjárműiparban ennél valamivel magasabb, azaz 21 százalékos az arány. A számok jól visszatükrözik a magyar gazdasági növekedési kilátások általános gyengeségét, mely a gépjárműiparban is érezteti negatív hatását. Szlovákiában valamelyest kedvezőbbek a gépjárműipari cégek vezetőinek rövidtávú kilátásai, a vállalatok 26 százaléka nyilatkozott úgy, hogy erősen bizakodó az árbevételek növekedését illetően.

A rövid távú trendeket a középtávú vállalati bevételek alakulásával kapcsolatos vélemények tovább árnyalják. A szlovák gépjárműipar a legbizakodóbb a középtávú kilátások tekintetében, melyet a szlovák iparágfüggetlen minta követ. Ebből a szempontból a magyar gépjárműipar jelentősen megelőzi a globális autóipart, végül a leggyengébb kilátással a magyar iparágfüggetlen minta rendelkezik. Mindez jól példázza azt a vezetői véleményt, hogy a magyar gazdaság alacsonyabb növekedési kilátásokkal néz szembe, de még mindig a gépjárműipar lehet a húzóágazat Magyarországon, részben feltehetően a kormány törekvéseinek és a feltételezett világpiaci növekedésnek köszönhetően.



Autóipari kilátások az elmúlt években

Kérdés: Ön mennyire bizakodó cége növekedési kilátásait illetően az elkövetkező 12 hónapot tekintve?*

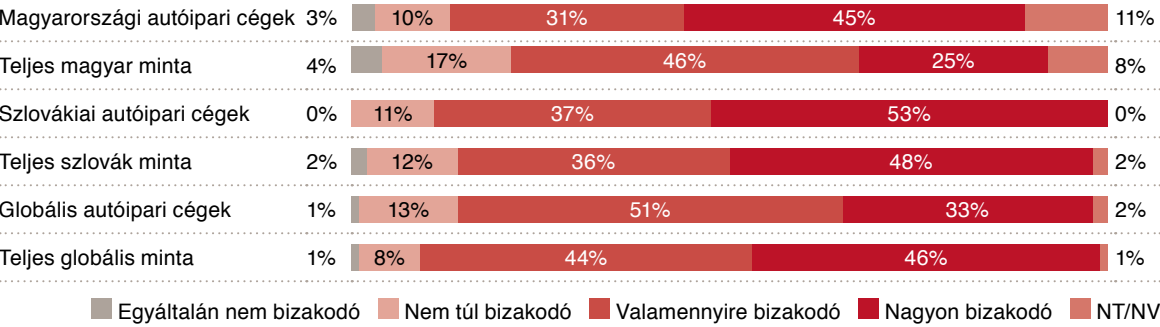


*Azok aránya, akik nagyon bizakodóak.

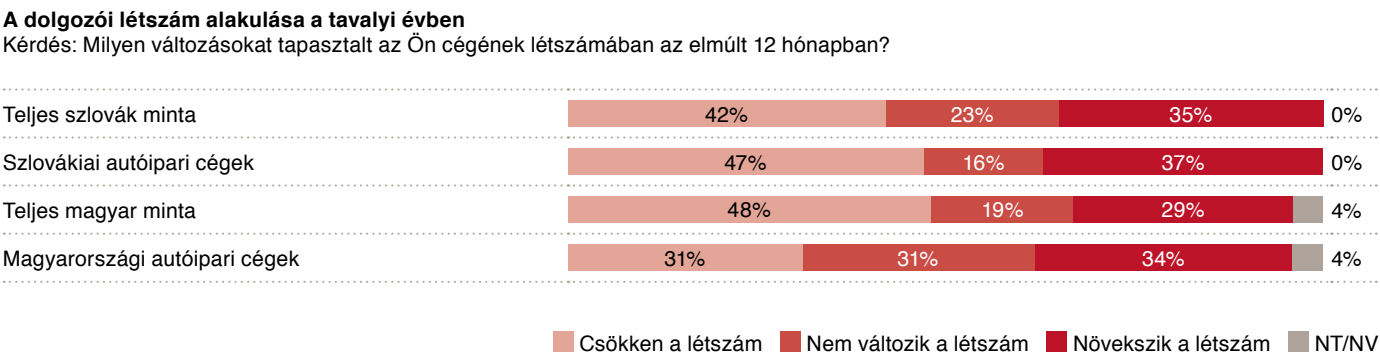
Forrás: A PwC 16. Globális Vezérigazgató Felmérése

