

# GLOBÁLIS VÁLLALATOK BELSŐ STRUKTÚRÁJÁNAK ALAKÍTÁSA A BESZERZÉS ÉS A TERMÉKFEJLESZTÉS KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGEINEK TÜKRÉBEN

A globalizáció az elmúlt évtizedek egyik meghatározó jelensége, mely alapvetően befolyásolja a vállalati versenyképességet. A globális gazdaságban komplex üzleti hálózatok jelennek meg, e hálózatok struktúrájának megismerése, kialakulásuk okainak megértése alapvető feladat. Ez a kérdéskör a magyar gazdaság számára is kiemelt jelentőségű, hiszen nem mindegy, hogy e multinacionális vállalatok Magyarországra települő leányvállalatai milyen konkrét tevékenységeket végeznek, bővül-e az ide települt cégek tevékenységének köre, s ha igen, mivel? A cikk középpontjában az innováció, ezen belül egy konkrét innovációs folyamattípus, az új termék fejlesztésének folyamata (New Product Development, NPD) és egy, a hazai leányvállalatok számára is kiemelt fontosságú reálfolyamat, a beszerzés határterületén végzett tevékenységek szervezeti megoldásainak vizsgálata áll. A szerzők azt elemzik, milyen globális struktúrák kialakításával támogatják e vállalatok a beszerzésnek azon feladatait, melyek ebből a termékfejlesztési folyamatból származnak.\*

**Kulcsszavak:** beszerzés, innováció, termékfejlesztés, globális értéklánc, szervezetalakítás

A globalizáció az elmúlt évtizedek egyik meghatározó jelensége, mely alapvetően befolyásolja a vállalati versenyképességet. A globális gazdaságban komplex üzleti hálózatok jelennek meg, e hálózatok struktúrájának megismerése, kialakulásuk okainak megértése alapvető feladat. A globális értéklánc (Global Value Chain, GVC; Gereffly et al., 2005) is ilyen összetett üzleti hálózatként (ún. belső üzleti hálózatként) értelmezhető, hiszen csomópontokból – és a közöttük kialakult kapcsolatok rendszeréből áll. E struktúrák létrejöttének és működésének megértése régóta a tudományos érdeklődés középpontjában áll. Leggyakrabban a komparatív előnyökkel (Török, 1986) magyarázzák őket. Az e téren megfigyelhető változások ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy e struktúrák alakításában nem csak a komparatív, de a kompetitív előnyök (U.N. World Investment Report, 1996), azaz hagyományos versenyelőny megfontolások is szerepet játszanak.

Ez a kérdéskör a magyar gazdaság számára általában kiemelt jelentőségű, hiszen nem mindegy, hogy e multinacionális vállalatok Magyarországra települő leányvállalatai milyen konkrét tevékenységeket végeznek, bővül-e az ide települt cégek tevékenységének köre, s ha igen, mivel? Munkánk a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári campusán" című európai uniós projektjének keretei között készült. A multinacionális vállalatok jelenléte és tevékenységrendszerének fejlődése a közép-magyarországi régió számára is kiemelten fontos.

A témakör hazai szakirodalma ezt a kérdéskört az upgrading, azaz az ún. feljebb lépés, a nagyobb hozzáadott értékkel rendelkező tevékenységek betelepülése címszó

alatt tárgyalja (Szalavetz, 2015). A magas hozzáadott értékű tevékenységek közül kiemelkedik az innováció. Nem csak vállalati, de makrogazdasági szempontok miatt is nagy jelentőségű e funkció. Elemzésünk középpontjában a magyar gazdaság számára kiemelt fontosságú járműgyártás (TEÁOR DM 34 és 35) áll, ahol e nemzetközi cégcsoportok elsődlegesen olyan leányvállalatokkal vannak jelen hazánkban, melyek központi funkciója maga a termelés, és az azt kiszolgáló reálfolyamatok, mint pl. a beszerzés és a logisztika. Ez az iparág ugyanakkor erőteljes innovációs kényszer alatt működik, a termékek egyre rövidülő életréteke a tömeges testreszabás körülményei között hat magára a termelésre, de az azt kísérő többi reálfolyamatra is. Cikkünk középpontjában az innováció, ezen belül egy konkrét innovációs folyamattípus, az új termék fejlesztésének folyamata (New Product Development, NPD) és egy, a hazai leányvállalatok számára is kiemelt fontosságú reálfolyamat, a beszerzés határterületén végzett tevékenységek strukturális, szervezeti megoldásainak vizsgálata áll. Azt elemezzük, milyen globális struktúrák kialakításával támogatják e vállalatok a beszerzésnek azon feladatait, melyek ebből a termékfejlesztési folyamatból származnak. Miként osztják fel ezeket a feladatokat belső üzleti hálózatuk egyes szereplői között? Hol és miért jelennek meg az egyes folyamatok a vállalatcsoportok szervezeti felépítésében? Két vállalati példa segítségével bemutatjuk az e téren, az elmúlt néhány évben kialakult szervezeti megoldásokat, de értelmezzük is azokat abból a célból, hogy a kialakulásuk mögötti megfontolásokat, illetve ennek kapcsán a belső üzleti hálózatok struktúraalakítási döntéseinek mozgatórugóit jobban megértsük.

A globális vállalatok belső üzleti hálózataik alakításakor számos új, sokszor első pillantásra meglepő meg-

#### \* Köszönetnyilvánítás

A tanulmány az „EFOP-3.6.1-16-2016-00013 Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem Székesfehérvári Campusán” elnevezésű projekt által támogatott kutatás keretében jött létre.

oldással jelennek meg, amelyek mögötti megfontolások megértése, az új struktúrák mozgatórugóinak feltárása fontos feladata a gazdaságtudománynak. A cikkünkben kiválasztott tevékenység-halmaz szervezeti megjelenésének leírásával és értelmezésével mi is ehhez szeretnénk hozzájárulni. Munkánk ún. jelenség-alapú kutatás (Krog et al., 2012). Célunk részletesen leírni a vizsgált jelenséget – esetünkben a kialakult szervezeti struktúrát –, majd megérteni a kialakulása mögött meghúzódó okokat.

A cikk felépítése a következő: elsőként a témakörhöz kapcsolódó irodalom feldolgozásának eredményét foglaljuk össze. Ezt követően két, hazánkban is jelen lévő globális nagyvállalat példáján keresztül bemutatjuk a kialakult szervezeti megoldást, majd azt összevetjük a korábbi kutatási eredményekkel. Végül, de nem utolsósorban igyekszünk feltárni a kialakult megoldások mögötti okokat, hiszen végső soron célunk a megfigyelt összetett struktúrák mozgatórugóinak megértése.

## A szakirodalmi háttér

Az innovációval, ezen belül az új termék fejlesztésének folyamatával a beszerzés szempontjából foglalkozó szakirodalom gazdag. Magyarországon meghatározók e tekintetben Vörösmarty (2017), Vörösmarty – Kiss (2014) és Fehér (2007) munkái. E tág témakörön belül a szervezeti aspektusokat is számos kutató vizsgálta már (Hart – Baker, 1994; Drazin – Schoonhoven, 1996; Eppinger – Chitkara, 2006). Ezek közül számunkra azok a kiemelten fontos források, melyek a NPD-folyamat beszerzési szervezettel kapcsolatos vonatkozását tárgyalják. Kutatások igazolták ugyanis, hogy a beszerzési funkcióknak az új termék fejlesztésébe történő aktív részvétele pozitívan befolyásolja a fejlesztések sikerességét (Nijssen et al., 2002). A beszerzés jelentősége az utóbbi időben egyes ágazatokban – köztük a jelen cikkben tárgyalt járműiparban is – különösen megnövekedett, mert számos ún. OEM-vállalat az új termék fejlesztéséhez szükséges innovációs feladatok nagy részét – a járműiparban nem egyszer annak mintegy 80%-át – a beszállítókhöz helyezte ki (Caputo – Zirpoli, 2001). Érthető ezért, hogy a beszerzés és az innováció kapcsolatát több kutató vizsgálja. A cikkek különböző oldalról közelítenek a témakörhöz. Fontos kutatási irány a jelentős innovációs kapacitással rendelkező beszállítók felkutatásának kérdésköre (Schiele, 2006; Emden et al., 2006), a beszállítók innovációs folyamatba történő ún. korai bevonásának témája (Wynstra – ten Pierick, 2000). A beszerzés szervezeti aspektusait általában tárgyaló irodalom is gazdag. Cousin et al. (2006) például a beszerzési funkció általános konfigurációjának mintázatát, és annak a vállalati teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja. Ennek során kiemelt elemzési szempont, hogy a beszerzést mennyire vonják be a stratégiai tervezésbe, milyen a beszerzés státusa a szervezetben, mekkora a belső integráció foka, illetve mennyire fejlett beszerzési képességekkel rendelkezik a szervezet. Több publikáció tárgyal a beszerzés területén (is) alkalmazott néhány kiemelt szervezeti megoldást, például keresztfunkcionális csapatok alkalmazását (Holland et al., 2000; Sethi et al., 2001).

