

FŐ PÉNZÜGYI ADATOK /1998-2002/

A NEMZETKÖZI SZÁMVITELI SZABVÁNYOK (IAS) SZERINT

	1998	1999	2000	2001	2002
FŐBB SZÁMADATOK					
Nettó árbevétel (M HUF)	54 512	47 146	64 828	57 286	39 380
Adózás utáni eredmény (M HUF)	3 952	2 472	2 837	1 802	-2 592
Egy részvényre jutó nettó eredmény (HUF)	268	175	216	141	-202
Egy részvényre jutó osztalék (HUF)	80	450	150	100	0
Mérlegfőösszeg (M HUF)	44 082	47 196	48 237	48 945	42 561
ÜZLETI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE					
Nettó árbevétel (M HUF)	54 512	47 146	64 828	57 286	39 380
Értékesítés közvetlen önköltsége (M HUF)	29 851	24 437	33 834	31 650	26 914
Adózás előtti eredmény (M HUF)	4 103	3 216	3 730	1 921	-2 678
Adóráta	1,9%	30,3%	31,5%	23,1%	0
Adózás utáni eredmény (M HUF)	3 952	2 472	2 837	1 802	-2 592
Árbevétel-arányos adózás előtti eredmény	7,5%	6,8%	5,8%	3,9%	-6,80%
Beruházások (M HUF)	4 190	4 992	4 903	3 013	4 546
PÉNZÜGYI HELYZET					
Forgóeszközök (M HUF)	24 266	24 884	24 612	26 055	19 346
Rövid lejáratú kötelezettségek (M HUF)	9 484	11 777	19 812	21 345	14 701
Hosszú lejáratú kötelezettségek (M HUF)	2 040	1 726	1 818	1 145	4 924
Saját tőke (M HUF)	32 470	33 684	26 607	26 454	22 935
Saját tőke-arányos nyereség (ROE)	12,2%	7,3%	10,7%	6,8%	-11,3%
RÉSZVÉNYADATOK					
Törzsrészesvények súlyozott átlaga (db)	14 760 554	14 100 986	13 157 839	12 185 267	12 827 492
Egy részvényre jutó könyv szerinti érték (HUF)	2 200	2 389	2 022	2 171	1 808
Egy részvényre jutó nyereség (EPS-HUF)*	268	175	216	141	-202
RÉSZVÉNYÁRFOLYAM (HUF)					
Maximum	3 645	2 585	2 830	2 545	1 760
Minimum	950	1 400	2 010	1 070	850
Záró (december 31)	1 620	2 345	2 505	1 520	930

*A NEMZETKÖZI SZÁMVITELI SZABVÁNYOK (IAS) SZERINT

DEAR SHAREHOLDER!

In many ways 2002 has been an unusual year for Rába Automotive Holding Rt.

A number of adverse economic circumstances beyond the control of the company have impacted on its operations. Due to stagnation in the industrial cycle and economic recession, many of our customers have postponed purchases or reduced the volume of their procurement. Over the year, the poor industrial environment coincided with a 9.5 percent drop in the exchange rate of the US dollar, the currency of the majority of our sales revenue, against the Hungarian forint which is the currency in which we purchase. Nevertheless, we succeeded in increasing axle deliveries to our US customers despite the downturn in the US automotive market, demonstrating our ability to retain our market share.

Rába Rt. responded to all these economic challenges by consistently and persistently executing its previously declared strategy. We could not have maintained our position, even in the better times that were sure to come, unless we continued and completed the streamlining of the company during the recession. By the end of 2002, in pursuit of the aforementioned strategy, our streamlining measures eliminated sources of loss, spun off non-core businesses that were inconsistent with the corporate strategy, and merged business units to capitalize on existing synergies and boost our competitiveness.

We have created a strategic business development function that operates with the supervision and support of the Board of Directors. We have also fundamentally revised our marketing activity, intensifying efforts in western and eastern Europe, and opened a representative office in Peking to consolidate our position in China.

Through consistent portfolio rationalization we have created a lean, modern, and rapidly responding company in which resources can be concentrated on three key business units: axle, automotive components and special purpose vehicle manufacturing. Among our focused activities our customer-orientated approach and behaviour are paramount, and are advocated at every level of the company by a young, dynamic management team that was formed over the year. Beside the outstanding technological investment made during 2002 a major cultural change also took place at Rába at the level of our most important value-creating asset, human resources. The continuous training of employees has engraved the targets of cost cutting and the elimination of sources of loss on the corporate culture, and the pursuit of efficiency has become daily practice. For the purposes of ongoing cost reduction and efficiency improvement we have introduced an integrated enterprise management system, strengthened the sales units and centralized financial control and sourcing. We did that to continuously create value for our customers. We have integrated "high quality", "flexibility" and "joint developments" into our corporate culture, all of which are very important to our customers and we expect nothing less of our own suppliers. We know that the success of the whole value chain lies in the sequence of linked value-adding activities. Amid the challenges, we have maintained our responsibility towards the local community and the natural environment; we have been seriously committed to making Rába a creative,

TISZTELT RÉSZVÉNYESÜNK!

A 2002-es év több szempontból is rendhagyó időszak volt a Rába Járműipari Holding Rt. életében.

Több, a vállalatától független kedvezőtlen gazdasági folyamat befolyásolta működésünket. Az alacsony szinten megrekedt iparági ciklus és a gazdasági recesszió következtében több vevőnk későbbre halasztotta beszerzéseit, illetve csökkentette vásárlásai volumenét. A rossz iparági környezet kialakulása egybeesett azzal, hogy az év folyamán az árbevételünk többségét kitevő USA-dollár árfolyama 9,5 százalékkal (?) csökkent a beszerzéseink valutájához, a forinthez képest. Ugyanakkor piacmegtartó képességünket jelzi, hogy az USA járműpiacának csökkenése ellenére növelni tudtuk futóműszállításainkat egyesült államokbeli vevőinknek.

Mindezekre a gazdasági kihívásokra a Rába Rt. korábban meghirdetett stratégiájának következetes és kitartó végrehajtásával válaszolt. Versenyképességünk fokozása érdekében és a korábban meghirdetett stratégiával összhangban álló korszerűsítési intézkedések révén 2002 végére megszüntettük a veszteségforrásokat, kiszerveztük és értékesítettük a vállalat stratégiájával összeegyeztethetetlen, kulcsüzleteitől idegen tevékenységeket, illetve a létező szinergiák érdekében összevontunk több üzletágat.

Létrehoztuk a stratégiai üzletfejlesztési funkciót, ami az igazgatóság kiemelt figyelmé és támogatása mellett működik. Alapjában újítottuk meg marketingtevékenységünket. Helyzetünk megerősítése érdekében intenzív piacfejlesztő munkát folytattunk Nyugat- és Kelet-Európában, valamint képviselői irodát nyitottunk Pekingben is.

A következetes portfóliótisztítás eredményeként korszerű, karcsú és gyors reagálású vállalkozást hoztunk létre, amelyben erőforrásainkat három fő üzletágra: a futóműgyártásra, a járműipari alkatrész gyártásra és a speciálisjármű-gyártásra összpontosíthatjuk. A fókuszált munkában kiemelten fontos szerepet kap a vevőorientált szemléletmód és magatartás, amelyet az év folyamán kialakított fiatal, dinamikus menedzsment tudatosít a szervezet minden szintjén.

Az év során a kiemelkedő technológiai fejlesztő beruházások mellett a Rába történetében jelentős kultúraváltást hajtottunk végre legfőbb értékteremtő eszközünk, a humán erőforrás szintjén. Munkatársaink folyamatos képzésével elértük, hogy a költségcsökkentés és a veszteségforrások felszámolása mint cél, beépült a szervezet kultúrájába, és munkatársaink általános napi gyakorlatává vált a hatékonyságra való törekvés.

A folyamatos költségcsökkentés és hatékonyságjavítás érdekében integrált vállalatirányítási rendszert vezettünk be, megerősítettük a kereskedelmi részlegeket, valamint továbbfejlesztettük a központosított pénzügyi irányítást és a beszerzést. Mindezt annak érdekében, hogy vevőink számára folyamatosan értéket teremtsünk. Mivel a vevőink számára oly fontos magas minőséget, rugalmasságot és a fejlesztési tevékenységben való részvételt mi is vállalati kultúránk részévé tettük, ezeket beszélőitől is elvárjuk. Hiszen tudatában vagyunk, hogy az összekapcsolódó értéknövelő tevékenységek sorozatában rejlik a teljes értékhalózat sikere.

A kihívások közepette is megőriztük a helyi közösség és a természeti környezet iránt érzett felelősségünket és továbbra is komoly elkötelezettséget érzünk az iránt, hogy sikereink alapját



Members of the Board of Directors:

■ ABBAS MEHAD (since 1998) ■ MERRICK W. TAYLOR (since 1998) ■ PÉTER JANCSÓ, Chairman (since 1998)
■ ANTAL APRÓ (since 1998) ■ JÓZSEF SZABÓ (since 2000)

Members of the Supervisory Board:

■ JÓZSEF PATONAI, Chairman (since 1996) ■ ANDRÁS GESZTI (since 2000) ■ DR. IMRE CZINEGE (since 2001)

Az igazgatóság tagjai:

■ ABBAS MEHAD (1998 óta) ■ MERRICK W. TAYLOR (1998 óta) ■ JANCSÓ PÉTER elnök (1998 óta)
■ APRÓ ANTAL (1998 óta) ■ SZABÓ JÓZSEF (2000 óta)

A felügyelő bizottság tagjai:

■ PATONAI JÓZSEF elnök (1996 óta) ■ GESZTI ANDRÁS (2000 óta) ■ DR. CZINEGE IMRE (2001 óta)

dynamic and inspiring workplace for our employees who are fundamental to in our success.

The Board of Directors is convinced that an economic downturn is the best period for a company to prepare for an upswing. Rába Automotive Holding Rt. is now capable of an international role in both its operations and business conduct. Its strategic partnerships contributed to the presence of Rába Automotive Holding Rt. on the world's automotive map in 2003. Plans have been devised and projects will soon kick off that will create the platform for the success of a modern, competitive and customer-orientated company. We will continue to work on implementing these so that we can operate as an outstandingly profitable company in better economic times, or as a solid company in less favourable periods.

Despite a year in which we faced many challenges and serious hardships we are looking forward to the future because we took the right steps at the right time - we were willing to face the hardships that are an inevitable part of progress. Having learnt the lessons of 2002 Rába is going to take the necessary corrective measures and stabilize its position in 2003.

On the basis of all that we trust that our customers and shareholders will remember 2002 as the year that brought the greatest progress in the modernization of Rába Rt.

adó munkavállalóink számára kreatív, dinamikus és inspiráló munkakörnyezetet teremtünk.

Igazgatóságunk meggyőződése, hogy a lefelé menő gazdasági ciklus a legjobb időszak arra, hogy egy vállalat felkészüljön a felívelő szakaszra. A Rába Járműipari Holding Rt.

működésében, üzleti magatartásában alkalmassá vált a nemzetközi szerepre. Stratégiai partnerkapcsolatainknak is köszönhetően a Rába Járműipari Holding Rt. 2003-ban ott van a világ járműiparának térképén. Elkészültek azok az üzletfejlesztési tervek, a startvonalnál állnak azok a projektek, amelyek megalapozzák egy modern, versenyképes és vevőorientált társaság sikerét. Ezek megvalósításán dolgozunk a továbbiakban is, hogy egy jobb gazdasági helyzetben kiemelkedően eredményes, de a rosszabb időszakokban is biztos lábakon álló társaságként működünk tovább.

A kihívásokkal és komoly terhekkel teli év ellenére bizakodva tekintünk a jövőbe, hiszen jó időben és jó irányba léptünk – vállalva az előrelépéshez szükséges terheket is. A 2002-es év tanulságait levonva: a Rába 2003-ban elvégzi a szükséges korrekciókat és stabilizálja a helyzetét.

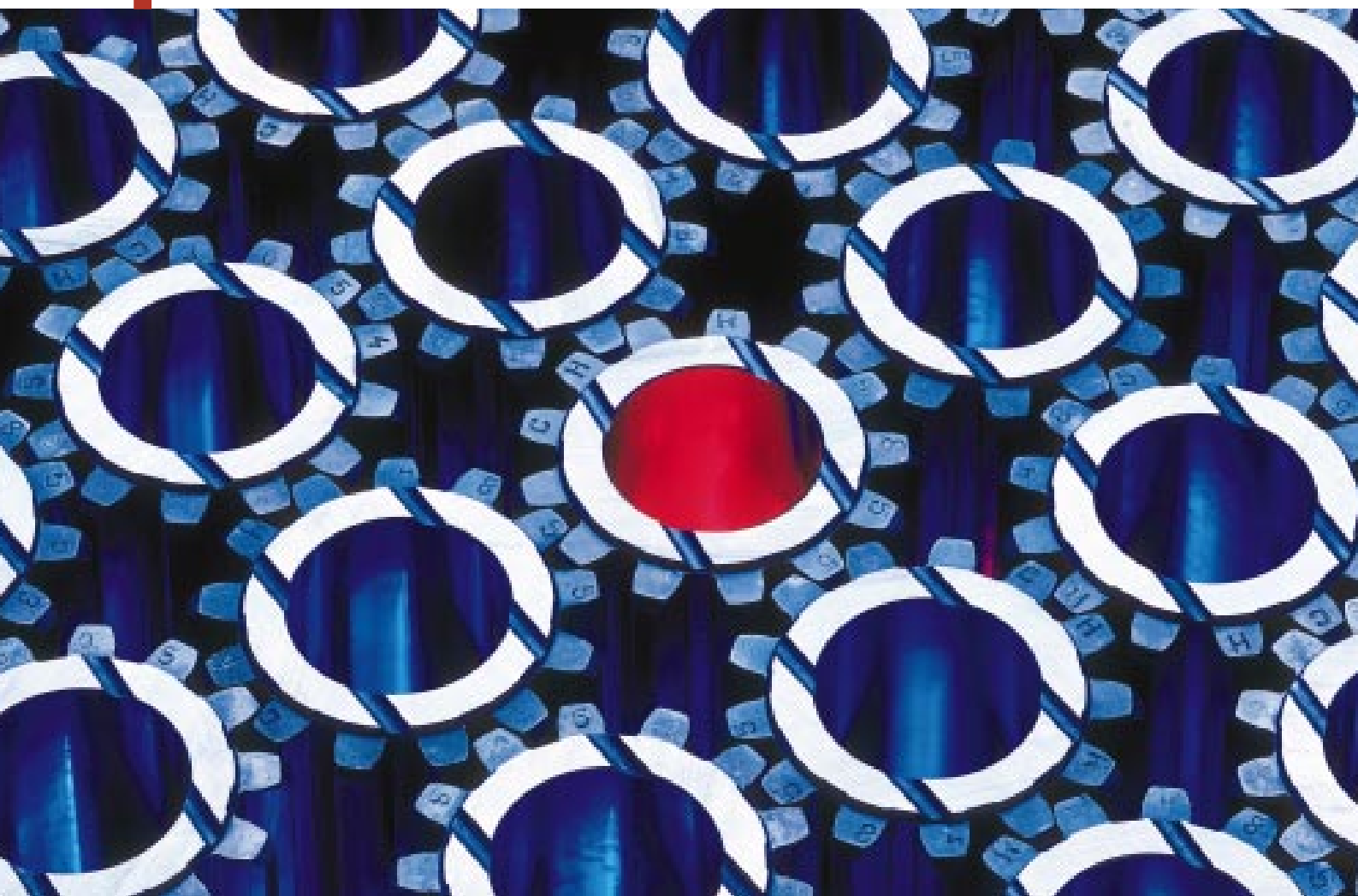
Mindezek alapján meggyőződésünk, hogy az elmúlt évre vevőink és részvényeseink is úgy fognak emlékezni, mint az egyik legnagyobb előrelépést hozó esztendőre a Rába Rt. modernizálásának folyamatában.

