

OTDK-dolgozat

Ábrahám Krisztina (MSc)

Kiss Alpár (BSc)

Német Hunor Attila (BSc)

Székely Rita (BSc)

**STRATÉGIAALKOTÁS A MARSO GUMIABRONCS
FORGALMAZÓ VÁLLALAT SZÁMÁRA**

**STRATEGY DEVELOPEMENT FOR MARSO, A TIRE
DISTRIBUTOR COMPANY**

Ábrahám Krisztina

Kiss Alpár

Német Hunor Attila

Székely Rita

Kézirat lezárva: 2014. április 21.

Tartalomjegyzék

Bevezető	1
I. Stratégiaalkotás	2
1.1. A stratégiai cél.....	2
1.2.A stratégiai döntés	4
1.3.A stratégia	4
1.3.1.A stratégiaalkotást befolyásoló tényezők	5
1.3.2. A vállalati stratégiák típusai	6
II. Autóalkatrész ipar.....	9
2.1.Globális autóalkatrész ipar	9
2.2.Az európai alkatrészpiac	12
2.3.Romániai alkatrészpiac.....	13
2.4.Romániai gumiabroncs piac	14
2.4.1.A piac általános áttekintése	15
2.4.2A gumiabroncs értékesítés megoszlása árkategóriák szerint.....	17
2.4.3.A romániai abroncspiac értéke	18
III. Marso.....	19
3.1.MarsoRom és a versenytársak.....	21
IV. Terjeszkedési stratégia a MarsoRom számára.....	27
4.1.Új telephelyek	27
4.2.Ütemezés	29
4.3.Egyéb javasolt intézkedések.....	30
4.4.Eredmények.....	32
V. Következtetés	34
Irodalomjegyzék.....	36

Táblázatok jegyzéke

Táblázat 1: Top 10 alkatrészgyártó vállalat árbevételének alakulása globális szinten, (2005-2009, millió euró).....	11
Táblázat 2: A Marso által forgalmazott gumibroncsok - 2013.....	19
Táblázat 3: A megyék által elért relatív érték	29
Táblázat 4: A terjeszkedési stratégia által generált eredmények (2013-2016, euró)	32

Ábrák jegyzéke

Ábra 1: A vállalati célok hierarchiája	3
Ábra 2: Az autóalkatrész ipar szerkezete	10
Ábra 3: Autóalkatrész piac globális szinten (milliárd euró, 2005-2011)	12
Ábra 4: Autóalkatrész piac mérete, előrejelzés (2011-2015, milliárd euró)	12
Ábra 5: Az európai alkatrészforgalom (2007-2011, milliárd euró)	13
Ábra 6: Autók számának alakulása Romániában (2005-2011, millió db)	14
Ábra 7: Autóalkatrész piac mérete Romániában (2008-2012, millió euró)	14
Ábra 8: Romániai gumibroncspiac (2008-2012, millió db)	15
Ábra 9: A romániai gumibroncspiac méretének előrejelzése (2013-2016, millió db)	17
Ábra 10: A romániai gumibroncsok értékesítésének árkategória szerinti megoszlása (2005-2011, %)	17
Ábra 11: A romániai abroncspiac értékének alakulása (2008-2012, millió euró)	18
Ábra 12: A Marso jelenléte Romániában – 2013. március	20
Ábra 13: Árbevétel szerinti összehasonlítás (2008-2011, RON)	23
Ábra 14: Profit szerinti összehasonlítás (2008-2011, RON)	24
Ábra 15: A terjeszkedés ütemezése (2013-2016).....	29
Ábra 16: A Marso telephelyei 2016-ban	32

Bevezető

A MarsoRom a magyarországi Marso gumiabroncs forgalmazó vállalat romániai leányvállalata. Jelenleg 11 telephellyel rendelkezik Romániában és 25 márkát forgalmaz.

A gumiabroncs piac mindhárom – gazdaságos, közép és prémium kategóriás – szegmenségen kínál terméket a vállalat személygépkocsik, teherjárművek és agráripari gépjárművek számára. A vállalat ezért teljeskörű ajánlattételre képes, továbbá romániai és magyarországi raktáraiból bármilyen felmerülő vevői igényt ki képes szolgálni. 2011-ben a legtöbbet a Marso viszonteladóknak értékesített, azt követték a flották, végül pedig a végfelhasználók. A legkisebb árrés a viszonteladóknak történő értékesítésen van.

A Marso, a versenytársaival ellentétben, a közép és prémium kategóriás termékekre fókuszál, célja nem a forgalom, a bevételek, hanem az árrés, profit növelése. Ezért a Marso 2016-ig azt tűzte ki célul, hogy összesen 21 telephellyel rendelkezik majd Romániában, annak érdekében, hogy a viszonteladóknak való értékesítés aránya csökkenjen a flottáknak, illetve végfogyasztóknak történő értékesítés javára.

Ezt olyan piaci körülmények között igyekszik elérni, amelyek ezt megnehezítik. A gumiabroncs piac darabszámban kifejezett mérete volatílnak mondható, jelentősen meghatározza az abroncsok elhasználódási ideje. A gazdasági visszaesés hatására a fogyasztók az alacsonyabb árkategóriájú, gazdaságos abroncsokat részesítik előnyben, a nagy flottával rendelkező vállalatok egyre szerteágazóbb igényekkel lépnek fel a szolgáltatókkal szemben, illetve az autók száma is mérsékelten növekszik az utóbbi periódusban, nem járulva hozzá a kereslet számottevő növekedéséhez.

Egy ilyen piacon a túlélés záloga, hogy a vállalat minél több ügyfélhez eljusson ajánlatával, azok igényét minél szélesebb körben és minél több helyen tudja kielégíteni. Dolgozatunkban egy olyan terjeszkedési stratégiát alakítunk ki a Marso-nak, mely figyelembe veszi a piac tulajdonságait és a vállalat céljait és képességeit és ezek mentén határozza meg a potenciális terjeszkedési célpontokat.

I. Stratégiaalkotás

1.1. A stratégiai cél

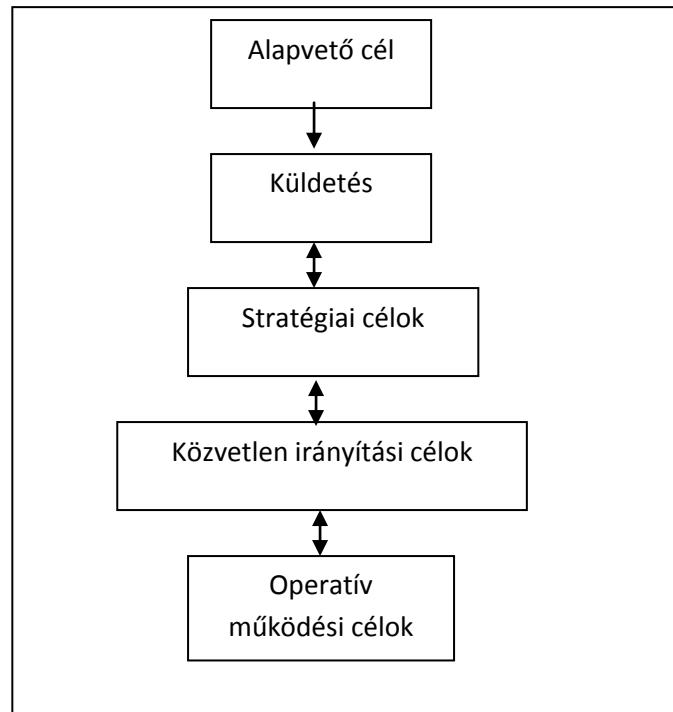
A fenntartható vállalatoknak a pénzen túlmutató célkitűzéseik vannak, a pénz csupán eszköz egy magasabb rendű cél eléréséhez. Egy nagy tervet dolgoznak ki, egy küldetést, ami tükrözi, a vállalat szociális, környezetet érintő értékítéletét és hozzájárulását. (Viardot, E., 2011)

Bartek-Lesi, M. és szerzőtársai a stratégiai célokat azzal különböztetik meg az egyéb céloktól, hogy ezek közép, illetve hosszú távon kell megvalósításra kerüljenek, a vállalat minden szintjén jelen vannak és szem előtt vannak tartva, megalkotásukért a tulajdonosok vagy a felső vezetők felelősek.

„A célkitűzés és stratégiaalkotásnak nevezett vezetési funkció egyrészt egyfajta logikai rendben felépített eljárást jelent, amely a küldetés és jövőkép kialakításától indul, és egészen az éves tervek sarokszámainak meghatározásáig terjed; másrészt pedig, egy olyan folyamat amelynek során – a hosszú távú, hatékony működés érdekében – nap mint nap biztosítani kell az összhangot a szereplők céljai között.” (Dobák, M., Antal, Zs., 2010)

A Bartek-Lesi, M. és szerzőtársai a vállalati célokat a következő ábrán látható módon hierarchizálták:

Ábra 1: A vállalati célok hierarchiája



Forrás: Bartek-Lesi, M., et.al., 2007:45 o.

