

BESZÁLLÍTÓ FEJLESZTÉSI FÓRUM

2017. március 28.

Budapest (Hotel Walzer)

2017. március 28-án 38 szakember (felső és középvezető) aktív részvételével került megrendezésre Beszállító Fejlesztési Fórum, Budapesten a Kvalikon Kft és a Magyar Minőség Társaság közös szervezésében.

Beszállító fejlesztési /kiválasztás programok bemutatása és benchmarking

A fórumot Dr. Németh Balázs a Kvalikon Kft ügyvezetője, a Magyar Minőség Társaság alelnöke nyitotta meg, beszédében megemlítette, hogy az előnyösen változó gazdasági helyzetben a beszállítói háttér erősítése nagyon fontos és időszerű feladat. Hiszen az egész gazdaság további növekedése beszállítók fejlődési képességén és a szakképzett munkaerő rendelkezésre állásán múlik.

A fórum célja, hogy az aktuális piaci elvárásokra reagálva kidolgozásra kerüljenek olyan fejlesztési lépések, programok, amelyek az egyéni vállalatfejlesztési eredményeken túlmutatva a teljes értékteremtő lánc versenyképességét segítik. A fórum tematikája az alábbiakat érintette:

- a korábban meghatározott területeken meglévő fejlesztési potenciálok tovább gondolása
- fejlesztési és pályázati lehetőségek áttekintése, pontosítása
- a Beszállító fejlesztési program pontosítása és a kapcsolódási pontok meghatározása

Az előző alkalommal inkább a vevők elvárásai kerültek terítékre, most pedig a beszállítói igények és problémák álltak a középpontban.

Vevői oldal kerekasztal beszélgetés – A hazai beszállító fejlesztés tapasztalatai, kihívásai és jó gyakorlatainak összegyűjtése, főbb fejlesztési feladatok és igények azonosítása

(Hidasi Gábor Bosal Hungary Kft., Nyeste Zsolt Grundfos Magyarország Gyártó Kft., Kovács Ágnes – Stadler Szolnok Kft., Vanya Tamás - GE Water and Process Technologies Hungary Kft., Gonda Bea Chinoin Zrt.)

A bevezető után a hagyományokat folytatva egy kerekasztal megbeszélés vette kezdetét a vevői oldal képviselőivel valamint a résztvevők aktív közreműködésével. A beszélgetés célja, hogy megismerjük, értelmezzük a vevői elvárásokat, részleteiben is lássuk a pontos igényeket, hogy milyen területen várnak beszállítót, hogy milyen tapasztalatok vannak, hogyan működik a folyamat és mire kell odafigyelni, ha beszállítóvá akarunk válni. A kerekasztal résztvevői elmondták tapasztalataikat a vevői beszállító kezelési szokásokról, a magyar beszállítók teljesítményéről és alkalmazhatóságukról.



A vevői oldal képviselői egyetértettek abban, hogy a belföldi szállító földrajzi közelsége, rugalmassága, Magyarország jó infrastruktúrája megfelelő alapot teremt az együttműködésre. Ehhez kapcsolódhat, hogy a szükséges tudás meg van, a magyarok kreativitása és az innováció megfelelő,



még a képzett munkaerő bérköltsége is vonzó, de egyre nagyobb problémát jelent a munkaerő biztosítása és megtartása.

Ugyanakkor több negatív megjegyzés is elhangzott. A cégek szakmai hozzáértése, hozzáállása sokszor nem elegendő arra, hogy megfelelő kapcsolatot alakítsanak ki. Nagy igény mutatkozik a közös gondolkodásra, a problémamegoldó képesség fejlesztésére. Alapvető probléma a beszállítói státusz elnyerése (a döntés többnyire nem Magyarországon történik), gondot

jelent továbbá, hogy a vevők nem tudnak foglalkozni a beszállítók fejlesztésével, de emellett elvárják a legjobb minőséget.

A meglévő tudásra építve erősíteni kell az együttműködést, csökkenteni kell a két oldal közötti szakmai, kommunikációs és együttműködési réseket. Elmondható, hogy igen fontos feladat a beszállítóknál történő szervezetfejlesztés és a vállalati kultúra fejlesztése, hogy a napi tűzoltáson felül képesek legyenek együttműködni és együtt fejlődni vevőikkel. Egy gazdaság versenyképessége és azon belül a vállalatok versenyképessége a szervezettségen múlik, meg kell szervezni a folyamatokat és az együttműködést a teljes értékteremtől láncban és növelni kell az egyes „Láncszemek” képességeit. Sajnálatos módon a tradicionális magyar vállalatok szétestek, megszűntek, a tapasztalatok kevésbé vihetők tovább, így elsősorban a multinacionális vállalatok rendelkeznek azzal a szervezettséggel és piaci háttérrel, amelyre építve a hazai beszállítók megszervezhetők.

