

# A MULTINACIONÁLIS JÁRMŰIPARI VÁLLALATOK INNOVÁCIÓS STRATÉGIÁJA

*INNOVATION STRATEGY AT MULTINATIONAL AUTOMOTIVE  
COMPANIES*

**SZENDI NIKOLETTA PhD hallgató**

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron

## **ABSTRACT**

The engineering developments and innovative motor vehicle technologies conduce to the growth of the automotive industry. Considerable amount of professional knowledge is incorporated in each new model to be marketed. The multinational automotive companies have set up and expanded factories at the sites of their subsidiary companies in Europe. Role of knowledge and knowledge management processes have been esteemed at the multinational companies, as well. The automotive industry has invested significant amounts in research and development in the past years. The motor car companies in Europe support financially the research stations and universities and so they can learn about the new developments first hand and by this means they can increase their economic advantages again. This study investigates the innovative activities of the motor car companies, which have been successful during the recent years, and the effects thereof to the economic environment in Hungary. It reveals the expenditures to innovation and its effects on the national economy and the suppliers' network.

## **1. Bevezetés**

Az 1990-es évektől több jelentősebb autóiipari beruházás, gyárbővítés is megvalósult a kelet-közép-európai régióban, így Magyarországon is. A szervezetek a piaci mozgások és a versenytársak megerősödése miatt folyamatosan átformálják stratégiájukat. A termék életciklus lerövidült, az új gépjármű modellek fejlesztése már nem hét, hanem három-négy évet vesz igénybe (Szendi 2013). A tőkeerős vállalatok kutatás és fejlesztés területén tervezett és megvalósított investíciója Magyarországon is fellendülést okozott. Hazánkban stratégiai célok között szerepel a termelőegységek kihelyezésénél a járműipari kutatóbázisok létrehozása. Statisztikai adatok, a vállalati éves jelentések alapján elemzem, hogy az érzett fellendülés a valós adatokhoz viszonyítva milyen módon jelenik meg a járműiparban.

## 2. Irodalmi áttekintés

A vállalatok nyereségük maximalizálásához és versenyképességük növelésére kihasználják a globalizációból adódó lehetőségeket (Hymer 1960, Vernon 1966). Milton Friedman (1970) a nemzeti gazdaságok jelentőségét, a gazdasági erő maradéktalan kiaknázást hangsúlyozta. Tézise szerint a multinacionális vállalatok (MNV) által teremtett értékek és eljárások sikeressége az anyaországban önmagában is garancia arra, hogy a szervezet az idegen kulturális körülmények között is a maximális profitot termelje. Grant (1991) szerint a nagyvállalat célzott intézkedések nélkül is befolyásolja az ország helyzetét, mert az érdekeltek viselkedése a MNV-nál vagy vonzáskörzetében eltöltött idő alatt lassan változik. Gert Hofstede (1994) ellentétes pozícióra helyezkedett Friedmannal szemben, és a nemzetközi üzlet eredményességéért a kulturális különbségek figyelembe vételét és az alkalmazkodást jelölte meg. Czakó-Reszegi (2010) véleménye alapján a multinacionális vállalatok stratégiai előnye vagy a vállalat-specifikus vagy az ország-specifikus előnyök kihasználásából származik. A versenyelőnyök juttatják profithoz a vállalatot, de nem jobban csinálnak valamit, hanem mást csinálnak (Csath 2010). Az erőforrásokból és kompetenciákból származó előnyök felkutatása a MNV-k növekedési feltétele. A járműipar szerepe abban rejlik, hogy kiemeli az adott várost az egyébként gyenge fejlődési folyamatokból, s némiképp jobb helyzetbe hozza őket (Csizmadia-Uszcai 2014). A járműipari vállalatoknál a tacit tudás explicitté tétele, kezelése és megosztása működik. Magyarországon a munkaerő-piaci statisztikák szerint is a vezető ágazatok közé tartozik, a közvetlenül és közvetve foglalkoztatottak létszáma meghaladja a 100 ezer főt (Frigyesi et.al. 2014). A globalizáció elősegítette a tudomány fejlődését is. Anthony Giddens, szociológus szerint: "A globalizáció a világot átfogó társadalmi kapcsolatok intenzitásának növekedése, amely révén távoli helyek úgy kapcsolódnak össze egymással, hogy az egyik helyen bekövetkező eseményeket sok kilométernyi távolságban lejátszódó folyamatok befolyásolják, és viszont." A globalizálódó gazdaság előnyeit kiaknázó szupervállalat és a globalizáció-kritikusok által képviselt nézőpont súrlódása a kilencvenes évek óta hullámokat vet a médiában. A vállalati befektetési-, tudás- és K+F stratégia a régióban működő vállaltoktól valamilyen irányító elv mentén kerül lokális szintre. Ennek megjelenése a jóllét változása. A stratégiai eszközök fejlesztése azon ismeretek és tudás megszerzéséhez, illetve az ezeket fejlesztő hálózatokba való bekapcsolódáshoz kötődik, amelyek a nemzetközi vállalat innovációs kapacitásait fejlesztik (Czakó-Reszegi 2010). Ez az a cél, amelynek megvalósítása az együttműködést lehetővé teszi az országok nem piaci szereplőivel. (pl.: egyetemek, szakmai kamarák, kutatóintézetek)