Sokkal kevesebb szerző foglalkozik ugyanakkor a vizsgált tevékenységek konfigurációs megoldásainak elemzésével. Az innovációs tevékenységek korábban már említett intenzív kiszervezése miatt a megrendelő pozícióban lévő nagyvállalatok innovációs tevékenységének konfigurációjáról találtunk részletes leírást, melyben a Fiat esetét tárgyalják a szerzők (Becker – Zirpoli, 2003). A beszállító pozícióban lévő vállalatokról ilyen leírás, legjobb tudomásunk szerint, ugyanakkor nem áll rendelkezésre. Pero et al. (2010) cikke ugyan konfigurációs kérdésekkel foglalkozik, de főként a külső ellátásilánc-tagokra fókuszálva. Lakemond et al. (2001) cikke pedig a beszerzési szakembereknek a termékfejlesztésben betöltött szerepét és nem a beszerzési funkció adott szempont szerinti belső munkamegosztását és konfigurációját vizsgálja. Ugyanakkor a cikk jelen munkánk számára is fontos eredménye az ún. interfészek jelentőségének hangsúlyozása. Annak kiemelése, hogy a vizsgált termékfejlesztési folyamat hatékonysága számos belső, de külső szereplő közötti interfész hatékony menedzsmentjét igényli. Mint látni fogjuk, az általunk leírt esetekben az interfészek tudatos kezelése az alkalmazott szervezeti munkamegosztásban, a létrehozott konfigurációban valóban fontos szerepet játszik. A beszállító pozícióban lévő vállalatok beszerzési szervezetének belső felépítését tárgyalja az innováció szempontjából Luzzini és Ronchi (2011) cikke. E tanulmány áll megközelítésében és tartalmában cikkünkhöz a legközelebb. Alapkérdése, hogy miként befolyásolja a beszerzés szervezeti kialakítása a vállalati innovációmenedzsment képességeit. Elemzésükben a szerzők a szervezettervezési, konfigurációs megközelítést alkalmazzák multinacionális környezetben. A vizsgált ágazatokra jellemző innováció intenzitása és a kockázat mértéke alapján három alapvető konfigurációs megoldást azonosítanak, az ún. redundáns, az integrátor és a koordinátor típusú konfigurációs megoldást. Ugyanakkor e három konkrét megoldásnak a szervezeti, konfigurációs szempontú leírása, az alkalmazott munkamegosztás és az ennek nyomán kialakult szervezeti struktúra bemutatása igen elnagyolt.

Igaznak véljük ezért Glock és Hochrein (2011) átfogó irodalom-összefoglaló munkájának következtetését, mely szerint számos olyan területet létezik a beszerzési irodalomban, ahol nemzetközi szinten is elégtelen tudással rendelkezünk, s a kutatási rések között az alábbiak szerepelnek:

1. kevés szakirodalom kutatja a beszerzés témakörében (is) a nemzetközi, globális vállalatok komplex szervezeti megoldásait, így az e téren megfigyelhető legjobb gyakorlatok és az azok mögötti menedzsmentmegfontolásokat sem tárták még fel mélységében,
2. kevés információnk van arról, hogyan strukturálják e vállalatok a beszerzésnek azokat az ún. határterületi tevékenységeit, melyek más vállalati funkciókhoz, köztük az innovációhoz kapcsolódnak.

Munkánkban e két kutatási problémakört ötvözzük, hiszen a beszerzés és az innováció határterületén végzett

beszerzési tevékenységek strukturális aspektusait vizsgáljuk globális vállalatok esetében. Ezen belül konkrétan az új termék fejlesztése által generált beszerzési tevékenységek munkamegosztási és így konfigurációs megoldásait tárgyaljuk.

Jelen munkánk számára két, még nem említett tanulmány (Wynstra et al., 1999, 2001) különösen fontos. Mindkettő fókuszáltnan az új termék fejlesztésének és a beszerzési funkciónak speciális, de a vállalati versenyképesség szempontjából fontos kérdéseit állítja a gondolkodás középpontjába. Wynstra és szerzőtársai (1999, 2001) az NPD folyamatához kapcsolódó beszerzési tevékenységek szisztematikusan feltérképezését végezték el. Ezt a komplex tevékenységgyűttest két nagyobb csoportba és összesen négy önmagában is összetett részfolyamatra bontották:

I. *Általános, nem konkrét fejlesztési projektekhez kötődő feladatok:*

- a. *a fejlesztés általános menedzsmentfeladatai:* magának a fejlesztési projektnek a menedzsmentjével kapcsolatos beszerzési tevékenységek (pl. a beszállítók részvételét szabályozó elvek megfogalmazása és kommunikálása a szervezeten belül),
- b. *a kiemelt beszállítói hálózat általános menedzsment feladatai:* az új termék fejlesztésének korai szakaszában való részvételre alkalmas beszállítói hálózat kialakítása és általános menedzsmentje (pl. a beszállítók által képviselt technológiák nyomon követése).

II. *Konkrét fejlesztési projekthez kapcsolódó feladatok:*

- a. *projektmenedzsment:* egy konkrét fejlesztési projekt azon beszerzési feladatait jelenti, mely az érintett beszállítókkal kapcsolatos együttműködéshez szükségesek (felépítését részletesebben lásd később), ezen belül:
  - i. a termék koncepciójának kidolgozása,
  - ii. az alapvető design,
  - iii. a részletes műszaki specifikáció kialakítása,
  - iv. a termelés felfuttatása.
- b. *termékmenedzsment:* az egyes konkrét termékfejlesztési projekthez kapcsolódó egyéb belső feladatokat jelenti (pl. információ nyújtása új technológiai megoldásokról, alternatív termék/technológia/beszállító – javaslatok kidolgozása, ha szükséges).

Mint látjuk, az említett szerzők a fenti négy fő folyamatlemből az utolsó kettőt tekintik olyannak, melyeket konkrét termékfejlesztési projektekhez kapcsolódóan végeznek el. Az említett munkákban Wynstra és szerzőtársai a vizsgált folyamatrendszer értelmezni és leírni célozták, az azonosított tevékenység-halmaz szervezeti megoldásait szisztematikusan nem vizsgálták, a létrejövő struktúrák mögötti mozgatórugókat pedig végképp nem elemezték. Munkánk célja az előzőekben röviden bemutatott *projektalapú* (tehát konkrét termékfejlesztési projektekhez kapcsolódó) folyamatrendszer strukturális, konfigurációs

szempontból történő vizsgálata. Ez a tevékenység-halmaz is igen összetett, ezért amikor arra, mint a beszerzés adott NPD-projekt kapcsán végzett tevékenységeit felölelő egységes folyamatrendszerre utalunk, azt *metafolyamatnak* nevezzük. Elemzésünk középpontjában ez a meta-folyamat áll. Bemutatjuk, hogy a vizsgált vállalatok hogyan értelmezik a szóban forgó meta-folyamatot, miként bontják le azokat részfolyamatokra, s milyen munkamegosztási és konfigurációs megoldásokat dolgoznak ki menedzselésükre, globálisan.

A szervezet hatékony és eredményes működésének strukturális oldalról történő támogatása mindig is alapkérdése volt a szervezés- és gazdaságtudományoknak (Antal – Dobák, 2016). A szervezettelmélet egy vállalat belső felépítésének kialakításakor alapvetően a munkamegosztásból indul ki, s ehhez kapcsolja a hatáskörök megosztásának, a létrehozott szervezeti egységek közötti koordinációnak a kérdéskörét. Ezek révén alakul aztán ki maga a konfiguráció. Munkánkban nem célozzuk a beszerzés vizsgált nagyvállalatoknál alkalmazott szervezeti felépítésének teljes körű leírását. Mint említettük, a beszerzési funkció egy specifikus résztvétevényiségének szervezeti elhelyezkedésére szűkítjük le elemzésünket. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy a már bemutatott meta-folyamatnak, illetve elemeinek mi az alapvető szervezeti elhelyezkedése és felépítése a vállalatcsoportban, és mivel magyarázhatjuk annak kialakulását. Ebből a szempontból számunkra az alkalmazott munkamegosztás kérdése a kulcskérdés. Hogyan értelmezik e vállalatok ezt a határterületi feladategyűttest? Hogyan bontják azokat fel részfolyamataira, kisebb építőelemeire és azokat hogyan csoportosítják újra, hogy azután ezek elvégzését egy-egy szervezeti egységhez allokálják? Ennek kapcsán óhatatlanul felmerül az egyes folyamatrészek, feladatok centralizálásának kérdése, azaz annak meghatározása, hogy az egyes feladatokat a beszerzési szervezet hierarchiájában hol helyezték el, hol végezték el azokat. Esetünkben nagy nemzetközi vállalatcsoportok beszerzési szervezetének vizsgálatáról van szó, így a fókuszban álló strukturális problémakörnek mindig van egy fontos specialitása. Mégpedig az, hogy az előbb említett centralizáció kérdésének óhatatlanul van lokációs aspektusa. Ilyen esetekben a centralizáció ugyanis arról szól, hogy az összekapcsolt folyamatok elvégzését milyen szinten központosítsák. Globálisan egyetlen helyen végezzék azt el, esetleg regionális szinten bonyolítsák? Vagy lokálisan, azaz pl. minden releváns ország szintjén jelenítsék meg szervezeten belül az adott feladatokat? Ezt a tevékenységek ún. elsődleges lokációjáról szóló döntést a nemzetközi vállalatok stratégiai menedzsmentjét szervezeti oldalról tárgyaló szakirodalom az offshoring döntés körében tárgyalja (Contractor et al., 2010; Jensen et al., 2013).<sup>1</sup> Összességében a cikkünkben vizsgált konkrét feladategyűttest szervezeti megoldásait tehát a következők dimenziók mentén fogjuk bemutatni:

1. alkalmazott munkamegosztás,
2. feladatok centralizációs foka,
3. ezzel kapcsolatban annak lokációja.

