



*We engineer, you drive*

# Hosszú távú partnerkapcsolatok, változó kockázatok – stratégiai kockázatkezelés a Rába Csoportnál



We engineer, you drive

# A Rába Csoport

- Alapítva 1896-ban -

## RÁBA JÁRMŰIPARI HOLDING NYRT.\*

### Üzletágak

Rába Futómű Kft.



Komplett futómű megoldások,  
nagy sorozatú futómű  
alkatrészek

Rába Járműalkatrész Kft.



Préselt ülésmodulok,  
huzatok, megmunkált  
alkatrészek

Rába Jármű Kft.



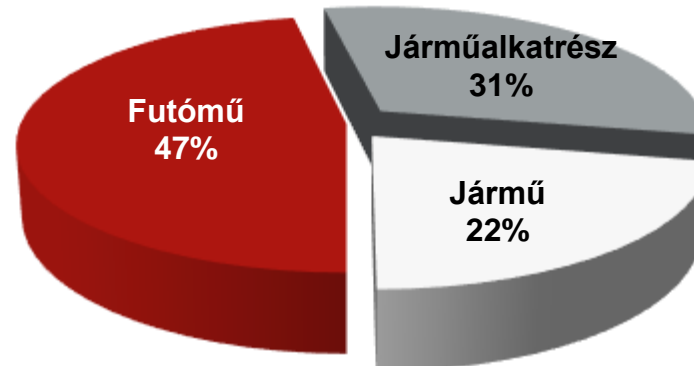
Speciális járművek,  
járműipari vázszerkezetek

Ingatlan



Nem termelő ingatlanok  
hasznosítása

Rába Csoport	2015	2016
Árbevétel**	46 138 m HUF	42 629 m HUF
EBITDA**	4 450 m HUF	4 122 m HUF
Átlagléttség**	1 715 fő	1 556 fő



