

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus
Intézete

PORTFÓLIÓ **(szakmai beszámoló)**

Balog Viktória
IGKSTT
pénzügy és számvitel (vállalkozási) felsőoktatási szakképzés

Dr. Tóth Eszter Ilona
egyetemi docens

Gyöngyös, 2023

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. ROBERT BOSCH GMBH.....	3
2.1. A Robert Bosch GmbH története.....	3
2.2. Magyarországon a maklári és az egri Bosch üzem.....	7
2.3. Munkaköröm ismertetése a Robert Bosch Automotive Steering Kft-nél.....	8
2.3.1. A munkám során tanultak	10
3. A ROBERT BOSCH SZERVEZETÉNEK BEMUTATÁSA	11
4. ELEMZÉS ÉS AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA	14
4.1. Robert Bosch Automotive Steering Kft. iparágának elemzése Porter 5 erő modelljének segítségével.....	14
4.1.1. Új belépők.....	15
4.1.2. Szállítók alkuereje.....	16
4.1.3. Vevők alkuereje.....	16
4.1.4. Verseny intenzitása	16
4.1.5. Helyettesítő termékek fenyegetése.....	17
4.1.6. Összegzés.....	18
4.2. SWOT Analízis a Pénzügyi területen.....	18
4.2.1. Erősségek	19
4.2.2. Lehetőségek	21
4.2.3. Gyengeségek	22
4.2.4. Veszélyek.....	22
4.3. Beszállítói kapcsolatok vizsgálata	23
4.4. Vagyoni helyzet vizsgálata 2017-2021 időszakban	27
4.4.1. Az autóipar hatékonysága Magyarországon	27
4.4.2. Az orosz–ukrán háború megváltoztatja-e az Európai Unió politikai mindennapjait?	27
5. ÖSSZEFOGLALÁS.....	28
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	29
7. ÁBRAJEGYZÉKE	31
8. MELLÉKLETEK	32

1. BEVEZETÉS

Az általam választott cég a Robert Bosch Automotive Steering Kft, amely egy kormányoszlopok gyártásával foglalkozó, maklári illetve egri telephellyel működő vállalat. Jelen pillanatban is ennél a cégnél dolgozom pénzügyi területen, mint junior könyvelő. Köszönhetően az itt szerzett 2,5 éves tapasztalataimnak, úgy gondolom, hogy sok területet érintettem a pénzügyön, illetve a Boschon belül, így szélesebb körben tudok vizsgálni a szaktanulmányom során, mintha csak egy 3 hónapnyi gyakorlatot töltöttem volna el a cégnél. Azért választottam ezt a munkahelyet a tanulmányaim mellé, mert úgy gondolom, hogy Eger és vonzáskörzetében ez a vállalat kiemelkedő szerepet tölt be a munkaerőpiacon.

A cég tavalyi átlagos létszáma 1050 fő volt, míg az előző évben 1.034 embert foglalkoztatott. A Bosch vállalatcsoport nyolc önálló társaságával Magyarország egyik legnagyobb külföldi tulajdonú ipari munkaadója, 17 ezer embert foglalkoztat. (MTI 2022.) Továbbá biztos voltam abban is, hogy a pénzügyi terület lesz az, ami leginkább illik a jelenleg végzett tanulmányaimhoz, így párhuzamosan tudom alkalmazni az egyetemen tanultakat a gyakorlatban is. Korán beigazolódott számomra, hogy más területekkel ellentétben a pénzügy számos más területtel hatékonyan együtt gondozva éri el a közös sikereket.

A Bosch egy nagyon ember és hallgatóközpontú politikát folytat, számos juttatásban és segítségben, oktatásban részt vehetnek az itt dolgozók, ilyenek például a szellemi dolgozóknak a különböző ingyenes office oktatások elektronikus formában, melyek segítségével hatékonyabbak lehetnek a munkájukban. Számos olyan jutalmat fel tudok sorolni, amiben minden dolgozó részesülhet, ilyenek például a céges kedvezmények különböző éttermekben, tréning termekben, programokra, ezzel is ösztönözve a dolgozókat a rekreációra és a szociális együttlétre. Vannak továbbá saját rendezvények is cég szinten, ilyen a Boschos családi nap a Maklári gyárterületen, számos programmal, ingyen étellel, itallal és zenével, tánccal, gyerekektől a felnőttekig mindenki megtalálhatja a maga számára legjobb kikapcsolódást és programot. Ami ebben a boschos napban a legjobb, hogy a dolgozók bárkit elhozhatnak erre a napra, családtagot és barátokat.

A vállalatnál igen magasak a biztonsági előírások, viszont ezen az egy napon kinyílnak a gyár kapui és a résztvevők töviről hegyire bejárhatják azt, ez szerintem amiatt is fontos, mert kevés munkahelyen nézheti meg a gyermek, hogy a szülei pontosan hol és mit dolgoznak, legyen az iroda vagy akár a termelés, ebben is mondhatni nagyon modern felfogású a cég. Pozitív

szemlélet még, hogy folyamatosan bővül és fejlődik a Robert Bosch Automotive Steering Kft. „A fejlesztés hosszú távon biztosítja a cég versenyképességét, emellett megteremti a gyártási volumen jelentős növelésének lehetőségét „(MTI, 2022). Ennek érdekében a cég tervei szerint 2023 végéig 52 milliárd forintot meghaladó értékű beruházás-sorozat keretében 70. 000 négyzetméteren alakítanak ki új termelési és logisztikai területet. Az új területen kialakítanak egy csúcstechnológiájú gyártó- és összeszerelő létesítményeket, szerszámüzleteket, logisztikai raktárakat, illetve integrált szerviz- és irodaközpontot létesítenek. (MTI, 2022) A gyárban a kutatás-fejlesztést a gyártáshoz hasonlóan a legmodernebb, Ipar 4.0 megoldások támogatják. A Bosch jövőformáló törekvésének részeként a vállalat az utánpótlásra is nagy gondot fordít: a Debreceni Egyetemmel és a Budapesti Gazdasági Egyetemmel is együttműködik, melynek keretében diplomaírási és szakmai gyakorlati lehetőségeket biztosítanak. A Debreceni Egyetem Műszaki Karán 2017-ben járműtechnikai laboratóriumot rendezett be a cég, amit azóta is támogat. A duális képzés keretében a hallgatók a gyakorlatban is megismerkedhetnek a modern nagyvállalat működésével, elvárásaival, kultúrájával, és egy ilyen tudás birtokában könnyebben találnak munkát a diploma megszerzése után – akár Makláron is. (Sz.F. 2018) Összeségében elmondható a cégről, hogy kiemelten nagy figyelmet fordít dolgozóira és nyitott az innovációra, újításokra és a partnerségre is nem csak szakmai, hanem emberi/hallgatói oldalról is.

Az egyetemi tanulmányaim során több elemzési modellt is megismertem (pl. Porter-féle 5 erő, vagy a SWOT-elemzés), melyek segítségével szolgáltak a kiválasztott cég elemzése során, mely a vállalat gazdasági helyzetének a feltárására irányult.

2. ROBERT BOSCH GMBH

„Mindig légy emberséges, és kapcsolataidban mindig tiszteld az emberi méltóságot.” (Robert Bosch, 1920)

Elsősorban szeretnék egy rövid áttekintést nyújtani a Robert Bosch Kft. történetével kapcsolatosan.

2.1. A Robert Bosch GmbH története

A Bosch, mint vállalat megalapulása az 1800-as évekre tehető: 1889-ben alapította meg Robert Bosch a „Finommechanikai és Elektrotechnikai Műhelyét” Stuttgartban. Innen kezdődött minden; ez volt az első lépés ahhoz, hogy ma ez a vállalat világszerte mindenhol megtalálható. A mai napig tartó sikerhez a mágneses gyújtás adta meg az alapot. 1899-es években már elkezdte építeni a leányvállalatait más országokban, mint például Franciaországban. Az autó mindennapi használati cikké vált, így a cég újabb termékeket kezdett el gyártani, mint például lámpák, generátorok. Már ekkor elkezdtek más eszközökben gondolkodni, ami véleményem szerint az egyik fő sikerüknek tekinthető.

1906-ban kezdődött meg a globális terjeszkedés, és 1911-ben már mind az öt kontinensen rendelkezett a Bosch értékesítési irodával. Németországon kívüli üzletek adták a vállalat forgalmának 88%-át, viszont ez nem tartott sokáig, hiszen az első világháború drasztikus hatással volt a cégre: elveszítette a külföldi piacait.

A Bosch innovatív gondolkodásának köszönhetően a vállalatnak sikerült túlélnie a gazdasági válságot és a háborúkat. Újabb technológiákat találtak ki, melynek révén megjelentek az elektromos szerszámok, például hajvágó gép, fúrókalapácsok.

1942-ben azonban meghalt Robert Bosch, de a végrendelete alapján újra elkezdték felépíteni a céget, amit a második világháborúban viszont leromboltak. Hans Walc Robert Bosch utódjaként fő szempontként a profittermelést jelölték ki, melynek egy részét karitatív célokra kívánták fordítani. Mindez még mai napig működik.

Az 1960-1980-as évek alatt a Bosch olyan változásokon ment keresztül, amelyeknek köszönhetően sokrétű csapattá alakult önálló részlegekkel, és globális, az autóiipari elektronika terén piacvezető pozícióba került. Ebben az időben igen nagy változásokon ment keresztül a cég: nemcsak új szerkezetet kapott, de új részlegek is létrejöttek, melynek eredményeképpen

drasztikusan megnőtt a dolgozók száma: 15.000-ről 70.000-re. Az 1960-as években azok az üzletágak fokozatosan elkezdtek függetlenedni, amelyek központosított szerkezetű közép vállalkozásokként működtek. Elsőként elektromos szerszámokat készítő gyártóknál fordult elő ez. A gazdasági fellendülés ideje alatt a Bosch más szektorokban is beépített vállalatokat és szektorhoz tartozó dolgozókat képzett az autóvillamossági cikkek gyártására. Ebben a korszakban a Boschnak az autóipar volt a legfontosabb piaca, de fontos szerepet játszott az is, hogy sokrétűvé váljon, és más iparágban is tudjon terjeszkedni. A mobil hidraulika, orvosi elektronika és rádiótechnika felé történő nyitás után olyan tevékenységekbe kezdett, mint például a csomagolási technika. Höfliger & Karg leányvállalat olyan gépet fejlesztett ki, amely a teljesítményének köszönhetően 1400 egyadagos kávékrémes csészét volt képes legyártani. 1968-ban kutatási és fejlesztési erőforrásait egy új kutatóközpontban vonta össze. Ezek új ötleteket adtak a cég számára, amely fokozta a versenyképességét, és így innovatív termékekre váltott át. Olyan speciális projektekre fókuszáltak, mint például az integrált áramkörök. Ezek különböző teszteléseken és kutatásokon mentek keresztül. Az 1970-es évektől a vezetők és kutatók az elektronikát tették a Bosch alappillérévé. Mind a mai napig ez a terület biztosítja az egész vállalat sikerességét. A digitális elektronika szakértelmének jóvoltából autóipari szabvánnyá vált az ABS blokkolásgátló, ami 1978-ban jelent meg. Ezeket is különböző teszteken futtatták végig (pl. egy befagyott taven tesztelték a fékrendszer működését.) Ez a szerkezet azóta gyorsabbá, pontosabbá és könnyebbé vált.