Középtávú kilátások az autóiparban

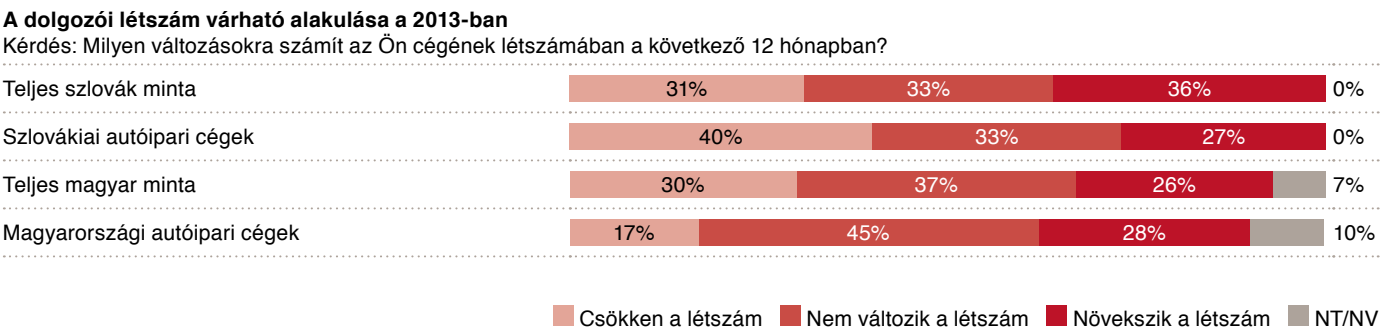
Kérdés: Bizakodó-e cége bevételeinek növekedési kilátásait illetően a következő 3 évre nézve?



Forrás: A PwC 16. Globális Vezérigazgató Felmérése, 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése és 4. Szlovák Vezérigazgató Felmérése



Forrás: A PwC 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése és 4. Szlovák Vezérigazgató Felmérése



Forrás: A PwC 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése és 4. Szlovák Vezérigazgató Felmérése

A gazdasági növekedés jelzőfényeként tekinthetünk a beruházásokra: a vállalati beruházások nemcsak előrejelzik, hanem gyakran önbeteljesítő jóslatként alakítják is a konjunktúrát, ezért célszerű megvizsgálni ebből a szemszögből a gépjárműipart is: a magyarországi gépjárműipari szereplők 62 százaléka tervez jelentősebb beruházást 2013-ban. Ez az arány ipárgtól függetlenül az egész mintában 52%. A beruházási kedv igazolja a korábbi megállapítást, mely szerint a magyar gépjárműipari vállalatok a kedvezőtlen trendek mellett is jobb helyzetben vannak, mint a többi iparág szereplői. Ugyanakkor ezek a számok rámutatnak arra is, hogy a vállalatvezetői prognózisok borúsabbak, mint amit a tényleges vállalati aktivitás visszatükröz.

A 2012-es eredmények – ezen belül a prognózisok és a beruházások – mellett célszerű megvizsgálni, hogy az alkalmazotti létszámadatok változása inkább a vezetői pesszimizmust, vagy a beruházásoknál tapasztalható optimizmust tükrözik-e inkább vissza. Az autóiipari foglalkoztatottsági adatok dinamikájá-

ból kiolvasható, hogy a 2012-es évben a magyar gépjárműipari vállalatok jóval kevesebb esetben kényszerültek leépítésre (30%), mint a szlovák versenytársak (47%). Jellemzően a magyar vállalatok a leépítés helyett stagnáló létszámmal működtek, gyakorlatilag a növekvő cégek aránya a két országban hasonló (37%, illetve 39%).

Érdekes módon a borúsabb piaci kilátások és a 2012-es év negatívabb megítélése nem tükröződött vissza a leépítésekben Magyarországon. Valószínűleg a nagyobb vállalati működési tartalékok és a korábban meglépett vállalati racionalizálások játszhattak ebben szerepet.