PÉTER JANCSÓ / JANCSÓ PÉTER
CHAIRMAN / AZ IGAZGATÓSÁG ELNÖKE



1

ADAPTATION / ALKALMAZKODÁS



Rába Automotive Holding Rt., whose legal predecessor was founded 106 years ago, is one of Central Eastern Europe's major automotive manufacturers. In recent years the Hungarian automotive company has undergone a structural change that has resulted in a flexible organization that is able to respond rapidly to market changes. The products of Rába Rt. cover a wide spectrum of vehicle manufacturing: the axles it designs and its axle components are used by the world's largest commercial vehicle builders but Rába also supplies passenger vehicle components and interior elements to leading passenger car manufacturers. With its headquarters in Győr, Western Hungary, Rába Rt. has the longest automotive traditions of any manufacturer in Hungary. The infrastructure and logistical advantages make this area one of the most attractive industrial centers in Hungary—due to become an EU-member in 2004—and the surrounding regions.

AN OVERVIEW OF THE INTERNATIONAL AUTOMOTIVE INDUSTRY

The year 2002 was generally characterized by worldwide economic uncertainty that has contributed to the stagnation of the in any case cyclical automotive industry at a low level. In our main markets, the United States and the countries of the European Union, demand for commercial vehicles slumped heavily, these markets were characterized by a serious economic slowdown in 2002. Apart from China, the economy in Asia either stagnated or deteriorated. South American markets have also shrunk due to the economic crisis. Original equipment manufacturers responded to the slump in demand by substantially reducing prices and aggressively pressing suppliers to cut costs, by which a number of suppliers lost markets.

A Rába Járműipari Holding Rt., melynek jogelődjét 106 évvel ezelőtt alapították, Kelet-Közép-Európában az egyik legjelentősebb járműipari vállalat. Az elmúlt években a magyar járműipari társaság strukturális átalakuláson ment keresztül, amelynek köszönhetően egy, a piaci változásokra gyorsan reagáló, rugalmas vállalati szervezet jött létre.

A Rába Rt. termékei a járműgyártás széles skáláját ölelik át: saját fejlesztésű futóműveit, futóműalkatrészeit a világ legnagyobb hasznongépjármű-gyártói használják, de személygépkocsi-alkatrészek, beltéri elemek gyártójaként a Rába beszállítója a személygépkocsi-ipar jelentős cégeinek is. A Rába Rt. Magyarország legnagyobb múltira visszatekintő járműgyártója, székhelye Győrött, Nyugat-Magyarországon található, amely térség infrastruktúrája és logisztikai előnyei miatt az egyik legvonzóbb ipari centrum a 2004-ben az Európai Unió tagjává váló Magyarországon és a környező régió térségében.

AZ IPARÁG NEMZETKÖZI HELYZETE

A 2002. évet nemzetközi viszonylatban általában gazdasági bizonytalanság jellemezte, ami hozzájárult ahhoz, hogy az amúgy is ciklikus járműiparban tovább tart az alacsony szinten való stagnálás. Fontos piacainkon, az Egyesült Államokban és az Európai Unió országaiban jelentős keresletcsökkenés következett be a hasznongépjárművek iránt, ezeket a piacokat 2002-ben erős lassulás jellemezte. A gazdaság Kína kivételével Ázsiában is stagnált vagy romlott. A válság miatt a dél-amerikai piacok is beszűkültek. A keresletcsökkenésre a végtermékgyártók jelentős árcsökkentésekkel és a beszállítókra gyakorolt agresszív költségcsökkentési nyomással reagáltak, amelynek következtében sok beszállító kiszorult a piacról. A kedvezőtlen iparági környezetben a Rába menedzsmentje felgyorsította a korszerűsítést,

Under unfavourable industrial circumstances the management of Rába has accelerated the consistent and persistent implementation of its corporate strategy centered on streamlining, improvement in efficiency and the provision of full service supply to customers. Having seen the first signs of success in its adapting to circumstances, Rába trusts that it will be the winner of the consolidation process. Thus the company can successfully overcome the low phase of the cycle and can even more closely integrate into the value chain of the global automotive industry.

According to industry forecasts the company can expect the industry to pick up somewhat from the second half of 2003 at the earliest, although a number of events in global politics could influence its occurrence.

THE STRATEGY OF RÁBA AUTOMOTIVE HOLDING RT.

As a determinant automotive company in Central Europe Rába, with its axle, automotive components and specialist vehicle manufacturing business units, creates value for its shareholders and partners by focusing on higher value-added products. The group wishes to achieve steadily increasing sales revenues by means of organic growth, primarily through international co-operation, the launching of new projects, and also acquisitions that fit with its core competencies.

Rába intends to achieve organic growth as a TIER 1 supplier based on operative R&D and through the broadening of its customer base. Rába wishes to enhance its efficiency and improve customer satisfaction by continuously upgrading production technologies, creating a focused product range, aggressively reducing indirect costs and utilizing technological synergies within the company. As a result of this strategy Rába wants to become a company that is less dependent on industrial

a hatékonyságnövelést és a teljes körű vevőki-szolgáltatást középpontba állító stratégia következetes és kitartó végrehajtását. A körülményekhez való alkalmazkodás első sikereit látva a Rába bízik abban, hogy a konszolidációs folyamat nyertesévé válik. Így a vállalat további piacnyeréssel és növekedéssel sikeresen túljut a ciklus alsó szakaszán, és még szorosabban integrálódik a globális járműipari értékláncba. Az iparági előrejelzések szerint a vállalat leghamarabb 2003 második felétől számíthat némi iparági élénkülésre, bár ennek bekövetkezését még egy sor világpolitikai fejlemény befolyásolhatja.

A RÁBA JÁRMŰIPARI HOLDING RT. STRATÉGIÁJA

A Rába Rt. Közép-Európa meghatározó járműipari vállalatoként futómű-, járműalkatrész- és speciálisjármű-gyártó üzletágaival, magasabb hozzáadott értékű termékekre fókuszálva teremt értéket tulajdonosai és partnerei számára.

A cégcsoport organikus növekedéssel, elsősorban nemzetközi együttműködések révén, új projektek indításával és a profiljába illő akvizíciókkal kíván folyamatosan növekvő árbevételt elérni.

Az organikus növekedést operatív kutatás-fejlesztési együttműködésekben alapuló, első szinten való beszállítással és a vevői kör szélesítésével kívánja megvalósítani.

A Rába a gyártási technológiák folyamatos megújításával, fókuszált termékpaletta kialakításával, a közvetett költségek erőteljes leszorításával és a vállalatban belüli technológiai szinergiák kiaknázásával kívánja hatékonyságát és vevői elégedettségét növelni. E stratégia eredményeképpen egy, az iparági ciklikusságtól kevésbé függő, széles földrajzi diverzifikációval rendelkező, folyamatosan növekvő részvényesi értéket biztosító vállalattá kíván válni.

cycles, is geographically widely diversified and provides continuously increasing shareholder value.

Rába Rt. is outsourcing its internal services, integrating its information technology systems, concentrating its operations geographically, and disposing of its non-core properties and investments.

The structural changes made whilst steadfastly implementing the strategy, the outsourcing of activities and spinning-off or sale of subsidiaries, have brought about substantial one-off expenditures that have had a major effect on Rába's year in 2002 through lost turnover, as well as on overall profits. Losses that remained after operations closed, the accountable costs of stocks and trade creditors, provisioning and the one-off costs of staff reductions reduced profitability by more than HUF 3 billion. Whilst the launching of new projects to secure the future required major expenditure, this will only benefit the results of subsequent years.

SALES BY THE BUSINESS UNIT

The following table shows the evolution and percentage of sales by business units in 2001 and 2002:

SALES REVENUE BY BUSINESS UNIT ÜZLETÁGANKÉNTI ÁRBEVÉTEL	FY 2002* 2002. év*	PERCENTAGE** ARÁNY**	FY 2001* 2001. év*	PERCENTAGE** ARÁNY**
▼ Axle Business Unit ▼ Futómű Üzletág	25 267	51,5	32 973	48,3
▼ Components Business Unit ▼ Alkatrész Üzletág	12 425	25,4	17 395	25,5
▼ Vehicle Business Unit ▼ Jármű Üzletág	932	1,9	4 449	6,5
▼ Engine Business Unit ▼ Motor Üzletág (I–XI. hó)	2 188	4,5	4 249	6,2
▼ Ancillary Businesses ▼ Kiegészítő Üzletek	8 193	16,7	9 201	13,5
■ TOTAL, NON-CONSOLIDATED SALES REVENUE ■ NEM KONZOLIDÁLT ÁRBEVÉTEL ÖSSZESEN	49 005	100,0	68 267	100,0

* MILLION HUF / MILLIÓ FORINT • ** PERCENT / SZÁZALÉK

A Rába Rt. belső szolgáltatásait kiszervezi, informatikai rendszereit egységesíti, tevékenységét területileg koncentrálni, nem kulcsfontosságú ingatlanjait és befektetéseit értékesíti.

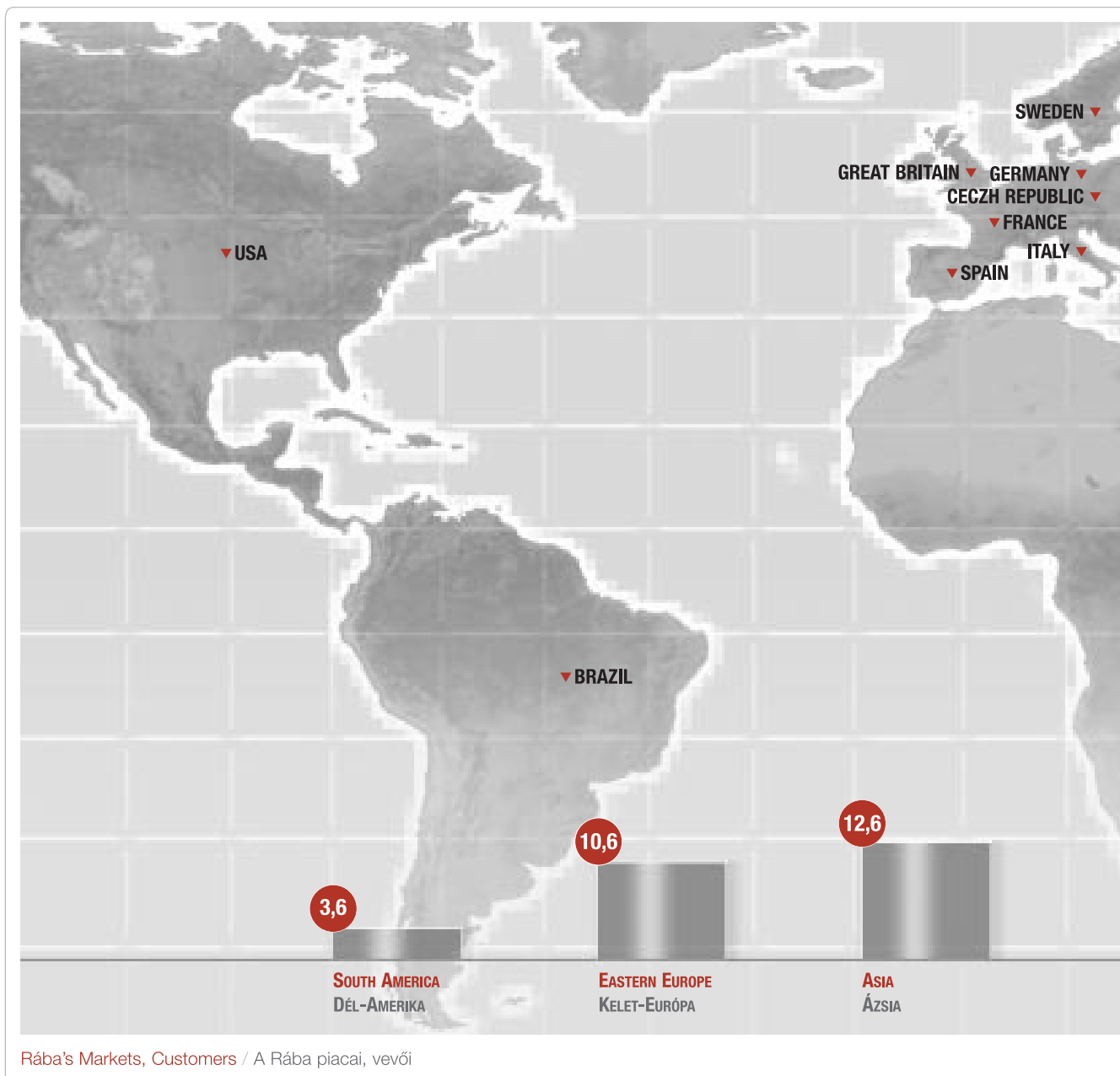
A stratégia következetes megvalósítása során végrehajtott szerkezetátalakítás, a tevékenységek, leányvállalatok kiszervezése, illetve értékesítése olyan egyszeri, jelentős kiadásokkal járt, melyek nemcsak a forgalomkiesés révén, hanem eredményágon is jelentősen megterhelték a Rába Rt. 2002-es évét.