### **3. Multinacionális vállalatok innovációs és tudásmenedzsment stratégiája**

Az EU 2020 stratégia öt területen rögzít célokat, melyekből nemzeti célokat vezetnek le. A K+F egyik ezek közül, melyet az adóügyi szabályozások és kedvezmények, a versenyjogi szabályozás, az akadémiai hálózat és a termelőszervezetek összekapcsolása ösztönöz. Egyszerre kell a nagyvállalatokat, azok beszállítóit és a kisvállalkozásokat kedvező helyzetbe hozni. Döntően a jármű és gyógyszeripar, illetve az informatikai vállalatok és vállalkozások jelentősek. A járműipar a magyar gazdaságban 2012 végére a teljes bruttó hazai össztermék közel 10%-t, az exportnak pedig nagyságrendileg egy negyedét adta. Magyarországon a feldolgozóiparban mért 30%-os növekedést a járműipari beszállítói hálózat befektetése adja. A 2012-es statisztikák szerint a magyarországi tőkebefektetések 23%-a Németországból érkezik. A befektetések által létrehozott jövedelem mértéke látszik Győr-Moson-Sopron megye a többi megyéhez képest kiugró GDP-értékénél: 11 500 EUR (Csizmadia-Uszakai 2014). Kecskeméti Mercedes adatait vizsgálva hasonló eredményre juthatunk. Figyelembe véve a járműipari óriás beruházások kedvező hatását a városok gazdasági teljesítményére – erre enged következtetni az Audi győri, a Suzuki esztergomi és az Opel szentgotthárdi jelenléte (Rechnitzer-Smahó szerk. 2012).

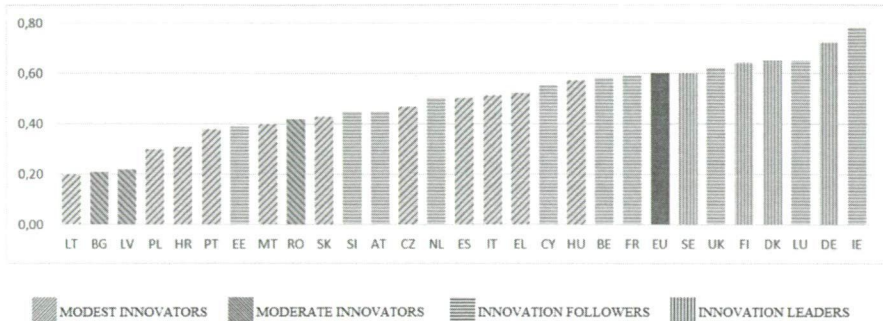
Amikor a tudásmenedzsment megvalósulása szóba kerül, a járműgyártásban minőségügyi okokból gyűjtött, járművenként harmincezer alkatrészből és ezek beépülési információjáról is beszélünk. A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. és a Kecskeméti Főiskola, illetve Audi Hungária Motor Kft. és a győri Széchenyi István Egyetem járműipari elektronikai, gépészeti és mechatronikai karai között létrejött együttműködés a gyakorlatirányult (duális) felsőfokú járműmérnöki szakképzés folyik. A tudásközpontban a vállalattal közös projekteken és műszaki tudományos konferenciákon keresztül jut a tudás a célcsoportokhoz. Erre a kulcstechnológia elvesztése vagy kiszivárgása nélkül kell, hogy sor kerüljön. A kutatás és fejlesztés költségei a legmagasabbak, illetve a kelet-közép-európai telephelyek politikai kiegyensúlyozottsága előnyt jelent, így hazánkba is eljutott több fejlesztési centrum terve és megvalósítása.