Eközben az Egyesült Államokban sikerült visszaszereznie a saját márkájának az összes hasznosítási jogát, továbbá ez lehetőséget biztosított a Boschnak korábbi értékesítési sikerei visszanyerésére. Sőt mi több, Ázsiában megalapozta a jövőjét, azzal, hogy kiváló minőségű fényképezési és videó technológiai termékeket kezdett gyártani nagyobb költséghatékonysággal. Ilyen hely volt Malajzia is. Eközben Japán piacát is újra meghódította. Ebben az időben már a környezettudatosság is kezdett teret nyerni, ezért kifejlesztették a lambdaszondát. Gépjárművek kipufogórendszerébe építették azt, ami kettős szereppel bírt: egyrészt a kipufogógáz oxigéntartalmának folyamatos mérése az üzemanyag levegő arányának szabályozásához, másrészt a katalizátor hatékony működéséhez szükséges oxigénszint beállításához elektromos jel biztosítása. Ennek eredményeképpen a károsanyag-kibocsátás akár 90%-ban is csökkenthető.

Az 1980-as évek elején a vállalat telekommunikáció területén is alkotott: műholdak, mobiltelefonok gyártását indította el. Ekkor ez a szektor 25%-át tette ki a Boschnak. Azonban

ez nem tartott sokáig, mert az előnytelen változások miatt elhatárolódott ettől a szegmenstől. Viszont a biztonsági rendszerekkel mai napig ugyanúgy foglalkozik, és ez sikeresen is működik.

Olyan gyors gazdasági változások történtek a legutóbbi három évtizedben a világon, amelyekkel a vállalatnak meg kellett küzdenie: 1989-ben a vasfüggöny eltűnt, így Kelet-Európa megnyílt, Ázsiában új piacok alakultak, a szoftverek pedig új alternatívát jelentettek a Boschnak. A korábbi keleti blokkban el is kezdett terjeszkedni: 13 országban jelent meg. Ekkor hódította meg Magyarországot is: Hatvanban és Miskolcon. (Persze a nagy sikernek köszönhetően már több telephellyel is rendelkezik.) Magyarország mellett Lengyelországban, Csehországban és Oroszországban is megjelent a vállalat. Az értékesítési részaránya az 1990-es 51%-ról 2000-re kb. 72%-ra ugrott, amibe Németország nem tartozott bele. Hosszabb ideje már kint van a vállalat Indiában és Japánban, de stratégiai célja kínai piac megszerzése volt. Az új alternatívák között jelentek meg a mini figyelő eszközök. Autóipari használatra kifejlesztettek egy mikromechanikai szenzort, ami érzékeli és méri az elfordulást, nyomást, a hangot és a gyorsulást. Ezeket az információkat a vezérlőegységekhez küldik, ezzel üzennek pl. baleset esetén, hogy a légszákot fel kell fűjni. Az érzékelők gyártását a játékkonzolok és okostelefonok területén is elindították 2005-ben. A kutatócsoport a hatékony gyártáshoz kidolgozta a plazmamarás módszert. 1995 óta 5 milliárd MEMS-et gyártott (Microelectronic Mechanical Sensor), ezzel máig tartó piacvezető pozíciót ért el vele.

Technológiai mérföldkönek számított az elektronikus stabilitási program megkezdése, ami képes volt megakadályozni a járművek megcsúszását. Továbbá piacra dobta a TravelPilot navigációt. Sőt mi több, olyan sofőr támogató rendszerek kerültek eladásra, ami még az addiginál is több biztonságot tudott nyújtani. Mindemellett, világsikereket ért el az IXO elektromos csavarhúzóval. A vállalat a hagyományos területeit is bővítette, így ezzel kivásárolta a korábbi partnerét a ZF Lenksysteme és a Bosch und Siemens Hausgeräte-t is. Ezek aztán további projektnek váltak az alapjaivá (pl. webes vezérlésű háztartási eszközök vagy az önvezető járművek.) Az önjáró járműveket folyamatosan tesztelik és fejlesztik, azzal a céllal, hogy minden autóúton forgalomba léphessen 2030-ra. Az internetnek köszönhetően új utak nyíltak meg: azt a célkitűzést fogalmazta meg a szervezet, hogy egybefűzze az automatikus járműveket és az okos otthonokat, valamint megteremtse az autonóm kommunikációt a gyár és a berendezések között. Ez a cél hosszú távon minden bizonnyal újabb és újabb dimenziót fog kialakítani.

A Bosch tulajdonosi szerkezete, és a hozzá kapcsolódó szavazati jogok egyedülállóan vannak kiépítve. A Bosch fő részvényese a Robert Bosch Stiftung GmbH, ami karitatív alapítványként a tevékenységeit korszerű formában végzi el. A Bosch tulajdonosi szerkezete két nagy részből áll. Az egyik az üzleti rész, másik pedig a szavazati jogok. Az üzleti rész három részre tagolódik. A Robert Bosch Alapítványnak 92% részesedése van, míg a Bosch családnak 7% és a Robert Bosch GmbH-nak 1%-kal rendelkezik. Ez megakadályozza az önállóságot, de biztosítja a további fejlődést és befektetést, a cég jövőjének fennállását. Viszont az alapítványnak nincs szavazati joga. A szavazati jogokat két részből áll: javarésze a Robert Bosch Industrietreuhand KG-nél van (93%), a maradék 7% pedig a Bosch család tulajdona. Ez a szervezet működésének alapja.

Dr. Volkmar Denner az igazgatóság elnöke a Robert Bosch GmbH-nak. Aminek az irányítását, ellenőrzését az igazgatótanács végzi el. Alatta helyezkednek el a vezetői tagok, illetőleg a csoportokra bontott vezetők, mint például a G4.

A vállalatnak körülbelül 410 000 alkalmazottja van világszerte, akik közösen valósítják meg a mottójukat, amely így szól: "Életre Tervezve". A szervezethez, mintegy 460 leányvállalat tartozik. A Bosch különböző technológiák és szolgáltatások vezető nemzetközi szállítója. A vállalat négy üzleti területen van jelen: mobilitási megoldások, ipari technika, fogyasztási cikkek, valamint energia- és épülettechnika. IoT-vállalatként a Bosch innovatív megoldásokat tesz lehetővé az otthonoknak, városoknak, és a hálózatba kapcsolt gyártáshoz. A Bosch csoport stratégiai célja innovatív megoldásokat nyújtson a világnak.

Az innovatív lépései olyan hasznos megoldásokat nyújtanak, amelyek javítják az élet minőségét. Az „Életre tervezve” szlogent nem véletlenül találták ki, hiszen ez azt is jelenti, hogy világszerte elérhető technológiát biztosít. A világ minden táján megtalálható a cég, ennek eredményeképpen, hogy a Bosch márkát világszerte ismerik. Ezzel nem csak azt érték el, hogy majdnem mindenki ismeri a márkát, hanem azt is, hogy közel vannak a partnereihez, ezzel tudják biztosítani a saját piaci helyzetüket. Ennek köszönhetően a Bosch az egyik világ legnagyobb autóiipari beszállítója.

2.2. Magyarországon a maklári és az egri Bosch üzem

A termékeik 1898 óta megtalálhatóak Magyarországon. 1991-ben újjáalapított regionális kereskedelmi kft-ből mára kilenc leányvállalat nőtte ki magát. Magyarország lett a vállalatnak a legtöbbet adó munkáltatója, több mint 13 500 munkatársat foglalkoztat. Itt csak három szegmensét fedi le a cég: mobilitás, otthon, valamint ipar és kereskedelem. A vállalat kilenc telephellyel (Pécel, Eger, Maklár, Miskolc, Hatvan, Kecskemét, Budapesten három) rendelkezik Magyarországon. Az alábbiakban a Robert Bosch vállalat maklári telephelyéről fogok részletesebben írni. A Robert Bosch Automotive Steering Kft. elődje a ZF Lenksysteme Hungária Kft. volt, ami 2003-2014 között működött Egerben. Kezdetben 35 fő dolgozott, most már majdnem 1100 fő körül mozog a létszám. Ez a piaci igény és az emelkedő rendeléseknek köszönhető. Elsőnek a kormányműveket újították fel és szerelték össze. 2006-ban elkezdődött a kormányoszlopok gyártása. Sőt mi több, ez még tovább bővült azzal, hogy elkezdtek elektromos és hidraulikus kormányműveket is összeszerelni. Továbbá alkatrészgyártásuk is kiegészült fogasléc-cel és kormányanyával. A gyártás olyannyira megnövekedett, hogy új telephelyet építettek ki Makláron, amely Egertől tíz percre helyezkedik el. 2015-ben a Bosch a vállalat 100%-os tulajdonosa lett. Robert Bosch Automotive Steering Kft. néven lett bejegyezve. Mostanra Makláron készülnek az elektromos kormányművek és a hozzá tartozó fogaslécek, kormányanyák, míg Egerben hagyományos, és hidraulikus kormányműveket gyártanak. A két telephellyel rendelkező vállalat több, mint kétmillió kormányművet értékesít, aminek a többsége a legkorszerűbb, környezetbarát EPS fajta.

Mint már említettem, Makláron és Egerben elektromos és hidraulikus kormányműveket gyártanak. Fő szemléletük, hogy a gyártott termékekkel, mindig biztonságos legyen az út.

A hidraulikus kormánymű a hagyományos kormányrendszerbe tartozik, amit személy illetve kishaszon gépjárműbe gyártanak. Jellemzősége, hogy nagy üzembiztonsággal, kis tömeggel rendelkezik. Ez a termék többször is bebizonyította az alkalmasságát.

Az elektromos rásegítésű kormányrendszert személyautókba és kishaszon gépjárművekbe építik. Ez nagyfokú vezetési kényelmet biztosít a vezető számára. Energiatakarékos és nem igényel karbantartást, csak a tényleges kormánymozdulatokhoz van szüksége energiára. Továbbá a szervó-rásegítés bármilyen járműfajta gond nélkül hozzá lehet illeszteni.

A két termék könnyed kormányzást biztosít a vevői számára. A járművek a Bosch fejlődő, kormányrendszereivel egy nagy iránystabilitást nyújtó korszerű jövő felé kezdtek el haladni. A termékek előállításánál ugyanakkor a környezettudatosságra is figyelnek. A termékeivel a vállalat egyaránt növelni akarja a biztonságot és a vezetési kényelmet. A fogasléc és a kormányanyák gyártásával pedig biztosítják a minőségi anyagokat a kormányművek beépítésébe.

2.3. Munkaköröm ismertetése a Robert Bosch Automotive Steering Kft-nél

Munkámmal a pénzügyi csoporton belül a szállítói csoportot erősítem. Feladataim elektronikusán végzem a Bosch hálózat segítségével, ahol rendelkezésemre áll egy vállalati információs rendszer az SAP. A cég biztosít még továbbá minden szükséges eszközt és feltételt a hatékony munkavégzéshez. Az otthoni munkavégzés során is hozzáférhetünk egy jelszóval a céges szerverünkre és ugyanúgy maradéktalanul elvégezhetjük a munkánkat.