A 2012-es évi trendekhez hasonló mintázatot mutat a vállalatvezetők idei évre vonatkozó prognózisa: a szlovák gépjárműipari szereplők jelentős mértékben elbocsátásokat terveznek (a vállalatok 40 százaléka), míg a magyar versenytársak jóval kisebb mértékű csökkentéssel számolnak (mindössze 17 százalékuk tervez elbocsátást). Ezek a trendek mindenesetre nehezen magyarázhatóak annak fé-

nyében, hogy az OEM-ek jelentős termelésnövelést hajtottak végre Szlovákiában az elmúlt években, míg Magyarországon 2013-ra várható a termelés felfutása többek között az Audi és a Mercedes gyáraiban. Nagy valószínűséggel a kissé ellentmondásos eredmények mögött az húzódik meg, hogy a környezethez jól adaptálódó vállalatok képesek növekedni, de vannak olyan szereplők, akik a lemaradók közé tartoznak, és kénytelenek stagnálással, vagy visszaeséssel számolni.

A grafikonokat megvizsgálva kitűnik, hogy a magyar autóiipari vállalatok a leépítés helyett stagnáló létszámmal számolnak az idei évre vonatkozóan, a növekvő létszámot prognosztizáló cégek aránya lényegében azonos a két országban (27%, illetve 28%). Mindemelllett, a magyar gazdaság erősebb bizonytalanságát mutatja, hogy a vezérigazgatók 10 százaléka nem tudja az idei év létszámadatait prognosztizálni, míg a szlovák mintában minden vállalatvezető meg tudta jósolni legalább a változások irányát.

5. Az üzleti környezet kockázatai

A gazdasági és politikai kockázatok értékelése a gépjárműiparban visszatükrözi a szlovák és a magyar gazdasági szereplők általános félelmeit. Részben világgazdasági trendek, részben országspecifikus hatások érvényesülnek. Az autóiipari specifikumok nem számottevőek ebben a kérdésben. Jellemzően a gazdasági növekedés, költségvetési kiigazítástól való félelem, adóterhek növekedése okozza a legtöbb fejfájást az autóiipari cégek vezetőinek. Az üzleti kockázatok esetén már sokkal erősebben érvényesülnek az autóiipari trendek: az erőforrások szűkössége a legdominánsabb fenyegetés. Ezen belül az energiaárak – akár csak a globális szereplőknél, és a tudáserőforrás – elsősorban mint regionális sajátosság – a fő versenytényezők.

A makrogazdasági kockázati tényezők közül a magyar autóiipari vállalatok közel azonos mértékben az inflációt (62%), a bizonytalan gazdasági növekedést (62%), a devizaárfolyamok ingadozását (62%) és az esetleges restriktív kormányzati intézkedéseket (65%) tekintik fő veszélyforrásnak. A magyar vállalatvezetők a jelek szerint jobban tartanak a makrogazdasági változásoktól, mint a gépjárműipari vállalatok. Ez az autóiipari cégek erőteljes

exportorientációja miatt és a külföldi piacok feltételezett jobb teljesítménye miatt relatíve kevésbé aggasztó környezetet vetít a vállalatvezetők elé. A megállapítást igazolja, hogy a gazdasági növekedésre és a kormányzati intézkedések fenyegetésére jóval kevésbé kritikus tényezőként tekintenek a vállalatok, és ezzel együtt számukra más országok protekcionizmusa fenyegetőbb veszély.

A szlovák járműipari vállalatok relatíve fenyegetőbbnek tekintik a makrogazdasági környezetet, mint a magyar versenytársak: az előbbieket a bizonytalan gazdasági növekedéstől (100%), a restriktív kormányzati intézkedésektől (94%), a tőkepiaci instabilitástól (79%) és a protekcionizmustól (75%) tartanak leginkább. Látható, hogy a bizonytalan gazdasági növekedés és az államháztartási hiányt visszafogó gazdaságpolitika mindkét országban veszélyforrás, azonban az országspecifikus tényezők is szerepet kapnak: Magyarországon az infláció és a devizaárfolyamok ingadozása, Szlovákiában a külpiacokat elzáró protekcionizmus és a tőkepiaci aggodalmak okoznak problémát.