A megszüntetett tevékenységek után maradt veszteségek, a készlet- és vevőkövetelések leírásából fakadó költségek, a céltartalék-képzés, valamint a létszámleépítések egyszeri költségei több mint 3 milliárd forinttal rontották az eredményességet.

Ugyanakkor a jövőt megalapozó új projektek indítása is jelentős ráfordításokat igényelt, míg a projektek eredménye majd az elkövetkező éveket gazdagítja.

ÜZLETÁGANKÉNTI ÉRTÉKESÍTÉS

A 2001. és 2002. éves árbevétel üzletágankénti alakulását és arányát a következő táblázat mutatja:

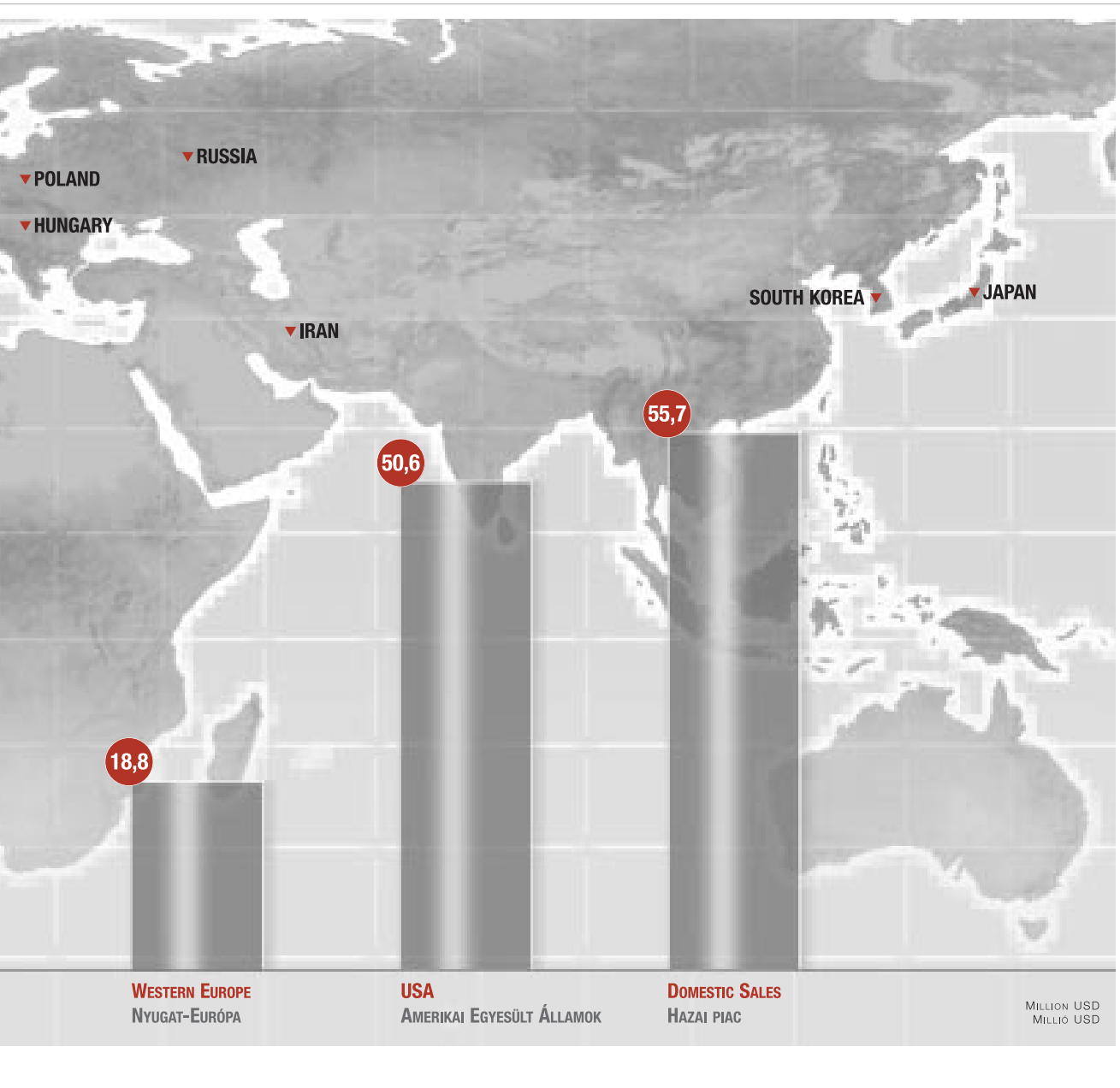


RÁBA'S KEY MARKETS

In 2002, similarly to previous years, the company made the bulk of its sales in the US market. Boosting sales in Europe and Asia is seen as having an increasingly important role. One of the main future targets is market diversification to reduce industry risks.

A RÁBA FŐ PIACAI

A korábbi évekhez hasonlóan a vállalat termékeinek legnagyobb részét 2002-ben is az Egyesült Államok piacán értékesítette. Döntő szerepet kap az értékesítés növelése Európában és Ázsiában. A jövő egyik legfontosabb célkitűzése a piacok további diverzifikálása, az iparági kockázatok csökkentése érdekében.



SALES AND MARKET POSITIONS

United States of America

Despite the slowdown in the automotive industry, Rába has successfully maintained, even improved, its position in its largest export market, the United States. While the number of new, class 8 heavy-duty trucks sold in North America only rose by 4.6 percent in 2002, Rába increased its sales revenue in that market by

ÉRTÉKESÍTÉS ÉS PIACI POZÍCIÓK

Amerikai Egyesült Államok

A járműiparban tapasztalható lassulás ellenére a Rába sikeresen megőrizte, sőt javította pozícióit legnagyobb exportpiacán, az Egyesült Államokban. Míg 2002-ben az észak-amerikai piacon értékesített 8-as kategóriájú új nehéz-tehergépkocsik száma mindössze 4,6 százalékkal növekedett, a Rába több mint 17 százalékkal

over 17 percent, generating USD 50.6 million in 2002 compared to sales revenue of USD 43.1 million in 2001. Strategic customers in particular appreciated Rába's customer-orientated sales approach, since revenues coming from these customers increased even more. Nevertheless, high exposure arises from payments made in the only accepted currency in that market the USD, and purchases in the Hungarian forints or Euros. The weaker USD and stronger forint reduced sales margins in 2002, particularly in the Axle Business.

South America

In 2002 Rába's sales revenue dropped by a substantial 61 percent to a turnover of USD 3.6 million. The sustained devaluation of Real, the Brazilian national currency improved the competitiveness of local industry; consequently, since 2002 one of the company's major customers has relied on its own capacity for the manufacture of head assemblies.

Asia

The massive acceleration of the Iranian vehicle program dominated Rába's exports to Asia in 2001. The implementation of the program lost momentum in 2002 and our sales volume only slightly exceeded USD 12.6 million, which represents a 58 percent drop over the past year. Nevertheless, Rába has maintained its market share in the Iranian market.

We have continued our marketing efforts in Japan and have identified strategic partners in China.

European Markets

The USD 29.2 million revenue Rába earned from European sales is down more than 24 percent against 2001. Axle-related products represented 36 percent of supplies, while those of the Components Business amounted to 64 percent. The main reasons for lower *Western European* sales are: the sale of the fireplace business

növelte árbevételét ezen a piacon: a 2001. évi 43,1 millió dolláros árbevételhez képest 2002-ben 50,6 millió dollárt ért el. A Rába vevőorientált értékesítési magatartását különösen a stratégiai vevők értékelték, hiszen a tőlük származó árbevétel még az ezt meghaladó mértékben is növekedett. Ugyanakkor az ezen a piacon egyedül elfogadott USD-ben történő fizetés és a beszerzések HUF, illetve EUR devizaneme jelentős árfolyamkitettséget okoz. Ez 2002-ben az USD gyengülése és a HUF erősödése miatt rontotta eladásaink eredményességét, elsősorban a Futómű üzletben.

Dél-Amerika

2002-ben a Rába értékesítése jelentős mértékben, 61 százalékkal esett vissza, így forgalmunk 3,6 millió USD volt. A brazil nemzeti valuta, a real tartós leértékelődése a brazil ipar versenyképességét javította, így a vállalat egyik nagy vevője a főhajtómű gyártását 2002-től saját kapacitásával oldja meg.

Ázsia

A Rába ázsiai exportját 2001-ben az iráni járműipari program erőteljes felfutása határozta meg. 2002-ben a program végrehajtása jelentősen lelassult, így az értékesítés volumene alig haladta meg a 12,6 millió dollárt, ami 58 százalékos visszaesést jelent az előző évhez képest. A Rába piaci részesedést nem veszített az iráni piacon. Az ázsiai piacépítés Japánban folytatódott, Kínában stratégiai partnereket azonosítottunk.

Európa

A Rába Európából származó 29,2 millió dolláros árbevétele több mint 24 százalékkal maradt el a 2001. évi szinttől. A szállítások 36 százalékát a Futómű, 64 százalékát az Alkatrész Üzletág termékei tették ki. A *nyugat-európai* árbevétel csökkenésének fő okai, hogy időközben értékesítésre került a Kandalló Üzletág, az Alkatrész Üzletág egyik

during the year; a vehicle and seat model change by one major Components Business customer; and, following a model change, the decision of a major axle customer to insource the production of a new axle.

Exports by Rába to *Central Eastern Europe* reached USD 10.5 million in 2002, which is a 6 percent increase relative to the base period.

Rába's sales revenue from deliveries to *Hungary* has fallen from HUF 22 625 million in 2001 to HUF 14 420 million, which was in part attributable to the management's decision to end the unprofitable bus assembly operation, as well as to the related portfolio rationalization that included the sale of the company's Kispest Foundry. More than half of the approximately HUF 8 billion drop in turnover is due to the lost sales revenues of these two businesses.

THE AXLE BUSINESS

The Rába Axle Company, 100 percent held by Rába Automotive Holding Rt., is the largest member of the group, one of the largest independent axle manufacturers in the world, and generates some two thirds of the consolidated annual sales revenue of the group following portfolio rationalization.

Rába Axle Company has considerable experience and achievements in the research, development and manufacture of axles, axle components and complete bus chassis.

Its products are primarily installed in buses, medium and heavy-duty trucks and special purpose vehicles (tractors and construction equipment).

Customer Focus

The organization of the company, its employees and technical equipment (CAD, electronic customer relationship, etc.) are all geared to fully serve the needs of international vehicle manufacturers. We offer our customers great flexibility and a fast to market service enhanced by our ability to participate in the design phase of new product development.

legnagyobb vevője jármű- és ülésmodellváltást hajtott végre, és egy jelentős futóművásárlónk modellváltást követően az új terméket saját gyártásba vette.

A Rába *kelet- és közép-európai* exportja 2002 -ben elérte a 10,5 millió dollárt, ami a bázisidőszakhoz viszonyítva 6 százalékos növekedés.

A Rába *magyarországi* értékesítésének árbevétele a 2001. évi 22 625 millió forintról 14 420 millió forintra csökkent, amihez az is hozzájárult, hogy a menedzsment döntött a gazdaságtalan buszösszeszerelés leállításáról és a portfoliotisztítás keretében értékesítette a vállalat Kispesti Öntödéjét. A mintegy 8 milliárdos forgalomcsökkenés több mint a felét e két tevékenység kieső árbevétele tette ki.

FUTÓMŰ ÜZLETÁG

A Rába Járműipari Holding Rt. 100%-os tulajdonában lévő Rába Futómű Kft. a holding legnagyobb tagja, a világ egyik legnagyobb független futóműgyártója, amely a cégcsoport portfoliotisztítás utáni konszolidált éves árbevételének mintegy kétharmadát adja. A Rába Futómű Kft. nagy tapasztalattal és kiváló eredményekkel rendelkezik a futóművek, futómű fő- és részegységek és komplett autóbuszalvázak kutatás-fejlesztésében és gyártásában. Termékei elsősorban autóbuszokba, közép- és nehéz-tehergépkocsikba, speciális járművekbe: traktorokba, munkagépekbe kerülnek beépítésre.

Vevőközpontúság

Mind a vállalat szervezete és az ott dolgozó emberek, mind a rendelkezésre álló technikai eszközök (CAD, elektronikus vevőkapcsolatok stb.) azt a célt szolgálják, hogy a vállalat teljes mértékben kiszolgálja a járműgyártók igényeit. Vevőink számára nagy flexibilitást és a tervezés szakaszába való bekapcsolódáson keresztül gyors piacra jutási lehetőséget kínálunk.

Vertical Integration

The strength of our Axle Business lies in its vertically integrated production processes which comprise, besides leading edge axle machining and assembly operations, computer controlled tool manufacturing, a foundry using nodular iron technology and a forging plant, that is a great advantage in quickly satisfying customer needs.

Co-operation

The company design engineers have long been co-operating with experts from international automotive companies in the design and testing of products and have always been ready to satisfy the most unique customer requirements.