## A vállalati esetek

A NPD folyamatához kapcsolódó beszerzési tevékenységek strukturális megoldásait két, hazai telephellyel is rendelkező nagy, a járműgyártásban meghatározó multinacionális vállalat példáján keresztül tárgyaljuk. Mindkét hazai vállalat esetén jelentős, az adott anyavállalat belső hálózatának fontos szereplőjéről van szó. Olyan leányvállalatokról, melyek központi funkciója a termelés, de annak mind volumene, mind minőségi jellemzői miatt számos más fontos funkció, így a beszerzés és a beszerzésnek az innovációval – ezen belül az új termék fejlesztési folyamatával – kapcsolatos tevékenységei is megjelennek Magyarországon. Mindkét esetben a beszerzési funkció helyi, a termékfejlesztési projektek levezénylésében is érintett vezetőjével tudtunk interjút készíteni, de elemzésünket a trianguláció (Jick, 1979) elvárásainak megfelelően más anyagokkal is kiegészítettük. Ennek során a vállalatcsoportok nyilvánosan is elérhető információi mellett az alkalmazott konfigurációval kapcsolatos belső dokumentumokat is használtunk. Az interjúalanyok anonimitás kérték, ezért a következőkben egyszerűen csak *A* és *B* vállalatról, és azok beszerzési vezetőiről beszélünk majd.

1. táblázat

### Alapvető információk *A* és *B* vállalatokról

Vállalatok	A vállalat	B vállalat
Kiterjedés	globális vállalat	globális vállalat
Jelenlét	minden kontinensen, 60 országban jelen	minden kontinensen, 30 országban jelen
Foglalkoztatottak száma (2015)	200.000 főt meghaladja	20.000 főt meghaladja
Szektor	járműgyártás	járműgyártás
Magyar telephely	igen, gyárral rendelkezik	igen, gyárral rendelkezik
Interjúalany pozíciója	a gyár beszerzési vezetője	a gyár beszerzési vezetője

Forrás: interjú és vállalati belső dokumentáció alapján (2017)

### Az *A* vállalatcsoport

Mint azt az *1. táblázatban* jeleztük, az *A* vállalat hazánkban is több üzletággal jelen lévő nagyvállalat, mely a világ minden táján, mintegy 60 országban tevékenykedik. Elemzésünk középpontjában autóiipari üzletága áll. A következőkben röviden bemutatjuk ehhez kapcsolódó beszerzési szervezetének globális felépítését, tárgyaljuk szűkebb kutatási kérdésünket, vagyis azt, hogy az adott vállalat milyen szervezeti megoldással támogatja a beszerzés területén a termékfejlesztés komplex metafolyamatát. Megjegyezzük, hogy az egyes szervezeti egységek megnevezését az interjúalany szisztematikusan angolul használta, ezért mi is azt használjuk elsősorban, de munkánkban értelmezzük azt, és azonosítjuk a magyar megfelelőjét is.

Az *A* vállalat beszerzési szervezete az ún. Corporate Sector Purchasing and Logistics (vállalatcsoport szintű

beszerzés és logisztika), mely 2011-ben állt fel jelenlegi formájában. Korábban a beszerzés teljes egészében gyár-specifikus tevékenység volt az adott üzletág esetén. Maga a Corporate Sector Purchasing and Logistics, mint az a nevében is benne van, három fő területet ölel fel, a beszerzésnek a két al ágát, azaz a direkt és az indirekt beszerzési területeket<sup>2</sup>, illetve a logisztikát. Mivel a vizsgált metafolyamat a direkt beszerzési területhez kapcsolódik, a továbbiakban ennek tárgyalására szorítkozunk. A direkt beszerzési terület felelős minden beszerzésért (és azok beszállítóért), ami a cég által előállított termékekhez közvetlenül szükséges.

A vállalatcsoport a glóbusz keleti és nyugati felét külön kezeli. Az ún. keleti félteke és nyugati félteke közötti vonal időnként változik, de fontos szervezeti vonatkozás, hogy a cég gondolkodásában és szervezeti felépítésében ez a két nagy régió jelenik meg. Az APW (Automotive Purchasing West) – tehát az autóiipari üzletágban a West – minden, ami Európa, illetve Európától nyugatra zajlik, az East (APE) pedig jellemzően Távol-Kelet.

Az autóiipari beszerzés (Automotive Purchasing, AP) struktúra ugyanakkor kettős felosztással jellemezhető. Az egyik az egyes részfunkciók szerinti tagolás, a másik az anyagcsoportok mentén történő felosztás (pl. alumínium-öntvények, elektronika, stancolt alkatrészek). Az egyes anyagcsoportok közül hangsúlyozzuk az autóiipari elektronika (Automotive Electronics, AE) anyagcsoportját, mert ezzel az anyagcsoporttal kapcsolatban Budapesten a vállalatcsoport innovációs központtal is rendelkezik. Az autóiipari üzletág direkt beszerzésén belül több részfunkciót különíthetünk el:

- Automotive Buyer (AB, Autóiipari Beszerző): e szervezeti egység munkatársai a fő kapcsolattartók kereskedelmi szempontból a beszállító felé,
- Purchasing Quality Assurance (PQA, Beszerzési Minőségellenőrzés): ők felelősek minden, a szériagyártáshoz beérkező áru minőségi kérdéseiről,
- Automotive Supplier Development (ASD, Autóiipari Beszállító-fejlesztés): feladata a meglévő beszállítóknak elsősorban lean menedzsment szempontjából történő fejlesztése, támogatása,
- Purchasing Controlling (POC, Beszerzési Controlling): a beszállító-menedzsmentet támogató controllingfeladatokért felelős szervezeti egység,
- Technical Service Center (TSC, Technikai Szolgáltató Központ): a beszállítókkal való kapcsolattartás, új termékek esetén a fejlesztések technikai oldaláért felelős részleg,
- Project Management Purchasing (PPA, Projektmenedzsment Beszerzés): ez a szervezet felelős új termékek esetén a megfelelő új beszállítók kiválasztásáért. A funkció önmagában mátrixjelleggel működik, mert anyagcsoportonként külön egységek végzik. Már jeleztük, hogy Budapesten kiemelt anyagcsoport az autóiipari elektronika, melyet az erre szakosodott Projektmenedzsment Beszerzés részleg nevében egy X-szel jelöl, ezért jelenik meg az *1. ábrán* a PPX rövidítés.

Az új termék fejlesztési folyamata a vállalatcsoportban alapvetően kétféle lehet. Van, amikor az új termék fejlesztését valamelyik vevő indukálja. Ez a fejlesztési típus a vállalatcsoport anyaországában, globálisan centralizáltan megy végbe, az ehhez kapcsolódó beszerzési feladatok egy része is ott jelenik meg. Előfordul azonban az is, hogy a belső fejlesztés saját maga dolgoz ki egy új termékkel kapcsolatos alapkonceptiót. Ezeket platformprojekteknak nevezik. Jellemzően így működik egy korábbi terméktípus továbbfejlesztése, új generációjának kialakítása. Az új termék alapkonceptióját ilyen esetben is globálisan centralizált módon fejlesztik ki, de a korábinál sokkal zártabban. A beszerzésnek e téren is vannak feladatai (pl. az ún. korai bevonás), ezeket ilyen esetekben is globálisan központosítva végzik a szervezetben. A belső indíttatású fejlesztések esetén ugyanakkor csak az első, átfogó fejlesztési szakaszt követően kapcsolódnak be a vevők a folyamatba. Kész az alapkonceptió, amit ugyanakkor a különböző vevők egyedi, gyakran régióspecifikus igényeikhez szükséges igazítani.