\* Budapesti Értéktőzsdén jegyzett

\*\* IFRS, auditált



We engineer, you drive

**2 998**

6 712

## USA

- John Deere
- Marmon-Herrington
- Meritor
- Dana

**19 749**

18 300

## EU

- Scania
- Claas
- HAMM
- Fehrer
- NAF
- ZF
- Meritor / Volvo
- Terex

**16 216**

17 838

## Belföld

- Hazai busz tenderek
- Suzuki
- Honvédelmi Minisztérium
- BPW
- Dana

**1 912**

1 100

## FÁK

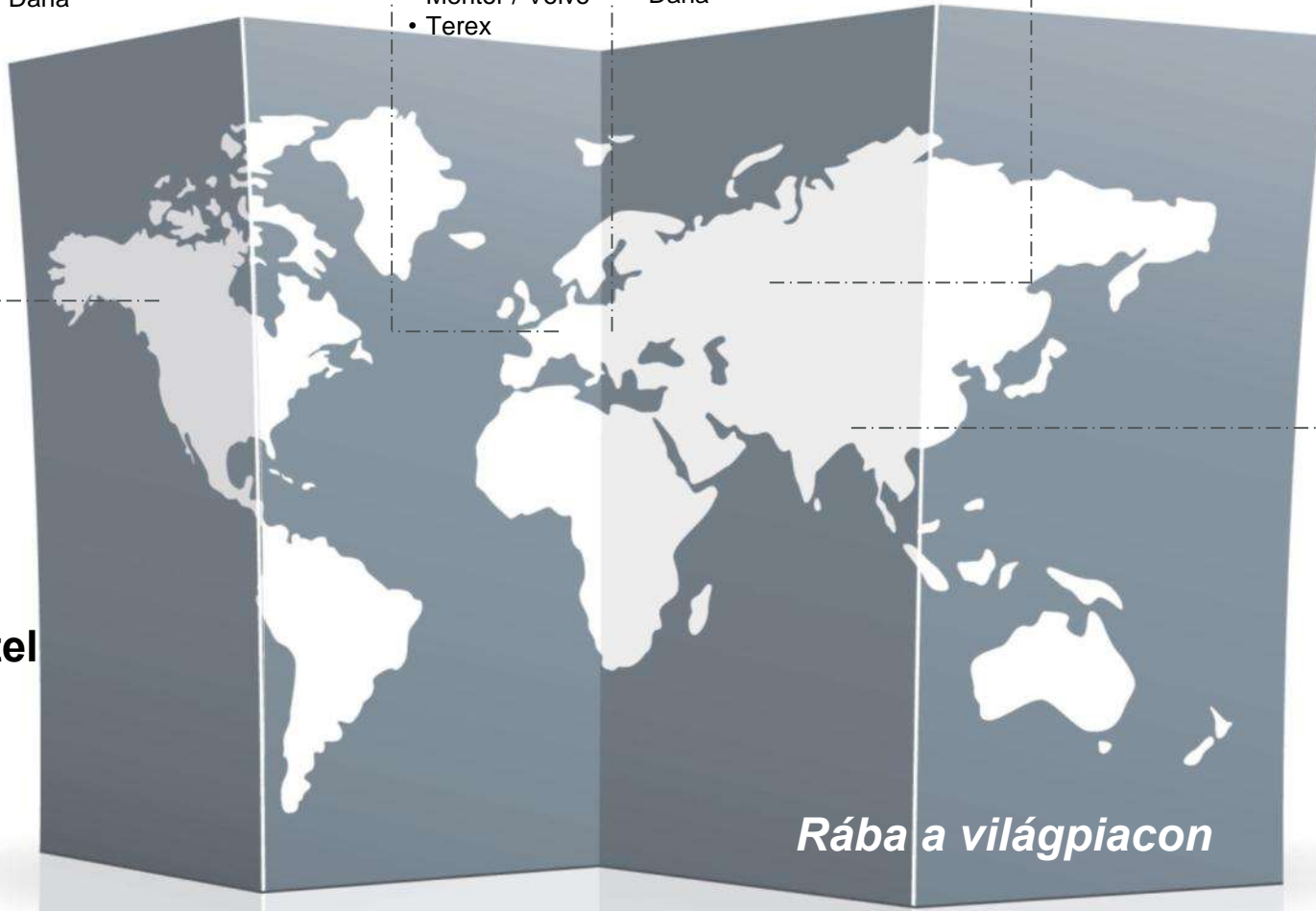
- KAMAZ
- GAZ Csoport

**1 753**

2 188

## Ázsia + Egyéb

- Sojitz
- Karsan



*Rába a világpiacon*