Value Creation

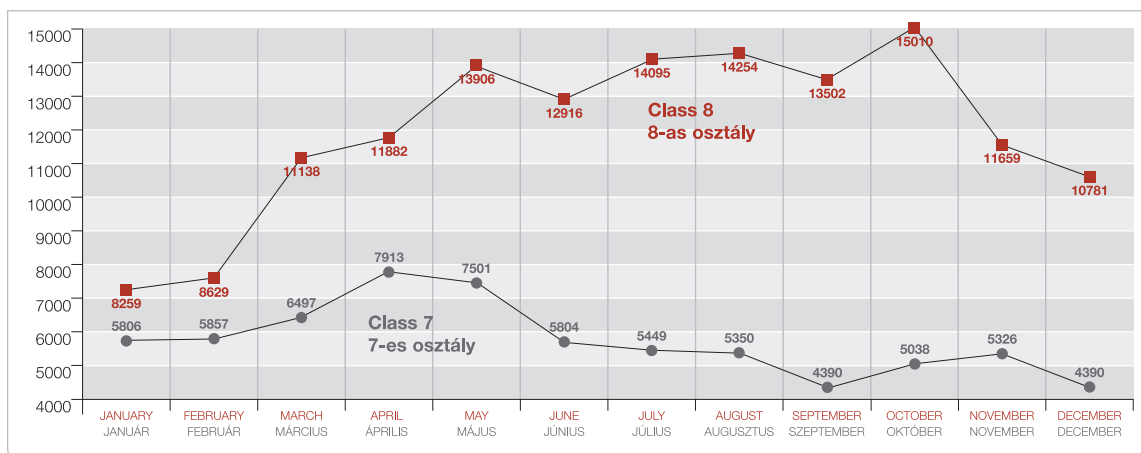
As an international market player specializing in axle production, the company creates high added value to OEMs through its extremely cost efficient, high quality products designed to meet individual requirements that can also be manufactured at low volume if customers so require.

AXLE BUSINESS MARKETS

The company's most important market continues to be the *United States*, which accounts for nearly 52.6 percent of all sales. Rába Axle

U.S. Retail Truck Sales in 2002

Nehézteher-gépkocsi eladások az USA piacán 2002-ben



Vertikális integráltság

A Futómű Üzletág erőssége a vertikálisan integrált gyártási folyamat, amely az igen korszerű futómű forgácsoló- és szerelőüzem mellett magában foglalja a számítógéppel vezérelt szerszámkészítést, a gömbgrafitos öntödét és a kovácsgyárat is, ami a vevők igényeinek gyors kielégítését segíti.

Együttműködés

A társaság műszaki fejlesztőmérnökei hosszú ideje sikeresen működnek együtt nemzetközi járműipari vállalatok szakembereivel a termékek fejlesztésében és tesztelésében, s ezekben mindig készen állnak a vevők sajátos igényeinek kielégítésére is.

Értékteremtés

A világpiacon szereplőjeként, a fokozódó verseny követelményeinek megfelelően költséghatékony, magas minőségű, egyedi igények szerint tervezett és a vevők szükségletei szerint akár kis sorozatban gyártott termékekkel járulunk hozzá a végtermékgyártók értékteremtéséhez.

A FUTÓMŰ ÜZLETÁG PIACAI

A vállalat legfontosabb piaca továbbra is az *Egyesült Államok*, ahol az eladásoknak közel 52,6 százaléka összpontosul. Amerikában

Company has an almost 60 percent share of the tractor axle and axle components market for the over 300 HP rubber-belt crawlers and a 34 percent market share in front axle beams for trucks. We are present in the manufacture of rear axles for middle and heavy-duty trucks with our head assembly deliveries and supply of complete driven front axles built into all-wheel drive truck models. The main customers of the business unit in the US are ArvinMeritor, Dana Corporation, Deere Co., Marmon-Herrington and Caterpillar. In the *European* market the Axle Business will focus its resources on the design and production of bus axles. The sale of bus axles is facilitated by new solutions such as portal front and rear axles, as well the complete, independent front suspensions that assist in the assembly of low-floor buses.

In Western Europe the company primarily concentrates on specialty vehicle axles together with axle and transmission components that it has developed jointly with its partners. The key customers of Rába in this market are Dana, DaimlerChrysler, Doppstadt GmbH, Irisbus, MAN and ZF. Rába's proprietary complete axles have earned the company an outstanding reputation in Central and Eastern Europe, where key customers of the business unit are the Skoda Ostrov, OAO „Trolleibusnyi zavod” g. Engelj, OOO „Likinskij avtobus” g. Likino–Dulevo, ZAO „Cheljabinskie Stroiteljno–dorozhnye mashiny, OAO „Ljvovskij avtobousnyi zavod” g. Lvov.

With its proprietary axles the company has traditionally strong supplier positions in Central-Eastern *Asia*. In December 2002 we opened a representative office in China charged with performing and co-ordinating sales and customer service activities and laying the foundations for a possible long-term, successful market presence in China. Our major customers in *Asia* are V.A.M.C.O., Daewoo and ISUZU.

a Rába Futómű Kft. közel 60 százalékos részesedéssel rendelkezik a gumihevederes, 300 lóerőnél nagyobb teljesítményű traktorfutóművek és alkatrészük piacán, továbbá 34 százalékos részesedéssel a tehergépkocsi mellső futómű tengelyestek piacán. A közepes és nehéz-tehergépkocsik hátsófutómű-gyártásában főhajtóművek szállításával vagyunk jelen, az összkerék-hajtású változatokba pedig komplett, hajtott mellső futóműveink épülnek be. Az üzletág legjelentősebb vevői az USA-ban: az ArvinMeritor, a Dana Corporation, a Deere Co., a Marmon-Herrington és a Caterpillar.

Az *európai piacon* a Futómű Kft. a jövőben az autóbuszok futóműveinek fejlesztésére és gyártására kívánja összpontosítani erőforrásait. Az autóbusz-futóművek értékesítését olyan új megoldások segítik, mint az alacsonypadlós busz építését támogató portál mellső és hátsó futóművek, valamint a komplett, független mellső felfüggesztések. Nyugat-Európában elsősorban a partnerekkel közösen fejlesztett speciálisjármű-futóműveivel, valamint azok futómű- és erőátviteli alkatrészeivel képviselteti magát a vállalat. Ezen a piacon a Rába kiemelt vevője a Dana, a DaimlerChrysler, a Doppstadt GmbH, az Irisbus, az MAN és a ZF. Közép- és Kelet-Európában a Rába saját fejlesztésű komplett futóművei szereztek kiemelkedő elismertséget, ahol az üzletág kiemelt vevői a Skoda Ostrov Trolibuszgyár, az Engelszi Trolibuszgyár, a Likinói Autóbuszgyár, a Cseljabinszki Útépítő-gépgyár és a Lvovi Autóbuszgyár.

A cég saját fejlesztésű futóműveivel hagyományosan erős beszállítói pozíciókkal rendelkezik *Ázsia* közép-keleti térségében is. 2002 decemberében képviseleti irodát nyitottunk Kínában, amelynek fő feladata az értékesítési és vevőszolgálati feladatok ellátása és koordinálása, valamint a lehetséges hosszú távú, eredményes jelenlét megalapozása, előkészítése a kínai piacon. Legjelentősebb ázsiai vevőink a V.A.M.C.O., a Daewoo és az ISUZU.

RÁBA AXLE COMPANY PRODUCT GROUPS

A FUTÓMŰ ÜZLETÁG TERMÉKCSOPORTJAI

FOR BUS BUILDERS AUTÓBUSZGYÁRTÓKNAK	FOR TRUCK BUILDERS TEHERGÉPKOCSI-GYÁRTÓKNAK	FOR SPECIALTY VEHICLE BUILDERS SPECIÁLISJÁRMŰ-GYÁRTÓKNAK
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Rigid front axles and independent suspensions ▼ Merev és lengő mellső futóművek 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Rigid front axles ▼ Merev mellső futóművek 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Axles without brake for construction machinery ▼ Erőgépek fék nélküli futóművei
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Single and double reduction rear axles ▼ Egyfokozatú és kétfokozatú hátsó futóművek 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Single and double reduction front axles (solo and tandem) ▼ Hajtott egy- és kétfokozatú szóló és tandem mellső futóművek 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Axles equipped with service and parking wet brake for agricultural tractors and construction machinery ▼ Traktorok, munkagépek nedvesüzemi-és parkolófékes futóművei
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Front and rear portal axles for low-floor buses ▼ Alacsonypadlós buszok mellső és hátsó portál futóművei 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Single reduction rear axles ▼ Egyfokozatú hátsó futóművek 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Rubber-belt tractor axles ▼ Gumihevederes traktor futóművek
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Tag axles ▼ Segéd futóművek 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Double reduction rear axles (solo and tandem) ▼ Kétfokozatú szóló és tandem hátsó futóművek 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Optional hydraulic differential lock ▼ Opcionálisan, hidraulikusan szabályozható differenciálzár
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Self-propelling bus chassis 7 to 18 metres ▼ Önjáró autóbusz alvázak, 7–18 m-ig 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Standard and two-speed head assemblies ▼ Egy- és kétsebességű főhajtóművek 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Optional central inflation system for military application ▼ Katonai járműveknél opcionálisan központi abroncstöltő 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Knuckles ▼ Tengelycsuklók 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Axle beams ▼ Tengelytestek 	

DEVELOPMENTS IN 2002

At the beginning of 2002 Rába Axle Company put into operation the Oracle Manufacturing integrated production control system that helped the company further improve its cost efficiency: more precise information allowed the company to reduce stocks, increase transparency, create disciplined operations and an improved attitude that have lead to increased competitiveness.

A fundamentally renewed management has lead the Axle business since April 2002.

The Holding Company integrated the chassis production operations of the Vehicle Business into the Axle Business, further improving cost management and customer service in the group.

A 2002. ÉV FEJLEMÉNYEI A FUTÓMŰ ÜZLETÁGBAN

2002 áprilisa óta teljesen megújult menedzsment áll a Futómű Üzletág élén.

2002 elején a Rába Futómű Kft. üzembe helyezte az Oracle Manufacturing integrált termelésirányítási rendszert, amelynek használatával a társaság tovább növelte költséghatékonyágát: a pontosabb információknak köszönhetően csökkentek a vállalat készletei, az átlátható, fegyelmezett működés, és főleg a gondolkodásmód javulása révén nőtt a cég versenyképessége.

A holding a Jármű Kft. alvázgyártási tevékenységét a Futómű Üzletágba integrálta, tovább javítva a cégcsoport költséggazdálkodását és a vevőkiszolgálást.

The exchange rate of the US dollar against the Hungarian forint has dropped by 9.5 percent during the year, which has brought down the sales revenue and the operating profit of the company and the Axle Business in particular by 2 billion HUF. The company has realized a profit in its financial transactions, this occurred as a result of the cumulative impact of a number of factors, of which the net gain on foreign exchange hedging was the most important. This is compared against what had been a net loss in financial operations in the base period.

The dramatic changes in the industry during the year necessitated major restructuring and streamlining measures that have transformed the Axle Business into a highly customer and quality-orientated, project-driven organization. The company has refined its marketing, product development and investment operations, defined the range of strategic products and the direction of developments.

In order to boost efficiencies and maintain competitiveness intensive in-house education and BPR programs have been launched and their beneficial impact soon will be evident to our customers.

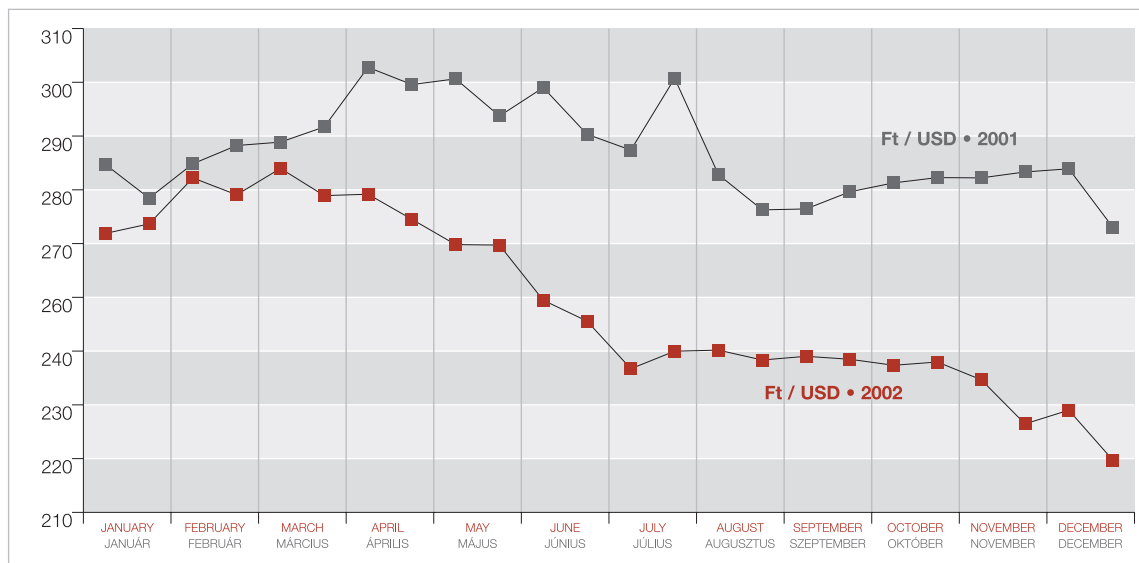
Az év folyamán az USA-dollár forinthez viszonyított árfolyama 9,5 százalékkal gyengült, ami több mint 2 milliárd forinttal rontotta a vállalat, elsősorban a Futómű Kft. árbevételét és üzemi eredményét. A bázis-időszak pénzügyi tevékenységének nettó veszteségével szemben a társaság 2002-ben pénzügyi műveletei eredményeként nyereséget ért el, ami több tényező együttes hatásaként alakult ki. Ezek közül a legjelentősebb az árfolyam-fedezeti ügyleteken realizált nyereség.

Az év folyamán az iparágban bekövetkezett drámai változások jelentős szerkezetátalakítási és korszerűsítési intézkedéseket tettek szükségessé, amelyek eredményeként a Futómű Üzletág kiemelten vevő- és minőség-orientált, projektvezérelt szervezetté alakult át. A társaság összehangolta marketing, termék-fejlesztési és beruházási tevékenységét, meghatározta a stratégiai termékek körét és a fejlesztés irányait.

A hatékonyság fokozása és a versenyképesség megőrzése érdekében intenzív belső képzés és BPR-program indult, amelyek jótékony hatásait vevőink rövidesen érezhetik.