### **4. Szekunder kutatás**

A külföldi vállalati tudásstratégia végrehajtását a befektetésekre vezetjük vissza (1. diagram). A jobb oldalon találhatóak azok az országok, melyeknek legnagyobb nyeresége származik az innovációs kutatásból és befektetésből, ha az EU átlagos teljesítményét 100%-nak vesszük. A grafikonon narancssárga színnel a legkevesbé innovatív, sárgával a közepesen innovatív (EU teljesítményéhez arányosítva annak 50-90% között), szürkével az innovatív követő (90%-120% között) és zölddel a kiemelkedően innovatív (120% feletti relatív innovációs mérték) országokat tüntették fel.

**1. diagram: Az innovációs eredményekből realizált nyereség mértéke az EU országokban**

**1. diagram: Amount of profit realized from the inventional results**

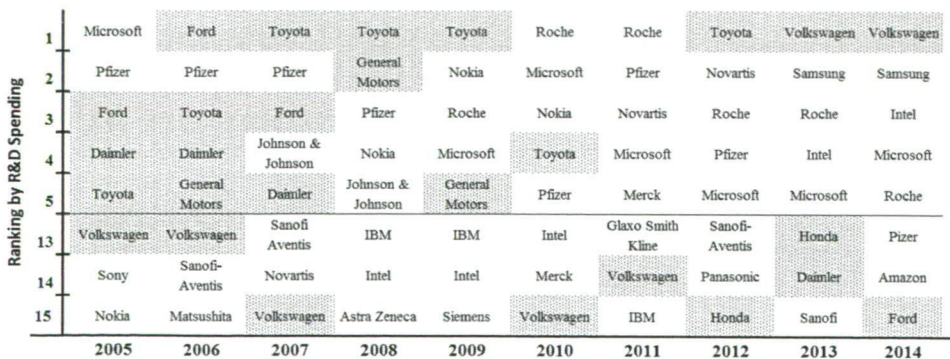


*Forrás: Hollanders & El-Sadki 2014:18*

Látható, hogy a követő országok az EU körüli átlaggal elszótan a közép és a nagy hasznú csoportban, míg az erősen innovatív országok mind a nagy hasznú csoportban vannak. Magyarország – EU szinten – a közepes innovációs teljesítményű országok közé sorolható. Az innovációs együttműködések leíró mutatók, a kutatóhelyek és a vállalatok közötti kapcsolatok terén marad el az átlagostól. Gyenge pont a kis- és közepes vállalkozások együttműködése a hazai és a külföldi nagyvállalatokkal, tudásbázisokkal (KSH 2013). A NAV és a KSH adatai alapján vizsgálva a hatás nehezen kimutatható, mert az adatok absztrakciós szintje nem terjed ki a külföldi tulajdonú szervezetek és a magyar tulajdonú szervezetek külön bontására (Csomós 2014).

**2. diagram: Globális vállalatok, kiemelten a járműipar innovációs kiadásai 2007 és 2014 között**

**2. diagram: Innovation expenses of global companies, particularly of motor vehicle industry between 2007 and 2014**



*Forrás: Pricewaterhouse Cooper Consulting 2014*

A Magyarországon legnagyobb értéket teremtő cégek/bankok döntően külföldi tulajdonban vannak, irányításukat nem hazánkból végzik, hanem az anyavállalatok koordinálják. Az autóiipari vállalatok hatásának pontos kimutatása könnyebben köthető régiókhöz és városokhoz. A legnagyobb konszernek 2014-ben összesen 647 milliárd amerikai dollárt fektettek be.