A továbbiakban röviden kitérnék kicsit a Robert Bosch Automotive Steering Kft-nek a vállalat irányítási rendszerére, az SAP-ra. SAP azaz Systems, Applications and Products in Data Európa legnagyobb szoftverháza, amit 1972-ben alapította meg SAP GA. Ez a vállalatok igényeire tervezett integrált ügyviteli és termelésirányítási programcsomag. Tehát a vállalatokra szabott SAP programcsomagot használja a vállalat irányítására. Ez a rendszer nélkülözhetetlen a Bosch számára, mert az egész vállalatot lefedi. Minden osztály számára megfelelő modult alakítottak ki, amivel a munkájukat megkönnyíti. Az SAP segíti például a pénzügyi, gyártási, személyzeti, késztermék és a raktározási osztálynak is. A cégen belül minden osztály más célból használja a szoftvert. Mindegyik osztálynak más és más joga van a szoftverben, mindenki csak az adott feladatára kapott jogosultságokat.

Kezdetben csak gyakornoki pozícióban voltam a tárgyi eszköz csoportban. A csoporton belüli munkáim közé tartozott a számlák igazoltatásra küldése, eszközök aktiválása, eszközszámok módosítása és a csapattagok minden módon történő segítése a munkájuk előrehaladásában. Feladataim közé tartozott még, ami úgymond minden gyakornokot érintett, például a posta kezelése, a különféle csomagok átvétele, számlák manuális feltöltése, a feleslegessé vált dokumentumok megsemmisítése, darálása. A gyakornok feladata kezelni a külföldi vevőink felé kimenő és a bejövő postát is. A pénzügyön a számlakezelés sokrétű, vagyis leginkább annak érkezése és feldolgozása. Érkezik az a bizonyos számla fizikai formában a postán és érkezhet elektronikusán is. Egy év gyakornokság után, nagy örömmel felvettek teljes állású

pozícióba a szállítói csoportba, mint junior könyvelő. Itt az első számú feladatom az összes német beszállítói számlák feldolgozása, könyvelése. Elsőre nem is tűnik túl bonyolultnak, ami igaz is hisz, ha minden úgy működnek, ahogy annak kell akkor ez tényleg egyszerű, de sajnos nem így van. Rengeteg a hibalehetőség, hisz ahhoz, hogy egy számla beérkezzen hozzám, könyvelni, majd fizetni tudjuk, nagyon sok lépés szükséges.

Elsősorban általában elektronikus módon megkapom a számlát, azt továbbítom Miskolcra, mert ott található a Robert Bosch Power Tools Kft. Itt validálják és fűzik a számláinkat, majd juttatják vissza a részünkre fizikálisan. A számla validálást követően egy napon belül megérkezik a rendszerünkbe, ahol a könyvelés történik. Könyvelés előtt ellenőriznem kell a számla helyességét (cím, adószám, összeg, pénzem stb.), amennyiben minden rendben van és a raktár is bevételezte a számlán szereplő mennyiséget a szállítólevélre, akkor következhet a könyvelés. Hetente kétszer van utalás, különböző értéknapokra. Ha egy számla lejáratát az értéknap vagy addig valamelyik nap esedékes, akkor belekerül az utalásba. Utalás előtt minden könyvelési ügyintéző megkapja a listát, melyben szerepelnek az addig esedékes számlák, ezekhez szükséges a megfelelő bankot beállítani. Bankállítás után, megkezdődik az utalás beadása, ami természetesen több jóváhagyási folyamatot is magába foglal.

Természetesen nem csak számla, hanem jóváíró, előleg számla is gyakran előfordul, de ezek feldolgozása is ugyanez, csak a könyvelés előtt változnak a folyamatok. A nem megrendelés alapú számlákat könyvelés előtt igazoltatásra kell küldeni első sorban az érintett logisztikai diszpónensnek, vagy beszerző kollégának, majd ezt követően a rendszer automatikusan húzza az ő felettesét. Így teljesül a 4-szem-elv, mely fontos, belső ellenőrzés szempontjából. A központi direktívák alapján, szükséges betartanunk az ott előírtakat. Ilyen például még amikor egy számla áreltérésre megy, de valamilyen hiba miatt a nem tudják jóváhagyni és nem kerül ki belőle az automatikus zárlat. Ekkor egy alapos dokumentáció készítése után, mely magába foglal képernyőfotókat a hibaüzenetről, írásos megerősítést a jóváhagyótól, hogy a számla fizethető stb., manuálisan eltávolítható a zárlat.

A könyvelés mellett, van egy projektem is, amit kis büszkeségemre már a kezdete óta én kezelek. Ez nem más, mint a szállítóra történő kiterhelések készítése. Két fajtáját különböztetünk meg, ez első az anyagvisszaküldés, ez nevéből adódóan azt takarja, hogy a megérkezett anyag valamilyen hibájából adódóan visszaküldésre kerül. Ilyenkor kreálnak egy negatív előjelű megrendelést, amit én bekönyvelek és a NAV online számlázó rendszerében

kiállítok hozzá egy számlát, amit levonunk a beszállítótól. Másik módja a kiterhelésnek a minőségügyi reklamáció, amit a minőségügyi osztály indít el, ők hoznak létre egy „claim”-et, amit én egy tranzakcióban felkönyvelek és, mint az előzőnél itt is létrehozok egy NAV online-os számlaképet.

Ezek mellett adódnak szezonális feladatok is a leltárral és év végi zárással kapcsolatos, előkészületek és munkálatok szervezése, tervezése és lebonyolítása, ellenőrzése. Az év végi zárás a pénzügyön január első két hetében a húzós, hisz előtte majdnem két hétig nem dolgoztunk, és ennyi idő alatt nagyon sok számla összegyűlik, ami még az előző évre vonatkozó, itt lehetőség van arra, hogy még a múlt évre könyveljük le őket. Egy, maximum másfél hét áll rendelkezésünkre. Ebben az időtartományban mi látástól vakulásig könyvelünk, hogy ami csak lehet az még az előző évre menjen. Sok esetben előfordul, hogy a szállító nem küldi el a számláját, de nekünk van hozzá raktári bevét. Ilyenkor ezt is még egyszer felülvizsgáljuk és bekérjük a hiányzókat, hogy minél jobban csökkentsük az ABSZB főkönyv összegét.

2.3.1. A munkám során tanultak

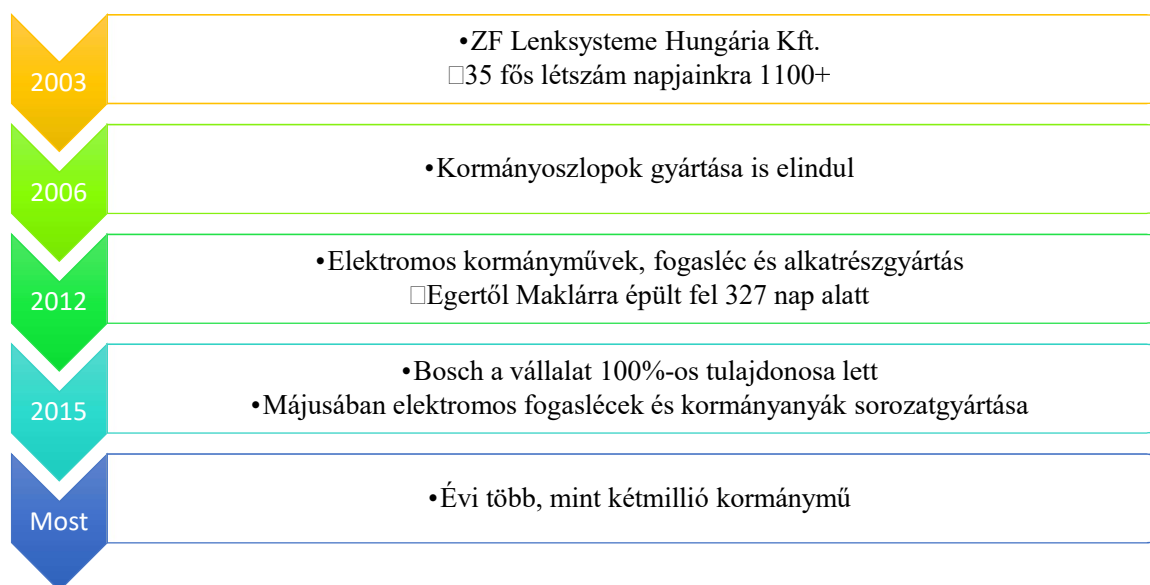
Összességében olyan készségekkel és képességekkel gazdagodok a munkám során, melyeket a későbbi tanulmányaimba, illetve munkaköreimbe is egyaránt be tudok majd építeni. A munkám során rengeteget tapasztaltam. Megtanultam priorizálni a saját feladataimat, ez annak köszönhető, hogy nagyon sokszor volt/van úgy hogy mindenkinek, ugyanakkora kellenek a dolgok, és ezért sikerült egy fontossági sorrendet kialakítani a helyzettől függően. Megtanultam, hogy a munkámért én vagyok felelős és igyekeztem ennek megfelelni. Sokat fejlődött a kommunikációs készségem, nagyon sok új üzleti kifejezéssel találkoztam.

3. A ROBERT BOSCH SZERVEZETÉNEK BEMUTATÁSA

Mint ahogyan azt a fentiekben is említettem cégünk kormányműveket, kormányoszlopokat, kormánytengelyeket és felújított alkatrészeket készít, illetve szállít a világ több mint 100 járműgyártójának, személygépjárművek és tehergépjárművek számára egyaránt.

A vállalat korábban ZF Lenksysteme Hungária Kft. néven működött 2003-2014 között Egerben.

A kezdeti 35 fős létszám napjainkra 1100 fölé nőtt.



1. ábra: A BOSCH története

Forrás: a cég adatai alapján, saját szerkesztés

A cégalapítástól több mint tíz éven át összeszerelés, illetve felújító tevékenység zajlott. 2006-tól a kormányoszlopok gyártása is elindult, 2012-től a vállalat tevékenysége a hidraulikus mellett elektromos kormányművek összeszerelésével, valamint a kulcskompetenciának számító fogasléc és kormányanya alkatrészgyártással bővült. A megnövekedett gyártókapacitást kiszolgáló új telephely az Egertől alig tíz kilométerre fekvő Maklárán épült fel mindössze 327 nap alatt. 2014 óta Egerben hagyományos, hidraulikus, míg Maklárán elektromos kormányművek készülnek. 2015-ben a Bosch a vállalat 100%-os tulajdonosa lett, azóta Robert Bosch Automotive Steering Kft. néven működik.

A maklári gyárban 2015 májusában elindult az elektromos kormányművekhez készülő fogaslécek és kormányanyák sorozatgyártása. Mostanra a két telephelyről évi több, mint kétfélmillió kormánymű kerül ki, ezek többsége a legkorszerűbb, környezetbarát EPS típus. Az

egri és maklári Bosch telephelyeken készült darabok sok millió járműbe beépítve róják az országutakat szerte a világban. (bosch .hu)

A Robert Bosch Automotive Steering Kft. szervezeti felépítését szeretném bemutatni. A vállalat szervezeti struktúráját tekintve egy kidolgozott, előkészített és rugalmas szervezet. A vállalat szerkezetét az ügyvezetőkhez igazították ki. Ennek következtében a vállalat két fő szervezeti egységből áll. Mind a két fő részhez tartoznak további alrészek, amik szintén további szegmensekre osztódik szét. A vállalat a szervezetet az erőforrásaik, hatásköreik, továbbá szakmai feladatok és szerepek alapján osztották fel. Mind a két ügyvezető igazgató alatt 7-7 fő szegmens tartozik. Hozzájuk tartoznak a főbb feladatok, illetve meghatározott folyamatok.

