

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Károly Róbert Campus  
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete

**Sorozatgyártásban levő termékcsoporthoz szállítót váltása  
nem szokványos piaci és gazdasági környezetben - az  
autóiparban**

**SZAKDOLGOZAT - ÖSSZEFOGLALÓ**

Kelemen Sándor  
WW8ZWC  
gazdálkodási és menedzsment szak

Dr. Bozsik Norbert  
főiskolai tanár

Gyöngyös, 2023.04.22

Autóipari beszállítónak válni nem egyszerű feladat, nagyon sok kihívás elé állítja a cégeket. Minden OEM saját feltétel- és követelményrendszerrel rendelkezik, melynek a beszállítónak válni szándékozó cégeknek meg kell felelniük mielőtt egyáltalán lehetőséget kapnak arra, hogy közös beszállítói adatbázisba kerüljenek vagy online pályázati eseményeken részt vehessenek, és így TIR1, TIR2 vagy egyéb beszállítónak váljanak.

A fejlesztések és környezetbarát innovációk iránti igények olyan lendületet adtak, amely igényekkel a beszállítók, az ipart kiszolgáló ellátási láncok nem mindig tudnak lépést tartani, vagy nem tudnak ezeknek maradéktalanul eleget tenni. Mindehhez hozzájön a pár éve kitört világjárvány és az ahhoz kapcsolódó korlátozások, a felmerült logisztikai akadályok a nyersanyag és alkatrészhiány.

Vizsgálatom során egy olyan hazai műanyagtermékgyártó és forgalmazó kft., adott projekthez tartozó beszállítói tevékenységét vizsgáltam mely az elmúlt évtizedekben kiemelkedő eredményeket ért el autóipari termékek beszállítása terén. A gyártott termékeit 100%-ban autóipari gyáraknak és különböző szintű rendszerbeszállítóknak forgalmazza. A vállalkozás fő profilja, műanyag fröccs, illetve fűvott termékgyártás és összeszerelés. A műbáronnyal, festéssel, krómozással vagy akár bőrrel történő felület bevonását alvállalkozókkal végeztették. A dolgozatomban vizsgált projekt termékeinek a gyártását és beszállítását 2017-ben nyerték el. Saját termékek gyártásán felül jelentős másodlagos gyártási folyamatot igénylő termékek beszállítására vonatkozó kinevezésről volt szó. Az ehhez kapcsolódó általános és specifikus követelményrendszer érintőleges ismertetésével vontam párhuzamba és elemeztem a vállalkozásnál, mint főbeszállítónál és az alkalmazott (vevő által kijelölt) albeszállítónál felmerült problémákat, melyek komoly hatást fejtettek ki a beszállítói lánc teljesítményére. A kinevezést követően és a fejlesztési fázis során folyamatossá váló minőségi és logisztikai problémák, a megemelkedett nem tervezett költségek, illetve a nemzetközi gazdasági és egészségügyi helyzet változásai egy nagyon veszélyes pályára kezdték sodorni a vállalkozást.

A vizsgált cég a beszállítói minősítés folyamatában korábban kiváló eredményt ért el, mely elsővonalas beszállítói státuszt eredményezett (direkt beszállítások az OEM-hez, teljeskörű hozzáférés az új fejlesztésekhez, ajánlatadási lehetőség, alvállalkozók kiválasztásához, részvétel a termék, és ezeket létrehozó berendezések fejlesztésében). Így jutottunk el ahhoz a pillanathoz, amikor az OEM egy sokkal bonyolultabb és magasabb minőségi szintet jelentő termékcsoport gyártására nevezte ki a beszállítót (2017), ami egy új mérföldkő volt a beszállító életében is.

Ez többek között bőrrel bevont termékek gyártását jelentette, a bőrözött termékek beszállítására az OEM egy német csoportbeszállítót nevezett ki.