Forint exchange rate in 2001 and 2002

Forint devizaárfolyam-alakulás 2001-ben és 2002-ben



COMPONENTS BUSINESS

Automotive components manufacture is the strategic business of Rába Automotive Holding, providing one third of the annual sales revenue of the company, and has good potential for growth. The company manufactures passenger and driver seats for passenger vehicles, buses and railway cars. The manufacture of metal parts—pressed, welded, and variously machined and assembled—also has an important role. Besides an ongoing improvement in internal efficiencies and quality, the Components Business contributes to achieving the objectives of Rába Rt. with its increasing profitability, through the introduction of project-orientated production control systems, and the creation of a focused product and technology portfolio.

Technological Synergies

In 2002, in line with the corporate strategy to better cater for market needs, improve margins, secure growth and better utilize existing synergies, the Holding Company created the integrated Rába Automotive Components Manufacturing Ltd. with a streamlined organization structure. The new, centralized unit integrates the plants in Sárvár, Mór and Győr.

The Mór plant, the largest business unit, generated sales revenues in excess of HUF 8.9 billion last year. The business profile of the company includes component manufacture from primary pressing operations, through to the assembly of parts and complete components, as well as the manufacture of seats, seat frames and vehicle interiors.

The Sárvár plant manufactures machined metal parts. The plant realized sales revenues of HUF 2.4 billion last year.

The third member of the components company is the Győr plant which produces chassis, metal structures and suspensions.

ALKATRÉSZ ÜZLETÁG

A Rába Járműipari Holding Rt. jó növekedési potenciállal rendelkező, stratégiai üzletága a járműipari alkatrészgyártás, amely a vállalatcsoport éves árbevételének a harmadát adja. A társaság személygépkocsik, autóbuszok, vasúti kocsik üléseit és vezetőüléseit gyártja, és jelentős szerepe van a préselt, hegesztett és a különböző módon megmunkált és szerelt fém alkatrészek előállításának is. Az Alkatrész Üzletág a folyamatos belső hatékonyság- és minőségfejlesztés mellett a projektszemléletű gyártásirányítási modellek bevezetésével, fókuszált termék- és technológiai portfólió kialakításával, valamint növekvő jövedelmezőségével járul hozzá a Rába Rt. céljainak a megvalósításához.

Technológiai szinergiák

A piaci igények hatékonyabb kiszolgálása, a jövedelmezőség javítása, a növekedés megalapozása, illetve a meglévő szinergiák jobb kiaknázása érdekében 2002 folyamán a holding létrehozta az egységes Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft. korszerűsített szervezetét, összhangban a vállalatcsoport stratégiájával. Az új vállalat a sárvári, a móri és a győri üzemeket foglalja magában.

A móri gyár, az üzletág legnagyobb egysége tavaly több mint 8,9 milliárd forintos árbevételt ért el. A társaság profiljába tartozik a préselőtechnológiai alpműveletekből kiinduló alkatrészgyártás épp úgy, mint a részegységek, komplett alkatrészek szerelése, összeállítása, vagy az ülések, üléskeretek, járműbelső gyártása.

A sárvári üzem precíziós forgácsolt fém alkatrészeket állít elő. Az üzem tavaly 2,4 milliárd forintos árbevételt realizált.

Az Alkatrész Üzletág harmadik tagja a győri telephely alváz- és fémszerkezetek, felfüggesztő elemek gyártója a cégcsoporton belül.

Dependability

One of the main strengths of the Components Business is that it develops its products flexibly, in close co-operation with the customer with the development of production machinery where the customer requires. As a supplier it is characterized by reliable, high quality customer service and on-schedule deliveries.

Accessibility

The business unit benefits from its excellent geographical location, successfully capitalizing on the growing need for principle component manufacturers to enter markets in shorter timeframes and with ever-decreasing costs.

Components Business Markets

The most important market of the Components Business is composed of the automotive companies in the area. The largest customers of the business unit include, but are not limited to, Magyar Suzuki Rt., Ikarusbus Kft., NABI Rt., and the Lear Corporation, are all located in the area but Western European business links are just as important. The company supplies Sears, ISE GmbH, Denso, Metaldyne, NAF GmbH and Deutz.

Megbízhatóság

Az Alkatrész Üzletág egyik fő erőssége, hogy termékfejlesztéseit rugalmasan, a vevői igények szerint akár gyártóeszköz-fejlesztéssel, a vevőkkel történő szoros együttműködéssel hajtja végre. Beszállítóként magas minőségű, megbízható vevőkiszolgálás, pontos szállítási határidők jellemzik.

Megközelíthetőség

A Rába Alkatrész Üzletága sikerrel aknázza ki a kitűnő földrajzi elhelyezkedéséből adódó előnyöket, kielégítve azt a főegységgyártóknál jelentkező igényt, hogy termékeikkel rövidebb idő alatt és egyre alacsonyabb költségek mellett jelenjenek meg a piacon.

Az Alkatrész Üzletág piacai

Az Alkatrész Üzletág legfontosabb piacát a térség járműipari társaságai jelentik. Az üzletág legnagyobb vevői – többek között a Magyar Suzuki Rt., az Ikarusbus Kft., a NABI Rt., a Lear Corporation – a térségben található, ám jelentősek az európai kapcsolatok is. A társaság beszállítója a Searsnek, az ISE GmbH-nak, a Densonak, a Metaldyne-nak, a NAF GmbH-nak és a Deutznak is.

PRODUCT GROUPS OF THE COMPONENTS BUSINESS UNIT

AZ ALKATRÉSZ ÜZLETÁG TERMÉKCSOPORTJAI

WELDED AND ASSEMBLED COMPONENTS HEGESZTETT ÉS SZERELT ALKATRÉSZEK	MACHINED PARTS FORGÁCSOLT ALKATRÉSZEK	PRESSED COMPONENTS, SEATS SAJTOLT ALKATRÉSZEK, ÜLÉSEK
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Chassis frames for buses and other commercial vehicles ▼ Autóbusz és egyéb hasznongépjárművek alvázkeretei 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Machined and assembled metal parts (V-belt disc, exhaust parts, engine parts) ▼ Forgácsolt és szerelt fém alkatrészek (ékszíjtárcsa, kipufogóalkatrész, motoralkatrészek) 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Pressed-plate parts and components assembled from them ▼ Sajtolt lemezalkatrészek és ezekből összeállított komponensek
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Metal structures ▼ Fémszerkezetek 		<ul style="list-style-type: none"> ▼ Passenger car seats ▼ Személyautó-ülések
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Suspenders ▼ Felfüggesztő elemek 		<ul style="list-style-type: none"> ▼ Bus and coach seats ▼ Városi-és távolságibusz-ülések
		<ul style="list-style-type: none"> ▼ Seats for commercial and rail-guided vehicles ▼ Hasznongépjárművek és kötöttpályás járművek ülései
		<ul style="list-style-type: none"> ▼ Seat components ▼ Ülészalkatrészek

DEVELOPMENTS IN 2002

With the merger of Mór Components Manufacturing Ltd., Sárvár Components Manufacturing Ltd. and Győr Components Manufacturing Ltd., the integrated Rába Automotive Components Manufacturing Ltd. was formed. In the new, customer-focused organization the new business generating areas such as marketing, commercial and technical development are all under central control, similarly support-service functions such as purchasing, logistics, finance and human resource management. The three production facilities focus on providing high standard services to their customers.

The company has started to consolidate the activities of the various plants and this process will be completed in 2003.

A major technological investment was made last year in relation to substantial customer projects through the installation of precision machining centers.

VEHICLE BUSINESS

During its 106 years of history, Rába has been almost continuously involved in the manufacture of complete vehicles. Recently, the company won a tender for a 15-year supplier contract for military vehicles from the Hungarian Ministry of Defense, where NATO-compatible off-road vehicles developed by Rába and offered by major international suppliers were selected for all 5 off-road categories, ranging from 1 to 54 ton passenger-carrying and cargo vehicles and assembly units. The Vehicle Business is expected to start the production of specialty vehicles for the Hungarian Army in 2004.

A 2002. ÉV FEJLEMÉNYEI AZ ALKATRÉSZ ÜZLETÁGBAN

2002-ben: a Móri Alkatrészgyártó Kft., a Sárvári Alkatrészgyártó Kft. és a Győri Alkatrészgyártó Kft. összevonásával létrejött a Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft. egységes szervezete. Az Alkatrész Üzletág új, vevőközpontú szervezetében központi irányítás alá került az üzletszerzéssel foglalkozó marketing, kereskedelmi és műszaki fejlesztési terület, valamint az olyan támogató-kiszolgáló funkciók mint a beszerzés, a logisztika, a pénzügy és a humán erőforrás-gazdálkodás. A három gyár az ügyfelek magas szintű kiszolgálására összpontosít. A társaság megkezdte az egyes gyáregységek tevékenységének konszolidálását, ami 2003-ban fejeződik be. A múlt évben jelentős, vevői projektekhez kapcsolódó technológiai beruházásokra került sor, jellemzően precíziós megmunkálóközpontok üzembe helyezésével.

JÁRMŰ ÜZLETÁG

A Rába 106 éves története folyamán szinte mindvégig foglalkozott komplett járművek gyártásával. A vállalat a közelmúltban 15 évre szóló beszállítói szerződést nyert el a Magyar Honvédség katonai járművek beszerzésére kiírt pályázatán, amelyen a Rába saját fejlesztésű és jelentős nemzetközi beszállítói által megajánlott NATO-kompatibilis terepjáróit választották ki a terepjáró járműkategória mind az öt osztályában, ami az 1–54 tonna teherbírású személy- és teherszállító járműveket és járműszerelvényeket foglalja magában. A Magyar Honvédségnek készülő speciális gépjárművek gyártását a Jármű Kft. várhatóan 2004-ben kezdi meg.

ENGINE BUSINESS

Given that the operations of the business unit falls outside the strategic core business, the Holding Company sold the Rába Engine Business at the end of 2002.

ANCILLARY BUSINESSES

Besides the management and utilization of the real-estate portfolio of Rába Automotive Holding Rt., Rába's ancillary businesses provide accounting, IT and human resource services in support of the operation of the holding center, as well as carrying out maintenance and repair.

Ancillary businesses include the operation of the Rába test track facility near Győr, where the company offers testing and vehicle development services to international automotive companies.

In 2002 an important strategic objective of the Holding Company was to outsource the wide-ranging activities of the ancillary businesses and maximize the sales revenue generated by the businesses through the rationalization of real estate assets.

In 2002 Rába Kandallógyártó Kft. and Rába Motor Kft. were sold.

MOTOR ÜZLETÁG

Tekintettel arra, hogy az üzletág tevékenysége nem tartozik a stratégiai kulcsüzletek közé, a holding a Rába Motor Üzletágot 2002 végén értékesítette.

KIEGÉSZÍTŐ ÜZLETEK

A Rába Kiegészítő Üzletei a Rába Járműipari Holding Rt. ingatlanjainak fenntartásán és hasznosításán kívül, a holding szervezet működését támogató számviteli, IT és humán erőforrásokhoz kapcsolódó szolgáltatásokat nyújtanak, valamint karbantartási és javítási tevékenységet végeznek.

Szintén a kiegészítő üzletek közé tartozik a Rába Győr melletti próbapályájának üzemeltetése, ahol a vállalat a nemzetközi járműipar szereplőinek kínál tesztelési és fejlesztési szolgáltatásokat.

2002-ben a holding egyik fontos stratégiai célja a vállalat alaptevékenységéhez nem kötődő Kiegészítő Üzletág szerteágazó tevékenységeinek kiszervezése, és az üzletág által megtermelt árbevétel maximalizálása volt, az ingatlan- vagyon racionalizálása révén.

2002-ben értékesítettük a Rába Kandallógyártó Kft.-t és a Rába Motor Kft.-t.



2

DYNAMISM / DINAMIZMUS



In 2002 a complete change of management was achieved at Rába Rt. This was aimed at creating a dynamic management team with experience in the modern automotive industry. Consequently, the majority of managers at Rába Holding and the three strategic businesses are young managers with a good understanding of the industry, and who have spent a substantial part of their career working for international automotive companies. The management at the top of the holding and the business units is now unified and strongly committed to the execution of Rába's strategy.

MANAGEMENT

Below are the executives of the company as of December 2002 listed with their name, age, position at Rába and roles over the past five years:

László Steiner, 55, Chief Executive Officer of Rába Automotive Holding Rt. since May 1, 2001; from 1999 to 2001 Head of Lear Corporation Central Europe; from 1991 to 1999 Managing Director of United Technologies Automotive Hungary Kft.

István Pintér, 45, Chief Strategic Officer since 2000; Director of Corporate IT and Organisational Development since 1997

Péter Lengyel, 45, Chief Financial Officer since May 15, 2001; between 1998 and 2000 Head of Finance at MOL Rt.

József Szabó, 47, Director of Purchases and Asset Management; between 1992 and 1996 member of the Board of Directors of Rába where he currently also holds a seat.

Dr. Zoltán Béla Fekecs, 42, Managing Director of Rába Axle Company since April 1, 2002; between 1995 and 2002 Managing Director of GF Mössner Light Alloy Die Casting Foundry Ltd.

Dr. János Megyeri, 45, Managing Director of Rába Automotive Components Ltd. since April

2002-ben a Rába Rt.-nél befejeződött a teljes menedzsmentváltás, amellyel a Rába egyik fő célkitűzése a modern járműiparban jártas, dinamikus menedzsmentcsapat kialakítása volt. A Rába Rt., illetve a három stratégiai üzletág új vezetőinek döntő többsége olyan fiatal, az iparágat ismerő, jól képzett menedzser, aki karrierjének egy jelentős részét nemzetközi járműipari társaságoknál töltötte el. A holding és az egyes üzletágak élén álló menedzsment egységes és erősen elkötelezett a Rába stratégiájának végrehajtása iránt.