A Robert Bosch Automote Steering Kft.-nek a gazdasági ügyvezető igazgató hatáskörébe minden olyan tevékenység tartozik, mint az emberi erőforrás, logisztika, IT, bejövő áru minőség ellenőrzése, központi beszerzés, a kontrolling és pénzügy. (Forrás: belső hálózat)

A műszaki ügyvezető igazgató alá tartozó osztályok a gyártórészlegek, az MSE1, MSE2, MSE3, műszaki támogatók, üzembiztonság az FCM, minőség-menedzsment és módszertan (QMM), az ENG és a BPS. (Forrás: belső hálózat)

A legtöbb osztálynak egy vezetője van. Ugyanakkor egy-egy osztály kiegészül egy törzs egységgel, különböző szakmák szakértőivel. Nekik a főbb feladatuk a tanácsadás, közös célok elkészítése. Így működik nálunk a PMQ és a PQA. Ennek a két osztálynak nem csak egy vezetője van, hanem még egy vezető, aki az összes PQA osztálynak a vezére. Ez a személy az osztályt segíti, célkitűzéseket és pénzügyi finanszírozást biztosít, az adott szegmensnek. A vállalati szervezet lineáris, azaz egyértelmű alá-és fölérendeltség van. Ez egy egyszerű és átlátható szerkezet, amivel sok embert tudnak irányítani. Ennek eredményeképpen az igazgatók, és az összes osztálynak a vezetője, csak a vezetési feladatokat végzi el, azaz irányít és végrehajt.

A több szintű hierarchikus felépítésnek köszönhetően gyors az ügyintézés és mindent egy program segítségével intéznek, ami javítja a hatékonyságot és a termelékenységet. Továbbá mindig akadnak újabb feladatok, aminek következtében új szervezeti egységet generálnak. Ezért a szervezet horizontálisan és vertikálisan is bővíthet, ez nem tud gondot okozni, mert egy nagyvállalatról van szó. Viszont ha egyre több vonalú lesz annál nehezebben fog a pontos információ áramlani.

Ez a felépítés jelenik meg a logisztikai területen is. Ez a terület minden olyan szegmenst lefed, ami a hatáskörébe tartozik. Ilyen például a fuvarszervezés, göngyöleg kezelés, logisztikai tervezés, raktározás, logisztikai projekt és anyag fel-, és kifutás koordinálása és csomagolás. A logisztika tovább tagolódik két fő csoportra az import és az exportra. A további osztályok is hasonlóképpen tagolódnak további alosztályokra, melyek a következők: pénzügy és a kontrolling, amelyek a költségkereteket határozzák meg, továbbá várható bevételeket és kiadásokat intézi és kezeli, vagy pénzügyi elszámolásokat végez el. (Forrás: belső hálózat)

A szervezetben természetesen jelen vannak különböző szabályok, munkautasítások, egy irányadó tényezőként. Egy nagyvállalat szervezetének több strukturális jellemzői vannak. Jelen vannak a munkamegosztás alapjai, a hatáskörmegosztás és a koordinációs eszközök is ezen belül is a technokratikus.

Mint a fő szervezeti felépítés, ugyanúgy épül fel az osztály felépítése is. A vezető alá tartozó személyek 20 fő. Ebből két főcsoport vezető, akikhez irányítás alá tartoznak a további személyek. Ennek a következtében két fő részre bontakozik ki a szegmens, amin belül szintén tovább szakad két részre. Ennek az az oka, hogy több folyamat is tartozik az osztályhoz, amit csak hatáskörök szétszétásával lehet ellenőrizni és irányítani. Tehát az osztály lineáris hierarchikus mintának köszönhetően, követni tudják, ki mivel foglalkozik.

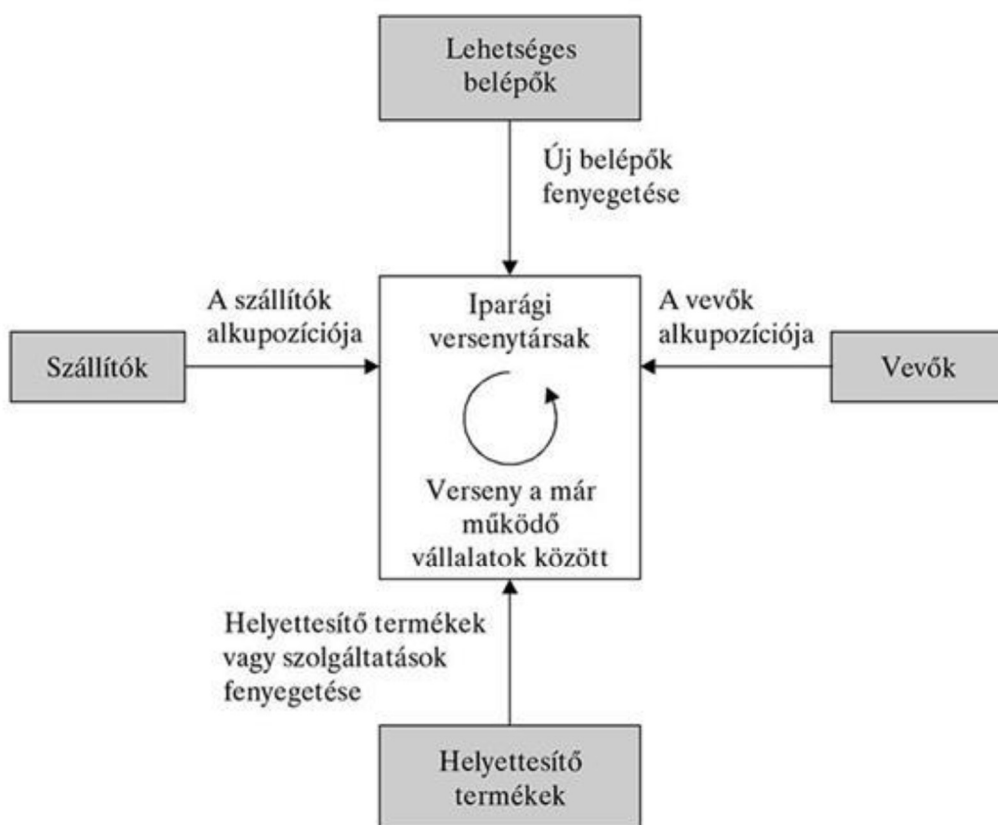
A Robert Bosch Automotive Steering Kft. szervezeti felépítése átfogja az összes feladatot és biztosítja a megfelelő irányítást és a végrehajtást is. A két ügyvezető igazgatóság kialakításának köszönhetően, jól átlátható a szervezet a vezetők számára, amivel biztosítják a vállalat rugalmasságát és a kiváló működést. A jól felépített struktúrából számos előnyt szerez a vállalat. A vezetőség könnyen átlátja a saját vállalatának folyamatát, a szabályozott és egy olyan rendszert alakított ki, amivel a gazdaságosság javul, ami olyan hatással is bír, hogy növekedik a termelékenység. Mint minden szervezeti formának vannak előnyei, de ugyanakkor akadnak hátrányai is. A főbb folyamatok ki vannak dolgozva, viszont a kisebbek nem, ami hosszabb távon sok negatív eredményeket tud maga után vonni. Továbbá az ilyen nagyvállalatnál pontatlan információ átadás-átvétel történik meg. Ezt újabb hatáskörökkel vagy folyamatokkal tudják csak csökkenteni, megszüntetni nem lehetséges. Tehát a vállalat jelenleg egy jól strukturált kidolgozott szervezet, de vannak olyan hátrányok, amiket jövőben tovább kell fejlesztenie.

4. ELEMZÉS ÉS AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

Egy, a Robert Bosch Automotive Steering Kft.-hez hasonló, nagyméretű vállalat esetében, számos területen lehetne vizsgálódni, szinte végtelen számú oldalról megközelítve a cég működését. Az általam választott kutatási módszerek nem mások, mint a Porter-féle 5 erő, a SWOT analízis, a beszállítói kapcsolatok vizsgálata, illetve a vagyoni helyzet elemzése.

4.1. Robert Bosch Automotive Steering Kft. iparágának elemzése Porter 5 erő modelljének segítségével

A vállalat piaci sikerességét annak piaci szereplése dönti el. Ehhez elengedhetetlen a valós versenyhelyzet felmérése. A Porter-féle öt versenyerő modell öt erő alapján határozza meg az iparágat: új belépők, helyettesítő termékek fenyegetése, szállítók alkupozíciója, vevők alkupozíciója, valamint a versenytársakkal való küzdelem. Ennek a modellnek a segítségével fogom elemezni, meghatározni az elkövetkezendőkben Robert Bosch Automotive Steering Kft iparágának a hosszú távú vonzerejét.



2. ábra: Porter féle 5 erő modell

Forrás: (Porter, 2006, 30.p.)

A Porter félé 5 erő modell (2.ábra) jól megmutatja nekünk, hogyan is tudunk egy adott vállalat az iparágát elemezni. Négy fő pontot kell figyelembe venni: lehetséges belépők, helyettesítő termékek, szállítók és a vevők. A szállítók, s vevők esetében az alkupozíciókat kell vizsgálnunk, míg a másik két esetben a fenyegetettséget kell szemügyre vennünk.

4.1.1. Új belépők

Az autóiparban a beszállítóknál egyre kevesebb az új belépő, mert várhatóan a 20 legnagyobb beszállító fogja lefedni a gyártást. Ez egy nagy korlátot tud biztosítani az iparban az új belépők számára. Ennek eredményeképpen ebben az iparágban ritka az új belépő, annak ellenére, hogy közepes a piaci telítettség. Ez azért is van így, mert nagy erőforrással, kapcsolatrendszerrel kell rendelkezni, a speciális szaktudáson, és ügyfélkapcsolaton túl. Emellett a Bosch nagy termékdifferenciálással van jelen a piacon. Mivel egy globális szervezetről van szó, így egy olyan branddel rendelkezik, amivel a fogyasztók ragaszkodását, hűséget tudja fenntartani. Ezt egy új belépőnek nem könnyű felülmúlni, mert óriási költség, befektetés egy jó marketing felépítése, még akkor is, ha jobb termékkel rendelkezik. Az új belépőnek jó marketinget és profittermelő stratégiát kell felmutatni, hogy igazi versenytárrá tudjon válni. Ezeknek a szempontoknak kevés cégnek sikerül megfelelnie.

Továbbá, ennek a szektornak a gyorsuló fejlődését folyamatosan követni kell, amihez nagy tőkeszükségletet kell biztosítani. A jelenlegi cégeknek is nagy megpróbáltatás, hogy ők is a technológiával együtt fejlődjenek, mert ezek nagy költséget jelentenek. Ráadásul jelentős indulótőkével kell rendelkezni, hiszen a szükséges gépeket, épületeket, területeket be kell szerezni, ami ebben az iparban igen jelentős ráfordítás. Tehát ez a piaci rész igen tőkeigényesként tartható számon, és csak nagy vállalatok képesek stabilan fennmaradni a piacon. Kormányzati politika próbálja segíteni Magyarországon nagy, illetve közép vállalkozói réteg integrálódását az autóiparba, mivel az ország GDP-jének jelentős részét teszi ki ez az iparág. Ennek megfelelően, stratégiai partneri megállapodást kötött számos autógyártókkal, beszállítókkal. Ezeket a vállalatokat állami finanszírozással támogatják, vagy kedvezményes hitelekhez juttatják őket. Ilyen előnyökben részesült a Bosch, Thyssenkrupp és a ZF is. Ezek alapján elmondható, hogy számos belépési korláttal kell szembenéznie a piacon egy új belépőnek. Az elemzett vállalatnak tehát nem kell tartania az új belépők fenyegetésétől.