A Fórum résztvevőinek segítségével összegyűjtöttük a hazai beszállító fejlesztés kihívásait:

- Munkaerő és kompetencia hiány
- Alacsony hozzáadott érték (fedezet)
- Forgótőke – likviditás
- Tőkehiány
- Globális verseny
- Vállalati és vezetési kultúra
- Termelékenység
- Cégutódlás
- Technológia fejlesztése (ipar 4.0. robotok, stb.)

Nagyon fontos a stratégiai szemlélet, azaz a termelési lánc szereplőinek a közös cél érdekében kell együttműködni és meg kell határozni, hogy a globális versenyben milyen szegmensben, milyen értékek mentén kívül és miben versenyeznek. Ezeket az információkat meg kell osztani a beszállítókkal, hogy képesek legyen a vevők fejlődési elképzeléseit hosszú távon is támogatni és annak hozzáadott értékéből részesülni.

Nyeste Zsolt (Grundfos Magyarország Gyártó Kft.) megemlítette, hogy a központosítás őket is elérte, ugyanakkor jelezte, hogy jelenleg megfelelő számú beszállítójuk van. A gyártóbázisok konszolidációja mellett megtörténik a beszerzések központosítása is. Szerencsés helyzet, hogy sok magyar beszállító megtalálható a láncban (kb. 30 %).

Kovács Ágnes (Stadler Szolnok Kft.) szerint a vasúti kocsik gyártásában az egyik jellemző probléma a nagyméretű alkatrészek megmunkálása, ezért most a jobb együttműködés érdekében felülvizsgálják a beszállítókat és azok teljesítményét.

Hidasi Gábor (Bozal Hungary Kft.) rálátással bír a nemzetközi beszállítói láncra is. Tapasztalata szerint a német beszállítói felelős másképp látja a beszállítókat, mint a magyar. A forgalom növekedése és a napi problémák megoldása mellett nincs elég erőforrásunk a beszállító fejlesztésre, így azt javasolja a partnereknek, hogy külső segítséggel fejlesszék a minőséget és a logisztikát.

Vanya Tamás (GE Water and Process Technologies Hungary Kft.) a beszállítói minőségért felel, a víztisztító berendezések gyártása során. Mivel ebben az esetben magas a termékek élettartama (10-20 év) így a beszállítóknak hosszútávon is jó és megbízható minőséget kell produkálni. A magyar beszállítók aránya náluk kb. 60-65%. Tapasztalata szerint sok beszállítónál már majdnem elérték a maximumot, így nagy szükség van a további innovációra, a közös gondolkodásra.

Gonda Bea (SANOFI - Chinoi Zrt.) a globális beszerzésért felel (2 ország - beruházás karbantartás beszerzése). A jelenlegi kb. 800 beszállító kezelése nehézkes, ezért a számukat szeretnék csökkenteni. Ugyanakkor továbbra is a legfontosabb szempont a megfelelő minőség és határidő. Céljuk, hogy a beszállító ne csak terméket hozzon, hanem támogatást, együtt gondolkodást, közös fejlesztést is, azaz ismerje és fejlessze a folyamatokat is.

A hazai beszállító fejlesztés tapasztalatai, kihívásai és jó gyakorlatainak összegyűjtése, főbb fejlesztési feladatok és igények azonosítása

A fórum második fontos kérdése, hogy a helyzetértékelésre, elvárásokra építve milyen fejlesztési lépéseket lehet meghatározni. Ezeket összefoglalóan kompetenciafejlesztésnek nevezzük, ami jelentheti a vállalati menedzsment erősítését (stratégia, üzleti modell, vezetés, irányítási rendszerek), az értékteremtő folyamatok fejlesztését illetve szervezeti működéshez szükséges feltételek megteremtését (operatív irányítási rendszerek, támogató funkciók), melyek ugyanolyan fontosak, mint az alaptervékenység.