A legfontosabb politikai, gazdasági és üzleti tényezők toplistája

Kérdés: Most pedig néhány olyan politikai és gazdasági tényezőt sorolunk fel, amelyek hatással lehetnek cége növekedési kilátásaira. Kérem, határozza meg, tart-e ezekről.*

	Teljes szlovák minta (n=180)	Szlovákiai autóiipari cégek (n=19)	Teljes magyar minta (n=171)	Magyarországi autóiipari cégek (n=29)
Infláció	41%	43%	59%	62%
Az egyes országok védekező gazdaságpolitikája	70%	75%	36%	45%
Bizonytalan vagy kiszámíthatatlan gazdasági növekedés	94%	100%	80%	62%
Túlszabályozottság	67%	63%	62%	51%
A stabilitás hiánya a tőkepiacokon	51%	79%	51%	38%
Árfolyamok ingadozása	34%	58%	72%	62%
Kormányzati intézkedések az államháztartás hiánya és az adósságteher miatt	83%	94%	84%	65%
Korrupció, lefizetések	73%	63%	47%	38%
Növekvő adóterhek	91%	95%	74%	45%

*Azon megkérdezettek aránya, akik tartanak az adott tényezőtől

Forrás: A PwC 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése és 4. Szlovák Vezérigazgató Felmérése

Kérdés: Most pedig néhány olyan üzleti tényezőt sorolunk fel, amelyek szintén hatással lehetnek cége növekedési kilátásaira. Kérem, határozza meg, tart-e ezekről.*

	Teljes szlovák minta (n=180)	Szlovákiai autóiipari cégek (n=19)	Teljes magyar minta (n=171)	Magyarországi autóiipari cégek (n=29)
Új piaci belépők	54%	35%	27%	38%
Alapvető fontosságú szakemberek rendelkezésre állása	62%	73%	46%	62%
Energia- és nyersanyagárak	56%	74%	49%	59%
Zavarok az ellátási láncban	48%	53%	21%	20%
Tartós változás a fogyasztói magatartásban és kiadási szokásokban	68%	74%	41%	13%
Gyors technológiai váltás	41%	47%	13%	10%
Bizalmatlanság azzal az iparággal szemben, ahol cégünk tevékenykedik	45%	37%	28%	6%
Nem tudjuk biztosítani a szellemi tulajdon és az ügyféladatok védelmét	38%	32%	10%	0%

*Azon megkérdezettek aránya, akik tartanak az adott tényezőtől

Forrás: A PwC 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése és 4. Szlovák Vezérigazgató Felmérése

6. Potenciál a belső működésben

A vállalatvezetés területén a szlovák és a magyar gépjárműipari cégek egyelőre a globális autóiipari vállalatok mögött járnak, azonban a hazai gazdaság vetületében még mindig kiemelkedőek. Ha összehasonlítjuk a járműipar globális szereplőit a két vizsgált térség autóiipari szereplőivel, megfigyelhetjük, hogy az operatív, rövid távú és közvetlen megtérülésre törekvő szemlélet dominál, szemben a stratégiai fókuszú belső átszervezésekkel, valamint a hosszú távú társadalmi szerepvállalással.

A vezetői szemléleten és prioritásokon belül jó néhány olyan terület található, melyek indikátorként szolgálnak abban, hogy megítéljük a menedzsmentszemlélet és -módszerek fejlettségét. A vezérigazgató felmérések keretében több területen végeztünk mélyfúrást: vizsgáltuk a stratégiát, a stakeholderszeméletet, illetve a végfogyasztók szemében egyre fontosabbá váló társadalmi felelősségvállalást (CSR). Ha a belső átszervezési döntéseket elemezzük, akkor látható, hogy a globális gépjárműipari vállalatok sokkal aktívabban voltak a belső átszervezési, szervezeti fejlesztési tevékenységekben. Ezt követik a szlovák gépjárműipari vállalatok, majd szinte minden területen elmarad a magyar vállalatok aktivitása.