4.1.2. Szállítók alkuereje

Az Inputok differenciáltsága igen meghatározó, lévén, hogy különféle termékek jönnek be, amikkel kapcsolatban a gyártási technológia minőségügyileg megszabja, hogy a vevők a 100%-ban minőségi terméket kapjanak meg. Az inputok helyettesíthetőségét nehéz kivitelezni egy olcsóbb termék esetében, a minőségbiztosítása miatt. Ezzel ellentétben, egy terméket több beszállító is szállít, amivel koncentrálni szeretnék a beszállító alkuerejét és fenntartani a szállítók közti versenyt.

A szervezetnek sok különböző fajta beszállítója van, ugyanis nemcsak kormányműveket gyártanak, hanem kormányműveket, kormányoszlopokat, kormánytengelyeket. A beszállítónak együttműködőnek kell lennie, mert a Bosch vállalat amellet, hogy világszerte ismert és jó referenciákat ígér, potenciális, fennmaradó forrást is tud biztosítani a beszállítónak. Továbbá a beszállítónak is ugyanolyan fontos ez az iparág, mert általában nagy keresletet ígér. Tehát megállapítható az, hogy a szállítók alkuereje nem túl erős.

4.1.3. Vevők alkuereje

Az autóiparban meghatározó tényező a jó minőségű termék vagy szolgáltatás. Mind a tier 1-es, mind a tier 2-es beszállítónak tökéletes terméket kell szállítania. Ezt a minőséget az auditon való próbagyártáson határozták meg, amit kötelezően hoznia kell a vállalatnak. Az áttérési költséget nem lehet pontosan meghatározni, hiszen az a vevő kapacitásától függ, hogy mennyire tud könnyen váltani. A vállalat autóipari beszállító, így fontos számára, hogy megfelelően tudja biztosítani a minőséget, amit a vevő el is vár. A vállalatnak mindene a vevő, ezért minden esetben a legfontosabb, amikor ők jeleznek akármilyen jellegű problémát. Összességében a meglévő vevők elvesztésétől nem kell tartani, hiszen olyan minőség, biztonság és fejlődés biztosított, hogy aki ezt a céget, termékcsaládot választotta, nem fog másikat keresni. Másrészt nem is tudják könnyen leváltani, mert az autóknak az egyik fő részelemét a Bosch termékei alkotják. Ennek ellenére a vevők, azaz autógyártók alkuereje erős, ugyanis az audit során ők döntenek el, hogy kivel fognak beszállítást indítani.

4.1.4. Verseny intenzitása

Az autóipar hatalmas szektorokból áll. Az autógyártók csak a kulcskompetenciájukra koncentrálnak, még a többit a beszállítókra bízzák, akiktől olyan termékeket várnak el, melyeket ők maguk is képesek lettek volna előállítani. A feladatmegosztásnak ezen elképzelése

korábban új piacokat nyitott meg, hiszen az autógyártók az alkatrész gyártását külső vállalatoknak adta. Nagyon sok vállalat látott ebben potenciált, nyereséget, ezért erre alapozta a vállalatát. Ez az ipari ágazat mindig növekvő tendenciát mutatott, és fejlődött, ezért újabb és újabb vállalatok bukkantak fel, már csak azért is, hogy ki tudják szolgálni az iparágat.

A verseny intenzitásának befolyásolása érdekében nemzeti szabályozások vannak a versenytársak közötti információcserére, vagy éppen az ügyfélkör felosztására. Bizonyos lépéseket törvényekben megfogalmazva tiltanak. Ilyen például az, hogy nem szabad egymás között taktikai megállapodásokat kötni.

Kb. tíz kormánymű-gyártással foglalkozó cég van jelen globálisan a piacon. Az autóipar kereslete folyamatosan növekszik, ami magával viszi a kormányműgyártást is, mivel ez az autó egyik fő eleme. Ebből az okból kifolyólag gyors növekedési ütem jellemzi ezt a szektort. Verseny intenzitását közepesnek lehet meghatározni, mivel a piacon meglévő versenytársak az autógyártók számára jól eloszlanak. Viszont mindenki azért harcol, hogy minél több profitot tudjon elérni, és próbálja az újabb vevőket elérni, így a versengés folyamatosan csak éleződik.

4.1.5. Helyettesítő termékek fenyegetése

Az autóiparon belül a kormánymű gyártással foglalkozó vállalatoknál közepes intenzitású a verseny, de bármikor jöhetnek új fejlesztések, melynek eredményeképpen könnyen létrejöhethet ebben az iparban helyettesítő termék. Azonban jelenleg az autóipari szektorban a kormányműveket gyártó cégeknek nem kell tartania a helyettesítő terméktől. Ez azért van így, mert nemrég történt egy termékhelyettesítő változás. Régebben csak hidraulikus kormányműveket gyártottak.

Azonban a környezetkímélő lépések hatására új technológiát fejlesztettek ki, hogy ennek meg tudjanak felelni. Így megjelent az elektromos kormánymű, ami alacsonyabb energiafogyasztást igényel. Ez az innovatív lépés kis mértékben háttérbe szorította a hidraulikus kormányművet. Viszont ez egyáltalán nem fenyegeti a vállalatot, mert a vevők egyre több autóba kérnek elektromos kormányművet a hatékonysága miatt. Így a cég mind a két kormányművet gyártja (a hidraulikust és az elektromost) a vevőktől függően, ami azt is jelenti, hogy a későbbi fejlesztés már nem tartozik a helyettesítő termékek közé.

Ennek következtében, most a szervezetnek nem kell tartania attól, hogy bármi veszélyt okozó helyettesítő termék jelenik meg a piacon, továbbá a vállalat folyamatosan figyeli az innovatív lépéseket, hogy minél hamarabb tudjon reagálni ezekre a negatív tényezőkre. Továbbá a vállalat

is fejleszt és kutat, ami azt jelenti, hogy saját maga is megalkothatja a kormányműnek az új helyettesítő termékét.

4.1.6. Összegzés

A Porter 5 erő megmutatja, hogy az elemzett vállalatunk az adott piacon hol is helyezkedik el. Az elemzés az iparág egészére von le következtetést, és mutatja meg a vállalat nyereségét. Ezenkívül jelenleg a piaci szegmens stabilnak mondható, mert nincsen sok piaci szereplő vagy túlélő versenyző sem.

A versenyelőny fenntartását segítik az olyan piaci korlátok, amik gátolják az új belépőket. Továbbá olyan nehéz tényezőket épített ki, amivel a versenyhelyzetét tovább tudja növelni. Ezekkel biztosítani tudja a vállalat piaci pozícióját.

Emellett megállapítható, hogy a fő versenyelőnyt a megkülönböztetésre alapozza. Ennek meghatározása után megfogalmazható az is, hogy mi az alapvető versenystratégiája a Bosch leányvállalatának. Ez a stratégiai alternatíva a fókuszáló stratégia. Ez azt jelenti, hogy olyan piaci szegmensre figyel, ami alacsony költségből, vagy az egyediségből származó versenyelőnyre összpontosít. A vállalat minél hatékonyabban szeretne alkalmazkodni a meghatározott autóipari piacra, és erős versenytárs szeretne maradni továbbra is a hosszútávú célok elérése érdekében.

4.2. SWOT Analízis a Pénzügyi területen

A vállalat stratégia értékeléséhez egy olyan elemzést érdemes használni, ami jól be tudja mutatni a stratégiai irányultságát. Minden vállalatnak fel kell mérnie a mozgásterületét, a piacon betöltött pozícióját. Egy szervezetnek a stratégiai irányultság meghatározásához komoly háttérinformációkra van szükség az adott vállalatról és külső környezetéről, hogy meg lehessen határozni, mik is pontosan az elérhető stratégiai alternatívák. Ezt egy saját készítésű SWOT-elemzéssel mutatom be.

A SWOT négy fő elemből áll: erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek. Az erősségek és a gyengeségek a vállalat belső tényezőjétől függenek, míg a lehetőségek és a veszélyek pedig olyan külső tényezőktől, amelyekre a vállalatnak nincs akkora ráhatása.

Erősségek	Gyengeségek
➤ Magas minőség ➤ Hitelesség, Márkanév ➤ Cash pool alapú működés ➤ Jó likviditási mutató ➤ Saját fejlesztő részleggel rendelkezik ➤ Kiváló dolgozói közösség ➤ Minimális baleset, Munkabiztonság ➤ Home office lehetőség ➤ Inflációkövető béremelés, juttatások ➤ Gyors reagálás a külső problémákra	➤ Elektromos autók keresletének növekedése ➤ Szállítói szerződések felülvizsgálata ➤ Vevőkkel szemben nagyobb érdekérvényesítés ➤ Kedvezőbb szerződések megkötése ➤ Túlterhelt dolgozók ➤ Nyelvtudás hiánya a munkavállalók körében ➤ Információvesztés
Lehetőségek	Veszélyek
➤ Modern, innovatív robottechnológia ➤ Állami támogatások ➤ Elektromos autók ➤ RFID ➤ Leltár, készlet ➤ Informatikai eszközök ➤ Tárgyi eszköz beruházás ➤ Környezetvédelmi szempontok felértékelődése a szabályozásban	➤ Háború, covid, Pénzügyi válság ➤ Alapanyag, beszerzés, Csipp hiány ➤ Gyors piaci változások ➤ Visszaszorítások, leállások ➤ Versenytársak ➤ Nagy kitettség a beszállítóknak ➤ Robottechnológia ➤ Hibás termék, nagy rizikófaktor ➤ Új piaci belépők

3. ábra: SWOT analízis

Forrás: saját szerkesztés belső hálózat alapján

Az 3. ábra bemutatja, hogy cégünknek a nézetem szerint mik az erősségei, lehetőségei és a gyengeségei, illetve veszélyei. A következő pontokban, ezeket bővebben ki is fejtem.

4.2.1. Erősségek

A cég kimagasló az autóiparban, köszönhetően a magas minőségnek, amit hosszútávon tud biztosítani a vevőinknek. Emellett hitelesek és megbízhatóak is, maga a márkanév is ismert, vezető brand az övék, aki mögött áll egy nagy vállalat, ebből következően a működés cash pool alapú és jó likviditás mutatóval is rendelkezik. A magas minőség többek között a 14 minőségi

alapelvünknek köszönhető, amelyet minden egyes termék gyártásánál betartanak, ezen alapelveket mutatja a 4. ábra.



4. ábra: 14 minőségi alapelv

Forrás: belső hálózat, saját szerkesztés

Ezek fokozott betartása tehát segít a cégnek biztosítani a magas minőséget hosszútávon is. (3.ábra) Erősségnek számíthat még az is, hogy saját fejlesztőreszleggel is rendelkezik, amit nem sok hasonló versenytárs mondhat el, ebből mondhatni előnyük is származhat. Erősségük még, hogy a legnagyobb autóipari cégekkel dolgozik együtt. Folyamatos az eszmecsere és jó a kommunikáció partnereinkkel, köszönhetően a régi közös múltnak. Mi sem igazolja jobban a cégbe vetett bizalmat, mint hogy vevői portfóliónkba olyan nevek szerepelnek, mint a Volvo, Audi, Mercedes, Porsche, Lamborghini, melyek prémium márkák a piacon.