A belső indíttatású fejlesztéseknek az egyedi vevői igényekre történő adaptációját saját fejlesztési központok támogatják. E fejlesztésben a vállalatcsoport szintén regionálisan gondolkodik és építi azt fel. Ebben a tekintetben a főbb vevőcsoportok (piacok) alapján öt nagyobb régiót különböztet meg. Ezek Ausztrália, India, Észak-Amerika, Kína és Európa, mindenhol létezik egy-egy ilyen fejlesztési központ. Az autópári elektronika termékcsoport esetében e fejlesztési, innovációs központ Európán belül Budapesten helyezkedik el (Engineering Center). Amennyiben egy adott, belső fejlesztésű új termék kínai piacra történő adaptációjáról van szó, akkor azt a kínai fejlesztési központ végzi. A szükségessé váló beszállítófejlesztésért pedig a kínai Projektmenedzsment Beszerzés a felelős. „Jellemzően az adott régió fejlesztése az adott régió igényeire fókuszál. Vethetünk egy OEM-et, aki itt is, ott is jelen van. Mindig előfordul, hogy vannak modellek, amelyek kifejezetten pl. Európában futnak és Európára fókuszálnak. Van egy alapfejlesztésem, ami az alappiacra van. Észak-Amerika jellemzően nem szokott különbözni, de Kínában vagy Indiában gyakran előfordul, hogy van egy helyi adaptációja ugyanannak a terméknek. Most egy kicsit kompaktabb legyen, vagy éppen kevesebb tudás legyen benne, vagy kevesebb funkció, mert a helyi piac csak azt fizeti meg, arra van igény” – fogalmazott interjúalanyunk.

Az egyes szervezeti egységek a nagy AP (Automotive Purchasing) struktúrában belül saját fókuszuk függvényében helyezkednek el. Budapesten az új termék fejlesztési folyamata által generált beszerzési tevékenységekhez kapcsolódóan jelenleg az elektronikai termékekhez tartozó PPA (azaz a PPX) és a TSC-funkció képviselteti magát. A PPX-funkció magyarországi megjelenésének magyarázata egyszerű. Mint azt interjúalanyunk megfogalmazta: „Mivel a PPX a központi beszerzésen belül az a funkció, aki a fejlesztéssel kell, hogy együtt dolgozzon, a PPX ott csücsül, ahol fejlesztőközpont van. És ilyen van itt Budapesten, jelen pillanatban, az Engineering Center, ami egy 1800 mérnököt foglalkoztató fejlesztői központ.”

Amikor egy fejlesztés Budapestre kerül, akkor maga a termék, annak designja és specifikációja már viszonylag kiforrott stádiumban van. Az itteni beszerzés feladata, hogy az Engineering Centerrel együttműködve megtalálja a termékhez esetlegesen hiányzó beszállítókat. „Tehát, hogyha mondjuk, van egy új fejlesztett termékünk, és oda, mondjuk, kell egy fém öntött alkatrész, akkor mi azt nézzük, hogy a beszállító technikailag, időben képes-e erre. ... Nekünk különböző stádiumban darabok kellenek, akkor azokat tudja-e tartani és azokat meg tudja-e valósítani. ... Ez a PPX-nél van. Tehát egy ilyen átfogó projektszemléletet képviselünk, de természetesen elsősorban technikai tartalmat és időt tekintünk.”

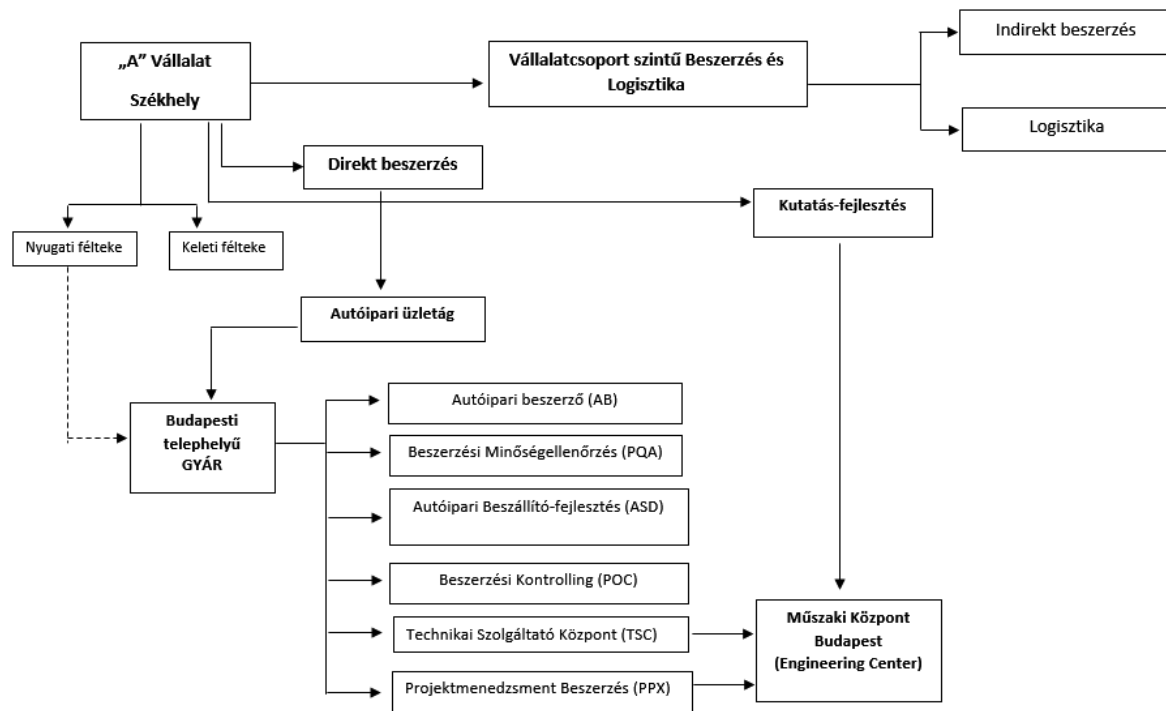
Míg a PPX-funkciót ellátó szervezeti egység tehát a fejlesztési központokhoz közel helyezkedik el, a TSC-szervezet ott próbál elhelyezkedni, ahol a gyártás, illetve az azt kiszolgáló alapvető beszállítói bázis van. Mivel a vállalatcsoport gyárai regionálisan szétszórva helyezkednek el a világon, ezért a TSC is regionálisan osztotta fel magát, és ennek megfelelően innen Budapestről fókuszálnak a különböző anyagcsoportokban a hazai, illetve közeli régióban elhelyezkedő gyárokra, és az azokat támogató regionális beszállítói bázisra. Ez azt jelenti, hogy a budapesti szervezeti egység csak egy a sok, hasonló logika mentén kialakított szervezeti egység közül, melyek célja a meglévő beszállítói hálózat támogatása új termék bevezetése esetén.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalatcsoport Wynstra és szerzőtársai (1999) metafolyamatahoz hasonló, bár nem teljesen azzal megegyező módon értelmezi az új termék fejlesztésének projektalapú folyamata által generált beszerzési feladatokat. Mint jeleztük, az A vállalatcsoport esetében az új termék fejlesztésének folyamata alapvetően kétféle lehet: vevői igény generálta, vagy belső indíttatású. E két típus mentén a beszerzési funkció szempontjából az alábbi fő folyamatelemeket azonosíthatjuk:

1. A vevői indíttatású fejlesztés:
  - 1.1. első szakasza a végtermék designjának, specifikációjának kialakítása,
  - 1.2. ezt követi a belső gyárthatósághoz szükséges fejlesztések, kiemelten a beszállítói bázis kiválasztásának és fejlesztésének folyamategyüttese.
2. A belső indíttatású, ún. platformprojektek esetében a termék fejlesztése három szakaszra bontható:
  - 2.1. a végtermék alapvető koncepciójának kidolgozása,
  - 2.2. a végtermék végső, vevő- (azaz piac-) specifikus igényekhez illesztett designjának és végső specifikációjának kidolgozása,
  - 2.3. a termék gyárthatóságához szükséges fejlesztések, kiemelten a beszállítói bázis kiválasztásának és fejlesztésének folyamatelemei.

Mint láttuk, ezek az egyes fő folyamatelemek a szervezeti hierarchia más-más szintjén és a lokálisan is eltérő módon jelennek meg. Összefoglaló jelleggel a tárgyalt beszerzési szervezet konfigurációját mutatja az 1. ábra.

Az A vállalat beszerzési szervezetének felépítése a vizsgált metafolyamat és a budapesti telephely szempontjából – az autóiipari üzletág esetén



Forrás: interjú és vállalati belső dokumentáció alapján saját szerkesztés (2017)

### A B vállalatcsoport

A gyártott termék B vállalatcsoport esetében funkcionálisát tekintve a járműipar egy fontos alapterméke, ami két különböző végső terméktípusba épülhet be. E mentén két üzletágot különböztet meg a cég. A beszerzési funkciót két nagy ága, a direkt és az indirekt beszerzés közül a direkt beszerzés a két üzletág esetében külön fut, hiszen azok beszerzési igényei és jellemzői nagyon eltérnek egymástól. Az eltérés elsősorban az innovációs tartalommal és a gyártási sorozatnagyságokban mutatkozik meg. Míg az egyik üzletág a tömeges testreszabással, s így magas innovációs tartalommal, ezzel együtt ugyanakkor jellemzően nagy termelési sorozatnagysággal bír (az A vállalatcsoport esettanulmányának fókusz), a másik (s ez áll elemzésünk fókuszában most) projektalapon működik, sokszor kimagaslóan nagy vevői testreszabással, innovációs tartalommal és kis termelési sorozatnagyságokkal.