A felmérések eredményei szerint mindkét országban és világszinten is a költségcsökkentési kezdeményezések voltak a legfontosabbak, majd globális szinten a stratégiai szövetségek kialakítása, és az „insourcing” folyamatok voltak a leginkább meghatározóak. Szlovákiában egyelőre tart a kiszervezési hullám mind a gépjárműiparban, mind az egész gazdaságban. Az előbbi területen a vállalatok 38 százaléka kezdett kiszervezésbe, mely a globális átlagot is meghaladja. Magyarországon marginális szerepet játszanak az ilyen típusú döntések, egyedül a költségcsökkentési programok jellemzőek, valamint néhány esetben fordult elő outsourcing döntés. A két kelet-közép-európai országban különösen szembeűnő a kooperáción alapuló stratégiai döntések valamint a nem organikus növekedési stratégiák (stratégiai szövetségek és felvásárlások és fúziók) alacsony aránya.

Ha a vállalati stratégiákat vizsgáljuk, akkor a gépjárműipari cégekre jellemzőbb, hogy központosítottan működnek, mint az egyéb iparágak szereplői. Magyarországon a vállalatvezetők 79 százaléka szerint a kockázatkezelés központosítottan zajlik (szemben a teljes minta 65 százalékával). Ez jelzi azt, hogy a magyar leányvállalatok önállósága korlátozott. A második stratégiai trend a magyar gépjárműiparban, hogy az ellátási láncot koncentrálják: 62 százalék törekszik a kisebb számú, de megbízható partneri kapcsolatok kialakítására (szemben a teljes minta 47 százalékával). Ez egybevág a Széchenyi István Egyetem beszállítói hálózatra vonatkozó kutatásával, mely szerint a vevői nyomás erős, és ezt a jelek szerint nem tudják a beszállító vállalatok diverzifikációval enyhíteni.

A vizsgálatba bevont magyar vállalatokra általában jellemző, hogy néhány stratégiai kezdeményezésre fókuszálnak (67 százalék), és csak 22 százalékuk enged teret a stratégiai kezdeményezések szabad bújásának. A magyar gépjárműiparban valamelyest magasabb (28 százalék) azon cégek aránya, amelyek támogatják a stratégiai alternatívák virágzását. Jellemző, hogy a világviszonylatban a gépjárműipari cégek 40 százaléka választja az utóbbi stratégiát, mely a stratégiai menedzsment szakirodalma alapján dinamikus és turbulens környezetben hatékonyabban működik, mint a hagyományos koncentrált stratégiakialakítás.

Együttal az információtechnológia másodlagos szerepét mutatja a gépjárműiparban, hogy a vállalatok lényegesen kevésbé (mindössze 7 százalékban) vonják be az informatikai igazgatókat a stratégiai döntésekbe. A teljes mintában ez az arány Magyarországon 35 százalék volt, és a gépjárműiparban volt a legalacsonyabb a 7 százalékos értékkel.

Szintén a globális gépjárműipari vállalatok hosszabb távú gondolkodását jelzi a stakeholderek szerepének megítélése: a globális gépjárműipari szereplők körében általában fontosabb, mint a magyar versenytársak esetében. Különösen szembeűnő a különbség a közösségimédia-felhasználók (37 százalékpontos eltérés), a versenytársak (24 százalékpontos eltérés), valamint a beszállítói hálózat esetében (23 százalékpontnyi differencia) és a tőkeforrások esetében (23 százalékpontos eltérés). Mindezek alapján kijelenthető, hogy a stakeholder szemlélet kevésbé erős a magyar gépjárműipari vállalatok körében.

Az érintettek közül a magyar vállalatok esetén szembeűnő, hogy az alkalmazottak listavezetők fontossági sorrendben, mely együttal azt is jelzi, hogy a legnagyobb verseny a vállalatok között a képzett mérnök és gépjárműipari szakemberekért folyik Magyarországon, vagyis ez egy olyan szűk keresztmetszet, melyet a kormányzati szereplőknek, a vállalatoknak, és a helyi döntéshozóknak együttesen kell kezelni.

A társadalmi szerepvállalás szintén a vállalatirányítás fejlettségének egyik indikátora, akárcsak a stakeholder szemlélet érvényesűlése. A társadalmi szerepvállalás tekintetében mind a globális gépjárműipari, mind pedig a hazai szereplők elsősorban olyan területeken szeretnék növelni befektetéseiket, melyek rövidebb távon képesek a vállalatnak hasznot hajtani (munkaerő, infrastruktúra).