A kerekasztal résztvevőinek véleménye az alábbiakban foglalható össze:

Nyeste Zsolt szerint a legfontosabb, hogy legyen meg a képesség, amivel tud fejlődni. A globális gondolkodásra nem tudjuk és talán nem is kell megtanítani, de fel kell hívni a beszállítók figyelmét, hogy egy termelési láncban, erős versenyben és közös érdekek mentén dolgozunk. Ezt az együttműködést akkor lehet eredményes, ha közösen építjük és ha hiszünk az egyértelműen meghatározott jövőben. A lean menedzsment sok operatív problémára megoldást jelent, de emellett a szervezetfejlesztésre különös figyelemmel kell koncentrálni, mert olyan problémákat is meg kell oldani, mint pl. a munkaerő elvándorlás.

Kovács Ágnes véleménye szerint az emberi dolgok, a hozzáállás a legfontosabb. Természetesen fontos a minőség (van alsó határ), de leginkább a személyes egyeztetések és az első próba-

együttműködés dönti el a kapcsolatot. Valamint nem elhanyagolható a biztonságos munkavégzés és a kommunikáció sem.

Hidasi Gábor szerint is a közös jövő, a stratégia ismerete a legfontosabb, ugyanis náluk a prototípus kidolgozása után több évvel kerül piacra a termék, így a jövőépítést többféle oldalról kell támogatni (műszaki, gazdaságossági, stb.). A beszállítók fejlesztését támogatják, önaudit kidolgozására is van lehetőség, amelyből mindkét fél tanulhat, de a beszállítónak a meghatározott feltételeknek önállóan kell megfelelni.

Vanya Tamás a beszállítók nyitottságában és elkötelezettségében hisz, ezért a partnereket vizsgálat (audit) alapján választják ki, melyben egyaránt fontos a minőség és az együttműködés. Kritikus jelenség többek között náluk is megfigyelhető, ez a cégutódlás kérdése. Kockázatot jelent ha nyugdíjba mennek az alapítók, ha más lesz a tulajdonos, vagy csak akár a felső vezető személye megváltozik. Sok esetben a kis cégek nem készülnek fel a váltásra, nem adják át a cégvezetés praktikus feladatait, így egy betegség miatt a teljes együttműködési összeomolhat.

Gonda Bea véleménye szerint a nyitottság és a bizalom nagyon fontos. A karbantartás területén jelentős változás, hogy a kiszervezés miatt nem saját emberek végzik a tevékenységet, sok beszállító van a területen és nincs olyan cég, aki alkalmas lenne egyedülként lekoordinálni, elvégezni a feladatot. Nehéz feladat a beszállítók összehangolása, de szükséges, hogy a termelés ne sérüljön.

Összegezve tehát fontos, hogy az együttműködés során a felek ismertessék egymással stratégiai elképzeléseiket, hangolják össze a fejlesztési tevékenységeiket, fontos, hogy kompetencia oldalról legyenek meg azok az alapok, amelyek erősítik az együtt gondolkodást és a fejlesztést. Ha nincs elég erőforrás, attól még a feladatokat el kell látni, ha a vevő nem fejleszti a beszállítót, akkor azt saját magának kell megtenni, legyen az pályázattal finanszírozott vagy sem, mert mindenképpen meg kell teremteni a legjobb működést, ami a leginkább kiszolgálja a partnerek elvárásait.

A beszállítók leginkább, de még a nagy hálózattal rendelkező vevők is eltérő szervezettel, kompetenciákkal (belső szakértőkkel) rendelkeznek, így sokszor előfordul, hogy nem találják meg a megfelelő embert a saját problémák megbeszélésére, sokszor elcsúsznak kommunikációk, sokszor nincs visszajelzés és sokszor nem ér el a megfelelő helyre az információ. A vevők és a beszállítók sem tökéletesek, a folyamatok sem azok, sőt a körülmények is folyamatosan változnak, így az együttműködések során tervezetten kell az együttműködési szabályokra figyelni. Fontos megérteni a másik motivációját, fontos, hogy legyen egy kommunikációs felület (interface - kapcsolattartó), egy közös módszertan, nyelv a szervezetek között.

Kiemelten fontos a pénzügyi-, gazdasági-, projekt szemlélet, azaz a közös termék előállításánál körütekintően kell eljárni már a tervezés során, nem elég csak műszaki tervezést végrehajtani, már a projekt elején meg kell tervezni az elvárt eredményeket, a minőséget, az erőforrásokat, a felmerülő kockázatokat és az ehhez szükséges személyi feltételeket, ez fogja támogatni a sikeres és eredményes megvalósítást.

Mindezek szerint nyitottság, bizalom és proaktivitás kell mindkét oldalon és alkalmazni kell a megszerzett tudást valamint pótolni kell, ha nincs meg. Fontos az időzítés, időben fel kell készülni a változásokra. A fókuszban lévő területekre kell koncentrálni: ipar 4.0, y/z generációs felvetések, új technológiák, mert a gazdasági fejlődéssel tartani kell tempót a saját kompetenciáink fejlesztésében is.