**Konzolidált árbevétel**

**2016: 42 629 m HUF**

**2015: 46 138 m HUF**



We engineer, you drive

# Futómű üzletág

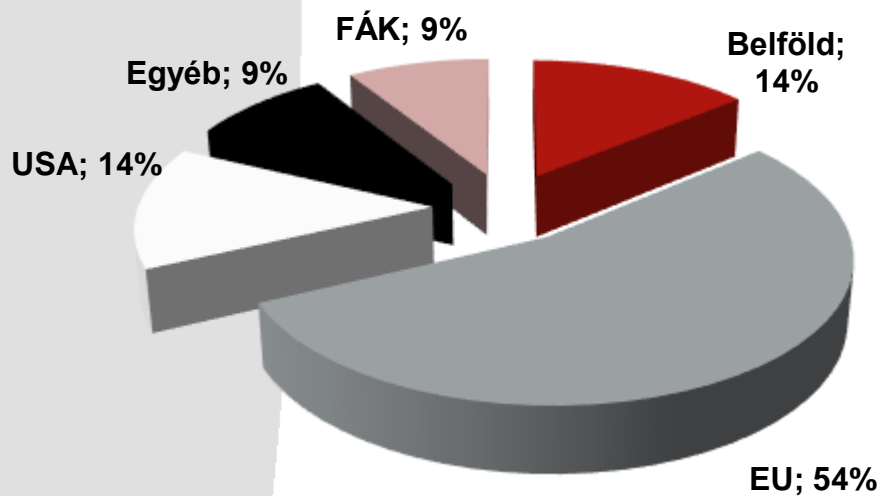
## Futómű főegységek, alkatrészek



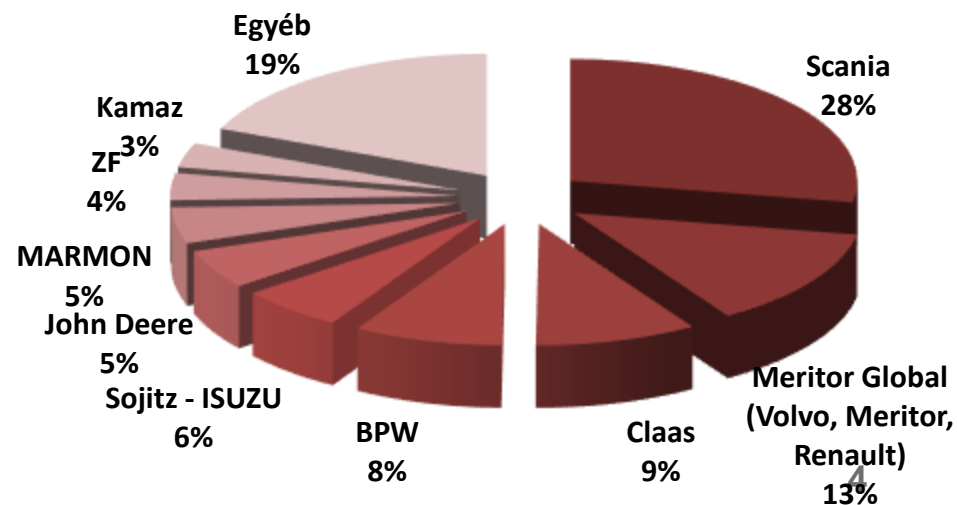
## Traktor, busz és off-road futóművek



## Piacok



## Vevők



# Alkatrész üzletág

## Ülés rendszerek



Ülésvázak



Üléshuzatok



Kartám elemek

## Megmunkált alkatrészek

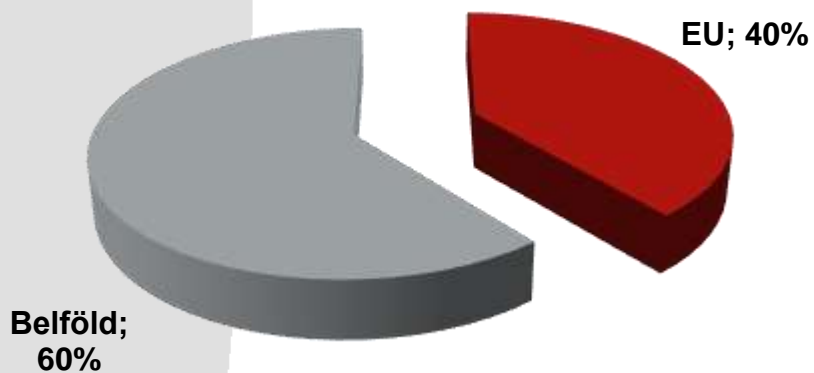


Forgácsolt

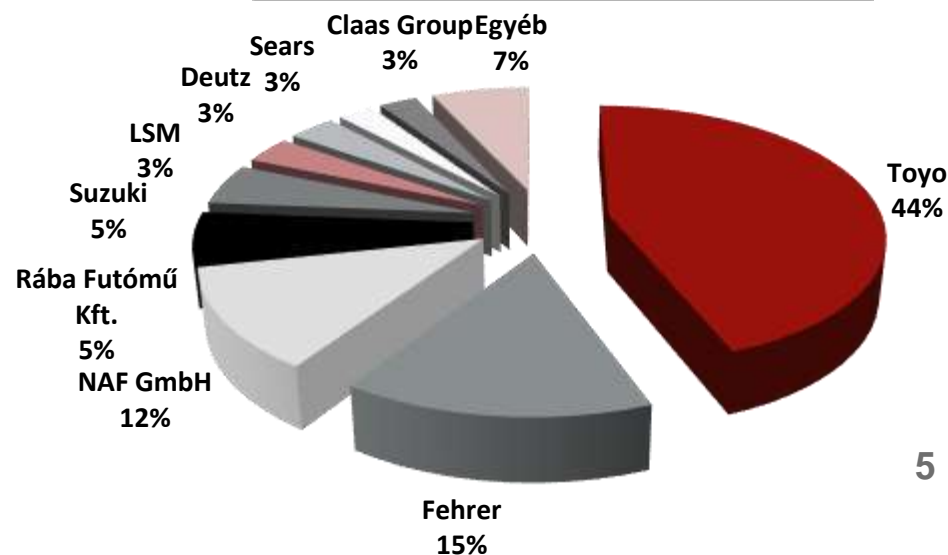