A VÁLLALAT MENEDZSMENTJE

A vállalat ügyvezetőit nevük, életkoruk, a Rábánál betöltött funkciójuk és az elmúlt öt évben betöltött munkakörök felsorolásával a következő lista mutatja, a 2002. decemberi állapotok szerint:

Steiner László, 55 éves – 2001. május 1-je óta a Rába Járműipari Rt. vezérigazgatója, 1999-től 2001-ig a Lear Corporation kelet-európai igazgatója, 1991 és 1999 között a United Technologies Automotive Hungary Kft. ügyvezető igazgatója

Pintér István, 45 éves – 2000 óta stratégiai vezérigazgató-helyettes, 1997-től vállalati IT és szervezetfejlesztési igazgató

Lengyel Péter, 45 éves – 2001. május 15. óta pénzügyi vezérigazgató-helyettes, 1998 és 2000 között a MOL Rt. Treasury vezetője

Szabó József, 47 éves – eszközgazdálkodási és beszerzési igazgató, 1992 és 1996 között a Rába igazgatósági tagja, s jelenleg is az

Dr. Fekecs Béla Zoltán, 42 éves – 2002. április 1-jétől a Rába Futómű Kft. ügyvezető igazgatója, 1995 és 2002 között a GF Mössner Light Alloy Die Casting Foundry Ltd. ügyvezető igazgatója

Dr. Megyeri János, 45 éves – 2002. április 15-től a Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft.

15, 2002; from 1997 to 2002 Technical Director of United Technologies Automotive Hungary Kft. **Csaba Kovács**, 35, Managing Director of Rába Vehicle Manufacturing Kft. since September 1, 2002; in 2001 Head of Automotive Production Unit at FCI Connectors Hungary; between 1997 and 2001 Head of Engineering at Lear Corporation, later Head of Business Development

Vissi Ferenc, 54, Human Resource Director of Rába Automotive Holding Rt.; from 1992 to 2000 Personnel and Quality Director of Primagáz Hungária Rt.

Sándor Kocsis, 44, Quality Management Director; from 1994 to 1997 Senior Qualification Officer of the National Measurements Office, then Quality Director of Lear Ltd.

CUSTOMER FOCUS

At the end of 2002 Rába Automotive Holding Rt. created a business development function within the company to cultivate and improve key account relationships and implement strategic projects. Key customers and projects of a strategic magnitude now are handled jointly at corporate and business unit level. This solution enables the company to provide a more flexible service and to adapt more rapidly. In strategic business development, overriding importance is attached to gaining a thorough and detailed understanding of the special needs of customers by forging personal relationships, thus developing an even better co-operation between Rába and its customers.

MARKET DEVELOPMENT STRATEGY

In 2002 Rába engaged in intensive marketing efforts and concentrated ample resources on promoting its proprietary axles to the largest automotive manufacturers in the world at trade fairs and road shows. We successfully capital-

üzvezető igazgatója, 1997-től 2002-ig a United Technologies Automotive Hungary Kft. műszaki igazgatója

Kovács Csaba, 35 éves – 2002. szeptember 1-jétől a Rába Jármű Kft. ügyvezető igazgatója, 2001-ben az FCI Connectors Hungary autói ipari termelési részleg igazgatója, 1997 és 2001 között a Lear Corporation mérnökségi vezetője, majd üzletfejlesztési vezetője

Vissi Ferenc, 54 éves – a Rába Járműipari Rt. humán erőforrás igazgatója, 1992-től 2000-ig a Primagáz Hungária Rt. személy- és minőségügyi igazgatója

Kocsis Sándor, 44 éves – minőségügyi igazgató, 1994–97 között az Országos Mérésügyi Hivatal vezető minősítője, majd 2001-ig a Lear Kft. minőségügyi igazgatója.

KÖZÉPPONTBAN A VEVŐ

A Rába Járműipari Holding Rt. 2002 végén stratégiai üzletfejlesztési funkciót hozott létre a vállalatcsoporton belül, egyrészt a kiemelt vevőkkel fenntartott kapcsolatok ápolására és fejlesztésére, másrészt stratégiai projektek megvalósítására. Így kiemelt vevőinkkel, illetve a folyamatban lévő stratégiai jelentőségű projektekkel vállalati és üzletági szinten, közösen foglalkozunk a jövőben. Ez a megoldás rugalmasabb kiszolgálást, és gyorsabb alkalmazkodást tesz lehetővé a társaság számára. A Stratégiai Üzletfejlesztés kiemelt feladata, hogy a személyes kapcsolatok kiépítése révén minél részletesebben és alaposabban ismerje meg a vevők speciális igényeit, illetve az eddigieknél is összehangoltabb együttműködést alakítson ki a Rába és vevői között.

PIACFEJLESZTŐ STRATÉGIA

A Rába 2002-ben intenzív marketingtevékenységet folytatott és jelentős erőforrásokat összpontosított arra, hogy saját fejlesztésű

ised on opportunities offered by the international trade press in support of our sales activities.

In line with our strategy, new joint projects with partners, for whom we have been supplying over many years, were launched and gained momentum in the US and Europe alike.

Whilst the economy and the automotive industry is stagnating in most parts of the world China's economy shows promising growth. Rába has opened a representative office in China to capitalise on opportunities inherent in this growth. The office will lay the groundwork for the successful long-term presence of Rába in the Chinese market and the development of supportive business solutions, such as technology transfers, local manufacture and joint venture formation.

Serving the Hungarian Army remains an important element in Rába's strategy. In line with which Rába successfully tendered for the Ministry of Defense off-road vehicle category vehicle procurement contract.

EFFICIENCY IMPROVEMENT STRATEGIES

In 2002 Rába Automotive Holding Rt. continued with an earlier line of action to serve the long-term reinforcement of its competitiveness. In line with customer expectations and with a view to the realities of the industry, the company has further cut the costs of its operations and has been reducing purchase costs successfully and continuously through supplier development.

Taking into account the town development scheme of Győr the company will concentrate its production areas onto one site to improve operating efficiency. The proceeds from the sale of released property will be spent on the development of core competencies and capital expenditure. The company has therefore entered into an agreement with a

futóműveit szakipari kiállítások és utazó helyszíni kiállítások keretében is népszerűsítse a világ legnagyobb járműgyártói előtt. Értékesítési csapatunk tevékenységének a támogatására sikeresen kihasználtuk a nemzetközi szaksajtó nyújtotta lehetőségeket is.

A stratégiának megfelelően közös projektek kezdődtek, illetve folytatódtak mind az USA-ban, mind Európában azokkal a partnereinkkel, akiknek hosszú évekig beszállítói voltunk.

Míg a világ legtöbb régiójában stagnál a gazdaság és a járműipar, Kína gazdasága ígéretesen növekszik. Társaságunk a növekedésben rejlő lehetőségeket kínai képviseleti iroda megnyitásával igyekszik kihasználni. Képviseleti irodánk feladata lesz, hogy hosszú távon eredményesen alapozza meg jelenlétünket a kínai piacon, készítse elő, illetve dolgozza ki az ezt támogató üzleti megoldásokat: technológiai transzfereket, helyi gyártást, vegyes vállalat alapítását.

A Magyar Honvédség kiszolgálása továbbra is fontos része a Rába stratégiájának. Ennek megfelelően a Rába sikeresen pályázott a Honvédelmi Minisztérium által meghirdetett gépjármű-beszerzési tenderen a terepjáró kategóriában.

HATÉKONYSÁGJAVÍTÓ STRATÉGIA

A Rába Járműipari Holding Rt. 2002-ben folytatta azt a korábban megkezdett intézkedési sorozatot, amely a versenyképesség hosszú távú erősítését szolgálja.

A vevők elvárásaival összhangban és az iparág realitásaira tekintettel a vállalat tovább csökkentette saját tevékenységének, és beszállítói fejlesztésén keresztül sikeresen és folyamatosan csökkenti beszerzési költségeit is.

A működési hatékonyság növelése érdekében a termelőterületeket a győri városi területrendezési koncepció figyelembevételével a vállalat egy telephelyre kívánja koncentrálni.

real estate development company with the aim of selling a 45-hectare property close to central Győr. The aim of the real estate utilisation project is to make maximum use of the conditions in the area and to establish a new district in Győr to which Rába contributes with its property. The time span of the project is 8 to 10 years and will be implemented in phases.

The disposal of non-core assets also continued in 2002. In line with the objectives of the strategy centred on core competencies, Rába Engine Ltd. was sold in November. In January 2003 the activity of Rába Energy Services Ltd. was outsourced to an external service provider as part of a long-term contract expected to result in reduced costs and lower energy investments.

SUPPLIER POLICY

Rába Rt. and its subsidiaries look for close co-operation with their customers and suppliers alike since it is our belief that this practice creates value for all members of the production chain. Rába has transferred sourcing from an operational activity into a strategic factor and is striving to form strategic alliances with its suppliers. Accordingly, it is expediting extension of the customer-induced industrial practices to its suppliers to ensure operational compatibility in the supplier chain.

Therefore Rába has accelerated the concentration of sourcing in 2002.

RISK MANAGEMENT STRATEGY

Due to the deteriorating economic circumstances the management of the company gave prominence to creating an awareness of risks in everyday operations through evaluating and cost-efficiently addressing them. The optimal protection of Rába's cashflow was the focal

A felszabaduló ingatlanok értékesítéséből befolyó pénzt a kulcstevékenységek fejlesztésére, beruházásokra fordítja. Ezért egy, a győri belvároshoz közeli 45 hektáros ingatlan hasznosítására egy ingatlanfejlesztő szakcéggel kötött szerződést. Az ingatlanhasznosítási projekt célja a terület adottságainak maximális hasznosítása és egy új városrész építése Győrben, amihez a Rába ingatlanállományával járul hozzá.

A projekt időtávja várhatóan 8–10 év, és több fázisban valósul meg.

2002-ben folytatódott az alaptvékenységhez nem kötődő részesedések értékesítése is, melyek közül novemberben sor került a Rába Motorgyártó Kft. értékesítésére.

Megtörtént a Rába Energiaszolgáltató Kft. tevékenységének hosszú távú szerződés keretében külső szolgáltatóhoz való kihelyezése, akitől költségcsökkenést és szolgáltatási színvonal növekedést és az ehhez szükséges beruházások megvalósítását várjuk.

BESZÁLLÍTÓI POLITIKA

A Rába Rt. és vállalatai a szoros együttműködést nemcsak vevői, de beszállítói felé is szorgalmazzák, ugyanis ez a gyakorlat a termelési lánc minden résztvevője számára értéket teremt. A Rába a beszerzést operatív szereplőből stratégiát formáló tényezővé alakította, és stratégiai együttműködésre törekszik beszállítóival is. Ennek megfelelően a vevők által indukált iparági gyakorlat kiterjesztését szorgalmazza beszállítói felé is, a beszállítói lánc szinkronitása érdekében. 2002-ben ennek megfelelően felgyorsult a beszerzés koncentrálódása.

KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIA

A romló gazdasági környezet miatt a vállalat vezetése fokozottan előtérbe állította a napi tevékenységből fakadó kockázatok tudatosítását, mérését, majd azok költséghatékony

point in defining risk management policies and the Holding executes the financial transactions for all subsidiaries of the group to make maximum use of synergies.

Customer Credit Risks

An obligatory credit limit system has been introduced with respect to customers and the country of their registered base. The most important components of this system are open and direct data collection, credit rating, limit suggestion and its approval by committee, supervision of credit use and overdraft, with ongoing monitoring.

Thanks to our conservative attitude, deliveries in 2002 resulted in no bad debts.

Asset and Liability Risks

Capital expenditure in excess of the depreciation value and the concentration of production facilities demanded a reconsideration of the assets covered by property insurance and the extent of coverage. Product liability insurance has been drawn into this circle because of our guarantee obligations for customer-manufactured vehicles and the significance of our products. Rába can now claim that the coverage obtained in international reinsurance markets stands comparison with the international industry average.

Bank/Liquidity Risks

Four "core" banks claiming substantial international experience and background support our finance activities with services covering cashflow and credit requirements as well as other general banking services. A 'cash-pool' is operated among the subsidiaries of the Holding to optimize the size and costs of bank account credits. In 2002 we began to modify the expiry term structure of our credit portfolio and the extension of the average term.

kezelését. A kockázatkezelési politikák meghatározásakor a Rába pénzáramainak optimális védelmét helyeztük a középpontba, és a szinergiák maximális kihasználása érdekében a holding végzi a pénzügyi műveleteket a Rába-csoport összes leányvállalata részére.

Vevőhitelek-kockázatok

Vevőinkre, valamint székhelyük országaira kötelező limitrendszert vezettünk be, melynek legfontosabb összetevői: nyilvános és közvetlen adatbeszerzés, hitelképességi elemzés, limitjavaslat, majd annak bizottsági jóváhagyása, kihasználtság- és túllépésfigyelés, folyamatos monitorozás.

Konzervatív hozzáállásunknak köszönhetően 2002-es kiszállításaink nyomán kétes megtérülésű vevőkövetelésünk nem keletkezett.

Vagyon- és felelősségi kockázatok

Az amortizációt meghaladó beruházások és a termelő telephelyek fokozódó koncentrációja megkövetelte a vagyonbiztosításba bevont eszközök körének és a biztosítás mértékének újragondolását. A vevőink által gyártott járművek garanciális kötelezettségvállalásai és termékeink fontossága miatt a termék-felelősségbiztosítások is ebbe a körbe kerültek. Ma már elmondható, hogy a külföldi viszontbiztosítási piacokon szerzett fedezetek nemzetközi iparági összehasonlításban is kiállják a próbát.

Banki/likviditási kockázatok

A pénzforgalom, hitelszükségleteink és egyéb banki szolgáltatások nyújtására négy, jelentős nemzetközi tapasztalattal és háttérrel rendelkező „alap” bank támogatja pénzügyi tevékenységünket. A holding tagvállalatai között működik a „cash-pool”, mely optimalizálja folyószámlahiteleink mértékét és költségét. 2002-ben megkezdtük hitelportfoliónk lejárat szerkezetének módosítását, az átlagos futamidő hosszabbítását.



3

ADEPTNESS / RÁTERMETTSÉG



Human resource development is central to Rába's strategy at the top, middle management and employee levels alike; since only the personal achievements of our employees can secure the success of the company. That is why we place an increasingly high emphasis on human resource policy and in-house education. Internal training was institutionalised across all units of the company in 2002. A high-priority task for our experienced design engineers is to impart as much as possible of their world-class knowledge to the younger generation of engineers.