A magyar vállalatok a képzett munkaerőbe történő befektetést elsődleges prioritásnak tekintik, amely alátámasztja korábbi megállapításunkat: ezen a területen van a legszűkebb keresztmetszet, mellyel a vállalatok szembesűlnek. Azon területeken, ahol a megtérűlés közvetett és emiatt lassabb, ott a magyar vállalatok kevésbé hajlandóak növelni erőfeszítéseiket (klímaváltozás, szegénység visszaszorítása, pénzügyis szektor stabilitása, erőforrások védelme).

A legfontosabb növekedési lehetőségek 2012

Kérdés: Az alábbi átszervezési tevékenységek közül volt-e olyan, amelybe az elműlt 12 hónapban belefogott?

	Globális autóiipar	Teljes szlovák minta (n=180)	Szlovákiai autóiipari cégek (n=19)	Teljes magyar minta (n=171)	Magyarországi autóiipari cégek (n=29)
Országon belűli fűzió vagy felvásárlás végrehajtása	18%	11%	11%	16%	3%
Határokon átnyűlő fűzió vagy felvásárlás végrehajtása	13%	12%	5%	11%	3%
űzleti vállalkozásban fennálló részesedés csökkentése vagy függetlenítése, egy jelentős piacról való kilépés	12%	7%	11%	11%	3%
Egy űzleti folyamat vagy funkció kiszervezése	22%	38%	32%	23%	14%
Egy korábban kiszervezett űzleti folyamat vagy funkció „beszervezése”	26%	14%	16%	8%	3%
Egy költségcsökkentő kezdeményezés megvalósítása	87%	87%	89%	67%	55%
űj stratégiai szövetség vagy vegyesvállalat létrehozása	28%	17%	11%	17%	7%
Egy meglévő stratégiai szövetség vagy vegyesvállalat felbontása	18%	2%	0%	5%	0%

Forrás: A PwC 16. Globális Vezérigazgató Felmérése, 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése és 4. Szlovák Vezérigazgató Felmérése

Stakeholderek hatása az űzleti stratégiára

Kérdés: Van-e hatása az Őn cégére a következő csoportoknak?*

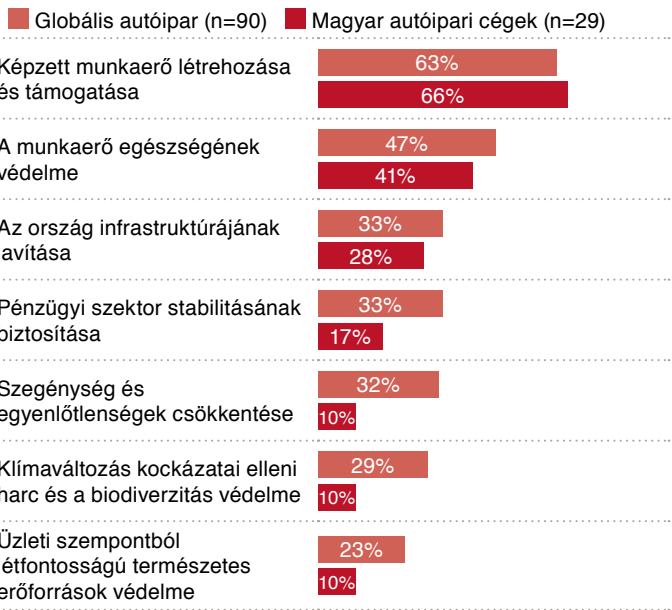


* Azok aránya, akiknek a cégére az adott csoport hatással van.

Forrás: A PwC 16. Globális Vezérigazgató Felmérése és 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése

Társadalmi szerepvállalás (CSR)

Kérdés: Őn tervezi növelni cége befektetéseit az alábbi területeken a következő három évben a lent felsorolt célok elérésének érdekében?*



* Azok aránya, akik tervezik növelni befektetéseiket az adott területen.

Forrás: A PwC 16. Globális Vezérigazgató Felmérése és 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése

7. Tudásalapú stratégiák

A jövő nagy kérdése az, hogy a vezérigazgató felmérések megerősítik-e az iparági szakértők álláspontját, mely szerint a tudásalapú hozzáadott érték korszaka felé mozdulnak el a kelet-közép-európai autóipari vállalatok, a munkaköltségalapú versenylőnyök korából.