Ahhoz, hogy egy vállalat stratégiát tudjon alkotni, tisztában kell legyen azzal, hogy mivégre jött létre, mely az a vezérelv és értékrendszer mely mentén a vállalat tevékenységét végzi. Ez a vállalat missziójának megfogalmazását igényli. Továbbá a döntéshozóknak azt is tudniuk kell, hogy mi a vállalat jövőképe, vagyis víziója. A jövőkép specifikus elgondolásokat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy a vállalat a jövőben milyen pozíciót akar elérni, ehhez milyen képességekkel rendelkezik és milyen tevékenységek folytatása során akar a kívánt pozícióba eljutni (Dobák, M., Antal, Zs., 2010: 94 o.; Mészáros, T., 2005: 100 o.). A misszió és vízió megvalósítását támogatják a stratégiai célok megvalósításai, mely eléréséhez közvetlen irányítási célokat kell megfogalmazni és végrehajtani az operatív célok megvalósításán keresztül.

1.2.A stratégiai döntés

A stratégiai döntés áll a stratégiai folyamat középpontjában, ez fogja meghatározni, hogy a vállalat milyen irányba indul, milyen stratégiát fog megvalósítani. Minden, ami a stratégiai döntés előtt történik, az a döntés jobb megalapozását szolgálja (környezetelemzés, diagnosztika, széleskörű információgyűjtés, irányok keresése, alternatívák megfogalmazása). A stratégiai döntéssel megszületik a követendő stratégia, célokat és terveket tűz ki a vállalat, amelyeket szem előtt fog tartani működése során. E döntés a vállalatmozgató rugója, erre épül fel a későbbiekben a stratégia, amely térképe és iránytűje minden vállalatnak. (Barakonyi, K., 2000)

1.3.A stratégia

Porter, M. meghatározásában a stratégia választ ad arra, hogy „hogyan versenyezzen a vállalat, milyen célokat tűzzön ki, milyen politikára lesz szüksége céljai eléréséhez.” A stratégia Porter szemében a tartós versenyelőny megalapozásának eszköze, vagyis az egyetlen mód, hogy adott tevékenységet másképp végezzen a szervezet, mint versenytársai, ezáltal többletértéket generálva a fogyasztó számára, melyért azok hajlandóak többet fizetni. (Porter, M.E., 1980, idézi: Mészáros, T., 2004: 49 o.)

„A stratégia az a mód, ahogyan a szervezet vezetői a stratégiai célokhoz el akarnak jutni.” (Dobák, M., Antal, Zs., 2010: 62 o)

A vállalati stratégiát gyakran úgy jellemzik, mint egy művészetet, ami keretén belül a vezetők jövőbeli lépéseket dolgoznak ki és erőforrásokat osztanak szét, amelyek révén a vállalat hosszú távon fenntarthatóan nyereségessé válik. (Viardot, E., 2011)

Eric Viardot, *The Timeless Principles of Successful Business Strategy* című munkájában a stratégiai tervnek négy funkcióját határozza meg. Először is egy határidőnapló. Tudjuk mit, mikor, és miért fogunk csinálni, ugyanakkor zavaros időszakokban iránymutató szerepet tölt be. Továbbá egy szűrő a fejlődési utak megválogatására, így a terv segítségével mindig pontosan tudjuk, hogy a vállalat mely területének a fejlődése a legfontosabb a további sikerek elérésének érdekében. Mindezek mellett a stratégia egyesítő cement is, egyesíti a vállalat különböző részeit, hogy egységes egészként tudják szolgálni a közös célt.

Egy másik megközelítés szerint minden egyes, időtálló piaci szereplőnek mindenek fölött meg kell különböztetnie magát a versenytársaitól. Ennek a megkülönböztetésnek a kezelése, alakítása képezi a hosszú távú vállalati stratégia lényegét. (Bruce Henderson, The BCG onStrategy)

1.3.1.A stratégiaalkotást befolyásoló tényezők

A stratégia megalkotása során három tényezőt kell különösen figyelembe venni: környezet, versenyhelyzet és szervezeti adottságok. (Bartek-Lesi, M. 2007: 57o.) Ezen tényezők megfelelő figyelembevétele és az általuk biztosított előnyök kihasználása tartós versenyelőnyhöz juttathatja a vállalatot.

Hitt, Ireland és Hoskisson a Strategic Management könyvben azt állítják hogy, stratégiai versenyképességre akkor tesz szert a vállalat, ha sikeresen megfogalmaz és gyakorlatba ültet egy értékteremtő stratégiát.

Egy vállalat akkor jut stratégiai előnyhöz, ha olyan stratégiát alkalmaz, amelyet a versenytársak nem tudnak lemásolni, vagy túl költséges lenne utánozniuk. A külső környezet figyelembe vétele nélkül nem lehet stratégiát kialakítani. A külső környezet alatt azokat a tágabb szociális dimenziókat értjük, amelyek befolyásolják az iparágat, és a benne szereplő vállalatokat.(Hitt, Ireland, Hoskisson, 1992)

Az iparág olyan vállalatok összessége, amelyek egymáséihoz képest helyettesítő termékeket gyártanak. Az iparági verseny közepette kölcsönösen hatást gyakorolnak egymásra. Az iparági környezet alatt pedig, azokat a tényezőket értjük, amelyek közvetlen módon érintik a vállalatokat, versenyen belüli viselkedésüket és válaszreakcióikat: új belépők veszélye, a beszállítók és vásárlók alkupozíciója, helyettesítő termékek veszélye és a versenytársak közti rivalizálás.(Hitt, Ireland, Hoskisson, 1992)

Mint maga a verseny, a versenyelőny is folyamatosan változik. A vállalatok számára a fenntartható siker kulcsa az, ha mindig új forrásokat, megoldásokat, ötleteket keresnek a versenyelőnyük megtartására. A legjobb, a legsikeresebb versenytársak mindig mozgásban

vannak, soha nem állnak le, ezért fontos a konkurencia szem előtt tartása és folyamatos vizsgálata. (StalkJr., G., 1988)

Azért, hogy egy jól megalapozott stratégiát hozhassanak létre a vállalatok, fontos, hogy megvizsgálják az iparágat, és azokat a tényezőket, amelyek nagyban befolyásolják ezt. Az iparág vizsgálata mellett, a versenytársak vizsgálatára is nagy hangsúlyt kell fektetni.

A verseny és az iparág ismeretén belül a vállalatnak tisztában kell lennie saját képességeivel is, annak tudatában megfogalmazni céljait és meghatározni a célokhoz vezető utat. Ehhez elengedhetetlen a vállalat adottságainak elemzése. Ez esetben Bartek-Lesi, M. és szerzőtársai a következő fókuszot javasolják: „... milyen vállalaton belüli szervezeti lépések megtétele szükséges ahhoz, hogy a vállalat a továbbiakban is fenn tudja tartani versenyelőnyeit, és alkalmazkodni tudjon a környezetében előrejelzett változásokhoz.”

1.3.2. A vállalati stratégiák típusai

1. A versenyhelyzet által meghatározott stratégia, amely a következőkön alapulhat:

1.1. Versenyelőny, avagy a vállalat hogyan versenyez a piacon

A Porter, M. szerint a versenyelőny megszerzésének alapvetően két lehetséges módja van a piacon: az egyik út a költségelőny stratégia, avagy a termék előállításának költségei a versenytársak alá tudnak szorulni, ezáltal többleteredményt elérni. Ezen stratégia alapján működő vállalat vagy alacsony árazással lép a piacra és így nagy piaci részesedést szerez, vagy nem vesz részt az árversenyben, de magas fajlagos eredményeket képes produkálni. A második járható út a versenyelőny kialakításában az, hogyha a vállalat terméke rendelkezik olyan megkülönböztető tulajdonságokkal, amelyekkel a vásárlók egy adott csoportjának igényeit képes kielégíteni. Ebben az esetben a jól megcélzott célcsoport miatt az árazásban is érvényesíthető a többlettulajdonság értéke. Ezt nevezzük differenciáló stratégiának.

1.2. Szegmentáció, avagy a vállalat hol versenyez a piacon

A szegmentálás azt jelenti, hogy a vállalat eldönti, hogy hol kíván megjelenni termékeivel, szolgáltatásaival a piacon. Ez alapján a vállalat tevékenysége lefedheti az egész piacot, tehát széles körben való értékesítésről beszélhetünk, ahol előtérbe kell helyezni a piaci fogyasztók

közös ismérveit vagy fókuszálhat a piac bizonyos részterületeire, szegmenseire is, ahol a fogyasztói igények és csoportok közötti különbségek számottevőek lehetnek. A felosztást követően eltérő stratégiák alkalmazása szükséges, ugyanis a különböző célpiacok eltérő tulajdonsággal bírnak.