Hegesztett, öntött

## Piacok



## Vevők





We engineer, you drive

# Jármű üzletág



Speciális járművek

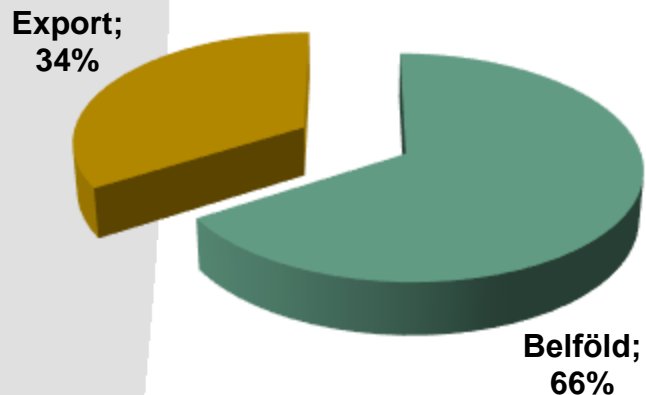


Buszpiaci együttműködés

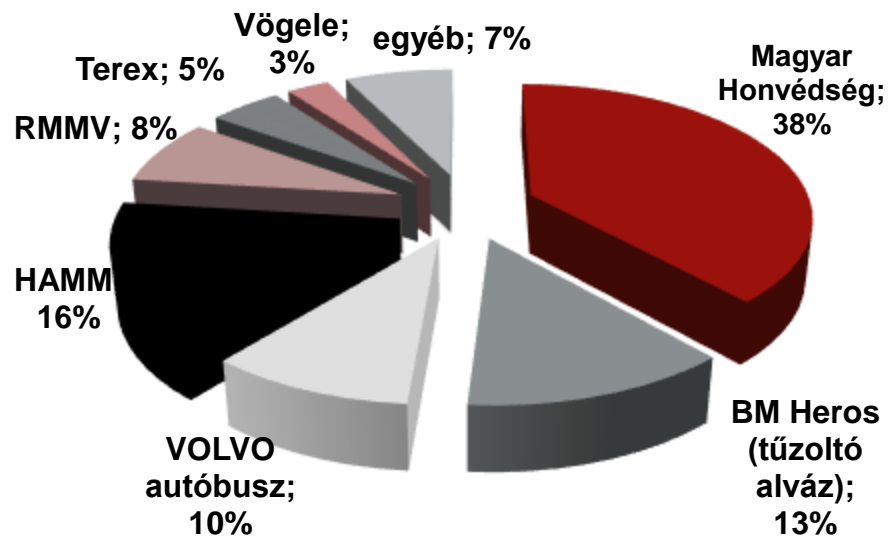


Jármű alvázak

## Piacok



## Vevők





We engineer, you drive

# Beépítések



# A termelési/értékesítési folyamat hatása a működő tőkére

A rendelések automatikus vagy kézi visszaigazolása a kezdete egy kötelemnek, az üzleti kockázatoknak és ha úgy tetszik a működő tőke menedzsmentnek.