Látszanak a jelei azonban annak, hogy a magyar és szlovák vállalatok az innováció alapú stratégiák felé lépnek el: egyrészt a növekedés motorja mind a szlovák, mind a magyar autóipari vállalatvezetők szerint az új termékek és szolgáltatások kifejlesztésében rejlik, másrészt ennek lenyomatai is megtalálhatóak a konkrét beruházási elképzelésekben. A befektetési prioritások 2013-ban áttevődnek a K+F és innovációs beruházások irányába.

A szlovák cégvezetők 43 százaléka, míg a magyar szektortársak 41 százaléka bízik az új termékek/ szolgáltatások innovációjában, ezzel az egyéb növekedési források előtt „testhosszal” listavezető ez a növekedési prioritás. Érdeemes megjegyezni, hogy a gépjárműiparban mind a magyar, mind a szlovák vállalatvezetők bizakodóbbak az új termék innovációjában, valamint a külföldi piacok bővülésében, mint az egyéb iparágakban.

A globális gépjárműiparban a három legfontosabb prioritás: az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások színvonalának növelése, a működési hatékonyság javítása és az ügyfélkör bővítése. Magyarországon és Szlovákiában a három listavezető befektetési célpont közül a K+F és innováció, valamint a gyártókapacitások bővítése. Az eredmény egyben igazolja a korábbi megállapításainkat, mely szerint a térség két vizsgált országa alapvetően hasonló helyzetben van a gépjárműipar szempontjából, másrészt a tudásalapú hozzáadott érték emelése a növekedési stratégiák egyik domináns eleme lesz a közeljövőben. Harmadrészt érdemes kiemelni, hogy bár a vezetői prognózisok nem tanúskodtak kitörő optimizmusról, kiváltképp rövid távon, azonban középtávon mindenképp van esély a növekedésre és a kapacitásbővítésre, főleg Magyarország esetében. Feltehetően emögött a felfutó OEM-kapacitások állnak.

A legfontosabb növekedési lehetőségek 2013-ban

Kérdés: Kérem, mondja meg, hogy Ön a cége számára ezek közül melyik üzleti növekedési lehetőséget tartja a legfontosabbnak a következő 12 hónapot tekintve?

	Teljes szlovák minta (n=180)	Szlovákiai autóipari cégek (n=19)	Teljes magyar minta (n=171)	Magyarországi autóipari cégek (n=29)
Új termék vagy szolgáltatás kifejlesztése	43%	47%	33%	41%
Nagyobb részesedés a meglévő külföldi piacon	21%	0%	22%	7%
Nagyobb részesedést a meglévő külföldi piacon	17%	32%	10%	17%
Új tevékenység(ek) külföldi piacokon	9%	16%	12%	17%
Új vegyesvállalatok, illetve stratégiai szövetségek létrehozása	7%	5%	12%	6%

Forrás: A PwC 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése és 4. Szlovák Vezérigazgató Felmérése

Befektetési prioritások

Kérdés: Befektetés szempontjából mit tart a három legfontosabb területnek az elkövetkező 12 hónapot tekintve?

	Globális autóipar	Teljes szlovák minta (n=180)	Szlovákiai autóipari cégek (n=19)	Teljes magyar minta (n=171)	Magyarországi autóipari cégek (n=29)
K+F és innováció	34%	31%	42%	31%	56%
Gyártókapacitás kiépítése	38%	17%	37%	31%	71%
Nyersanyagok és alkatrészek biztosítása	14%	5%	0%	7%	11%
Ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások színvonalának növelése	43%	61%	32%	34%	17%
Összeolvadások és felvásárlások, vegyesvállalatok, illetve stratégiai szövetségek	18%	13%	0%	13%	0%
A hiányzó tehetségek felkutatása	20%	8%	16%	10%	6%
Ügyfélkör bővítése	42%	37%	32%	27%	17%
Új technológiák bevezetése	31%	32%	32%	37%	50%
Működési hatékonyság javítása	46%	56%	68%	48%	33%
Egyéb	1%	2%	5%	10%	6%

Forrás: A PwC 16. Globális Vezérigazgató Felmérése, 2. Magyarországi Vezérigazgató Felmérése és 4. Szlovák Vezérigazgató Felmérése

Hogyan tovább?