2. A vállalat működési köre által meghatározott stratégia

Egy vállalat tevékenysége nagyon szerteágazó lehet, amely különböző stratégiák kialakítására ösztökélheti azt. Éppen ezért beszélhetünk egy termékre, szolgáltatásra fókuszáló stratégiákról, a vertikális integráció által meghatározott stratégiákról, diverzifikációs stratégiákról, amennyiben új tevékenységet épít be a működési körébe, a piaci pozíció megőrzésére, a hatékonyság javítására épülő stratégiákról, vagy ha a helyzet úgy kívánja a tevékenységek korlátozására, visszaszorulására épülő stratégiákról. Az említett stratégiák közül egyidejűleg több is fellelhető egy vállalat működésének vizsgálata során.

3. A tevékenységi kör változásának iránya és dinamikája által meghatározott stratégia

A stratégia kialakításánál három lehetőség képezheti az alapot, a növekedés, a stabilizálás vagy a csökkentés. A növekedést célozzák meg azok a vállalatok, amelyek újonnan léptek be az adott piacra és annak lehetőségeit ki szeretnék használni, a stabilizálás az érdek abban az esetben, ha a megfelelő piacrészesedés elérése után a jövedelmező piacon rejlő lehetőségek beszűkülnek és a csökkentés az eszköz, amennyiben az adott piac megszűnőben van vagy a vállalat tisztítani szeretné tevékenységi portfólióját.

4. A környezethez való alkalmazkodás által meghatározott stratégia

4.1. Védő stratégia folytatása abban az esetben, ha a termékportfólió szűk és stabil, az összpontosítás egy célterületre történik, költségcsökkentés mellett. Ebben az esetben a növekedés fokozatos, a célpiacon való terjeszkedés által megvalósuló.

4.2. Kutató stratégia folytatása abban az esetben, ha a vállalat nyitott az új termékekre, új piacokra, ennek érdekében a tevékenységi kört is képes változtatni. Jellemzően nem egy értékesítési terület van a fókuszban, éppen ezért az innováció erőssége mellett a hatékonyságvesztéssel kell számolni.

4.3. Az elemző stratégiát folytatók esetében úgy a stabil, mint az új piaci szegmensek szerepet játszanak. A stabil piac esetében cél a védekezés, a piaci pozíció fenntartása, ugyanakkor az új piacokra való nyitás esetében fontos az innováció és a hatékonyság egyszerre történő megvalósítása.

4.4. A reagáló vállalatok esetében nem határozható meg egy konkrét, követendő stratégia, a környezet változásai határozzák meg válaszlépéseiket. Jellemzően az idők alatt jól be rögzített tevékenységet folytatnak, ragaszkodnak a megszokott eljárásokhoz, nehezen alkalmazkodnak a változó környezet kihívásaira.(Szintay, I., 2003)

II. Autóalkatrész ipar

2.1.Globális autóalkatrész ipar

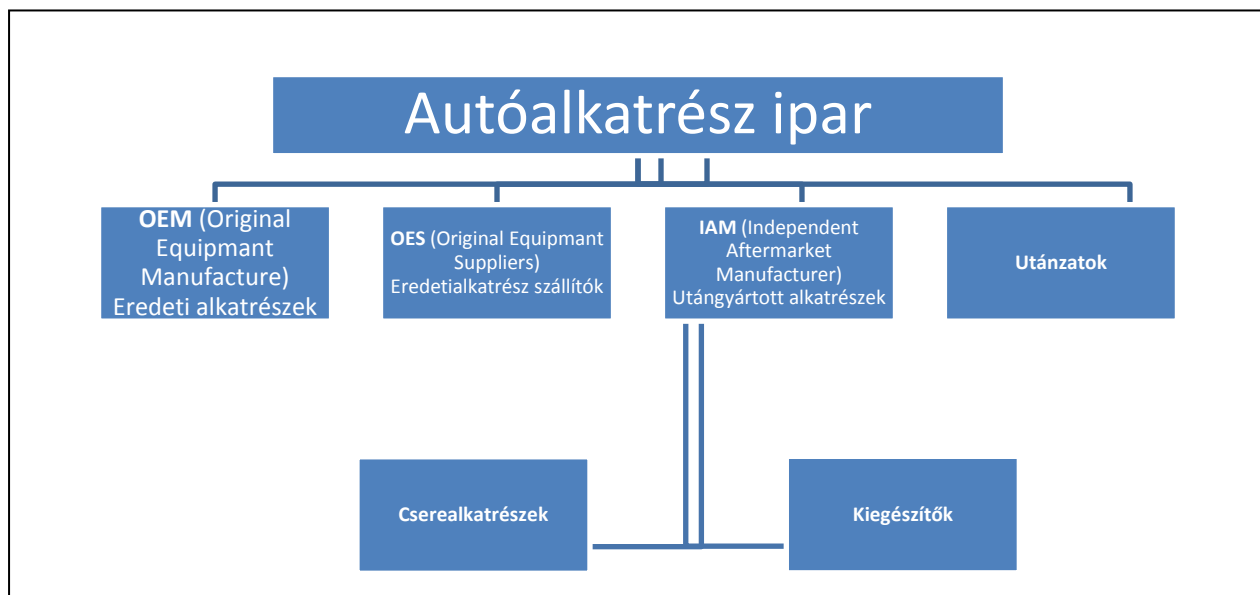
Az autóalkatrész ipar két nagy részből tevődik össze: eredeti alkatrészek és utángyártott alkatrészek gyártása. A két nagy csoport mellett megemlítenénk a hamisított alkatrészek létezését is. Az autóalkatrészek két fő csatornán juthatnak el a végső felhasználókhöz: az eredeti termékeket forgalmazó hivatalos dealereken keresztül, melyek az autógyárakkal állnak szerződéses viszonyban, vagy független gyártókon és ezek forgalmazóin keresztül. A két csatorna részaránya megközelítőleg azonos, átlagosan 50-50%-ban osztják meg a piacot.

Az eredeti alkatrészeket, amelyeket még OEM-nek (OriginalEquipmentManufacture) is neveznek, az autógyártásban használnak fel. Ezeket, vagy maga az autógyártó állítja elő (ez ritkán fordul elő), vagy egy alkatrészgyártó, amellyel szerződéses viszonyban áll. Ugyancsak ebbe a kategóriába tartoznak azok az alkatrészek is, amelyeken az OES felirat szerepel, ez az angol OriginalEquipmentSuppliers megnevezés rövidítéséből ered, jelentése pedig eredeti alkatrész szállítók. Az OES-ek független gyártók által készített alkatrészek, és az autómárka hálózatokban értékesítik őket, ugyanezekkel a termékekkel találkozunk a márkaszervizekben is. Az OEM-ek és az OES-ek között nincs minőségi különbség, az egyetlen eltérés a kettő között, hogy az OES-ek nincsenek ellátva az autógyártó márkájával, hanem az alkatrészgyártó neve szerepel rajtuk.

Az eredeti alkatrészek mellett megjelennek az utángyártott alkatrészek is, amelyeket IAM-nek (Independent AftermarketManufacturer) is neveznek. Az utángyártott alkatrészeket két nagy csoportra oszthatjuk: cserealkatrészek és kiegészítők. A cserealkatrészek a tönkrement, elromlott eredeti alkatrészeket helyettesítik, a kiegészítők pedig a kényelem, teljesítmény és biztonság fokozására szolgálnak. Az utángyártott alkatrészeket olyan független alkatrészgyártók készítik, amelyek szem előtt tartják a minőségi kritériumokat, de a kész alkatrészt nem ellenőrzi le az autógyártó. Egy másik ilyen eset, hogy az alkatrészgyártók az autógyártóval kötött szerződés lejáratát után, szabadon gyártja az illető alkatrészeket, de ezeket sem ellenőrzi már le az autógyártó. Nincs minőségi különbség az eredeti és az utángyártott alkatrészek között. A cserealkatrészeket és kiegészítőket nagykereskedők értékesítik.

A piacon jelen vannak a hamisított alkatrészek is. Ezek az alkatrészek teljes mértékben utánpótlások. A lemásolt termék ugyanazokkal a jelekkel, kódokkal, márkanevekkel van ellátva, mint az eredeti alkatrész, sokszor még a csomagolásuk is megegyezik, de nem esnek át minőségi ellenőrzésen. A hamisított alkatrészek illegálisan jutnak be a piacra, ezért nem lehet nyomon követni a forgalmukat.

Ábra 2: Az autóalkatrész ipar szerkezete



Forrás: saját szerkesztés

A válság hatására csökkent az autóeladások száma, ami maga után vonta az alkatrészgyártók forgalmának csökkenését is. Globális szinten a 100 legnagyobb alkatrészgyártó kumulált árbevétele 19%-al csökkent 2009-ben, az előző évhez képest.