A több éves idősíkra kiterjesztett vizsgálat azt mutatja, hogy a német autóiipari konszernek terveznek a legnagyobb kutatás-fejlesztési kiadással. De előttük a Toyota (2. diagram) több éven keresztül vezette a listát. Az anyavállalatok közül az autóiipar kiadásai a legmagasabbak: 28,6 milliárd dollár.

A STATISTA elemzése alapján a Toyotánál 2014-ben több mint 9,1 milliárd dollár volt az éves innovációs kiadások összege. A Volkswagen konszern 13,5 milliárd dollárt, a Daimler 7 milliárd dollárt költött (1. táblázat). A győri és a kecskeméti üzemek is elkezdtek felépíteni fejlesztői csoportjaikat. Összehasonlítva más országokkal egyáltalán nem természetes, hogy a fejlesztés kihelyezésre kerül.

**1. táblázat: TOP 20 lista a vállalati innovációs kiadások arányában**  
**Table 1.: TOP 20 list in the ratio of company expenses to innovation**

| Rank         | Company | R&D Spending       |                  |                 | Headquarters Location | Industry      |      |
|--------------|---------|--------------------|------------------|-----------------|-----------------------|---------------|------|
|              |         | 2014 US\$ Billions | Change from 2013 | As a % of Sales |                       |               |      |
| 1            | 1       | Volkswagen         | \$13.5           | 18.9%           | 5.2%                  | Europe        | Auto |
| 7            | 6       | Toyota             | \$9.1            | -7.0%           | 3.5%                  | Japan         | Auto |
| 11           | 11      | General Motors     | \$7.2            | -2.3%           | 4.6%                  | North America | Auto |
| 12           | 14      | Daimler            | \$7.0            | 4.8%            | 4.4%                  | Europe        | Auto |
| 15           | 23      | Ford               | \$6.4            | 16.4%           | 4.4%                  | North America | Auto |
| 17           | 13      | Honda              | \$6.3            | -6.6%           | 5.4%                  | Japan         | Auto |
| TOP 20 TOTAL |         |                    | \$165.3          | 5.4%            | 8.0%                  |               |      |

*Forrás: Zenz-Spitzweg 2014*

A német vállalatok jellemzően az anyaországban tartják a kutatói és mérnöki munkahelyeket. A járműipari települések igen magas aránya, 41% az az 73 település 50 ezer főnél alacsonyabb népességszámú. A KSH 2013-as adatai alapján mindkét város népességszáma 120.000 fő körülire tehető. Ez elsősorban azzal magyarázható, hogy sok esetben a járműgyárakat nem egy nagyobb méretű városba, hanem annak agglomerációjába telepítik (Csizmadia-Uszakai 2014). Hazánkra szűkítve a KSH adatai alapján elmondható, hogy 2014-ben külföldről mintegy 70 milliárd forint érkezett az országba kutatás-fejlesztési céllal, 24%-al több, mint egy évvel korábban.

A K+F helyek több mint fele Közép-Magyarországra esik, ezek 85%-a Budapesten található. A műszaki tudományok részesedése 34,5%. Végeznek egyetemi kutatást magyarországi telephelyeiken az autógyártók, de a KFI költségvetés nagyobb része az anyaországban kerül felhasználásra. Másik fontos tényező a kiválasztott ország biztonságos jogi környezete. Kuemmerle (1999) által készített

öt ország harminchat multinacionális vállalatára kiterjedő felmérés szerint, ha a piacszerzés a cél, akkor a K+F részlegeket a termelés, ha az erőforrásszerzés, akkor az egyetemek közelébe helyezik el. A bővülő infrastruktúra, IT és logisztikai feltételek továbbá az olcsó munkaerő újabb befektetőket vonz térségbe. Szendi Nikoletta (2014) szerint a beszállítók és a multinacionális autóiipari vállalatok között mélységében nem valósul meg tudásátadás, mert a beszállítók nem érdekeltek „speciális” innováció teremtő tudásuk továbbadásában. Így védik további megrendeléseiket. Projekt befejezésével a feladatot megoldják, de a „tudást magukkal viszik”. A járműipari vállalatok a munkabér és járulékai, az adó és közületi szolgáltatási díjak költségén felül a globális és lokális beszállítók termék és szolgáltatás díját, illetve a támogatások rendszerét kezeli. Ezek a tételek mind javíthatnak a régió gazdasági állapotán, de egyben függ is tőle.