Habár az európai gazdaság a stagnálás éveit éli és jellemző a nagyfokú gazdasági bizonytalanság, összességében a kelet-közép-európai gépjárműipar az utóbbi időszak nyertesei közé tartozik, és emiatt a többi iparághoz viszonyítva relatíve jó helyzetben van. Úgy tűnik, hogy folytatódik a nagy gépjárműgyártók relokációja a térségbe, ahol Szlovákia és Magyarország is felkerül a gépjárműipari világtérképre. A térség jelenleg is rendelkezik költség-alapú versenylőnyökkel, emellett gépjárműiparát a PwC szlovák és hazai vezérigazgató felmérése szerint is viszonylag fejlett üzleti szemlélet jellemzi. Fontos továbbá, hogy a gazdaságpolitika is támogatja a szektor növekedését, hiszen felismerte az állam is, hogy az iparág a felzárkózás sarokköve lehet. Elsősorban a beszállítóvállalatokon múlik, hogy a nagy autóipari gyártók esetében sikerül-e a beszállítás arányát növelni a hazai szereplőknek.

A növekedés forrása egyrészt a vezetés szemléletének fejlődése lehet: például a stakeholderekkel való kapcsolat, vagy a társadalmi felelősségvállalás erősítése. Elmondható, hogy ma ezek még csupán versenylőnyt adnak a térségben, azonban holnap könnyen lehet, hogy hiányuk versenyhátrányt okoz majd a vállalatoknak. A globális gépjárműipari trendek mindenképp abba az irányba mutatnak, hogy a hosszú távú vállalati szemlélet és a nyitottság az a potenciál, mely a jövő egyik fontos gazdasági kulcsa lehet a gépjárműiparban is.

Az is egyértelmű, hogy hol van a legfontosabb fenyegetés, és mi az iparág legfontosabb szűk keresztmetszete: rövid távon a gépjárműipari szakmunka és a magasan képzett műszaki szakemberek fogják a legfontosabb gátat képezni az iparágban. Ennek jelei regionálisan már tapasztalhatók. Nem hagyható figyelmen kívül a vállalatok egy hosszabb távú feladata sem. Az eredmények ráirányítják a figyelmet azokra a területekre, melyekre a nemzetközi autóipari cégek hangsúlyt fektetnek: a CSR hosszú távú céljai mellett a stakeholder szemlélet erősítése jelenti az egyik fejlődési potenciált.



Végső és egyben legfontosabb üzenetként az fogalmazható meg, hogy az K+F és innováció olyan stratégiai kulcselemek, melyek a már a közeljövő növekedését is döntően meghatározzák a kelet-közép-európai térség gépjárműiparában. Ezt jól illusztrálják a vezérigazgatók prognózisai, melyek szerint az elkövetkezendő egy év beruházási prioritáslistáján az első három vezető fókuszpont között szerepel a K+F és az innováció Magyarországon és Szlovákiában is. A jövő nagy kérdése az, hogy a gyártók – és kiváltképp a beszállítók – képesek lesznek-e a hozzáadott tudásértéket növelni. Ha ez sikerül, akkor a beszállítók nemcsak a profitot és a munkahelyek számát fogják tudni növelni, hanem nemzetgazdasági szinten a két felzárkózó országban a gyors gazdasági növekedés motorjává is válnak.

Az iparági szinten túl a felmérésnek további üzenete is van a gazdaságpolitika alakítói számára: az iparág magyarországi és szlovákiai súlyánál fogva kiemelten fontos mind foglalkoztatás, mind értékteljesítő képesség szempontjából. A szlovák példa mutatja, hogy akárcsak egy tízéves perióduson belül is milyen komoly növekedést tud egy olyan iparág felmutatni, amelyet a gazdaságpolitika a prioritázál és megfelelően támogat.

*Ha kérdése, észrevétele vagy javaslata lenne tanulmányunkkal kapcsolatban,
forduljon hozzánk bizalommal!*

Kapcsolat

Armin Krug

Autóipari vezető, PwC Magyarország

Telefon: +36 1 461 9552

E-mail: armin.krug@hu.pwc.com

Jens Hörning

Autóipari vezető, PwC Szlovákia

Telefon: +421 2 59350 432

E-mail: jens.horning@sk.pwc.com