Az indirekt beszerzés területén a két üzletág közötti szinergia lehetősége nagy, így az indirekt beszerzés esetén közös a központi beszerzési szervezet, és az valamennyi leányvállalatot egységes stratégia mentén irányítja. Mivel munkánk fókuszában a beszerzésnek az új termék fejlesztésével kapcsolatos feladatai állnak, ezért a továbbiakban csak a direkt beszerzés tárgyalására szorítkozunk. A budapesti telephely a projektalapú üzletághoz (PÜÁ) tartozik, részletesen ennek az üzletágnak beszerzési szervezetét felépítését tárgyaljuk.

E projektalapú üzletág beszerzési funkcióját a vállalatcsoport legfelső vezetésében a Beszerzési alelnök képviseli, aki globálisan felelős a direkt anyagok beszerzéséért.

Ő a beszerzés szakmai irányítását végzi. Vele egy szinten helyezkednek el az egyes gyártó leányvállalatok ügyvezető igazgatói, hiszen azok is közvetlenül az Igazgatóságnak tartoznak be- és elszámolással. A budapesti telephelynek két ügyvezető igazgatója van, az ún. MDC (Managing Director Commercial; Gazdasági igazgató) és az MDT (Managing Director Technology; Műszaki igazgató), a beszerzés az MDC alá tartozó terület. A budapesti telephely beszerzési vezetője tehát mátrixszerkezetben, kettős irányítás alatt működik, ez a szerkezet jellemző egyébként a teljes vállalatcsoportra.

A központi beszerzés technológiák köré csoportosított kategóriák mentén tagolódik, s felelős az egyes termék-kategóriák alapvető stratégiai irányainak kijelöléséért. A termékek magas innovációs tartalma és egységisége miatt ugyanakkor az egyes gyártó telephelyeknél felhalmozott tudás fontos a stratégia megalkotásában, így a telephelyen dolgozó beszerzési szakemberek közvetlenül és erőteljesen részt vesznek annak alakításában. Interjúalanyunk megfogalmazása szerint: „... az itteni (beszúrás a szerzőktől) beszerzésnek egy olyan megkötöttsége van, hogy a stratégia szerint kell dolgoznia. Viszont, a telephelyek nagyon keményen bele vannak vonva a stratégia készítésébe. És, hát nem is azt mondom, hogy vétőjoga van a telephelynek, de igen komoly beleszólási joga van. Olyannyira, hogy a legelső stratégia, amit megalkottunk ..., ez szinte teljes mértékben a telephelyen dolgozók know-how-jából és a strukturált munkájából épült össze.”

A telephelyeknél helyezkednek el a beszerzés klaszterikus taktikai és operatív feladatait ellátó munkatársak.

A budapesti telephely beszerzési szervezete is alapvetően követi a termékkategóriák szerinti tagolódást, de specialitása, hogy a beszerzési funkció a telephelyen belül is hibrid struktúrában, mátrixszervezetként működik. Közvetlenül a Beszerzési vezető alatt is vannak egy-egy termékcsoporthoz felelős beszerzők, de néhány kategória esetén e beszerzők a Termelési csoportvezetők alatt helyezkednek el. Az operatív, napi munkát végző beszerzési munkatársak a Termelési csoportvezetők beosztottjaiként végzik munkájukat, „... egy ilyen hibrid struktúra alakult ki nálunk” – mondta interjúalanyunk. „Néhány buyer, tehát tactical buyer közvetlenül nálam ül (pl. öntött, kovacsolt alkatrészekre), és néhány buyer pedig szatellitként a termelési egységekhez lett hozzárendelve. ... Tehát az a fajta megoldás született hibridként, hogy azok az anyagok, amelyek jellemzően arra a termelési egységre vonatkoznak, ott van ugye egy csoportvezető, aki hozzám dotted line-nal van kapcsolva. Tehát a szakmai irányítás nálam van. És nála van 3-5 (területtől függően) buyer, és 3-5 operatív buyer.”

Mint említettük, ez az üzletág alapvetően projektalapú, minden esetben jelentős egyedi igényekkel, innovációs tartalommal. Az üzlet megszerzéséért felelős központi értékesítési szervezet együtt kell dolgozzon a központi innovációs szervezettel, az ún. Center of Competence (COC, Kompetencia Központ) egységéhez tartozó ún. előfejlesztő csapattal. Az ő feladatuk az alapvető termékkonceptió kidolgozása. Miután a szerződést az ügyféllel (egy új projektre) megkötötték, a központ eldönti, hogy melyik leányvállalat fogja azt legyártani. A gyártó telephelyek alapvetően regionálisan szerveződnek, a nagy piaci régiók (pl. Európa, Kína, illetve Távol-Kelet) mindegyike rendelkezik hasonló kompetenciájú gyárakkal. Adott régió belül az egyes telephelyek viszont már eltérő, igen speciális képességekkel rendelkeznek, tehát a régió belül az egyes gyárak között nincs verseny. Interjúalanyuk szavaival: „Közben a központból a sales keresi az üzletet. Megvan. Utána leadják, hogy melyik telephely gyártja. Nagyon minimális az átfedés. ... Itt nálunk az van, hogy ezeket a típusú termékeket mi gyártjuk itt. Ezek egy-egy részére megtaláljuk Kínában a gyártást, de Európában ezeket csak itt gyártjuk. Tehát itt nincs kérdés, ha Európába kell gyártani, akkor nálunk van. Tehát a központ leosztja, hogy ezt most Kína fogja-e gyártani vagy mondjuk Budapest.”

A COC tehát vállalatcsoport szinten, globálisan centralizált. Az új termék fejlesztéséhez kapcsolódó feladata ugyanakkor csak az alapvető termékkonceptió kidolgozása. A végleges specifikáció kimunkálása már a gyártó telephely feladata. Ezért a leányvállalat szintű fejlesztésért az MDT alá tartozó szervezeti egység, az ún. Technology Expert Team (TET, Technikai Szakértő Csoport) felel. Ez az egység pár éve alakult meg a vállalatnál, a beszerzési szervezet korábbi helyettes vezetőjének vezetésével, személyi összetételében pedig ötvözi a feladathoz szükséges sokoldalú tudást, nem csak mérnök, de beszerző, és más kiemelt tudással bíró pozíció is megjelenik a munkatársai között. A TET feladata kettős. Egyrészt biztosítja, hogy a központilag kialakított termékkonceptió részletes kidolgozása a saját leányvállalat elvárásai, benne kiemelten a

saját modul gyárthatósága szempontjából megfelelő legyen. „Amikor egy koncepciót megalkotnak a központban (a szerzők beszerzése), hogy OK, az alapstruktúrája a terméknek megvan, de hozzá kell igazítani például az áttételt, a gyárthatóság stb. miatt, akkor itt nálunk a mérnök, a beszerző, a gyártástechnológus összefonódnak, és leülnek közösen dolgozni” – mondta interjúalanyunk. „És ha van egy innováció, egy új fejlesztés, akkor ez a dolog, hogy design to cost, design to manufacturing már realizálódik” – hangsúlyozta. Ugyanakkor részben e szervezeti egység felel a gyár saját beszállítói hálózatának felfejlesztéséért is. Részt vesz az új projektbe külső beszállítótól beérkező részegységek specifikációjának kialakításában: „... nagyon gyakran van beszállítói vizit, látogatások, megbeszélések. A technology expert, a mérnök, a tervezőmérnök és maga a stratégiai beszerző, mondjuk még a quality-sel kiegészülve négyesben alkotnak 'egy jó kis kombót', és a beszállítóval egy új fejlesztési projektnél így négyen mennek előre.”

A termékfejlesztés folyamatában maga a helyi beszerzési szervezet is részt vesz ugyanakkor. Miután a TET a saját termékmodul és a beszállítók által gyártandó részegységek tervezési kérdéseit tisztázta, a beszerzés a beszállítók szériagyártásra történő felkészítésében, felfejlesztésében vesz részt az egyes projektek kapcsán. Ezzel zárja le a beszerzésnek az új termék fejlesztését támogató metafolyamatát.