Nagy figyelmet fordít a Bosch a biztonságra is. Számos táblával, szalaggal védő ruházattal és berendezéssel csökkentik a munkabalesetek számát, amennyiben mégis megtörténik a baj az

azonnali ellátást és további intézkedéseket von maga után. Továbbá az ilyen balesetek mindig ki vannak közelve az összes Maklári dolgozóval. A vírushelyzetben is nagyon hatékonyan kezelte a Bosch az elkülönítést. Eleinte folyamatos lázmérés, fertőtlenítés és távolságtartás, maszkhasználat volt a jellemző. Az irodákban 50%-os jelenlét, home office. Amennyiben egy szellemi dolgozó lebetegedik, otthonról kell dolgozzon, ez a mai napig megmaradt egy egyszerű influenza terjedésének megállításának érdekében is. Amennyiben valaki vagy hozzátartozója covidos volt kötelező otthonlét volt jellemző és 2 negatív teszttel lehetett visszajönni dolgozni. Abszolút jellemző volt veszélyhelyzetben a fokozott maszkviselés is zárt ajtók mögött és a távolságtartás. A Maklár Newsban minden héten értesítést kaptunk arról, hogy pontosan mennyi dolgozó covidos vagy kontaktszemély, természetesen anonimen, illetve arról is kaptunk tájékoztatást, hogy milyen a covidra vonatkozó szabályok vannak érvényben.

Összeségében a dolgozóknak is érdeke volt és a cégnek is, hogy minél hamarabb a lehető legkevesebb áldozattal átvészelve ezt az időszakot. Ugyan ez jellemző a jelenlegi gazdasági helyzetre is, a cég próbálta covid illetve a mostani időszakban is megtartani minden dolgozóját csak a közvetítőcégek által kölcsönzött munkaerők közül volt szükség leépítésre, de az is kevés arányban. A háború óta az utóbbi év során volt két inflációkövető béremelés is cég részéről, fontosnak tartom itt megemlíteni, hogy ez teljes mértékben egységes és mindenkinek jár, legyen az fizikai, szellemi, kölcsönzött dolgozó vagy gyakornok.

4.2.2. Lehetőségek

Itt szerepelnek az állami támogatások által befolyó pénzeszközök és projektek adta lehetőségek. A robottechnológia is új kapukat nyithat a cég számára, de be nem látható veszélyei is lehetnek. A Makláron gyártott elektromos kormánymű-rendszerek az elektromos és önvezető járművek kulcselemei, ezekre az autóipar átalakulásával egyre nagyobb igény van. Folyamatos a megújulás a vállalati információs rendszerekben is, illetve a cég RFID-kal tartja nyilván a tárgyi eszközeit, ami szintén kevés helyen van még jelen az autóiparban/ gyártásban. Ennek a módszernek a lényege, hogy minden egyes eszközt ellátnak egy egyéni csippes azonosítóval, ami sokkal gyorsabb és hatékonyabb leltár során vagy bármilyen selejtezés, beszerzés, aktiválási folyamatnak szerves részét képezi az eszközök nyilvántartása és fokozott szabályozása.

A közösségben is mindig nyitottak a trendi csapatkovácsoló módszerekre, programokra. Ilyenek például a Maklár newsban megjelenő cikkek a stresszkezelésről, a népszerű

túraútvonalokról vagy akár sporthírekről. Minden hónapban van továbbá egy üzemi gyűlésünk, ahol minden dolgozóval megosztják az aktuális termelést, mutatókat és híreket a cég működésével kapcsolatban, árbevétel, selejtek, mennyire tudjuk tartani a számainkat stb., mindig biztosítanak az előadás végén időt a kérdésekre is, ezt a Bosch-tubeon tudjuk nyomon követni élőben, aki nem tud a helyszínen megjelenni munkájából kifolyólag. Összességében tehát úgy gondolom a Bosch kiemelkedően nagy figyelmet folytat dolgozóira, és a két irányú kommunikációra a hatékony együttműködés érdekében. A mai modern világban egyre nagyobb hangsúlyt kap a környezettudatos szemlélet, amivel bár már a cég rendelkezik, de újabb és újabb technológiák jelennek meg ezen a téren, így azokat továbbra is követnie kell, hogy lehetőségből erősség válhasson.

4.2.3. Gyengeségek

Szállítói oldalt figyelembe véve van pár dolog, amiben lehetne még fejlődni. Ilyenek a szerződések felülvizsgálata, amik kedvezőbbek a cégeknek. Sajnos sok esetben előfordul, hogy szerződést megkötjük a 30 napos fizetési feltétellel a számla kiállításától, de a beszerző a megrendelést egy olyan fizetési feltétellel indítja el, ami a számla beérkezésétől számol a napokat. Ebből adódhatnak és sajnos adódnak is nézet eltérések a kapcsolattartókkal. Vevőkkel szemben nagyobb érdekérvényesítésre lenne szükség, mert a vevők általi automatikus levonásokat vissza kellene szorítani és felülvizsgálni, ugyanis ezek sokszor nem relevánsak, nincs mindig bizonyíték és nem mindig a mi hibánkból erednek a felmerülő problémák. Gyengeségek közé tartozik az információvesztés, túlterhelt dolgozók, nyelvtudás hiánya a munkavállalók körében. Az információvesztés jelenléte ekkora cégeknél természetes dolog. Egy ennyi embert foglalkoztató cégnek fel kell készülni ezek kiküszöbölésére, viszont ezt megszüntetni nem lehet, csakis minimalizálni. A nyelvtudás hiányát a cég folyamatosan csökkentti, különböző nyelvtanfolyamokkal, hogy a jövőben ez már ne jelenjen meg a gyengeségei között. További negatív tényezőivel is foglalkozik a cég, vagyis azon, hogy ne legyenek túlterhelt dolgozói, valamint fejleszti az infrastruktúrát is.

4.2.4. Veszélyek

2020-ban a Covid, 2022-ben háború, idén pedig az eszkaláció, gazdasági válság, visszaszorítások. Ezen eseményeknek köszönhetően külföldön is az autóipar utáni kereslet lecsökkent, hiszen az autó egy luxuscikknek számít, tehát a külföldiek sem váltják olyan gyakran az autóikat, mint azelőtt. A gyors piaci változásokkal nehéz lépést tartani, de azokkal

mindig reagálni kell, máskülönben jelentős veszélyt tud okozni még egy világszerte ismert cégnek is. Továbbá az új belépők is veszélyforrások lehetnek egy óriásvállalatnak.

A demográfiai változásokra is fel kell készülni, hiszen ez a térség is azok közé tartozik, ahol a populáció csökkenő tendenciát mutat. A beszállítói oldalról vizsgálódva nagy kitettségnek van a cég kitéve az alapanyagot illetően, ebből kifolyólag amennyiben a szállítótól nem kapnak meg egy bizonyos alapanyagot, avagy az nem felel meg a minőségi előírásoknak előfordulhat, hogy emiatt az egész gyártási folyamat leáll. Mindennek anyagi vonzata is van, bizalomvesztéssel is járhat mindkét oldalon és további reklamációkkal. Mivel sok folyamaton átmegy a kormányomű, így nagy a rizikófaktor. Amennyiben nem jól teljesítenek, annak minden esetben komoly következményei lesznek. Veszélyt jelenthet még a versenytárs a piacon, ami nem más, mint a ZF. Mindazonáltal jelenleg a cég jobb mutatószámokkal és portfólióval rendelkezik, így jelenleg nincs félnivalónk a piacon. Természetesen ezt a pozíciót fent is kell tartani, ami folyamatos munkát, felülvizsgálatot és profizmust igényel, nem szabad hibázni.

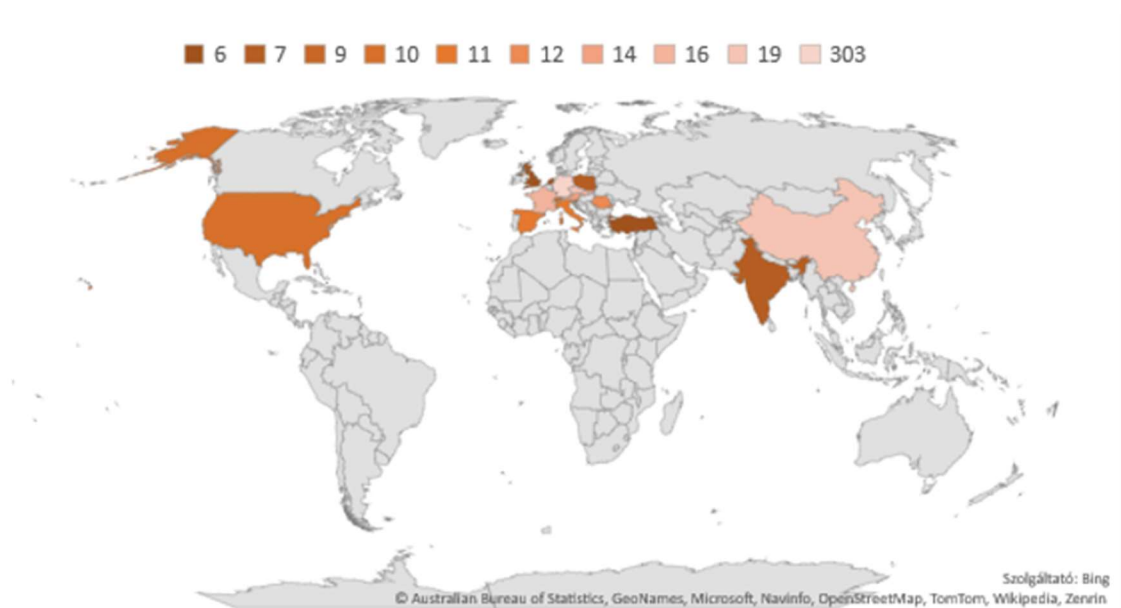
4.3. Beszállítói kapcsolatok vizsgálata

A beszállítók nagymértékben befolyásolhatják a cég versenyképességét, ezért a siker egyik kulcsa a partnereik gondos kiválasztása. A kommunikációra nagy hangsúlyt kell fektetni, hiszen a kommunikációval gyors és hatékony munkát tudnak elérni. Több szempontot figyelembe kell venni, amikor a beszállító és vevő kapcsolatát vizsgáljuk. Ilyen szempontok lehetnek például az egymástól kölcsönösen függőség, versenyképesség, üzleti kapcsolat időbeli meghatározása, továbbá bizonyos esetekben fontos lehet a térbeli távolság is. (Pató G-né et al. 2016)

A Robert Bosch Automotive Steering Kft beszállítói palettája igen sokszínű. Nem csupán alkatrészekre és alapanyagokra, hanem különféle tárgyi eszközökre, szolgáltatásokra, gépekre, berendezésekre irodaszerekre lehet szüksége a cégnek hónapról hónapra, amelyet különböző partnereken keresztül szerez be. Hogyha vetünk egy pillantást az „1. diagrammra”, máris szembetűnő, hogy a külföldi beszállítók közül kimagasló a németek aránya. Ez annak köszönhető, hogy a cég úgy is biztosítja a magas minőségét, hogy az anyacégtól illetve leányvállalatoktól szerzi be a legtöbb alkatrészt és alapanyagot vagy gépet. Az európai beszállítók mellett megtalálhatóak még Kínai, India és amerikai partnerek is. Érdekes megfigyelni, hogy adódhatnak olyan esetek is, amikor jobban megéri cégünknek, akár hónapokat várni egy termékre, alkatrésze, ami Amerikából, illetve keltről jön és hajóztatást