CULTURE CHANGE

An important objective for the young management which came into office in 2002 was to create a corporate culture that is built on the need for continuous development, economic profit and increase in the return on invested capital, seeking to extend the management's commitment to the implementation of the strategy at the operating level of the company. Serving customers, knowing their needs and communicating with them are the areas where the need for a culture change was most apparent. A training program organised with the Central European University Graduate School of Business has already facilitated the creation of a new corporate culture that meets present day expectations. This is the second year in which Rába middle managers have undergone training. The interactive program prepares trainees for business and functional strategy building, and the twenty managers in each semester are also offered an opportunity to acquire a change management skill set. The syllabus places an increasingly high emphasis on the improvement of key managerial skills, international communication, change management and co-operation capability so very important for the competitiveness of the company.

A Rába Rt. stratégiájában központi helyet foglal el a humán erőforrás fejlesztése a felső-középvezetői és munkavállalói szinteken egyaránt, ugyanis a társaság sikereit csak munkatársaink személyes sikerei alapozhatják meg. Ezért fektetünk egyre nagyobb hangsúlyt a humánpolitikára és a belső képzésre. 2002-ben mindenütt intézményesítettük a belső képzést. A világszínvonalú szaktudással rendelkező, tapasztalt fejlesztőmérnökeink kiemelt feladata ismereteik mind teljesebb átadása a fiatalabb mérnökmenzédék számára.

KULTÚRAVÁLTÁS

A 2002. évben hivatalba lépett fiatal menedzsment számára fontos célkitűzés volt egy olyan vállalati kultúra kialakítása, ami a folyamatos fejlődés igényére, a gazdasági haszonra és a befektetett tőke utáni megtérülés növelésére épül, illetve a stratégia végrehajtása iránti elkötelezettségének kiterjesztése a szervezet operatív szintjeire is. A vevők kiszolgálása, elvárásaik ismerete, a velük való kommunikáció az a terület, ahol leginkább kitűnt a kultúraváltás szükségessége. A kor követelményeinek megfelelő, új típusú vállalati kultúra kialakítását segíti a Közép-Európai Egyetem Üzleti Karával együttműködésben megvalósított képzési program, amelynek keretében immár második éve képezzük társaságunk középvezetőit. Az interaktív program üzleti és funkcionális stratégiaalkotói és -alkalmazói feladatokra készíti fel a résztvevőket, valamint a változáskezeléshez szükséges készségeket kínál szemeszterenként húsz középvezetőnek. A képzés tematikájában pedig egyre nagyobb súlyt kap a társaság versenyképessége szempontjából legfontosabb vezetői készségek fejlesztése, a nemzetközi kommunikáció, a változáskezelés és az együttműködési képesség fejlesztése. Vállalatunk komoly erőforrásokat fordít arra is, hogy a fiatal, jól képzett munkatársakat ne csak

Significant resources are allocated to recruit a young and educated workforce, as well as to retain them. For that purpose competitive salaries are complemented by a number of new training opportunities offered to employees at operating levels of the company presenting a unique opportunity for younger people, in particular, to improve their knowledge. The per capita education cost at Rába more than doubled in 2002. The proportion of foreign language speakers has risen 1.5 times over a year. Through the development of its human resource policy Rába has substantially reduced labour turnover: the two percent ratio of the year 2001 has dropped to one and a half percent. We also strive to ensure that our employees can work in a role that best conforms to their personal ambitions. Accordingly the scope of responsibilities that we define for our young middle managers allow them a greater independence than is the practice at our competitors, thus serving the needs of employees and the interests of the company alike.

HEADCOUNT OPTIMISATION

The number of full-time employees at the company fell from 5668 in January 2002 to 4445 by December 31 2002, representing a 21.6 percent drop in staff. This decline includes the reduction due to the sale of the Fireplace Business, Rábakész Ltd, Rába Engine Business and the Energy division in 2002, and the headcount optimisation carried out to maintain competitiveness.

The revitalisation of personnel has begun. Sixty two percent of the employees recruited in 2002 were under 30, whilst more than 60 percent of those leaving Rába were over 50. Talented young people are given an early chance in the preparation of decisions and moreover, can attain responsible positions in the decision making process.

megszerezze, de magához is kösse. Ezt a célt szolgálja, hogy a szervezet operatív szintjein dolgozó alkalmazottainknak – a versenyképes jövedelem mellett – számos új képzési lehetőséget is kínálunk, amely főként a fiatalabb munkavállalók számára jelent egyedülálló lehetőséget a térségben ismereteik fejlesztésére. A Rábánál az egy főre eső képzési költség több mint a kétszeresére emelkedett 2002-ben. Az idegen nyelvet jól beszélők aránya másfélszeresére nőtt egy év alatt. A humánpolitika fejlesztése révén a Rába Rt. jelentősen csökkentette a fluktuációt is: a 2001-ben még két-százalékos arány egy év alatt másfél százalékra esett vissza. Emellett arra is törekszünk, hogy munkavállalóink a személyes ambícióiknak leginkább megfelelő feladatokat láthassák el. Így olyan felelősségi köröket határozunk meg fiatal középvezetőinknek, amelyek versenytársaink gyakorlatához képest nagyobb önállóságot biztosítanak számukra, nemcsak munkavállalóink igényeit, de a vállalatcsoport érdekeit egyaránt szolgálva ezzel.

LÉTSZÁM-OPTIMALIZÁCIÓ

A társaságnál a teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma a 2002. januári 5 668 fős színtről december 31-re 4 445 főre csökkent, ami 21,6 százalékos létszámcsökkenést jelent. A csökkenés tartalmazza a Kandalló Kft., a Rábakész Kft., a Motor Kft. és az energiaszolgáltató divízió 2002-ben történt értékesítése miatti létszámcsökkenést és a versenyképesség fenntartása érdekében végrehajtott létszám-optimalizációt is.

Megkezdődött a munkatársi gárda fiatalítása. A 2002-ben felvett dolgozók 62 százaléka volt fiatalabb 30 évesnél, míg a Rábát elhagyók több mint 60 százaléka 50 évnél idősebb. A jó képességű fiatalok hamar lehetőséget kapnak a döntés-előkészítésben, sőt felelős pozíciókban a döntéshozatalok során is.

Rába wants to maintain or even to increase the market positions it has obtained, despite the lingering automotive recession, persistent unfavourable exchange rates and the general decline in market turnover. Therefore we must have competitive advantages that are characteristic of our peers in the most developed industrial countries. Competitiveness manifests itself in fully serving our customers while creating value for customers, shareholders and employees. We have had to optimise the number of employees not involved in direct value creation. In co-operation with the County Unemployment Centre Rába does its utmost to give assistance to employees that have been affected by the headcount rationalisation. The unemployment centre has offered jobs and retraining programs for redundant people. The company undertook the payment of pensions for those who are entitled to early retirement because of their age. The majority of the people leaving can take up opportunities for continuing their employment in a different capacity within the company after the required retraining. During the year we have developed the new foundation document for co-operation between employer and employees, the new collective bargaining agreement of Rába Automotive Holding Rt. We have also laid the basis for a new, modern compensation system.

A Rába az elhúzódó járműipari recesszió, a tartósan kedvezőtlen árfolyamok, valamint a piaci forgalom általános csökkenése mellett is meg kívánja őrizni, sőt növelni akarja megszerzett piaci pozícióit. Ehhez olyan versenyelőnyökkel kell rendelkezünk, amelyek a legfejlettebb ipari országok hasonló vállalatait jellemzik. A versenyképesség a vevők teljes körű kiszolgálásában nyilvánul meg – mind-eközben értéket kell teremtenünk vevőink, tulajdonosaink és alkalmazottaink számára is, ezért a nem közvetlen értékteremtésben részt vevő munkatársak létszámát optimalizálnunk kellett. A Rába a megyei munkaügyi központtal együttműködésben mindent megtesz a létszám-optimalizációban érintett munkatársak további életpályájának segítéséért. A munkaügyi központ álláslehetőségeket, átképzési programokat ajánlott fel elbocsátott munkatársainknak, akik pedig életkoruk és szolgálati idejük alapján korengedményes nyugdíjra jogosultak, azok számára a társaság vállalta a korengedményes nyugdíj kifizetését. A távozók nagy része élhet azzal a lehetőséggel, hogy a szükséges átképzés után vállalaton belüli más munkakörben folytathatja munkaviszonyát. Az év folyamán kidolgoztuk a munkaadó és a munkavállalók érdekeit védő együttműködés alapdokumentumát, a Rába Járműipari Holding Rt. új kollektív szerződését. Megteremtettük egy új, korszerű kompenzációs rendszer alapjait is.



4 INNOVATION / MEGÚJULÁS



Under deteriorating macroeconomic and poor industrial circumstances in the year 2002 Rába Automotive Holding Rt. completed deliberate streamlining and major development investments. In 2002 the company increased by 150 percent (in other words increased two and a half times) the amount allocated to development investments reaching 3.4 billion HUF. It represented more than 75 percent of the total CAPEX budget of Rába Rt. as opposed to the 40 percent of the previous year.

RENEWAL AND TRADITION

The success of our business development efforts is well proven by the fact that some key customers have indicated their intention to involve Rába deeper into the elaboration of their development plans. This enables the company to better integrate into the value creation processes of customers. However, in most emerging markets the criteria for success lies in product license and production know-how, in other words technology transfer rather than mere delivery of products. Through efforts to streamline the organization last year we have concentrated our design capacities through establishing technological competence centers. In the future the Axle Business will also handle the design and assembly of chassis and will expand its services to customers, beyond offering new products, by providing technical support for the installation of its axles. We have developed a new rolling bus chassis, which will be offered to foreign markets following trials in Hungary. One of the most promising Rába products of this kind is the rolling midibus chassis that has been already introduced to other European markets.

The special purpose axles in the Axle Business and the development of commercial vehicle seats represent further new opportunities for our involvement in the early phase of the product development process of customers. We are

A romló makro- és kedvezőtlen iparági környezetben a Rába Járműipari Holding Rt. tudatos korszerűsítést és jelentős fejlesztő beruházást hajtott végre. A társaság 2002-ben mintegy 150 százalékkal, vagyis két és félszeresére növelte a fejlesztő beruházásokra fordított összeget, amely így elérte a 3,4 milliárd forintot. Ez a Rába Rt. teljes beruházási keretének több mint a 75 százalékát tette ki, szemben az előző évi 40 százalékos aránnyal.

FEJLESZTÉS ÉS TRADÍCIÓ

Üzletfejlesztési tevékenységünk eredményességét mutatja, hogy néhány fontosabb megrendelő már jelezte igényét, hogy a Rábát az eddigieknél szorosabban vonja be fejlesztési tervei kidolgozásába. Ennek révén a vállalat mind jobban integrálódhat a vevők értékteremtési folyamataiba. Ugyanakkor a legtöbb fejlődő piacon ma már nem egyszerű termékszálítással, hanem terméklinc- és gyártási know-how, azaz technológiai transzferrel lehet sikereket elérni.

Ezért az elmúlt évben végrehajtott szervezetkorszerűsítés révén összpontosítottuk fejlesztő kapacitásainkat, és technológiai kompetenciaközpontokat hoztunk létre. A Futómű Üzlet foglalkozik ezentúl az alváztervezéssel és -szereléssel, nemcsak új termékeket kínálva a felhasználóknak, hanem műszaki támogatást is adva a futóműbeépítésekhez. Új önjáró autóbuszalvázakat fejlesztettünk ki, melyeket hazai referenciafelhasználás után nemzetközi piacokra is kínálunk. Egyik legígéretesebb ilyen terméke a Rábának az önjáró midibuszalváz, mely már európai piacokon is bemutatkozott.

A Futómű Üzletben elsősorban speciális alkalmazású futóművek, az Alkatrész Üzletben pedig elsősorban a haszonjárművek fejlesztése jelzi a vevők korai tervezési szakaszába való bekapcsolódás új lehetőségeit. Az autóiipari alkatrészek közül azok fejlesztésére koncentrálnak, melyek úgynevezett hosszú élettartamúak.

concentrating on the development of the so-called high-durability components.

Products at Customer Demand

The development of bus axles has continued within the Axle Business. Following a new customer request we have developed a 3.3-ton axle load suspension. For two Japanese vehicle builders we have designed and constructed rigid front axles and we have also developed 7.5-ton front axles to be fitted in 15-meter buses for various markets. Our engineers are working on the axles for the new generation low-floor buses in both the drum brake and disk brake versions.

Technology Transfer

As part of a technology transfer we have designed three types of portal rear bus axles, fitted with our proprietary disk brakes for the Chinese market and within the same project, designed three types of drum brake rear axle families using the whole spectrum of gearing. For a new vehicle, a 208 HP front-end loader from a Russian builder of earthmovers, we have developed a wet-brake axle set applying Rába world patents.

For builders of bus bodies we have started the development of a rolling chassis family and the first vehicle samples have been constructed and are now being tested. Our axle and vehicle designers together can assist vehicle manufacturers in the installation and adaptation of Rába axles and chassis. By rendering a complex service we are not merely selling technical know-how but are able to increase the added value Rába can offer.

Technical Upgrading

The developments last year within the Components Business were geared to serve technical upgrading and a better collaboration between commercial areas. Beyond investing in machining lines, the engineers of the Components

Termékek vevői igényre

A Futómű Üzletágban folytatódott az autóbusz-futóművek fejlesztése. Új vevői igényre kifejlesztettük a 3,3 tonna tengelynyomású lengő futóművet. Két japán járműgyártó számára merev mellső futóművek konstrukciói készültek el, 15 méteres autóbuszok számára pedig több piacra is fejlesztettünk 7,5 tonnás merev mellső futóműveket. Mérnökeink dolgoznak az újgenerációs alacsonypadlós autóbuszok futóművein, dobfékes és tárcsafékes kivitelben egyaránt.