Ha a pénzbeszedés biztonsággal nem kontrollálható

az egész vállalatra pénzügyi többlet terhekkel jár

eredménykockázattal jár





We engineer, you drive

# A fő cél a működő tőke védelme, egy kontrollált kockázatkezelési, beszedési rendszeren keresztül

## A vevői kockázat megítélés alapjai

- A vevő piacainak ismerete
- A vevő pénzügyi számainak elemzése
- Működésének környezete (ország kockázat, devizakockázat)
- Várható piacméret (kitettség) nagysága
- Az ellátási lánc hossza
- A folyamatos ellátási modellel és projekt jelleggel kezelt vevők megkülönböztetése

Ezek összességét a vállalatcsoport kereskedelmi és pénzügyi szervezetei elemzik és konszenzusos döntést hoznak az egyes vevőkre vonatkozóan, igazodva lehetőleg a vevői igényekhez a működtetett limitrendszer kereteiben.



We engineer, you drive

# Példák az egyes vevőtípusok megítélésére I.

**Folyamatos megrendelések (EDI) folyamatos szállítások többségében multinacionális OEM-eknek vagy TIER 1-es vevőknek**

**a nyitva szállítás alapfeltétel**

gyakran **szerződés nélkül** csak rendelésre gyártunk

átlagosan **45-60 napos fizetési elvárás**

**Könnyen monitorozható cégek**

negyedévente vagy folyamatosan közölnek magukról információkat szinte mindegyik tőzsdei cég vagy annak tagvállalata

**A vevő diktálja a feltételeket**, kockázat legfeljebb az adminisztrációból adódik. Ezen körben **biztosíték nélkül** szállítunk a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően. Érdekesség, hogy a **cash-to cash ciklus meghaladhatja a 6 hónapot** is.

**2004 óta egy csődös eset** volt e körben (Chapter 11) → sikerült a Rábát stratégiai beszállítónak minősíteni így a vevő országának törvényei szerint kielégítették követeléseinket.

Néhány orosz járműépítő vevő szintén megkapja a halasztott fizetés lehetőségét, de ez esetben hitelbiztosítással csökkentjük a kitétségek kockázatát és szigorúan követjük a resource to order elvet, még ha ez a kiszolgálás lassításával is jár.

A 2014 végi rubelválság óta a piaci alapú hitelbiztosítók idegenkednek a partnerkörünkbe tartozó cégek esetében a kockázatok bevállalásától a FÁK piacain.



We engineer, you drive

# Példák az egyes vevőtípusok megítélésére II.

## Eseti rendelés, eseti gyártás, projekt jelleggel

### Alapelvek:

- A, Az L/C – drága, a vevő országában általában cash lekötéssel jár, gyengébb hitelképesség esetén
- B, Részbeni előleg, 100% pénzbeérkezés a fuvar indításakor
- C, Nyitva szállítás csak megfelelő és kontrollálható pénzügyi információk birtokában.

Pénzügyi előfeltételek teljesülése esetén van rendelésigazolás és indul az alapanyag beszerzés, erőforrás tervezés.