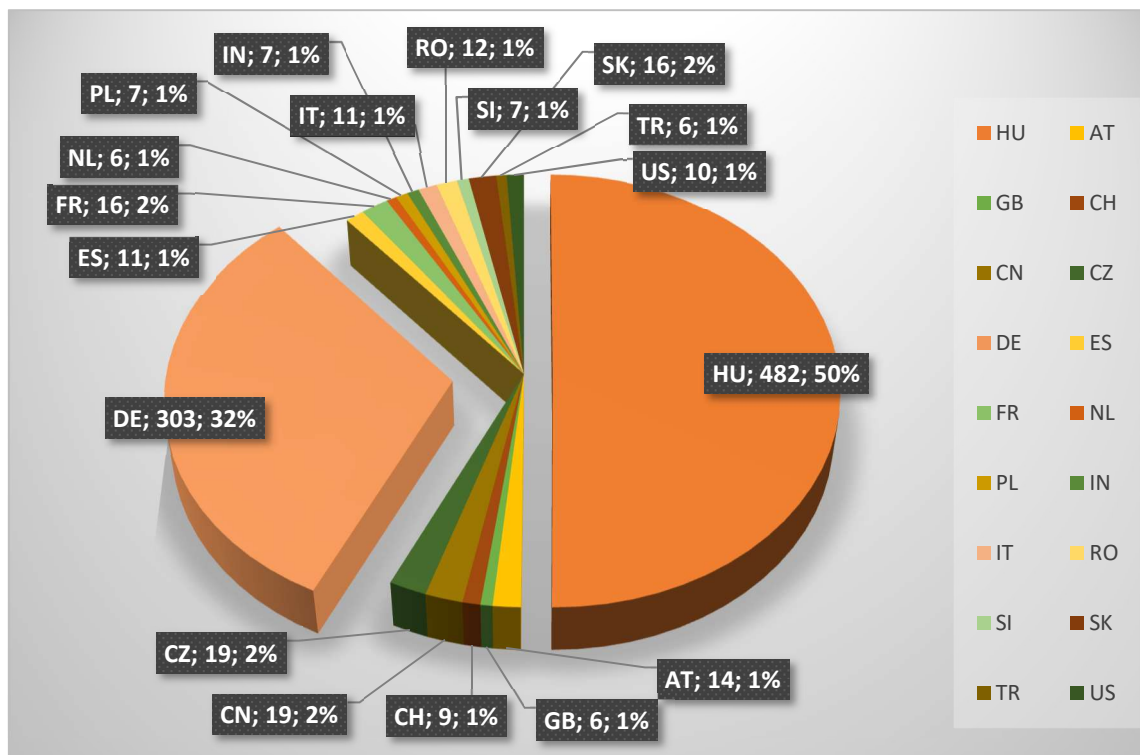
igényel, mert sokkal olcsóbban tudja cégünk beszerezni vagy olyan speciális az alapanyag, hogy nem elérhető máshonnan. Természetesen a Bosch leginkább kézben szereti tartani a folyamatokat, és amit csak tud, maga gyárt le, hogyha kell, létrehoz önálló leányvállalatokat, amik csak az alkatrészek gyártására specializálódnak, de előfordulhat, hogy ez költségesebb, mint beszerezni.

A magyar, illetve a német beszállítók teszik ki összeségében a beszállítók arányának 70%-át, ez is mutatja, hogy a cég igyekszik minimalizálni a rizikófaktorokat és olyan partneri kapcsolatokat kiépíteni, amik azonnal elérhetőek.



5. ábra: Külföldi beszállítók aránya régiók szerint a Bosch-nál 2022 (db)

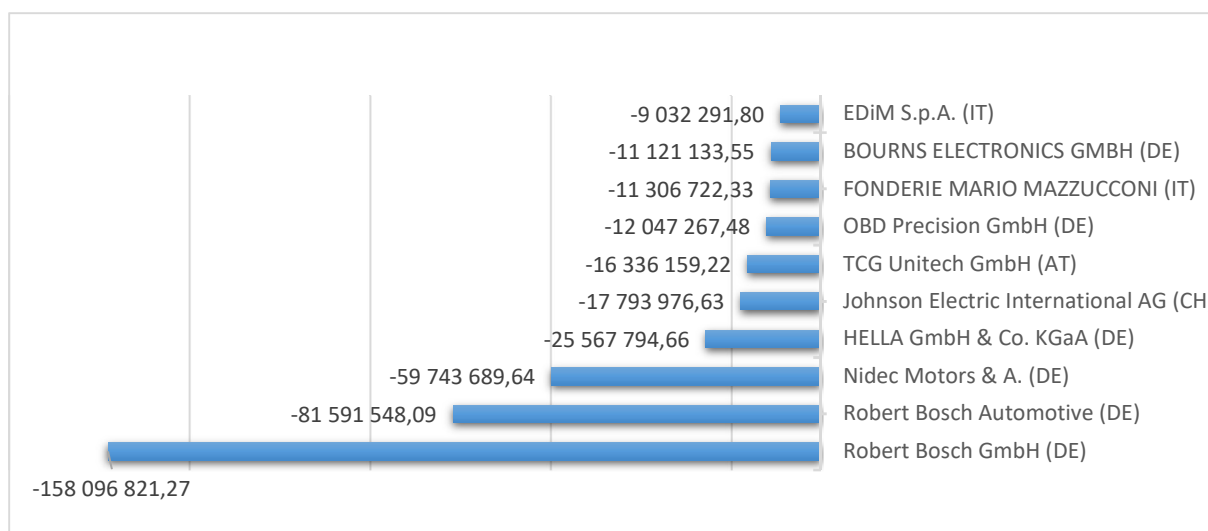
Forrás: saját szerkesztés



6. ábra: Beszállítók aránya a Robert Bosch Automotive Steering Kft.-nél

Forrás: saját szerkesztés belső hálózat alapján

Hogyha megfigyeljük a 2022-es évben a kiadásait a 10 legnagyobb pénztömeg az alkatrészekkel és alapanyagokkal foglalkozó cégeknek áramoltattak ki. Ezen listán a legelőkelőbb helyen a német anyacég illetve leányvállalat foglal helyet. Főként összességében német cégek figyelhetők meg a listán, ami szintén a fent említett bizalmi kérdésnek tudható be. A Bosch tehát olyan partnerkört épít ki maga mellé, amelyekkel hatékonyan tud együttműködni hosszú távon, ami kölcsönös bizalmi kapcsolat is egyaránt. Az sem ritka egyébként, hogy bizonyos vevőjük beszállítónk is, vagy fordítva.



7. ábra: Kiadások aránya (EUR) a Robert Bosch Automotive Steering Kft-nél 2022

Forrás: saját szerkesztés belső hálózat alapján

A kapcsolattartás tekintetében kiemelkedően fontos, hogy nemzetiségekként máshogy kell tartani a kapcsolatot a beszállítókkal. Magyarokkal főleg emailen, telefonon tartjuk a pénzügyi kollégákkal a kapcsolatot, míg a külföldiekkel megbeszéléseket, meetingeket kell betervezni. Ez azért fontos, mert ebben az esetben egyszerre többen jelen vannak, így minimalizálják annak esélyét, hogy esetleges félreértések legyenek vagy elvesszenek az információk. Külön munkatárs (ez esetben én) kezeli a német beszállítókat, az egyéb külföldieket, a Boschos fuvarszámlákat és külön a belföldi szolgáltatásos és megrendeléses számlákat, ezek tehát a nagyobb területek, amiket egy-egy kolléganő kezel. Magában foglalja a folyamatos kapcsolattartást, a számlakezelést, jóváhagyást, bevételezést, könyvelést, utómunkálatokat is. Cégünknek rendelkezésére áll egy Masterdata PMD-s felület, ahol a beszállítói törzs adatokat tartjuk nyilván és folyamatosan frissítjük, például hogyha megváltozna egy bank, cím vagy telefonszám. Ezen adatmódosítás átmegy egy több lépcsős jóváhagyásos folyamaton, hogy valósak-e az új adatok. Központi összeköttetés van a Boschos rendszereken, így hogyha mi módosítunk, az az anyacég adatbázisában is módosulni fog, hogyha van egyezés a partnereink közt. Új cégek esetében kiküldünk a partnernek egy formanyomtatványt, amiben ki kell töltenie az adataikat, aláírják, lepecsételik, és mi ezután felregisztráljuk őket rendszerünkbe. Maga a tranzakciók úgy zajlanak, hogy a beszállító beküldi a számlát postaúton vagy elektronikusan, ezután felvesszük vele a kapcsolatot, hogy visszaigazolják a számlát, hogyha jóváhagyták, bevételezték vagy megküldték a szállítólevelet, akkor lekönyveljük és a következő utalással, illetve értéknappal ki is egyenlítjük a számlát. Ez is fokozott odafigyeléssel és kapcsolattartással zajlik mindkét fél esetében.

4.4. Vagyoni helyzet vizsgálata 2017-2021 időszakban

2021-ben 1711 milliárd forint nettó árbevételt ért el. A Bosch világszerte több mint 402 600 embernek ad munkát és 2021-ben közel 79 milliárd euró árbevételt ért el.

4.4.1. Az autóipar hatékonysága Magyarországon

Magyarországon a válság előtti években a kkv-szektorban a hozzáadott érték részarányának növelése volt jellemző, 2009-ben azonban a mikroszegmenst leszámítva ellentétes irányú trend azonosítható. Az autóipar egy globálisan egyaránt jelentős, növekvő súlyú ágazat, amely az egyes országokban eltérő gyökerekkel rendelkezik, a KKE-régióban azonban a rendszerváltozást követően folyamatosan növekvő súllyal bír. Az autóiparon belül a XX. század végétől egyfajta relokalizációs folyamat azonosítható, amelynek következtében a termelési értéklánc egyes szegmenseit a nyugat-európai végtermékgyártók Kelet-Európába telepítették. A relokalizáció motivációja az olcsó munkaerő, valamint a fellelvőpiacok közelsége volt, mindemellett pedig a rugalmas munkaerőpiac és munkaerőpiaci szabályozás, az olcsó ipari telephely (ingatlan), illetve a kedvező adózás is telepítési tényezőként említhető.