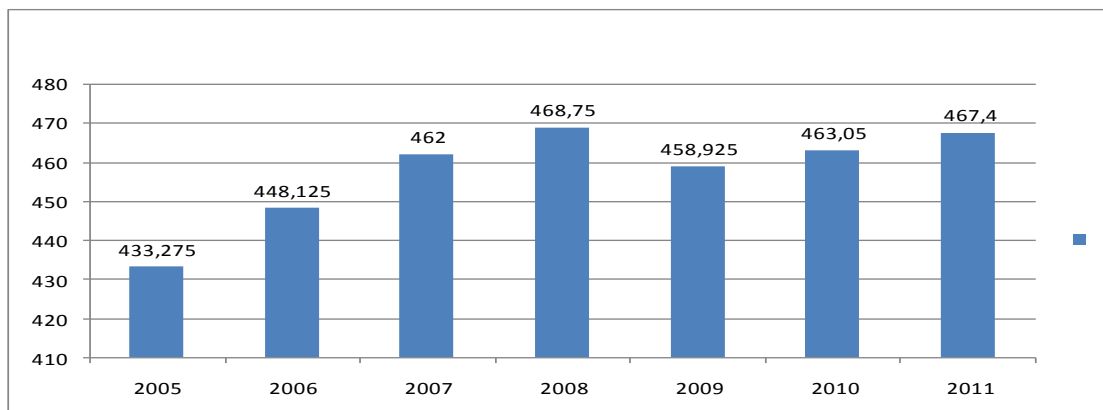
Táblázat 1: Top 10 alkatrészgyártó vállalat árbevételének alakulása globális szinten,
(2005-2009, millió euró)

Gyártók	2005	2006	2007	2008	2009
Denso Corp	18,39	22,74	26,1	18,97	20,66
Robert Bosch GmbH	22,86	23,66	26,43	23,17	18,42
Aisin Seiki CO	14,40	15,43	15,87	15,19	14,81
Continental AG	0	0	18,27	17,09	13,48
Magna International Inc	18,34	19,04	18,75	15,92	12,49
LG Chen Ltd	0	0	0	0	9,41
Faurencia	11,26	11,96	11,69	12,06	9,35
Johnson Controls	15,60	15,54	13,52	13,05	9,21
Delphi Holding LLP	21,63	18,12	16,29	12,34	8,45
ZF Friedrichshafen AG	0	0	11,04	10,93	8,45

Forrás: The top 100 global OEM partssuppliersrankedby 2009 global OEM partssales

Megvizsgálva az alkatrészgyártók éves bevételeit (1. Táblázat) látható, hogy az alkatrészek iránti kereslet 2008-ig folyamatosan növekedett. 2008-ban a vállalatok többségénél az éves forgalom visszaesett, mely a gazdasági válság felerősödésének tudható be. Ennek hatására az új autók iránti kereslet lecsökkent, amely maga után vonta az eredeti alkatrészek iránti csökkenést is. A fogyasztók mérlegelve anyagi helyzetüket, elkezdtek hosszú távú befektetésként kezelni az autóvásárlást. Gazdaságosabbnak találták régi autójukat megjavíttatni, mint lecserélni vagy sokan használt autókat vásároltak, amelyek ugyancsak felújításra szorultak, ennek következtében megnőtt az utángyártott alkatrészek iránti kereslet.

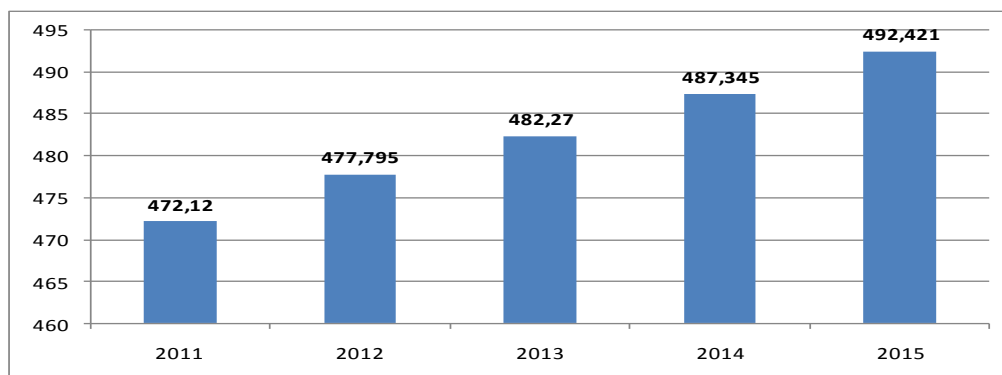
Ábra 3: Autóalkatrész piac globális szinten (milliárd euró, 2005-2011)



Forrás: OntheRoad: U.S. Automotive Parts Industry Annual Assessment, 2011

Az autóeladások jövőbeli növekedésével, az alkatrészek iránti kereslet is megnő (3. Ábra). A növekedést elsősorban a fejlődő ázsiai országok generálják, Nyugat Európában és az USA-ban pedig az autók javításához szükséges alkatrészek iránti kereslet növekedésére számíthatunk.

Ábra 4: Autóalkatrész piac mérete, előrejelzés (2011-2015, milliárd euró)



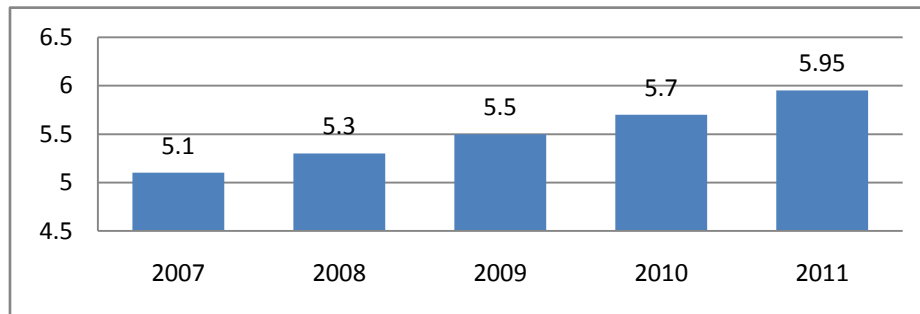
Forrás: KPMG: Automotive and components market in Asia

2.2. Az európai alkatrészpiac

Az európai alkatrészpiac az elmúlt 5 évben komoly, konstans növekedést mutatott. A 2008-as 5.1 milliárd eurós alkatrészforgalom 2011-re már 6 milliárdra nőtt. Ennek legfőbb oka az új autók iránti kereslet csökkenésében keresendő, ami a már meglévő autók használati idejének növekedését eredményezte. Mivel az autók használati ideje megnőtt, egyre több, és gyakoribb,

szervizelést kellett végrehajtani rajtuk, ennek következtében egyre inkább nőtt az alkatrészek iránti kereslet a piacon.

Ábra 5: Az európai alkatrészforgalom (2007-2011, milliárd euró)



Forrás:acea.be

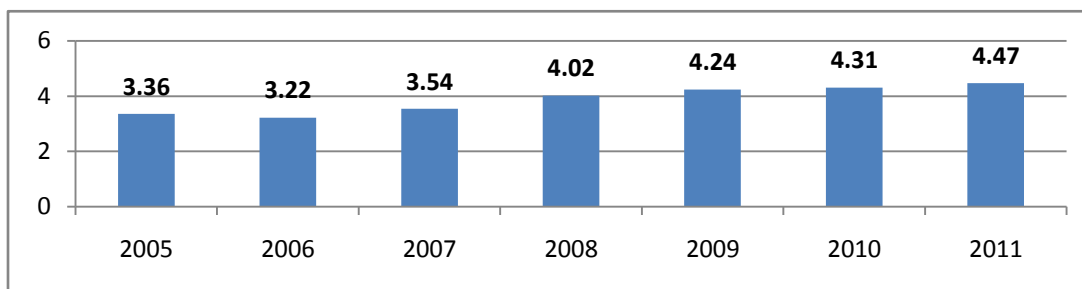
Az előrejelzéseket tekintve az európai alkatrészpiacon továbbra növekedés várható, ami az új autóvásárlások további csökkenésének lesz az eredménye.

2.3. Romániai alkatrészpiac

A román alkatrészpiac az európai trendtől eltérően viselkedik: 2009-ben egy számottevő csökkenés érzékelhető (1.7 milliárdról 1.3 milliárd euróra), majd fokozatos növekedés 2012-ig, egészen 1.5 milliárd euróra.

A romániai alkatrészpiac alakulása szintén szorosan kapcsolódik az eladott autók számának évi változásához. 2005 óta 2012-ig folyamatosan nőtt az új autók száma Romániában, ami nagy részben az évről évre újra bevezetett “Rabla”, roncsautó programnak köszönhető. Ennek a programnak a célja a romániai autópark frissítése, az autók átlagéletkorának és a környezetre gyakorolt negatív hatásoknak a csökkentése, illetve az utakon futó autók biztonsági szintjének növelése volt. Ennek keretén belül a régi autók tulajdonosai leadhatták gépjárműveiket, amelyekre az állam bizonyos mértékű ellenértéket fizetett, amit csak új autók vásárlására használhattak fel.