A fejlesztés fázis elején, az első minták beszállítása előtt (2018 év vége) kiderült a kinevezett német albeszállító (bőrözött termékek) csődbe ment, így újabb az OEM által kinevezett beszállítóval kellett az elvárásoknak és követelmények szerint megállapodni. Ez a döntés sem bizonyult tartós döntésnek, a beszállító felszámolási folyamat alá esett, így egy újabb, ezúttal brit beszállítót nevezett ki az OEM. A bemintázási folyamatban még átfedés volt a német és angol beszállító termékei között, de a végleges termék elfogadások PVS, OS és SOP mintáit már a brit beszállító termékeivel sikerült teljesíteni. Ez azt jelentette, hogy mintabeszállítási és előgyártási elvárásoknak megfelelően teljesíteni tudta mind a minőségi mind pedig a mennyiségi követelményeket.

Amint azonban sorozatgyártás felfutására került sor, jelentős gondok adódtak a beszállított termékek minőségével és mennyiségével. Ez részben a nem elegendő és nem megfelelően képzett brit alkalmazottaknak (2019-2020) illetve a fokozatosan elmélyülő pandémiás időszaknak (COVID-19) és a járvány következményeinek volt köszönhető. Ezt tetézte a Brexit hatás (további képzett Kelet-Európai dolgozó kiesése). A COVID-19 okozta negatív hatások a beszállítót is érzékenyen érintették, mind beszállítói, mind pedig saját humán erőforrásait érintő oldalról.

Az irodalmi áttekintésében azokról az autóiipari követelményekről írok, melyek erre a projektre vonatkozóan összesítik, a teljesség igénye nélkül, mindazokat az előírásokat melyeket egy beszállítónak teljesítenie kell. Az anyag és módszer fejezethez tartozóan a vállalkozás által meghozott intézkedéseket írom le, melyeket azzal a céllal vezettek be, hogy a felmerült minőségi, logisztikai hiányosságokat megszüntessék az ellátás biztonsága érdekében.

A vállalatvezetés ellenőrzési projekt létrehozását határozta el az összes érintett vállalati egység részvételével. A projekt célja a kezdeti időszak eredményeinek vizsgálata (archív adatok elemzése). A kapott eredmények alapján további intézkedések meghozatala a beszállítások védelmében (minőségi és mennyiségi eltérések kizárása). Javító intézkedések előírása az albeszállító felé, az albeszállító leváltásának elméleti lehetőségének vizsgálata, illetve erre vonatkozó javaslat megtétele az OEM részére. A projekt csapat a teljes munkafolyamatot átfogta, vevői kapcsolattartástól a termelésprogramozás, termelés,

összeszerelés, minőségbiztosítás, minőségi mérnökség, projektvezetés, minőségirányítás kereskedelmi igazgatóságon keresztül egészen a vállalat vezetésig.

A beszállítói lánc folyamata ismert volt, a projekt feladatterv alapján elvégezték a szükséges archív adat összegyűjtését és elemzését, illetve a kapott eredmények alapján további intézkedések meghozatalát írták elő. Ezt követően elvégezték a releváns primer és szekunder vizsgálatokat (beleértve a munkavállalók kérdőíves megkeresését).

A vizsgálatok során figyelembe vették a projekt reális ütemezésének megvalósítási lépéseit, az ellenőrzési feladatok lebontási szerkezetét, a projekt kockázati tényezőit, humán erőforrás igényét és költségét. A kapott vizsgálatok eredményeinek az értékelése során előtérbe helyezett elsődleges elvárás a beszállított termék minőségi mutatója, ami az autóiparban nem megfelelő termék beszállítása 0 - PPM (Parts Per Million).

A kiértékelés során vizsgálták a beszállított termékek megfelelőségét projektek szerint, szállítói pontosság szerint, termékselejt típus és darabszám szerint, a vezetőség teljesítménymutatóinak elvárása szerint. Ezen kívül a vállalat munkavállalói kérdőíves megkeresésben adtak választ az albeszállító teljesítményére vonatkozóan annak érdekében, hogy a projekt csapat által felállított hipotéziseket igazolni lehessen.