Összefoglaló jelleggel most is megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalatcsoport a beszerzésnek az új termék fejlesztését támogató folyamatát Wynstra és szerzőtársai (1999) metafolyamatához hasonlóan, bár azzal nem teljes mértékben megegyezően értelmezi és bontja fel. A B vállalatcsoport esetében az új termék fejlesztésének folyamata az üzletág projektjellegéből adódóan alapvetően a vevői igények által vezérelt és a beszerzési funkció szempontjából az alábbi fő folyamat elemeket öleli fel:

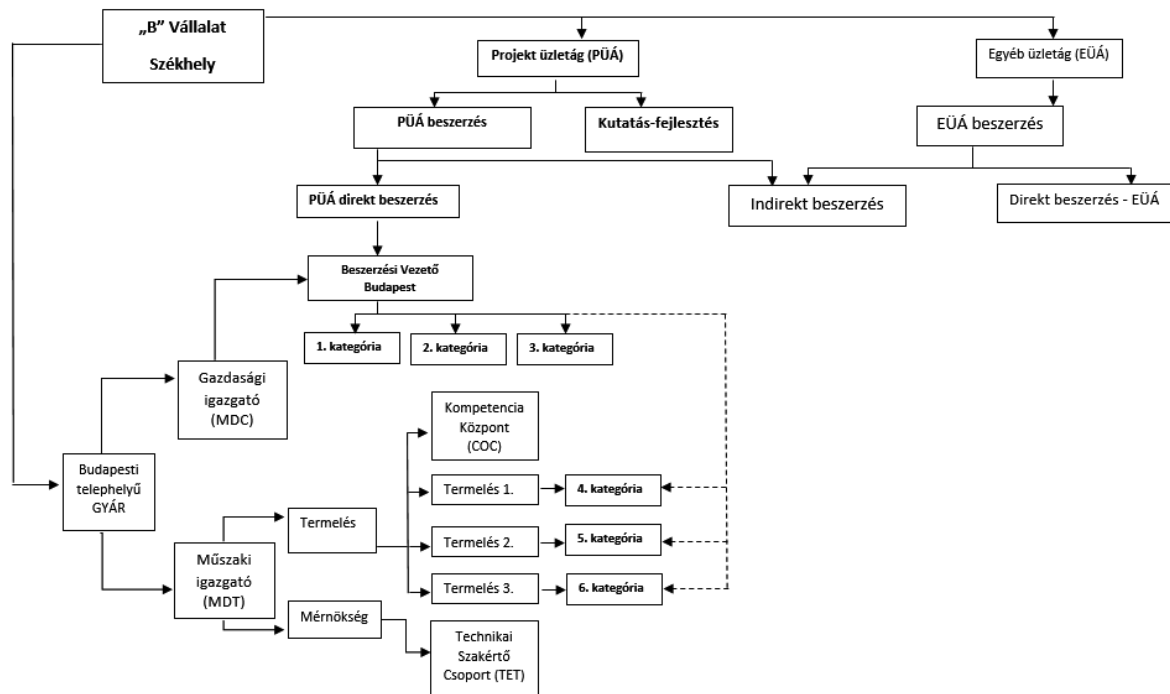
1. a végtermék koncepciójának, alapvető designjának kidolgozása,
2. a végtermék végső specifikációjának kidolgozása, mely már figyelembe veszi a gyártó telephely adottságait és érdekeit is,
3. a beépülő, külső beszállítótól érkező részegységek specifikációs feladatainak támogatása, a beszállítók fejlesztése, felkészítésének támogatása a szériagyártáshoz.

Ebben az esetben is igaz, hogy a vizsgált metafolyamat egyes elemei a szervezeti hierarchia különböző szintjein jelennek meg. Összefoglaló jelleggel a beszerzési szervezet konfigurációját mutatja a 2. ábra.

### A vizsgált metafolyamatot támogató globális struktúrák mögötti megfontolások

Cikkünkben elsőként röviden ismertettük azokat a munkákat (Wynstra et al., 1999, 2001), melyek az új termék fejlesztéséhez szükséges metafolyamatot a nemzetközi szakirodalomban legjobb tudásunk szerint egyedülként értelmezték és írták le. Ezt követően kvalitatív kutatás

A B vállalat beszerzési szervezetének felépítése a vizsgált metafolyamat és a budapesti telephely szempontjából – a projekt üzletág esetén



Forrás: interjú és vállalati belső dokumentáció alapján saját szerkesztés (2017)

alapján bemutattuk, hogy két, Magyarországon is aktívan jelen lévő globális járműipari vállalatcsoport ugyanezt a metafolyamatot hogyan értelmezi, miként dekomponálja, és azt milyen globális szervezeti megoldással támogatja.

Az empirikus kutatás eredményeképpen kapott folyamatértelmezés és szakaszolás hasonlóságokat, de eltéréseket is mutat a szakirodalomban már publikálthoz képest. Különbség például, hogy saját kutatásunk során a projektalapú új termék fejlesztésének metafolyamatában a beszállítókkal kapcsolatos koordinációs feladatok (Wynstra és szerzőtársai 2001-es cikkének szóhasználatában ún. projektmenedzsment-feladatok) és az egyes konkrét termékfejlesztési projektnek a kapcsolódó egyéb belső feladatai (ún. termékmenedzsment-feladatok) nem jelennek meg elkülönítve egymástól.

Az interjúk során a Wynstra és szerzőtársai (2001) által Projektmenedzsment címszó alatt összegzett rész-folyamatok kutatásunkban is azonosíthatóak voltak, igaz az alapmodellhez képest kisebb eltéréseket találtunk (2. táblázat). Mindkét vállalatcsoport esetében az általunk azonosított metafolyamat első szakasza felöleli Wynstráék első két folyamatelémét, a végtermék alapvető koncepciójának és designjának kidolgozását. Ezt a részt mi 'Korai fejlesztés'-nek neveztük el. A Wynstra-féle harmadik szakasz a részletes műszaki specifikáció elkészítése így a két vizsgált esettanulmányban a metafolyamat második építőelemeként jelenik meg, egymástól kissé eltérő tartalommal. Míg az A vállalatcsoport esetében a részletes műszaki specifikáció részfolyamata a platform (azaz belső indíttatású innovációs) projekt jellegéből adódóan a végső, specifikus vevői (piaci) igényeknek megfelelést

hangsúlyozza, addig a B vállalatcsoport esetében inkább a saját gyártás generálta specifikus igényeknek való megfelelés kerül előtérbe. Ezért az előzőt a *Vevői adaptáció* szakaszának, ez utóbbit *Belső adaptációnak* nevezzük. Wynstra és szerzőtársai modelljében az utolsó szakasz az ún. termelés felfuttatása. A termelés felfuttatásával kapcsolatos lépések a két esettanulmányban is előjötték. A sikeres szériagyártásra való felkészítés szakaszának mindkét esetben kiemelt feladata az esetlegesen hiányzó beszállítók kiválasztása és fejlesztése. Ezért mi ezt a szakaszt a *Külső adaptáció* szakaszának neveztük el.

Az I. fejlesztési szakaszt mindkét vállalatcsoport esetében globálisan centralizáltan alakították ki és elvégezték ott, ahol a vállalatcsoport globális innovációja (és többnyire a kiemelt vevői is) elhelyezkednek. A II. és III. folyamatszakasz A és B vállalatcsoport esetében egyaránt regionális szinten szerveződik. Mindkét esetben, mint láttuk a régió az ún. nagytárségi régiókat jelenti (Bernek, 2000). A lokáció szempontjából fontos, hogy az adott tevékenységegyüttes közel kerüljön (co-location) a számára kiemelten fontos érintettekhez. A II. folyamatrész az A vállalat esetén a vállalatcsoport illetékes regionális innovációs központjához, míg a III. folyamatrész B vállalat esetén a regionális alapon szerveződő termelő telephelyekhez. Végül, de nem utolsósorban, regionális szinten jelenik meg a IV. szakasz tevékenységegyüttese is. Ebben az esetben a co-lokáció a gyáraknál és az azokat kiszolgáló beszállítóknál jelenik meg. Vajon mivel magyarázhatjuk a vizsgált metafolyamatot támogató ezen struktúrájának kialakulását? Mi a mögöttes megható racionalitás?



2. táblázat

**Az új termék fejlesztését támogató metafolyamat lebontása**

<i>Wynstra és szerzőtársai (1999, 2001)</i>	<i>A vállalat-csoport*</i>	<i>B vállalat-csoport</i>	<i>A vizsgált metafolyamat esetek alapján azonosított fő elemei</i>
I. A termék koncepciójának kidolgozása	A végtermék alapvető koncepciójának és designjának kidolgozása.	A végtermék koncepciójának, alapvető designjának és specifikációjának kidolgozása.	I. KORAI FEJLESZTÉS
II. Az alapvető design kialakítása			
III. Részletes műszaki specifikáció	A. Részletes műszaki specifikáció – vevői igények: végtermék végső, vevő specifikus igényekhez illesztett designjának és specifikációjának kidolgozása.		II. VEVŐI ADAPTÁCIÓ
		Részletes műszaki specifikáció – belső gyárthatósági igények: A végtermék végső specifikációjának kidolgozása, mely figyelembe veszi a gyártó telephely. adottságait és érdekeit is.	III. BELSŐ ADAPTÁCIÓ
IV. Próbatermelés / termelés elindítása	A termék gyárthatóságához szükséges fejlesztések, kiemelten a beszállítói bázis kiválasztásának és fejlesztésének folyamat-együttése.	A beépülő, külső beszállítótól érkező részegységek specifikációs feladatainak támogatása. A beszállítók fejlesztése, felkészítésének támogatása a szériagyártáshoz.	IV. KÜLSŐ ADAPTÁCIÓ

\* A fejlesztések döntő részét kitevő ún. platformprojektek, azaz belső indíttatású fejlesztések esetén.