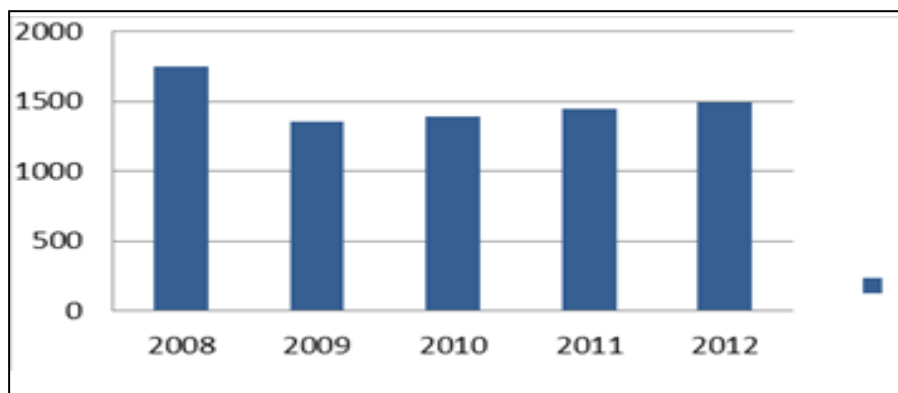
Ábra 6: Autók számának alakulása Romániában (2005-2011, millió db)



Forrás:apia.ro

A roncsautó programnak köszönhetően tehát egyre több új autó került fel a román utakra, a szervizelések iránti szükség lecsökkent, és ez maga után vonta az alkatrészek iránti kereslet csökkenését, ami 2009-től kezdődően ismét növekedésnek indult.

Ábra 7: Autóalkatrész piac mérete Romániában (2008-2012, millió euró)



Forrás:consiliulconcurentei.ro

2.4. Romániai gumibroncs piac

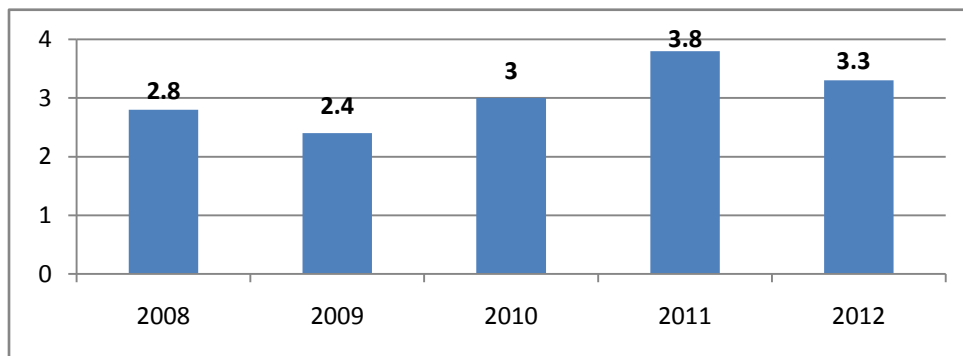
A gumibroncs a járművek egyik alapkalkatrésze, mégis értékesítése és terjesztése jóval inkább specializált, mint más alkatrészeké, amelyek szükségessége a különböző ellenőrzések vagy javítások során felmerül. Mindez annak tudható be, hogy a gumibroncsok számítanak az egyik leggyorsabban elhasználódó alkatrészeknek, mindamelllett térfogatuk különböző raktározási és logisztikai vonzatokat vet fel, amely mellé megfelelő szolgáltatás-támogatás is szükséges. Éppen ezért a gumibroncsok nagykereskedelmi forgalmazását kifejezetten erre a piacra szakosodott vállalatok végzik, amelyek fő profilja az abroncsok gyártóktól és/vagy nemzetközi

forgalmazóktól való beszerzése és értékesítése, akár kiskereskedelmi egységek vagy akár végső felhasználók számára. Ez nem jelenti azt, hogy az autóalkatrész forgalmazó nagykereskedések nem forgalmaznak gumibroncsot, csupán arra utal, hogy nekik is a szakosodott nagykereskedések a beszállítóik.

2.4.1.A piac általános áttekintése

Az elmúlt öt évben, Romániában értékesített gumibroncs mennyiség alakulását megfigyelve nem határozható meg egy konkrét trend, hanem elmondható, hogy a piaci változások volatilisak:

Ábra 8: Romániai gumibroncspiac (2008-2012, millió db)



Forrás: zf.ro, mediafax.ro, 9am.ro, businesscover.ro, hotnews.ro

2008-2009 közötti csökkenést a mélyülő gazdasági válság okozta, ugyanis ebben az időszakban drasztikusan visszaestek az új autók értékesítései, az emberek egyre inkább próbálták autójuk élettartamát meghosszabbítani, mégpedig az alkatrészek cseréjével és különböző javításokkal. Úgy tűnhet, hogy a gumibroncsok iránti érdeklődésre nem szabadott volna ekkora csökkenő hatással lennie a folyamatnak, csak hogy a fogyasztók az alacsonyabb árfekvésű, használt gumibroncsok felé mozdították el keresletüket.

2010-2011 között is 26%-os növekedést könyvelhettek el az abroncsforgalmazók, viszont ez a növekedés teljesen más okokra vezethető vissza, mint az egy évvel korábbi. Már egy 2010-es kormányjavaslat alapján kötelezővé akarták tenni a téli abroncsok használatát, ám az akkori bevezetés váratlanul érte volna a piacot, ami számos negatív, előre nem látható, következményt vont volna maga után. Éppen ezért a törvényt 2011-ben léptették életbe, amikor már a kereskedők is felkészültek a megnövekvő keresletre és az autósok is tisztában voltak kötelezettségeikkel. A

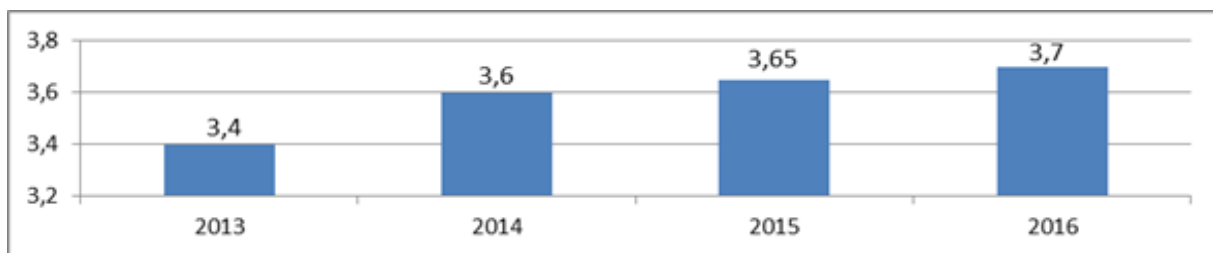
törvény számottevő növekedést hozott a gumiabroncspiacnak, ha figyelembe vesszük a 2010-es növekedési okokat, akkor jóval nagyobb bővülésről beszélünk, mint az év-év alapon számolt 26%. Összegezve ebben az időszakban 2,3 millió darab téli valamint 1,5 millió darab nyári gumiabroncsot értékesítettek, ami jól mutatja a kötelező téli abroncs törvény hatását.

2011-2012 közötti időszakot 14%-os csökkenéssel zárta a piac, viszont ekkor is 2,1 millió darab téli és 1,2 millió darab nyári gumiabroncsot értékesítettek. Mindez több okra vezethető vissza. Természetesen év-év alapon csökkent a téli gumik eladása, tekintve, hogy a törvény eredményeképp a legtöbben már 2011-ben elvégezték a szükséges cserét, de sokan voltak, akik 2012-ben cserélték le használt abroncsaikat, főképp az elhasználódás miatt. Ha viszont az értékesített volument vesszük figyelembe látható, hogy növekedés tapasztalható az előző évekhez képest, ha kiszűrjük a kötelező téli gumiabroncs törvény hatásait, akkor egyértelmű a piactágulás, főképp a 2008-2010-es időszakhoz képest.

A 2008 és 2012 közötti időszakban megfigyelt változások és azok okai a piac növekedésének mérséklődését jelzik előre. 2013-2014-ben elkezdnének azoknak az abroncsoknak a cseréje, amelyek a 2011-es kötelező téli abroncs törvény miatt kerültek felszerelésre, tehát magasabb kereslet fogja jellemezni a piacot, mint a 2012-es év, főleg a téli szezonban. Ha az abroncsforgalmazók nem tudják meggyőzni, az amúgy is ár-érzékeny piacot megfelelő ajánlatokkal, akkor a fogyasztók elmozdulhatnak a használtpiac felé vagy régi abroncsaikat újíttathatják fel. Mindezeket kiszűrve mégis 3,4-3,6 milliós évi értékesítésre lehet számítani, amely egy stabil növekedési tendencia kezdete lehet az elkövetkező évekre. Ugyanakkor belátható, hogy a 2011-es értékesítési volument egy előre nem látott külső tényező okozta, éppen ezért rövid időn belül nem lehet ekkora keresletre számítani, főleg hogy a használtpiac is telítődik. Mindezt ellensúlyozhatja a 2015-re előre jelzett megélénkülő gazdasági növekedés, valamint a feltörekvő piacok húzta élénkülő autóeladások.