- Hipotézis 1: A beszállítónak nincs elegendő kapacitása a teljesítéshez,
- Hipotézis 2: A beszállítónak nem áll rendelkezésére elegendő erőforrás,
- Hipotézis 3: A beszállító ki szeretne hátrálni az üzletből.

A megkérdezés során figyeltek a demográfiai jellemzőkre, a résztvevők ismereteire és rutinjára, a minőségi problémák ismereteire, illetve az ezek között fennálló összefüggésekre. Ez alapján egyértelműen beazonosíthatóvá váltak a beszállítói hiányosságok, az albeszállító jellemző problémái melyek a felmerült többletköltségeket eredményezték a cég számára.

A vizsgálatok végeztével a vezetőség választ kapott a felállított hipotézisekre, mely szerint az albeszállítónak nem áll rendelkezésére elegendő kapacitás, erőforrás, illetve az albeszállító nagy valószínűséggel kihátrálna a projektből.

Ez alapján a főbeszállító a kapott vizsgálati eredményeket jelezte az OEM-nek. Kezdeményezte az albeszállító leváltását, és egyben megnevezte az új albeszállítót.

Az előírásoknak megfelelő albeszállító, minősítés megtörtént (közös az OEM és a TIR1). A kinevezett cég képességei nem hagytak kétséget, készen álltak a projekt átvételére. Az új potenciális jelölt beszállító volt egy nagy autóipari konszern egyéb tagvállalatainál (ennek a konszernnek a része a témában szereplő OEM is), ami szintén pozitívan befolyásolta a

kiválasztást. Ehhez el is indult a bemintázási folyamat, ami sikeresen zárult. Elkezdődtek a párhuzamos beszállítások a folyamatos átadás / átvétel áthidalása miatt a két beszállító között. Megtörtént a teljes folyamatátadás a két TIR2 albeszállító között, rendeződni látszott a helyzet egészen addig, míg a konszern részéről nem jött hivatalos levél, melyben a frissen kinevezett és bevezetett albeszállítót nem minősítették „nemkívánatos” piaci szereplőnek.

Ettől a perctől kezdve minden újra nyitottá vált, de ebben a helyzetben is a TIR1 tett újra javaslatot a megfelelő TIR2 kiválasztására. A korábban egyszer már kinevezett (második TIR2) albeszállítót javasolta, mely esetében sikerült a pénzügyi helyzetet rendezni (új piacképes és autóiparban elismert tulajdonos személyében) és amely készen állt a termékek beszállítására német telephelyéről. A váltási folyamat ebben az esetben is lezajlott, azóta is ez a TIR1 vállalkozás albeszállítója.

Összegezve:

A vizsgált TIR 1 beszállítónak, annak ellenére, hogy korábbi projektek esetében már fontos üzleti része volt az OEM-nek történő beszállítások esetében, (2005 óta dolgoztak együtt), számos problémával kellett megküzdnie:

- Új beszállítói követelmények – bőrös termék beszállítás
- Új beszállítói követelmények albeszállítók ellenőrzése – többszöri alkalom
- Új projektkörnyezet költségmenedzsment
- BREXIT okozta logisztikai nehézségek
- Humán erőforrás válság kezelés – COVID 19
- Humán erőforrás kezelés albeszállító esetében
- Tulajdonosváltás és az új menedzsment elvárásai
- Krízis menedzsment, külső szakértő bevonása
- Lessons Learned – megélt tapasztalatok alkalmazása
- Költségkezelés – extra költségek csökkentése, megszüntetése
- Készletkezelés – beszállított és nem megfelelőnek minősített termékek kezelése
- Kommunikációmenedzsment – napi / heti csoport megbeszélések levezetése

Mindezek együttesen jobb és értékesebb beszállítóvá tették a vizsgált vállalkozást.