Forrás: Wynstra et al. (1999, 2001) és vállalati esettanulmányok alapján saját szerkesztés (2017)

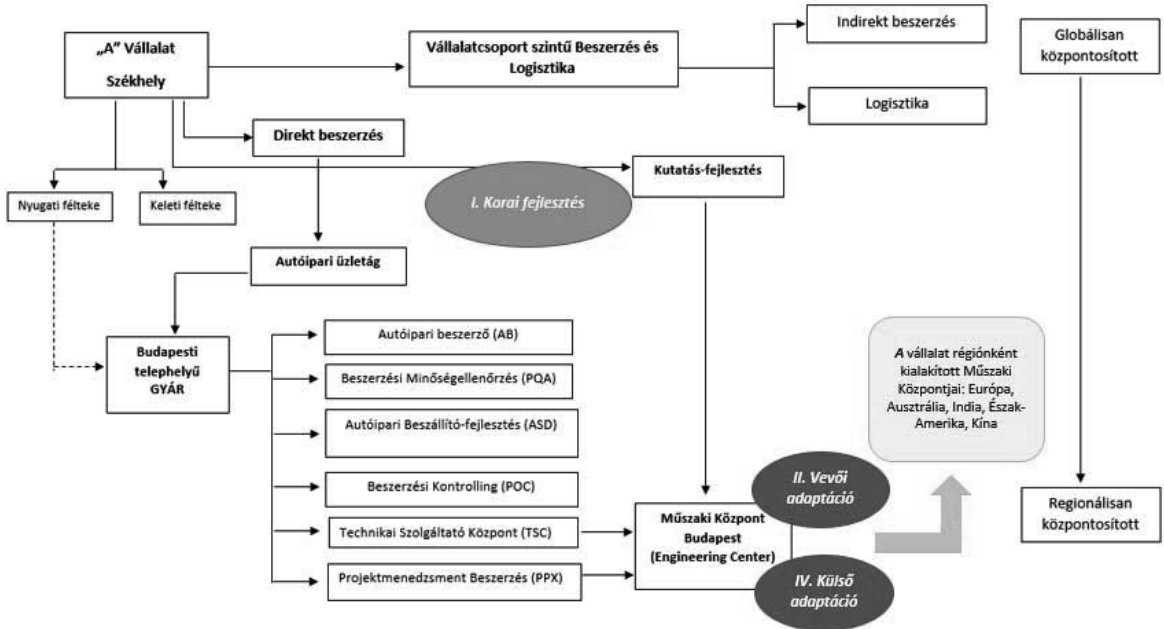
Értelmezésünkben az alkalmazott strukturális megoldást alapvetően a vizsgált vállalatcsoportok globális értékklancának belső hatékonysági megfontolásai magyarázzák. A folyamatok hatékony menedzsmentjét több tényező befo-

lyásolja, melyek között talán leggyakrabban a méretgazdaságosság hatását szokás kiemelni. Metafolyamatunk egyes elemeinek centralizáltsági foka ugyan eltérő, de alapvetően meglehetősen nagy, globális, illetve nagytér-ségi régiók szintjén centralizáltan kivitelezett. A konkrét metafolyamat hatékonyságának forrását mégsem elsősorban ebben a hagyományos értelemben vett méretgazdaságosságban kell keresni! Azt megítélésünk szerint sokkal inkább az innovációs folyamat jellegzetességeivel magyarázhatjuk. Abból a tényből, hogy itt az új termék és az ahhoz kapcsolódó gyárthatósági kérdések innovációja zajlik.

A metafolyamat egyes szakaszai eltérő innovációs típusokat reprezentálnak. Az I. szakaszban radikális termékinnovációról beszélhetünk. Ahogy haladunk a II. szakaszon át a III. és IV. folyamatelemig, úgy kerül előtérbe a termékinnováció helyett a folyamatok innovációja (belső gyárthatóság, beszállítói folyamatok), s válik maga az innováció mértékét tekintve inkább inkrementális jellegűvé. Mindegyik szakasz esetében igaz azonban, hogy központi elem az innovációhoz szükséges új tudás generálása, melyhez meglévő információk és tudás – explicit és tacit (Nonaka, 2008) – intenzív és hatékony megosztása szükséges. E hatékonyságot az információ ún. ragadósága erőteljesen befolyásolja. Ez a ragadóság (stickiness) megmutatja adott információegységnek a vevő számára felhasználható formában történő továbbításának inkrementális költségét (von Hippel, 1994; Szulanski, 1996). Minél radikálisabb innovációról beszélünk, minél inkább tacit az érintett információ jellege, az annál ragadósabb. Hasonlóképpen, minél nagyobb földrajzi távolságokat kell az érintetteknek leküzdeniük, az innovációs folyamat annál magasabb költségekkel valósulhat csak meg. A globális struktúrák kialakítása-skor kritikus fontosságú ezért, hogy az adott fejlesztési folyamatszakasz esetében az érintett szereplők közötti távolság a minimális legyen. Különösen olyankor, ha a folyamat tacit tudás megosztásával jár, mint amilyen az általunk vizsgált metafolyamat és annak egyes szakaszai. Az I. és a II. A fejlesztési szakasz esetében kiemelt külső érintett a vevő (aki számára maga az innovatív megoldás megszületik) és a vállalat belső innovációs egysége. A metafolyamat e szakaszát ezért ahhoz a szervezeti egységhez közel szükséges helyezni, amely e kiemelt érintettekhez a legközelebb helyezkedik el, hiszen itt kell olyan szervezeti interfészt kialakítani, mely a hatékony és eredményes információ- és tudásáramlást támogatja. Az érintettek közötti közelhelyezés (co-location) (Corey, 1978) szükségszerű, ez vezet el a kiemelt érintettek közötti hatékony folyamatmenedzsmenthez. A III. és IV. folyamatszakaszok esetében is érvényesül a közelhelyezés kényszere, de ebben az esetben a kiemelt partnerek a saját termelési hálózat érintett telephelyei és az azokat kiszolgáló érintett beszállítói kör. Mivel a vizsgált vállalatok esetében a gyártás és az ahhoz kapcsolódó beszállítói hálózat alapvetően regionális szinten szerveződik, az ezekhez történő co-lokáció szükségszerűen vezet el e folyamatelemek regionális szintű, akár többszörösen (a fő régiókban) duplikált szervezeti megjelenéséhez a globális beszerzési szervezetben. (3. és 4. ábra)

3. ábra

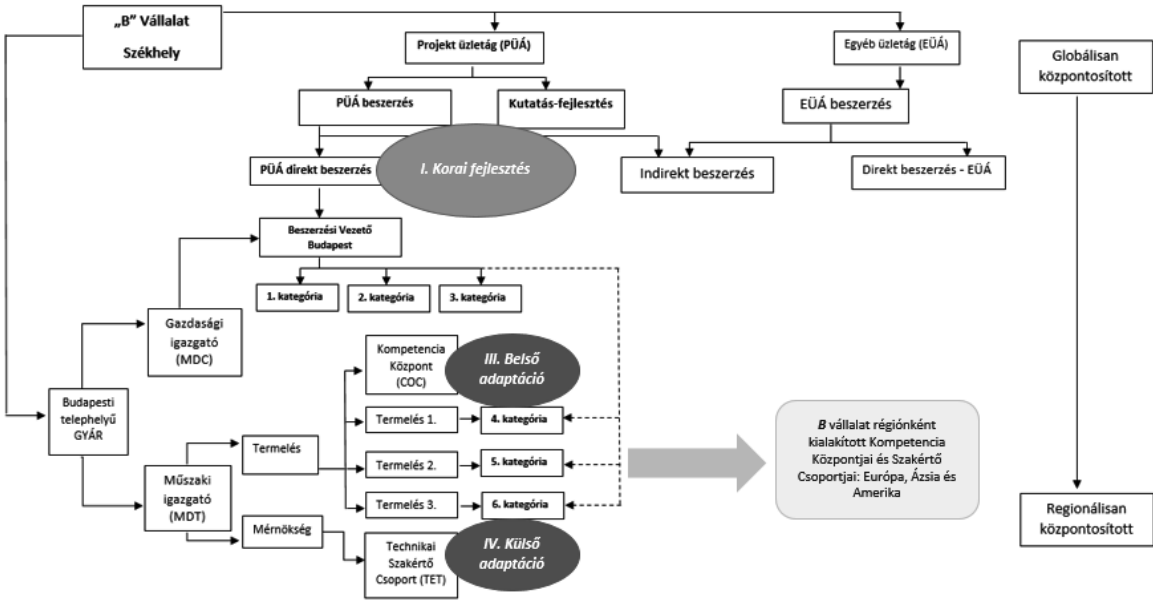
A közelhelyezés kényszere a vizsgált metafolyamatnál  
A vállalat beszerzési szervezetének esetében



Forrás: saját szerkesztés (2017)

4. ábra

A közelhelyezés kényszere a vizsgált metafolyamatnál  
B vállalat beszerzési szervezetének esetében



Forrás: saját szerkesztés (2017)

Befejező gondolatok

Cikkünkben egy speciális folyamatot, a beszerzésnek azt a folyamatát vizsgáltuk szervezeti szempontból, melyet az új termék fejlesztése kapcsán kell végeznie. Két eset segítségével feltártuk e folyamat fő szakaszait és bemutattuk szervezeti elhelyezkedésüket a globális vállalatok belső

üzleti hálózatában. Ezt követően igyekeztünk azonosítani a konkrét strukturális megoldások mögötti megfontolásokat. A bemutatott konfiguráció kialakulása közvetlenül nem magyarázható a komparatív előnyök elméletével, létrejöttét inkább belső versenyképességi megfontolásokkal magyaráztuk. Elsősorban hatékonysági megfontolásokkal, melyek mögött az információmegosztási folyamatok

ragadóságának jelensége, ennek következtében pedig a vállalatok adott szervezeti egységének az általa kezelt folyamatok kiemelt külső/belső érintettjeihez való közel helyezési kényszere áll.