Beszállítók igényei és elvárásai a vevőkkel szemben. Milyen területen kérnek támogatást a beszállítók? Hogyan erősíthető beszállítók és vevők közötti együttműködés? (Beszállítók képviselői)

A párbeszédhez mind két oldalt meg kell hallgatni. Ezért fontos, hogy a vevők is meghallják, megértsék a beszállítók problémáit és visszajelzéseit. A beszállító vállalati képviselői jelezték, hogy sokszor a vevők sem tudják egyértelműen megfogalmazni az elvárásaikat és az árnyomás mellett az egyéb szempontok sokszor nem kapnak elég hangsúlyt és lényeges információk hiányoznak a megfelelő felkészüléshez. A Beszállítók fontosnak tartják, hogy olyan kompetens, felkészült és döntésképes, partnerekkel tudjanak egyeztetni a vevőknél, akikkel érdemi tárgyalásokat és szakmai egyeztetést lehet folytatni és ne kelljen a vevői szervezet különböző osztályaitól érkező néha egymással nem összhangban lévő információi között eligazodniuk.

A szünet után a résztvevők összegyűjtötték azokat az elvárásokat, azokat a területeket, melyekben érdemes lehet fejlődni, amire koncentrálni kell az együttműködés erősítése érdekében.

Fontos kérdés a fejlődés, ugyanis elindult egy párbeszéd a kormányzati oldal felől is (pl. Irinyi terv), melyben nem csak a kormány várja el az aktivitást, hanem a termelési lánc szereplői is, illetve közvetetten a vevő, hiszen ha a gyártóknak azonnal reagálni kell a vevői igényekre, melyet csak a fejlett technológiákkal lehet megoldani (pl. ipar 4.0). A beszállítói láncok versenyében a gazdaságfejlesztési programoknak is nagy szerepük van, de a versenyképesség fejlesztése érdekében növelni kell a bizalmat a globális láncok hálózatában a beszállítók és a vevők között.

A közös célok eléréséhez valódi képességfejlesztést kell kidolgozni, amihez ismerni kell a jövőképet, ismerni kell az utat és az eszközök, források figyelembevételével kell a fejlesztéseket megtenni.



Stratégiai gondolkodást kell meghonosítani a jövőt illető kérdésekben, folyamatszmléletet kell kialakítani a szervezet működtetése során illetve projektszmléletet a terméktervezéskor, azaz mindig a megfelelő kompetenciafejlesztésre koncentráljunk az adottságok, lehetőségek és az elvárások figyelembe vételével.

Közösen azonosítottuk, hogy mely területeken kell fejleszteni a résztvevők szerint a vevők illetve a beszállítók kompetenciáit:

- Vevők
 - Kommunikáció erősítése (jövőkép megosztása)
 - Felkészült, kompetens beszállítói kapcsolattartó
 - Paradigmaváltás: partnerközpontú gondolkodás
 - Érték központúság (minőség megfizetése)
 - Kiszériás gyártás képesség fejlesztése

- Beszállítók
 - Cégutódlás kockázatainak csökkentése
 - Kompetenciafejlesztés
 - Vezetésfejlesztés
 - Tanulási képességet kell erősíteni
 - HR fejlesztés
 - Minőség tervezés, biztosítás
 - Pénzügyi tervezés, szemlélet erősítés
 - Duális képzés
 - Szürkegazdaság visszaszorítása
 - Kultúrafejlesztés, értékorientáció
 - Informatikai és szakmai tudás
- Központi fejlesztési kérdések:
 - Befektetés a jövőbe: felkészülni a jövőbeni változásokra
 - Probléma megoldási képesség erősítése
 - Változáskezelés
 - Innováció

Veszélyek

- Generációváltásra fel kell készíteni a vállalatokat, megfelelő módszereket, eljárásokat kell kidolgozni, ami segíti a vezetőket, szakembereket.
- Minimálbérnövelés nagy teher a vállalatoknak: kevesebb pénz marad a kvalifikált munkaerő képzésére és egyéb fejlesztésekre.
- Paradigmaváltás kell: meg kell fizetni a munkaerőt, a tudást, jobban kell kezelni az emberi erőforrásokat.
- Pénzügyi tervezés fontos: termék életút, gazdaságosság, stb.
- Nincs elég energia a fejlesztésre, ha külső tanácsadót alkalmaznak, akkor sem adnak elég időt, embert a fejlesztésre.