Technológiai transzfer

Technológiai transzfer keretében a kínai piac számára háromféle tárcsafékes portál hátsó autóbusz-futóművet fejlesztettünk ki saját féktárcsával, s ugyanebben a projektben háromféle dobfékes hátsó futóműcsalád teljes áttételválasztékát terveztük meg. Orosz földmunkagép-építő vállalat új járművéhez, egy 208 lóerős homlokrakodóhoz terveztünk nedves fékes futóműpárt – saját, Rába-világszabadalmainkat alkalmazva. Autóbusz-karosszáló vállalatok számára új önjáró autóbuszalváz-család fejlesztése kezdődött meg, melynek első darabjait már beépítve tesztelik. Futómű- és járműkonstruktoraink közösen segítik a végtermékgyártókat a Rába-futóművek, valamint az önjáró alvázak beépítésénél, adaptálásánál. A komplex szolgáltatás révén nemcsak műszaki ismereteket értékesítünk, hanem növelni tudjuk a Rába által hozzáadott értéket.

Műszaki megújulás

Az Alkatrész Üzletágban tavaly végrehajtott fejlesztések a műszaki megújulást és a kereskedelmi területek jobb együttműködését szolgálták. A gyártósori beruházások végrehajtásán kívül az Alkatrész Üzletág mérnökei több új, magas komfortfokozatú autóbuszüléscsaládot is kifejlesztettek, elsősorban a brit piaci igények kielégítésére.

Business have developed more than one new, high-comfort bus seat families, primarily catering for the needs of the British market.

Together with the Best

The vehicle procurement program of the Hungarian Ministry of Defense requires long-term, continuous development activity looking forward across one and a half decades. Building on a decade-long tradition with close ties to the army and its technical institutes Rába has undertaken to develop continuously according to the prevailing requirements and the development of the automotive industry during the term of the 15-year supplier contract for the tender-winning vehicle types. We are cooperating with leading international automotive companies in this area through a continuous exchange of information and direct relationships, including joint developments. The demanding technical requirements of military applications give a thrust to every subsidiary of the group and its other products and services which are delivered to the automotive industry.

Full Service Supply

We have made the inspection methods of our quality control system even more sophisticated and modernized our product designs in ways that serve the comfort of users and reduces the vehicle operation costs of transport companies. Our technological developments are aimed at efficiency improvements and ensure perfect machining and steady quality.

Közösen a legjobbakkal

Hosszú távú, másfél évtizedre előremutató, folyamatos fejlesztő tevékenységet igényel a Magyar Honvédség járműbeszerzési programja. A több évtizedes hagyományok és a honvédséggel, illetve annak műszaki intézményeivel kialakult szoros kapcsolat alapján a Rába vállalta, hogy a 15 éves beszállítói szerződés teljes tartama alatt a mindenkori igényeknek és a járműipar fejlődésének megfelelően fejleszti a tenderen nyertes konstrukciókat. E területen a nemzetközi járműipar élenjáró színvonalú szereplőivel működünk együtt – folyamatos információáramlás és közvetlen kapcsolat, akár közös fejlesztési tevékenység révén is. A katonai felhasználás magas műszaki igénye ugyanakkor húzóerőként hat a vállalatcsoport valamennyi egységére, a járműiparnak szállítandó szinte valamennyi más termékünkre, szolgáltatásunkra is.

Teljes körű kiszolgálás

Minőségbiztosítási rendszerünkön belül tovább fejlesztettük vizsgálati módszereinket, s több, a felhasználó kényelmét, a járműveket működtető közlekedési vállalatok üzemeltetésiköltségcsökkentését szolgáló megoldással korszerűsítettük korábbi konstrukcióinkat. Technológiai fejlesztéseink részben a hatékonyságnövelést, részben pedig a tökéletes megmunkálás és minőség folyamatos biztosítását szolgálják.



5

COMMUNITY VALUES / KÖZÖSSÉGI ÉRTÉKEK



As a highly significant company in the region Rába Automotive Holding Rt. is aware of its social responsibilities, and therefore traditionally lays high emphasis on the social role of the company both at local and national level. Rába attaches importance to quality as a value, not only in the manufacture of its products, but also in the way it organizes its internal processes and its relationships with customers, suppliers and in all its activities, including the relationships it maintains with government offices, non-governmental organizations and the local community.

HEALTHY WORKPLACES

Rába Rt. is committed to developing a health-conscious work culture, fully taking into account the employees' right to health and a safe workplace. Besides creating healthy and safe workplaces, this commitment also means the protection of the natural and constructed environment and the prevention of environmental pollution. The company has elaborated on and further developed its health, safety and environmental protection systems with the involvement of managers and workers in order to continuously reduce hazards.

IN HARMONY WITH THE ENVIRONMENT

Rába Automotive Holding Rt. has started to change its production facilities: besides modernizing the buildings and workplaces this now includes the rationalization of the real estate assets. The plans of the company include the concentration of the Győr company premises at one single location. Rába intends to launch a real estate development program on the released areas. A new, high-value district can be built in the town as a result of the reconstruction of the site located in downtown Győr.

A Rába Járműipari Holding Rt. a régió meghatározó vállalatoként tudatában van társadalmi felelősségének, ezért hagyományosan nagy hangsúlyt helyez a társaság társadalmi szerepvállalására, helyi és országos szinten egyaránt. A Rába Rt. a minőséget, mint értéket nem csupán termékei előállításakor, a belső folyamatok megszervezésekor, a vevőkkel, a szállítókkal tartott kapcsolatokban tartja kiemelten fontosnak, de minden egyéb tevékenysége során: az állami intézményekkel, a társadalmi szervezetekkel, a környezetével fenntartott kapcsolataiban is.

EGÉSZSÉGES MUNKAHELYEK

A Rába Rt. elkötelezett az egészségtudatos munkakultúra terjesztésében. A foglalkoztatottak egészséghez, biztonságos munkahelyhez való jogának maradéktalan figyelembevételén és a biztonságos és egészséges munkahelyek megteremtésén túl ez jelenti a természetes és az épített környezet védelmét, a környezet-szennyezés megelőzését. A társaság a vezetők és a munkatársak bevonásával alakította ki és fejleszti egészségvédelmi, biztonságtechnikai és környezetvédelmi rendszereit, a kockázatok folyamatos csökkentése érdekében.

HARMÓNIÁBAN A KÖRNYEZETTEL

A Rába Járműipari Holding Rt. megkezdte a társaság telephelyeinek átalakítását: az épületek és a munkahelyek korszerűsítése mellett ez az ingatlanvagyon racionalizálását is jelenti. A társaság tervei között szerepel a győri telephelyeinek összevonása, a felszabaduló területeken pedig a Rába Rt. ingatlanfejlesztési programokat kíván megkezdni. A győri belvárosban lévő telephely átalakítása nyomán új, nagy értékű városrész épülhet.

In the course of production Rába is acting to protect the environment. The company has begun to change to a water-based paint that is better suited to the requirements of the European Union and the needs of customers. Energy saving was also a primary factor in the modification of the painting systems of the company, as it is in the case of any other improvements. With the use of the new system the company has taken into account an expected 30 to 35 percent saving in natural gas consumption in the calculation of the drying costs of painted products.

In 2002 Rába Axle Company completed the modernization of the water treatment system in its surface treatment operation, where expenditure amounts to nearly HUF 50 million: with the use of PLC technological water treatment and the discharge and cleaning of waste water, the pre-treated waste water becomes reusable in surface treatment. The new system is compliant with environmental standards and is regarded as among the best in Europe. Rába Axle Company has spent more than one billion Hungarian forints on environment protection and as a result has been awarded the ISO 14001 certificate by Lloyd's Register Assurance.

FOUNDATIONS FOR THE REGION

From profits generated by the group as a whole, over and above the payment of central and local taxes, Rába Automotive Holding Rt. supports, as much as it can, the conception of leading achievements and among these: technical solutions in particular, the professional development of the next generations, the enhancement of life in society and moreover, the local community, the improvement of the living standards for those in difficult circumstances and every initiative in general that improves the reputation and appeal of Rába Rt.

A Rába Rt. termékeinek előállításánál során is fellép a környezet védelmében. A társaság áttért az Európai Unió környezetvédelmi előírásainak és a vevők igényeinek jobban megfelelő vizes alapú festékek alkalmazására, és átalakította festőrendszereit, ám a megújítás során – ahogyan minden más esetben – itt is fontos szempont volt az energiatakarékosság: az új rendszer alkalmazásával a cég 30–35 százalékos földgáz-megtakarítást ért el a festett termékek szárításában is. A Rába Futómű Kft. 2002-ben ötvenmilliós beruházással korszerűsítette a felületkezelő üzem vízkezelési rendszerét: a PLC-rendszerű vízelőkészítő, szennyvíz-elvezető és -tisztító technológia alkalmazásával az előkezelt szennyvíz teljesen újrafelhasználhatóvá válik. Az új rendszer minden környezetvédelmi követelménynek megfelel, és európai viszonylatban is a legjobbak közé tartozik. A Futómű Kft. összesen több mint egymilliárd forintot költött környezetvédelemre, s ennek eredményeként megkapta a Lloyd's Register Assurance tanúsítványát az ISO 14001 rendszer működéséről.

ALAPÍTVÁNYOKKAL A RÉGIÓÉRT

A Rába Járműipari Holding Rt. a közösen megtermelt eredményéből – a költségvetési és a helyi adóbefizetésekén túl – erejéhez és lehetőségeihez mérten támogatja az élenjáró teljesítmények, elsősorban műszaki megoldások megszületését, az új nemzedékek szakmai fejlődését, a társadalom, és főként a helyi közösségek életminőségének, közösségi életének javítását, a nehéz körülmények között élők helyzetének javítását, illetve a Rába Rt. – és tagvállalatainak – hírnevét, vonzerejét növelő kezdeményezéseket. A társaság vezetése 2002-ben döntött korábbi támogatási politikájának átalakításáról, és két nyílt alapítványt hozott létre. A társaság

and its subsidiaries. The management of the company decided in 2002 to change its previous support policy and established two open foundations. The company formed the 'Foundation for the Quality of Living in the Region' in order to improve the financial situation and circumstances of individuals in the area and enhance the quality of living in the region. The foundation aided the Scamp Foundation, which is only active in Győr and the capital city, helping children who have suffered from birth trauma. The 'Rába Rt. for the Youth of the Region Foundation' supports educational and sports opportunities for the young in northwest Hungary; with the aim of facilitating their progress in education and sports, as well as contributing to increasing their technical and cultural knowledge.

The outstandingly successful support policy of the company's management is well proven by the fact that many of the hundreds of students supported by 'Rába for the Higher Education of the Region' Foundation between 1997 and 2002 are now valued employees of the company. The year 2002 brought a fundamental change to the 'Universitas Győr Foundation' because the local college was accorded university status in line with objectives set twelve years ago. The foundation, which was established by a number of large corporations among which Rába Rt. figures, enjoys the support of almost all the business associations in the town and its outlying areas, and it continues to assist the development of academic life in Győr.

Rába Rt. concluded a cooperation agreement with the Széchenyi István University in Győr. This agreement involves Rába collaborating with the university to lift the standards of education even higher and assist students in acquiring practical skills. For its part the university takes account of the needs and requirements of a continuously renewing,

az észak-dunántúli régióban élők anyagi helyzetének és életkörülményeinek a javítása, a régió életminőségének a fejlesztése érdekében hozta létre „A Rába Rt. a Régió Életminőségéért Alapítványt”. Az alapítvány 2002-ben támogatást nyújtott a Gézenyűz Alapítványnak, amely vidéken egyedül Győrött működik és a születési károsult gyermekeknek nyújt segítséget. „A Rába Rt. a Régió Ifjúságáért Alapítvány” az észak-dunántúli régió ifjúságának oktatási, sportolási lehetőségeit támogatja, ezzel kívánja elősegíteni a régió fiatalságának tanulmányi és sportbeli előmenetelét, valamint hozzá kíván járulni szakmai és kulturális felkészültségük növeléséhez.

A társaság kiemelkedően eredményesnek minősülő támogatását bizonyítja, hogy „A Rába a Felsőoktatásért Alapítvány” által 1997 és 2002 között támogatott mintegy száz kiemelkedő tanulmányi eredményt elért fiatal munkatársai. Az „Universitas Győr Alapítvány” életében gyökeres változást hozott a 2002-es esztendő: a tizenkét évvel ezelőtt kitzűzött céloknak megfelelően a város főiskolája elnyerte az egyetemi címet. A több nagyvállalat – köztük a Rába Rt. – által létrehozott alapítvány a város és környéke szinte minden vállalkozásának élvezi a támogatását, és most is segíti Győr tudományos életének fejlesztését.

A Rába Rt. együttműködési megállapodást kötött a győri Széchenyi István Egyetemmel, amelynek értelmében a felsőoktatási intézménnyel együttműködve segíti a képzés színvonalának további emelését, segítséget nyújt a gyakorlati tudás elsajátításában. Az egyetem pedig kutatási programjainak, képzési rendszerének kialakításában figyelembe veszi a nagy hagyományú, ám folyamatosan megújuló társaság igényeit, elvárásait.

company of great traditions, when planning its research programs and curriculum.

Besides the above, and with the assistance of the Botkai Imre Foundation, Rába Rt. supports recognition of excellent special engineering work. The company is a supporter of the National Motor Sports Association.

RÁBA FOR THE INDUSTRY, THE INDUSTRY FOR RÁBA

The Rába Automotive Holding Rt. and its subsidiaries are active members of a number of trade associations and interest groups. The company's employees support the successful operation of these organizations with their professional experience. The exchange of scientific and professional experiences within these circles also contributes to the renewal and improvement of the activities of the company. Participation in trade associations also creates an opportunity for Rába Rt. to stand up for local interests in local and national politics.

A Rába Járműipari Holding Rt. mindezekén kívül a Botka Imre Alapítvány támogatásával segíti a kiváló szakmérnöki munka elismerését. A társaság a Magyar Nemzeti Autósport Szövetség támogatója.

A RÁBA A SZAKMÁÉRT, A SZAKMA A RÁBÁÉRT

A Rába Járműipari Holding Rt. és leányvállalatai számos szakmai szervezetnek, érdekképviselőnek aktív tagjai. A társaság munkatársai szakmai tapasztalatukkal segítik a szervezetek hatékony működését, ugyanakkor az itt végzett tudományos és szakmai tapasztalatcsere hozzájárul a társaság tevékenységének a megújításához, fejlesztéséhez is. A szakmai szervezetekben való részvétel mindazonáltal lehetőséget teremt a Rába Rt. érdekeinek képviselésére a helyi és az országos politikában is.