Mindezeket összegezve a jövőbeli kereslet előrejelzést a következő diagram összegzi, millió darabban:

Ábra 9: A romániai gumiabroncspiac méretének előrejelzése (2013-2016, millió db)

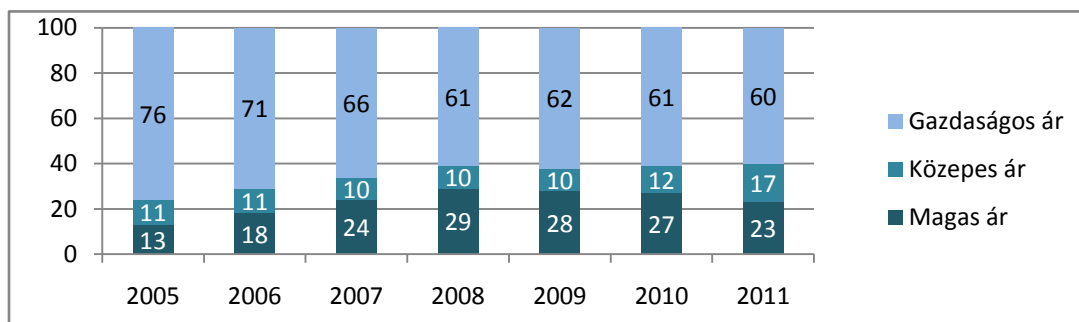


Forrás: saját becslés

2.4.2A gumiabroncs értékesítés megoszlása árkategóriák szerint

Az abroncsok értékesítése során érdemes elkülöníteni a különböző árkategóriába tartozó termékeket, ugyanis ezek iránt eltérő kereslet mutatkozik. Éppen ezért megkülönböztetünk gazdaságos, közepes és magas árakat képviselő termékcsoportokat. A következő diagram a romániai piacon értékesített abroncsok eloszlását mutatja a különböző árkategóriák szerint:

Ábra 10: A romániai gumiabroncsok értékesítésének árkategória szerinti megoszlása (2005-2011, %)



Forrás:zf.ro

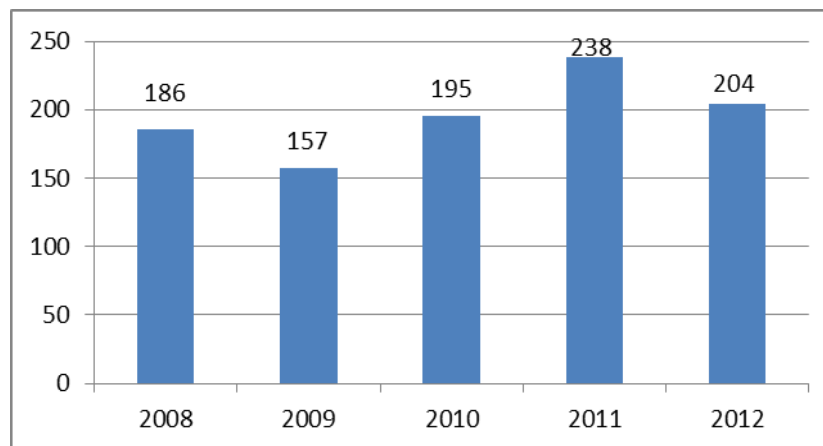
A gazdaságos árakat képviselő olcsó, alacsonyabb minőségi szintet reprezentáló abroncsok iránti kereslet folyamatos visszaszorulást mutat, de még mindig az eladások legnagyobb hányadát teszi ki. 2005 és 2008 között volt megfigyelhető a legintenzívebben ezen értékesítések visszaesése, főként a jó gazdasági helyzetnek köszönhetően, amikor előtérbe kerültek a fogyasztók számára a magasabb minőségű, hosszútávon megfelelőbb alternatívának számító magasabb árfekvésű termékek. Ez a csökkenés a 2008-as gazdasági válság kiszélesedésével állt meg, ugyanakkor a

mai napig fenntartják a kereskedők a gazdaságos áru termékek népszerűsítését, hiszen a fogyasztók árérzékenyek és az olcsó termékeket keresik, nem számolva azzal, hogy ez az a termék kategória, amely a legalacsonyabb ár-érték arányt adja. Ugyanakkor ezen a termék kategórián nyernek a legtöbbet a kereskedők. 2008 és 2011 között stabilizálódni látszik az alacsony árfekvésű abroncsok részesedése a piacból, viszont a magas árú termékek értékesítése visszaesést mutat, a középkategória javára. Ez a tendencia is a válság megjelenésével hozható összefüggésbe, ugyanis ekkortól kezdett a prémium márkák iránti kereslet elmozdulni a mérsékelt árú, hasonló minőséget biztosító középárazású termékek felé.

2.4.3. A romániai abroncspiac értéke

Annak pénzbeli felbecsülésére, hogy milyen értékben értékesítettek gumiabroncsot Romániában 2008 és 2012 között, figyelembe véve az értékesített gumiabroncsok mennyiségét, éves lebontásban valamint társítva ezen adatokhoz az ár kategóriák szerinti eloszlást. A gazdaságos árban értékesített abroncsok átlagos ára 130 RON ($\approx$ 29 euró), a közepes árat 300 RON ($\approx$ 67 euró) és a prémiumárazást 600 RON ($\approx$ 133 euró) képviseli. Ennek megfelelően, ha a különböző években értékesített mennyiség súlyozásra kerül a különböző ár kategóriákkal és átszámolásra kerül jelenértékbe, euróban kifejezve, akkor meghatározható a vizsgált piac:

Ábra 11: A romániai abroncspiac értékének alakulása (2008-2012, millió euró)



Forrás:zf.ro

III. Marso

A MarsoRom, egy gumiabroncsokat forgalmazó leányvállalat Románia területén, központja Magyarországon, Nyíregyházán található. A MarsoRom személygépjárműveknek, haszongépjárműveknek, teherautóknak, mezőgazdasági gépeknek és ipari gépeknek forgalmaz gumiabroncsokat. Az értékesítés három csatornán keresztül valósul meg, amelyek részaránya az árbevétel szerint: nagykereskedelem (viszonteladók-70%), flotta (20%) s kiskereskedelem (10%). A vállalat széles termékkálával rendelkezik, 25 márkát forgalmaz.

Táblázat 2: A Marso által forgalmazott gumiabroncsok - 2013

Gumiabroncsok			
Személygépkocsik	Mezőgazdasági gépek	Teherautók	Motorkerékpárok
- Aurora - Barum - Bridgestone - Continental - Debica - Dunlop - Firestone - Fulda - Goodyear - Hankook - Matador - Michelin - NokianTyres - Sava - Tigar - Uniroyal - Viking	- Barum - Bridgestone - Continental - Firestone - Michelin - Miltas - NokianTyres - Seha - Simex - Trelleborg	- Barum - Continental - Fulda - Hankook - Kormoran - Matador - Michelin - NokianTyres - Sava - Uniroyal -	- Mitas