4.4.2. Az orosz–ukrán háború megváltoztatja-e az Európai Unió politikai mindennapjait?

A koronavírus minden országra súlyos fenyegetést jelent, hiszen a betegség nem válogat nemzetiség, politikai világnézet vagy egy-egy ország geopolitikai elhelyezkedése szerint. Az Ukrajnában kirobbant háború, csakúgy, mint a koronavírus, egész Európára fenyegetést jelent. Sőt, az Ukrajnával határos kelet-közép-európai országok helyzete különösen nehéz. Fennáll a veszély, hogy az uniós politikusok egy része a valóság helyett megint az ideológiát választja. Az orosz–ukrán háború kétségkívül átalakítja majd az európai politika mindennapjait. A külső birodalmi törekvésre nem a belső birodalmi törekvések jelentik a helyes választ. Legalábbis egyik sem szolgálja az európai országok és polgáraik szabadságát és függetlenségét. Csak remélni lehet, hogy ezúttal az együttműködés győzedelmeskedik a pártpolitikai széthúzás felett, és a következő időszakban az európai tagállamok és intézmények visszatérnek az egymás kölcsönös elismerésén alapuló, tiszteletteljes párbeszéd útjára.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Portfóliómban bemutattam a gyakorlati-, jelenlegi munkahelyem, azaz a Robert Bosch Automotive Steering Kft történetét, tulajdonosi szerkezetét, tevékenységét. A szakmai beszámolóhoz készítettem Porter féle 5 erő modell alapján egy felmérést, ami megmutatta, hogy a cégnek milyen a piaci pozíciója, valamint a vállalat szervezeti felépítését megvizsgáltam. Továbbá egy SWOT elemzést, amelyben bemutatom a vállalat erősségeit illetve gyengeségeit, potenciális fejlődési lehetőségeit és a lehetséges veszélyeit. Megvizsgáltam a beszállítói kapcsolatokat cégen belül, hogy milyen arányban találhatók meg ennél a vállalatnál. A továbbiakban a vagyoni helyzetet vettem szemügyre, elsősorban az autóiparral kapcsolatban, majd az orosz-ukrán háborút következményeit taglaltam.

Összességében a szakmai elemzésem illetve a saját tapasztalataim alapján is elmondhatom, hogy a vállalat remekül alkalmazkodik a körülményekhez, a jelenlegi piaci helyzethez az innovatív gondolkodásának és a jól megszervezett, strukturált munkafolyamatának köszönhetően. A Bosch mára már olyan márka hírnévvel rendelkezik, amely automatikusan bizalmat nyer el a vevőktől és a munkavállalóktól is. Mindent összevetve, egy multinacionális cég versenyképességének megmaradásához vagy növeléséhez fontos, hogy a modernizáció és a fejlesztés-kutatás fő tényező maradjon a vállalat számára.

Az ott eltöltött szakmai gyakorlatom és munkám alatt hetek múlásával egyre több feladatot bíztak/bíznak rám. A feladatok jól elvégzésében sokat segített a felsőoktatási szakképzésben szerzett tudás. A két év alatt megszerzett tudást, a gyakorlati időm alatt tudtam végre kamatoztatni és használni. Az egyre több feladatnak köszönhetően, egyenesen arányosan növekedett a vállalatba való betekintés. Ennek köszönhetően új ismeretekre tettem szert és ezzel nem csak a tudásom, hanem a személyiségem is fejlődött. Tehát a szakmai gyakorlatom alatt olyan képesség birtokába jutottam vagy fejlődtem, mint a problémamegoldás, rögtönzés és a kommunikációs készség.

6. IRODALOMJEGYZÉK

- <https://www.bosch.hu/vallalatunk/a-bosch-magyarorszagon/eger-maklar/>
- [A Bosch Group világszerte | A Bosch Magyarországon](#)
- <https://www.bosch.hu/vallalatunk/a-bosch-csoport-vilagszerte/#szerkezet-es-szervezet>
- <https://www.bosch.hu/vallalatunk/a-bosch-magyarorszagon/>
- <https://lexiq.hu/cash-pool>
- <https://pentech.hu/hu/blog/likviditas-mutatoj-penzugyi-elemzes-egyszeruen-likviditasi-rata/>
- <https://www.hellovidek.hu/gazdasag/2022/05/30/milliardos-fejleszt-es-tovabb-fejlesztigyartokapacitasat-a-bosch-maklaron> MTI 2022.05.30. 19:02
- <https://www.origo.hu/gazdasag/20220530-maklaron-fejlesztigyartokapacitasat-a-bosch.html> ORIGOMTI2022.05.30. 16:24d
- <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-magyar-etimologiai-szotar-F14D3/e-e-F1E41/eszkalacio-F1F8C/>
- <https://www.muszaki-magazin.hu/2018/11/23/robert-bosch-evi-egymillio-kormanyu-egerbol-es-maklarrol/>
- https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista
- https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7975/0021_Kornyezetstrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- https://webkatt.hu/Files/Tartalmi%20elemek/Bosch_456%20Korm%C3%A1lnyrendszerek_prospektus_WEB.pdf
- http://midra.uni-miskolc.hu/document/18527/12101.pdf?fbclid=IwAR2rf6-AiiQrbPwXVj6p0ze0e8gP_hYpqYoJhIS8rRXKiI1KPs0PLIqHqs4
- http://doktori.nyme.hu/id/eprint/72/1/de_1936.pdf
- <https://www.transparencymarketresearch.com/automotive-steering-systems-market.html>
- <https://autopro.hu/beszallitok/elektromos-kormanyuvek-maklarrol-a-vilagpiacra/145444>
- <https://www.bosch.hu/vallalatunk/a-bosch-magyarorszagon/>
- <https://www.bosch.hu/vallalatunk/a-bosch-magyarorszagon/eger-maklar/>
- <https://www.bosch.hu/vallalatunk/tortenetunk/>
- <https://www.bosch.hu/hirek-es-tortenetek/1886-1905-az-elso-muhelytol-a-gyarig/>
- <https://www.bosch.hu/hirek-es-tortenetek/1906-1925-globalizacio-es-uj-kezdet/>

- <https://www.bosch.hu/hirek-es-tortenetek/1926-1945-az-autoipari-gyartotol-a-villamossagi-vallalatig/>
- <https://www.bosch.hu/hirek-es-tortenetek/1946-1959-ujrakezdes-es-ujjaepites/>
- <https://www.bosch.hu/hirek-es-tortenetek/1960-1989-uj-uzletagak-es-az-elektronika/>
- <https://www.bosch.hu/hirek-es-tortenetek/1990-ota-valaszok-a-globalizacios-kihivasokra/>
- https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3636/uzleti_tervezes_elmeleti_jegyzet.doc?sequence=4&isAllowed=y
- [Gát Ákos Bence Az orosz–ukrán háború megváltoztatja-e az Európai Unió politikai mindennapjait? Szakpolitikai Elemzések 2022. Mislivetz Áron James: Európa csendes, újra csendes, avagy háború Európában. Európa Stratégia Kutatóintézet, 2022. február 25](#)
- [Hitelintézeti Szemle, 16. évf. 1. szám, 2017. március, 119-142. o A magyar autóipar helyzete nemzetközi tükrőben* Rechnitzer János – Hausmann Róbert – Tóth Tamás](#)
- [Pató Gáborné Dr. Szűcs B., Kopácsi E., Kreiner B. Beszállító értékelés vizsgálata SWOT analízis segítségével Vállalkozásfejlesztés a XXI. században Budapest, 2016](#)

7. ÁBRÁKJEGYZÉKE

1. ábra: A BOSCH története.....	11
2. ábra: Porter féle 5 erő modell	14
3. ábra: SWOT analízis.....	19
4. ábra: 14 minőségi alapelv	20
5. ábra: Külföldi beszállítók aránya régiók szerint a Bosch-nál 2022 (db).....	24
6. ábra: Beszállítók aránya a Robert Bosch Automotive Steering Kft-nél.....	25
7. ábra: Kiadások aránya (EUR) a Robert Bosch Automotive Steering Kft-nél 2022	26
8. ábra: Eredménykimutatás 2017-2021	32

8. MELLÉKLETEK

Tételek Megnevezése	Értékgörbe	Évek				
		2017	2018	2019	2020	2021
Belföldi értékesítés nettó árbevétele		84 791	58 068	6 312 780	848 197	2 573 963
Exportértékesítés nettó árbevétele		581 342 617	613 679 772	575 763 676	430 306 214	502 901 018
Értékesítés nettó árbevétele		581 427 408	613 737 840	580 076 456	431 154 411	505 474 981
Saját termelésű készletek állományváltozása		3 013 972	4 989 906	- 1 713 164	- 3 645 326	4 761 139
Saját előállítású eszközök aktivált értéke		1 192 743	1 898 384	-	2 003 181	1 595 833
Aktivált saját teljesítmények értéke		4 206 715	6 888 290	- 1 713 164	- 1 642 145	7 356 972
Egyéb bevételek		22 231 607	19 272 762	27 141 714	24 009 075	59 736 462
Ebből: visszaírt értékvesztés		1 570 516	2 996 155	3 120 545	5 515 145	6 046 202
Anyagköltség		433 423 225	447 189 745	392 080 304	296 859 447	369 353 641
Igénybe vett szolgáltatások értéke		73 660 611	94 141 321	92 992 406	65 229 021	71 650 989
Egyéb szolgáltatások értéke		552 495	567 131	688 320	570 869	623 982
Eladott áruk beszerzési értéke		7 355 758	5 524 830	38 196 404	18 466 064	8 665 946
Eladott szolgáltatások értéke		68 725	28 072	3 057	3 248	3 249
Anyagjellegű ráfordítások értéke		515 060 814	547 451 099	523 960 491	374 128 649	450 297 807
Béreköltségek		18 003 798	20 830 490	18 820 938	18 415 413	22 582 745
Személyi jellegű egyéb kifizetések		3 372 151	4 308 223	2 901 842	2 545 293	2 749 628
Bérjárulékok		4 557 909	4 833 097	3 789 518	3 222 773	3 773 223
Személyi jellegű ráfordítások		25 933 858	29 971 810	25 512 298	24 187 479	29 105 596
Értéksökkenési leírás		26 577 664	26 130 398	24 303 625	26 602 652	28 530 276
Egyéb ráfordítások		23 305 296	31 359 871	63 555 365	60 605 978	58 603 868
Ebből: értékvesztés		2 311 390	3 648 624	5 456 667	6 947 731	7 650 894
Üzemi tevékenység eredménye		16 988 098	4 895 714	- 31 826 773	- 32 003 417	6 030 868
Pénzügyi műveletek egyéb bevétele		1 300 467	1 188 925	1 143 487	1 523 226	2 470 975
Pénzügyi műveletek bevételei		1 302 885	1 188 925	1 143 487	1 888 004	2 677 386
Fizetendő kamatok kamatjellegű ráfordítások		1 818 227	1 425 813	789 527	1 250 976	1 222 785
ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott		1 818 227	1 425 813	789 527	1 250 976	1 222 785
Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai		769 901	1 938 396	2 127 533	3 927 858	2 732 874
Pénzügyi műveletek ráfordításai		2 588 128	3 364 209	2 917 060	5 178 834	3 955 659
Pénzügyi műveletek eredménye		- 1 285 243	- 2 175 284	- 1 773 573	- 3 290 830	- 1 278 273
Adózás előtti eredmény		15 702 855	2 810 430	- 33 600 346	- 35 294 247	4 752 595
Adófizetési kötelezettség		533 530	279 587	-	-	131 743
Adózott eredmény		15 169 325	2 530 843	- 33 600 346	- 35 294 247	4 620 852

8. ábra: Eredménykimutatás 2017-2021

Forrás: saját szerkesztés

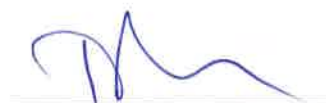
KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Balog Viktória (hallgató Neptun azonosítója: IGKSTT) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: Gyöngyös, 2023. 05. 02.



Belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.

NYILATKOZAT

a portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Balog Viktória
A Hallgató Neptun kódja: IGKSTT
A dolgozat címe: A Robert Bosch Automotive Steering Kft. bemutatása és elemzése
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023 év 05 hó 04 nap

Balog Viktória
Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.