## Összegzés

A tanulmányban globális szintről kiindulva, lokális szintig leképezve került bemutatásra a multinacionális járműipari vállalatok innovációs stratégiája. A MNV-k innovációs stratégiáját az anyavállalat stratégiai lépései határozzák meg. A magyarországi leányvállalatok esetében a németországi anyavállalatok innovációinak adaptálása meghatározó. A termékfejlesztés az esetek többségében az anyavállalatnál valósul meg, a leányvállalatoknál az új modellek gyártása és részegységek fejlesztése történik. Ezek a lépések az innovációs képesség fejlődéséhez és az általános tudásszint növeléséhez nem elegendők. Az EU és az állami szintű stratégiai célok megvalósítása javíthat. Beszállítók esetében még nagyobb a szakadék, és nem cél az áthidalása. A KSH statisztikai adatai alapján 2013-hoz viszonyítva 2014-ben is a járműipar és a járműipari beszállítók bővülő termelésének húzóhatása miatt nőtt a gépek és szállítóeszközök termékforgalma. Autóiipari projekteken a tudásmenedzsment önmagában nem a végcél, mert a vállalatok törekvése a profitmaximalizálás a termék és szolgáltatás eladásán keresztül. Társadalmi felelősséget vállalnak, amivel hozzájárulnak a jólléthez. Magyarország K+F szempontjából az élvonalba tartozik, de a gyakorlati megvalósításhoz hiányzik a tőke, ezzel a legfőbb gátat a gazdasági feltételek hiánya jelenti.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Csomós György (2014): Magyarország gazdasági pozícióváltozása, KSH. Budapest
- Csath Magdolna (2010): Versenyképesség-menedzsment, Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest
- Frigyesi Veronika et. al. (2014): Fehér könyv, A Magyar ipar lehetőségei és kihívásai.
- Hugo Hollanders & Nordine Es-Sadki (2014): Innovation Union Scoreboard, Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology, Belgium
- Magyar közlöny (2013): Nemzeti kutatás-fejlesztési és innovációs stratégia 2010-2014, [http://2010-2014.kormany.hu/download/0/74/f0000/MK\\_13\\_115\\_nkis.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/0/74/f0000/MK_13_115_nkis.pdf) (Lehívás: 2015.02.06)
- Hymer, S. (1960): The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment. PhD thesis, published in 1976. MIT Press, Cambridge, Mass
- Statista GmbH (2014): F&E-Ausgaben des Automobilherstellers Toyota in den Finanzjahren 2007 bis 2014 (in Millionen Yen), Hamburg, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/223647/umfrage/funde-ausgaben-von-toyota/> (Lehívás: 2015.02.06)
- Preis Water Consulting (2015): The Global Innovation 1000: Top 20 R&D Spenders 2005-2013, New York, <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/global-innovation-1000/top-20-rd-spenders-2013> (Lehívás: 2015.02.06)
- Szendi Nikoletta (2013): Változtatásmenedzsment hatásai a járműiparban tevékenykedő vállalatok versenyképességére, Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Felelős társadalom fenntartható gazdaság, Nyugat- magyarországi Kiadó, Sopron, pp.:549-560
- Szendi Nikoletta (in press): A tudás megőrzése és továbbadása az autóiipari projektekben, Nemzetközi tudományos konferencia Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák, Nyugat- magyarországi Kiadó, Sopron
- Vernon R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. Quarterly Journal of Economics 80.
- Zenz-Spitzweg Davida (2014): Deutschland bleibt F&E-Europameister – Volkswagen investiert weltweit am meisten in Forschung und Entwicklung, <http://www.strategy-business.com/article/00295?gko=b91bb> (Lehívás: 2015.02.03)