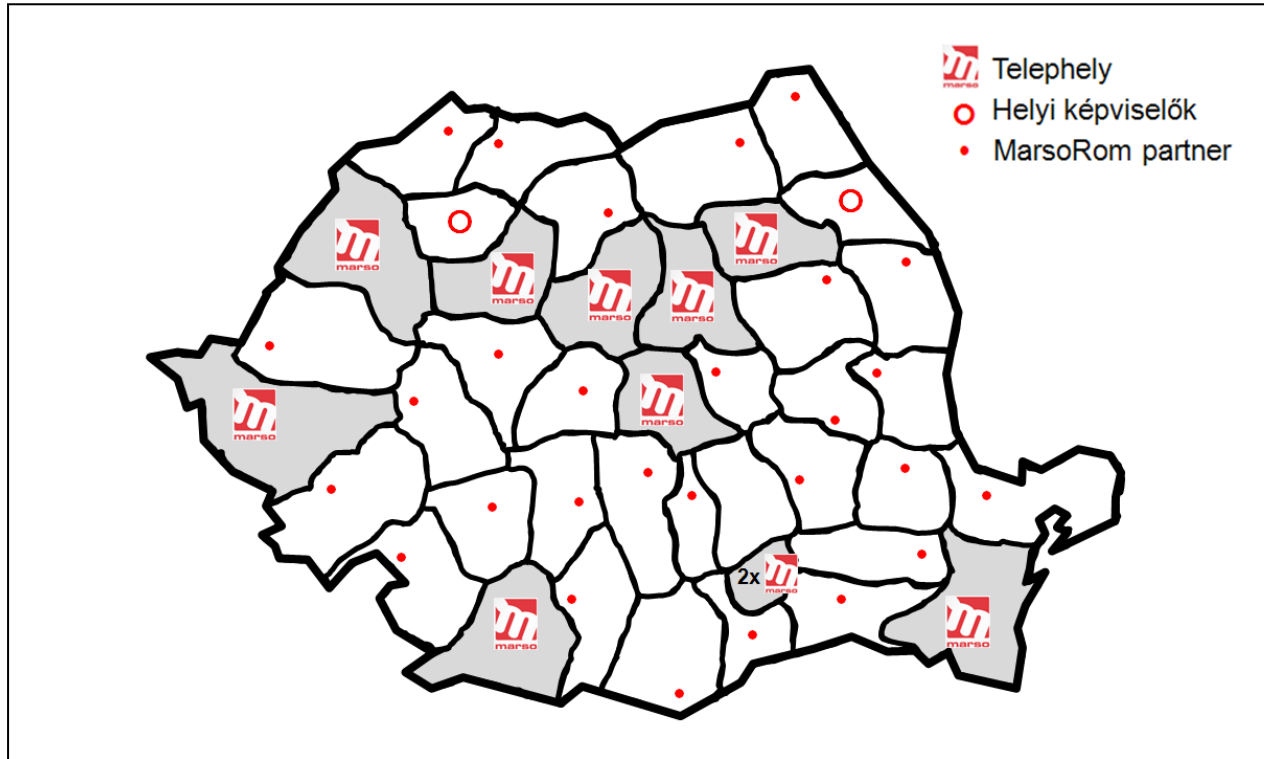
Forrás: marso.ro

Stratégiai fontosságú márkák a Hankook, Goodyear, illetve a Continental csoport termékei. A Marso a NokianTruck termékek kizárólagos forgalmazója Romániában, továbbá a Hankooklegnagyobb romániai ügyfele. A Hankook személygépkocsi abroncsok 80%-ban a Marson keresztül jutnak el az ügyfelekhez.

A vállalat 11 telephellyel rendelkezik Románia területén, a központja Maros megyében, Nagyernyében van, innen irányítják a másik tíz telephelyet. Ugyanakkor ide kerül a szárazföldön

érkező (Csehországból, Oroszországból) szállítmány, míg tengeren keresztül (Indonéziából) rakományt Bukarestbe szállítják. A két központból osztják szét, szállítják ki a termékeket a telephelyekre.

Ábra 12: A Marso jelenléte Romániában – 2013. március



Forrás: marso.ro

A MarsoRom-nak jelenleg 110 alkalmazottja van, amelyből 24 kereskedő. Az ők teljesítménybérezésük (alapláb mellett) személyi, ill. telephely szerinti target-ek alapján valósul meg. A logisztika 16 áruszállító autó segítségével valósul meg.

Több nagyvállalatot (pl. E-onEnergieRomania, Vodafone, Gedeon Richter, stb.) tudhat az ügyfelei között, amelyeknek a teljes autóflottájuk gumiabroncsát cserélik ki, és tárolják raktáraikban. 2011-ben a flottáknak történő értékesítés a bevételek 20%-át generálta.

2011-ben a vállalat bevétele 43%-al nőtt előző évhez képest (80 millió RON $\approx$ 17,78 millió euró), az akkor bevezetett új törvény miatt, amely kötelezővé tette a téli gumiabroncsok használatát. Akkor 173 000 gumiabroncsot adtak el, ebből 142 000 személygépkocsi abroncs volt. A 2012-es

bevétele 65 millió RON volt. Itt meg kell jegyezni azt is, hogy a téli abroncsok értékesítése a legtöbb esetben nagyobb arányt képvisel a forgalomból, mint a nyári abroncsoké, mivel a Romániába, használtan behozott és értékesített autók nyári abronccsal felszerelve érkeznek az országba, ami az ilyen abroncsok iránti keresletet visszafogja.

2012-ben indították el web áruházukat, így online is értékesítenek, jelenleg ezt próbálják promoválni. Az online felületen a fogyasztó célzottan, igényeinek megfelelően szerezhethet információt a termékről és rendelheti meg azt. Ennek köszönhetően az ügyfél személyreszabottan, gyorsan és kényelmesen tud a MarsoRom termékeihez hozzájutni, ami vonzóbbá teszi azokat számára. A MarsoRom 2012-ben ünnepelte azt, hogy 10 éve van jelen a román piacon így új bannereket függesztettek ki a városokban, a 10 évre utalva, ezzel sugallva a potenciális vásárlóknak hozzáértésüket és megbízhatóságukat. Mindezek mellett létrehoztak egy hűségkártya programot is, amellyel a vásárlóknak 3%-os kedvezményük van a gumiabroncsoknál, a szolgáltatásoknál pedig 30%. A hűségkártya segítségével megtudhatják az igénylő személy adatait, és azt is, hogy milyen márkájú és típusú autója van. Ezen információk birtokában személyre szabott e-mail-eket küldhetnek vásárlóiknak, és nyomon követhetik, hogy az illető személynek mikor lenne szüksége gumiabroncs cserére. A hűségkártya programhoz tartozik a "TyreClock", amellyel a vásárlók ellenőrizhetik, hogy mikor cserélték le utoljára gumiabroncsaikat, és hogy mikor kell szervizelni őket.

A jövőre nézve komoly tervei vannak a vállalatnak. 8%-os árbevétel növekedést tűztek ki célul a tulajdonosok 2013-ban, két telephelyet szeretnének létrehozni, 2016-ig pedig a tervek alapján a vállalat 21 telephellyel fog rendelkezni.

3.1.MarsoRom és a versenytársak

A gumiabroncs piacon a vállalatok fókuszja eltérő lehet. Két fókuszra különböztetünk meg, a vállalatok ezek mentén alakítják ki stratégiájukat. Az első a termék a fókusz. Egy gumiabroncsokat kínáló vállalat specializálódhat személy vagy teher gépkocsikra, illetve agrár járművekre vagy ezek kombinációjára. A másik az üzletág fókusz, vagyis, hogy egy vállalat milyen értékesítési csatornán szolgálja ki a fogyasztókat. Ilyen értelemben egy vállalat értékesíthet nagykereskedőknek. Ebben az esetben a termékek akár több lépcsőn keresztül jutnak el a fogyasztókhoz. További két lehetséges csatorna a flottáknak és a kiskereskedőknek való

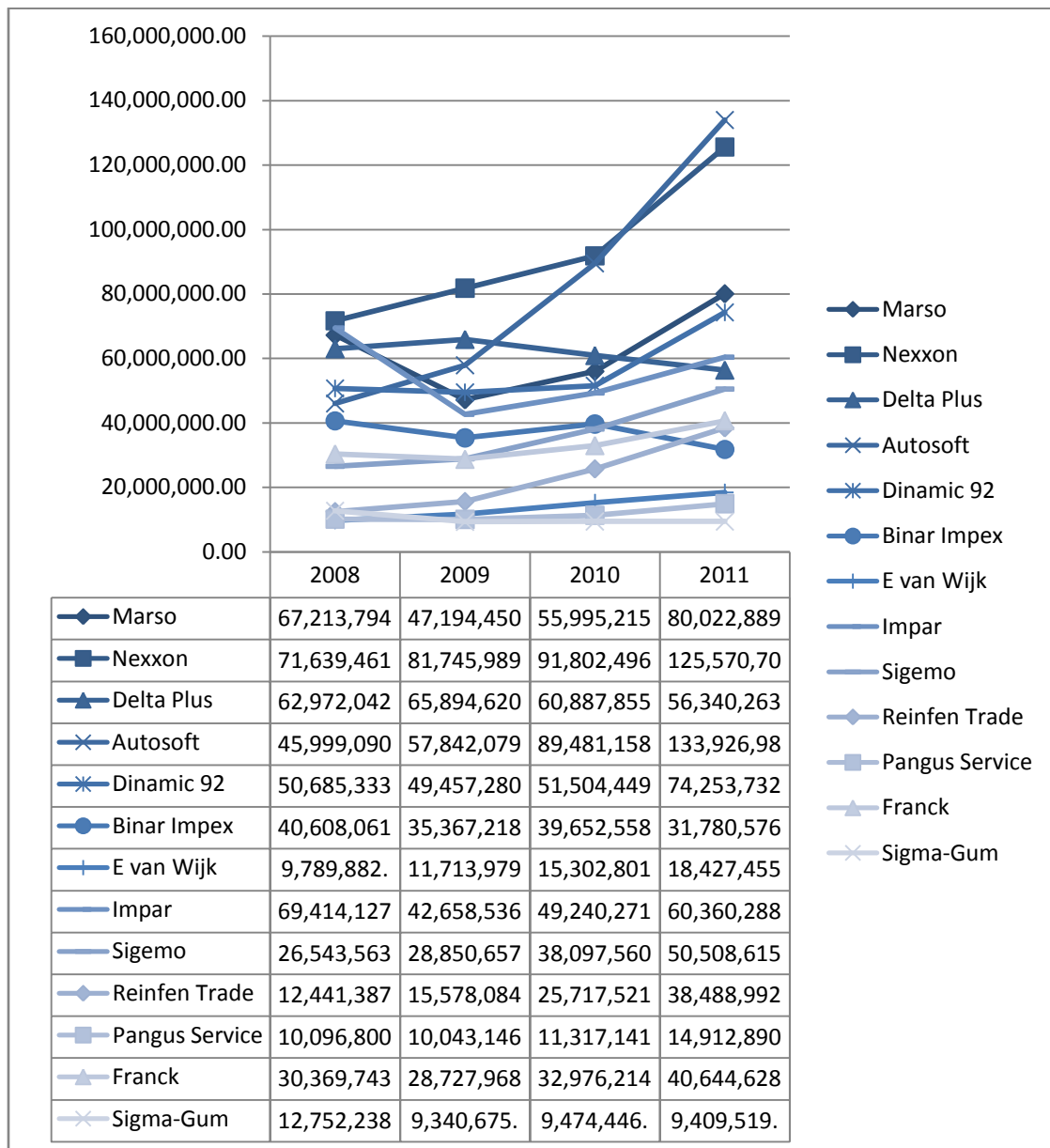
értékesítés. Egy vállalat koncentrálhat valamely csatornára, vagy akár többre is stratégiája megalkotása során.