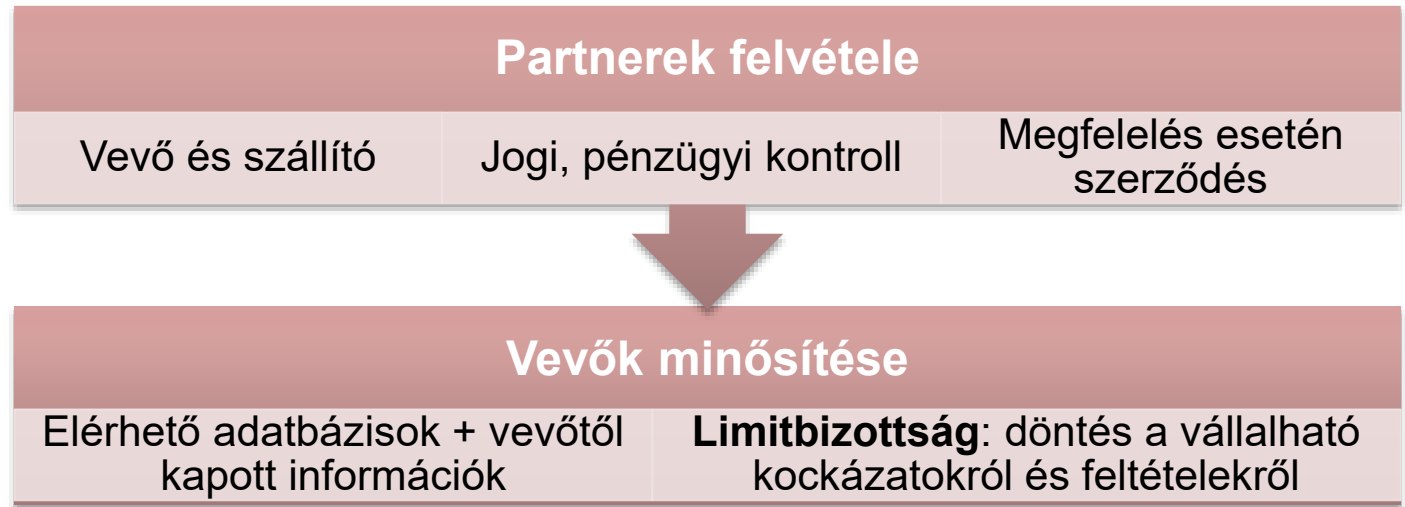
- Minden vevőnk, kivéve:
  - EU, NAFTA, Japánon, említett orosz vevők





We engineer, you drive

# A limit- és partner minősítő rendszer működése



- Kontroll során ha **nem** felel meg a jelölt, akkor az integrált rendszerben elektronikus formában sem megrendelést (szállító) sem rendelés visszaigazolást (vevő) nem lehet feladni
- Kockázati felmérés, **előfeltételek melletti szállítás** (pénzügyi garanciák, hitelbiztosítás előleg stb) → limit hiányában a rendszer megtiltja az áru kiadását (a szállítólevél kiadását blokkolja).
- Ha **megfelel**, akkor a jóváhagyott vevői limit összegét (nyitva szállítási feltételrendszer) beállítjuk az integrált rendszerbe és a beállított összeg erejéig a rendelt áru a vállalat telephelyeit elhagyhatja.
- **A limiteket szükség szerint, de legalább évente felülvizsgáljuk.**<sup>12</sup>



We engineer, you drive

## A működtetés tapasztalatai

A rendszer alapjait mintegy **15 évvel** ezelőtt raktuk le.

Az informatikai lehetőségek fejlődésével **2013-tól működik a jelenlegi formában.**

Vevőkockázat nem okozott sem a 2008-2009-es világválságban sem a 2014-es rubelválságban számottevő veszteséget a cégcsoport működésében.

A rendszer működtetése önmagában is vezetői feladatot jelent. A vevők egy részének - általában adminisztratív okokból történő nem fizetése esetén - egyedi döntést igényel a kiszállítások engedélyezése.

Az érvényben levő munkautasítások monitorozása, betartásának hiányosságai kockázati tényezőt jelenthetnek

Az emberi tényező – figyelembe véve az előző pontban foglaltakat – itt is komoly kockázat, amelyet folyamatos oktatással, felügyelettel lehet minimalizálni.



*We engineer, you drive*



**Köszönöm a figyelmüket!**