Termelékenység és hatékonyság növelés lehetőségei – IPAR 4.0. és Lean megoldások alkalmazása, vállalati példák és gyakorlatok. Milyen lehetőségeket rejt a technológia és a folyamatfejlesztés?

A technológiai fejlődés következtében (ipar 4.0) már most el kell kezdeni a tervezést, fel kell készülnünk a változásokra, be kell azonosítani, hogy milyen feladatok előtt állunk annak érdekében, hogy a piaci szerepünket megtartsuk, hogy győztesen kerüljünk ki a technológiai fejlődéssel folytatott versenyből.

A résztvevők véleményei összegezve:

- A pályázati források igen hasznosak, ugyanakkor előfordul, hogy a feltételeket (pl. plusz munkaerő megtartása) nem tudja teljesíteni a vállalkozó.
- A beszállítók még nem látják pontosan, hogy mire van szükség a felgyorsult technológiai fejlődés jelen szakaszában, így nem tudnak felkészülni. Az viszont látható, hogy a tanulási képességet, a változási képességet és kezelést kell erősíteni.
- Az Ipar 4.0 a hatékonyságról szól, olyan hálózatos, online elérhető rendszerek kellene, amivel rögtön lehet válaszolni a vevői igényekre (PDCA ciklus) erre kell felkészülni, mert 2-4 év múlva már általánosan kell/lehet alkalmazni.

Beszállító fejlesztési pályázatok és lehetőségek és tapasztalatok ismertetése

A jelenlévők tájékoztatást kaptak az aktuális beszállító fejlesztési pályázatokról és lehetőségekről. Külön érdekesség, hogy a fórum alatt kaptuk a hírt, hogy ismét megjelent egy fontos VEKOP pályázat és a napokban az összes képzési pályázatot kiírják. Madarász András (Goodwill Consulting) összefoglalta azokat a pályázati lehetőségeket, amelyek segítik a vállalkozók fejlődését. Jó hír, hogy a pályázati adminisztráció jelentősen egyszerűsödött és a Nemzetgazdasági Minisztérium által 2017-ben minden pályázat kiírásra kerül a következő 3 éves ciklusra.

Az Iplus Consulting Kft. részéről Urbán Tibor tett néhány kiegészítést, valamint beszámolt az eddigi Beszállító Integrátori pályázatokkal kapcsolatos tapasztalatokról.

Beszállító Fejlesztési Program terv közös összeállítása

A nap végén közösen összegyűjtöttük és értékeltük a beszállító fejlesztési programmal kapcsolatos igényeket és lehetőségeket. A résztvevőkkel közösen kidolgozott akcióterv a fontossági sorrend szerint (elől a legfontosabb)

- Technológiafejlesztési program [8]
 - HW
 - SW
 - ellenőrzés technikák (mérések, prototípus)
 - adatelemzés
 - integráció
 - folyamatok képességének növelése
- Pénzügyi kultúra folyamatainak kidolgozása, működtetése [6]
 - tervezés
 - ajánlatadás
 - kalkuláció
 - fedezetszámítás
- Beszállító fejlesztői kompetencia [6]
 - vállalati szervezeti és működési kompetenciák meghatározása

- kompetencia audit (mivel rendelkezünk, mi kell a jövőhöz?)
- kompetenciák fejlesztése
- akkreditált képzések kidolgozás
- HR fejlesztési program [3]
 - vezetésfejlesztés
 - változáskezelés
 - problémamegoldó képesség
 - szakmunkás fejlesztés
- Minőségfejlesztési program [3]
 - proaktív működés kidolgozása (feltételek, folyamatok, standardok)
- Lean menedzsment [2]
 - termelékenységfejlesztési program

Összefoglalásként elmondható, hogy a beszállító vállalatoknál egy komplex szervezetfejlesztési programot kell végrehajtani, aminek az emberi oldala legalább annyira fontos, mint a technikai és folyamat oldal. A szervezetfejlesztés, az informatikai és technológiai fejlesztések és a folyamatok együttes fejlesztése szükséges a jövőben a beszállítók versenyképességének növelése érdekében.

A Fórum programmal párhuzamosan folyamatosan lehetőség volt egyéni üzleti megbeszélések lebonyolítására beszállítók és a résztvevő OEM és 1st Tier beszállítók (Vevők) képviselői között.

Köszönjük mindenkinek az aktív részvételt!

Budapest, 2017. március 28.

Csécsei Róbert, Kun Zoltán

Dr. Németh Balázs,

Kvalikon Kft.

www.kvalikon.hu