Természetesen a bemutatott konfigurációs esetek csak példaként szolgálhatnak, a tárgyalt szervezeti megoldások alapján általánosítani nem lehet. Fontosnak tartjuk, hogy hasonló jellegű, a konkrét szervezeti konfiguráció részleteit is tárgyaló munkák szülessenek. Több ilyen szervezeti megoldás leírása alapján megalapozottabb következtésekre lehet jutni a nemzetközi vállalatok hatékonysági kérdéseiben és azok szervezeti aspektusaiban.

Meg szeretnénk jegyezni, hogy az információk ragadósága és az ebből fakadó co-location kényszere nem csak az elemzés középpontjában álló vállalatok és azok belső szervezeti hatékonysága szempontjából fontos. Azon túl, hogy az ilyen vizsgálatok segítenek megérteni a multinacionális vállalatok belső felépítését, azért is tartjuk fontos kérdésnek ezt, mert a globális struktúrák mozgatórugóinak ismerete, az e téren feltárt legjobb gyakorlatok feltárása segítheti a beszállítói pozícióban lévő hazai vállalatok versenyképességének növekedését, de a potens hazai vállalatok sikeres nemzetköziesedését is. Végül, de nem utolsósorban hangsúlyozni szeretnénk, hogy a vállalati szempontok mellett a struktúrák kialakulásának ismerete makrogazdasági szempontból is jelentős (Smahó, 2008). Gyakran hangzik el a kritika, hogy Magyarország egyszerű összeszerelő központ, s ez a pozíció azt jelenti, hogy a globális hálózatok értéktérítő folyamataiba csak az alacsony hozzáadott értékű reálfolyamatok (termelés, kapcsolódó logisztikai és beszerzési tevékenységek) révén tudunk kapcsolódni. A beszerzési funkciónak az új termék fejlesztése kapcsán végzett metafolyamatának vizsgálata ugyanakkor rávilágít arra, hogy a mai erős versenykörnyezetben a termelés és kapcsolódó alapfunkciói óhatatlanul kapcsolódnak az innovációs tevékenységhez. A komplex NPD- folyamatnak bizonyos elemei a termelési és kapcsolódó beszállítói hálózatokhoz közel kell, hogy legyenek. Az itt szükségessé váló tudásátadás és tudásgenerálás pedig lehetőséget ad a nagy multinacionális vállalatok regionális innovációs központjainak bevonására, ami az ún. feljebb lépésnek ugyan lehet, hogy nem a leggyorsabb, ugyanakkor járható útját biztosítja.

## Jegyzet

<sup>1</sup> Természetesen itt nem az adott részfolyamat végső lokációjának meghatározásáról van szó. A centralizáció fokának meghatározása után a konkrét, pontos lokáció döntését a vállalatok még több lépésen keresztül hozzák meg.

<sup>2</sup> A direkt és indirekt beszerzés pontos elhatárolása megtalálható Vörösmarty és Tátrai munkájában (2010).

## Felhasznált irodalom

- Antal, Zs. – Dobák, M. (2016): Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Becker, M. C. – Zirpoli, F. (2003): Organizing new product development – Knowledge hollowing-out and knowledge integration – the Fiat Auto case. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, Issue 9, p. 1033-1061.
- Berne, Á. (2000): A globális világ „új gazdaságföldrajza”. Tér és Társadalom, 14. évf., 4. szám, p. 87-107.
- Caputo, M. – Zirpoli, F. (2001): A new organization for supplier involvement in vehicle design: the Italian automotive industry case. International Journal of Automotive Technology and Management, Vol. 1, Issue.2/3, p. 301–319.
- Contractor, F. J. – Kumar, V. – Kundu, S. K. – Pedersen, T. (2010): Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. Journal of Management Studies, Vol. 47, Issue 8, p. 1417-1433.
- Corey, R. (1978): Should companies centralise procurement? Harvard Business Review, November–December, p. 102–110.
- Cousins, P. D. – Lawson, B. – Squire, B. (2006): An empirical taxonomy of purchasing functions. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, Issue 7, p. 775–794.
- Drazin, R. – Schoonhoven, C. B. (1996): Community, Population, and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective. Academy of Management Journal, Vol. 38, Issue 5, p. 1065–1083.
- Emden, Z. – Calantone, R. J. – Droge, C. (2006): Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value. The Journal for Product Innovation Management, Vol. 23, p. 330–341.
- Eppinger, S. D. – Chitkara, A. R. (2006): The New Practice of Global Product Development. MIT Sloan Management Review, Vol. 47, Issue 4, p. 22-30.
- Fehér, P. (2007): Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások. Vezetéstudomány, XXXVIII. évf., 7. szám, p. 11-21.
- Gereffi, G. – Humphrey, J. – Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. Review of International Political Economy, Vol. 12, Issue 1, p. 78-104.
- Glock, C. H. – Hochrein, S. (2011): Purchasing Organization and Design: a literature review. BuR-Business Research, Vol. 4, Issue 2, p. 149-191.
- Hart, S. J. – Baker, M. J. (1994): The Multiple Convergent Processing Model of New Product Development. International Marketing Review, Vol. 11, Issue 1, p. 77-92.
- von Hippel, E. (1994): Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. Management Science, Vol. 4, p. 429–439.
- Holland, S. – Gaston, K. – Gomes, J. (2000): Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. International Journal of Management Reviews, Volume 2, Issue 3, p. 231–259.
- Jensen, P. D. Ø. – Larsen, M. M. – Pedersen, T. (2013): The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward; Journal of International Management, Vol. 19, Issue 4, p. 315-323.
- Jick, T. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. ASQ(Dec), p. 602-611.

- Krogh, G. – Rossi-Lamastra, C. – Haefliger, S.* (2012): Phenomenon-based Research in Management and Organisation Science: When is it Rigorous and Does it Matter? *Long Range Planning*, Volume 45, Issue 4, August 2012, p. 277-298. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.001>
- Lakemond, N. – van Echtel, F. – Wynstra, F.* (2001): A Configuration Typology for Involving Purchasing Specialists in Product Development. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Fall, p. 11-20.
- Luzzini, D. – Ronchi, S.* (2011): Organizing the purchasing department for innovation. *Operations Management Research*, Vol. 4, Issue 1-2, p. 14-27.
- Nijssen, E. J. – Biemans, W. G. – de Kort, J. F.* (2002): Involving purchasing in new product development. *R & D Management*, Volume 32, Issue 4, p. 281-289.
- Nonaka, I.* (2008): *The knowledge-creating company*. Boston: Harvard Business Review Press
- Pero, M. – Abdelkafi, N. – Sianesi, A. – Nlecker, T.* (2010): A framework for the alignment of new product development and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15, Issue 2, p. 115-128.
- Schiele, H.* (2006): How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, Volume 35, Issue 8, p. 925-935.
- Sethi, R. – Smith, D. C. – Whan Park, C.* (2001): Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. *American Marketing Association*, Vol. 38, Issue 1, p. 73-85.
- Smahó, M.* (2008): *A tudás és a regionális fejlődés összefüggései*. Doktori Értekezés. Győr: Széchenyi István Egyetem, Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola
- Szalavetz, A.* (2015): Szakosodás és feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül – Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai. *Akadémiai Doktori Értekezés*. Budapest
- Szulanszki, G.* (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, p. 27-43.
- Török, Á.* (1986): *Komparatív előnyök*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- U.N. UNCTAD* (1996): *World Investment Report 1996*. Investment, Trade and International Policy Arrangements, New York
- Vörösmarty, Gy. – Tátrai, T.* (2010): *Beszerezés, stratégia, folyamatok, információ*. Budapest: Komplex Kiadó
- Vörösmarty, Gy. – Kiss, J.* (2014): A beszerzés szerepe az innovációban. *Vezetéstudomány*, XLV. évf. 1. szám, p. 67 – 72.
- Vörösmarty, Gy.* (2017): *Beszerezési csoportok információkezelése*. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf. 1. szám, p. 41-47.
- Wynstra, F. – Van Weele, A. J. – Axelsson, B.* (1999): Purchasing involvement in product development: a framework. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, Issue 3/4, p. 129-141.
- Wynstra, F. – Van Weele, A. J. – Weggemann, M.* (2001): Managing supplier involvement in product development: Three critical issues. *European Management Journal*, Vol. 19, Issue 2, p. 157-167.
- Wynstra, F. – ten Pierick, E.* (2000): Managing supplier involvement in new product development: a portfolio approach. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 6, Issue 1, p. 49-57.