A MarsoRom minden szegmensben igyekszik jelen lenni, a potenciális fogyasztói igények minél szélesebb kielégítését megcélozva. Továbbá mind a három csatornán értékesít. Ezek közül a jövőben igyekszik azokra koncentrálni melyekben lehetősége van közvetlenül a fogyasztóknak értékesíteni.

Az egyes termékkategóriák szerint az agráriumnak szánt gumiabroncsok értékesítésében a legnagyobb versenytárs a Nexxon, a személygépkocsik esetében az Autosoft és a Dinamic 92, illetve a tehergépjármű abroncs szegmensben az E van Wijk és a BinarImpex. Fontos ugyanakkor megemlíteni, hogy a Dinamic 92 és az E van Wijk nem csak gumiabroncs forgalmazással foglalkoznak. A Dinamic 92 árbevételeinek 40%-a építőanyag értékesítésből származik, míg az E van Wijk csupán forgalmának 20%-át bonyolítja le gumiabroncs kereskedésével. Ezek az arányok figyelembe voltak véve az elemzés során. A FranckSrl esetében, amely az ingatlan üzletben is jelen van, nem kaptunk információt a bevételek megoszlásáról a tevékenységek között, ezért a teljes árbevételt vettük figyelembe.

Tizenhárom piaci szereplő került vizsgálatra, a MarsoRom pozícióját is figyelembe véve, először árbevétel szerint

Ábra 13: Árbevétel szerinti összehasonlítás (2008-2011, RON)



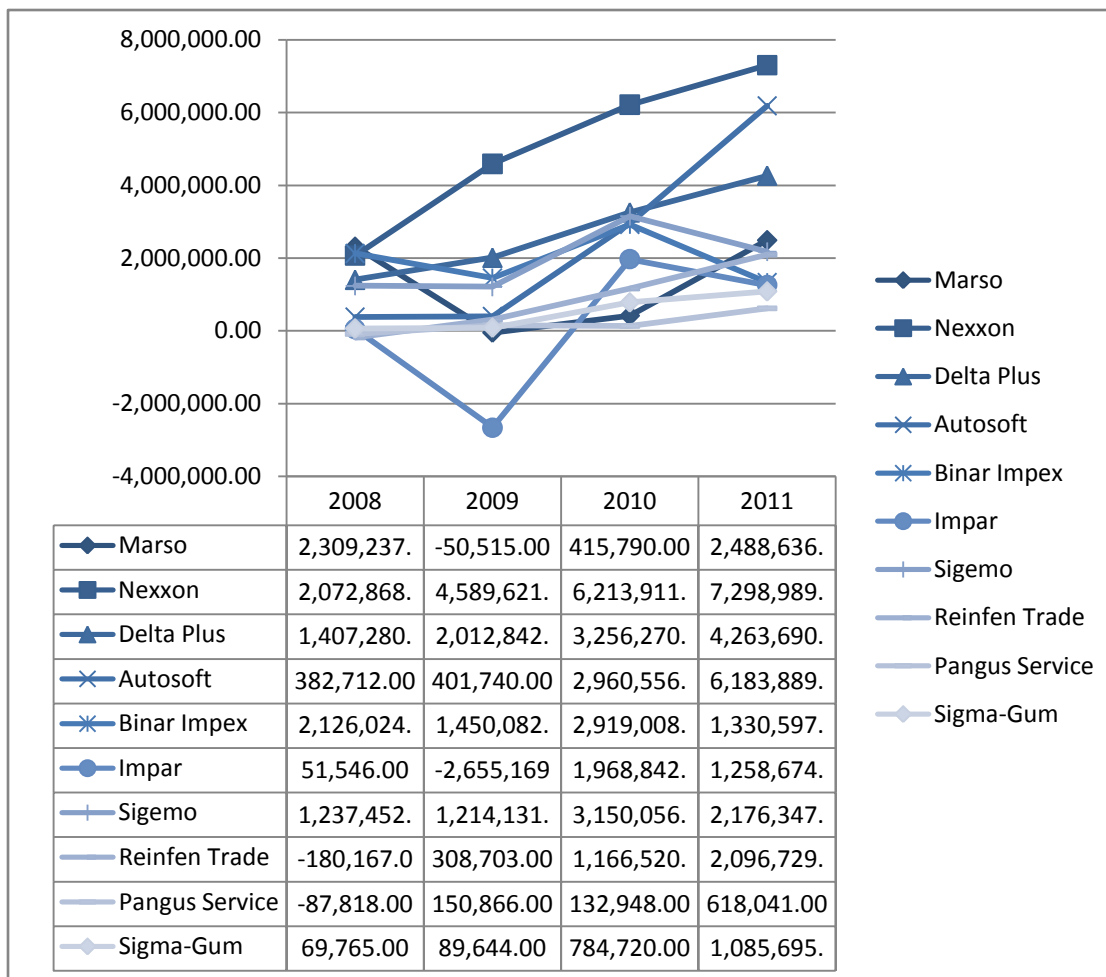
Forrás: mfinante.ro

Árbevétel szerint a MarsoRom a negyedik helyet tudhatja megáénak a piacon 2011-ben, viszont az árbevétel vizsgálata nem jelent releváns kiindulópontot a gumiabroncs piacon tevékenykedő vállalatok vizsgálatakor. Ennek oka, hogy nem releváns összehasonlítani egy, jövedelmét nagyrészt agráriumnak történő értékesítésből generáló vállalatot egy olyannal, mely főként személygépkocsikra kínál abroncsokat. Továbbá az abroncsok több árszegmensben is

értékesíthetőek (gazdaságos, közép, prémium). Ameddig a legtöbb forgalmazó a gazdaságos árazású abroncsokat értékesíti, addig a MarsoRom főleg a közép és prémium termékekre fókuszál, ugyanis ezek esetében az árrés 20%-os is lehet, szemben az alig 5%-os árrést elérő gazdaságos kategóriával, amelyben jóval intenzívebb árverseny dül. A gazdaságos szegmensre koncentráló vállalatok forgalma lehet magas, mivel a fogyasztók inkább keresik ezeket a termékeket, viszont nem annyira nyereségesek, mint például egy kisebb forgalmat generáló, elsősorban közép illetve prémium termékeket értékesítő vállalat.

Ezért a vállalatok összehasonlításra kerültek az általuk generált profit függvényében is. Az összehasonlításból hiányoznak a nem tisztán gumiabroncs forgalmazással foglalkozó vállalatok.

Ábra 14: Profit szerinti összehasonlítás (2008-2011, RON)



Forrás: mfinante.ro

A piacon legnagyobb profittal bíró vállalat a Nexxon. Székhelye Kézdivásárhelyen található és munkapontokkal rendelkezik Nagybányán, Bukarestben, Kolozsváron, Konstancán, Jászvásáron és Temesváron. A második legnagyobb árbevétellel rendelkezik a vizsgált vállalatok közül és nagyon erős az agrár szegmensben, ahol magas áron és árréssel lehet értékesíteni. Összesen 37 márkát forgalmaz. A vállalat önmagát, mint „Az elsőszámú gumibroncs specialista” reklámozza, amivel a kínált termékek minőségét és szolgáltatásainak magas színvonalát akarja érzékeltetni a fogyasztókkal.

Az Autosoft a legnagyobb forgalmat tudhatja magáénak a vizsgált vállalatok közül. A személygépkocsi abroncs szegmensben a legerősebb vállalat. Termékeit 40 gyártótól szerzi be. Fő fókusz a személyautó szegmens, de kínál abroncsokat teherautók számára is, elsősorban a flottáknak való értékesítést megelőzve. Négy vulkanizálót működtet Bukarestben. Erőteljesen Bukarest fókuszú.

A Delta Plus, mint a harmadik legnagyobb profitot generáló vállalat 2011-ben, elsősorban nagykereskedőknek értékesít, de közeledik a végfogyasztókhoz is új online üzletén keresztül. Termékeivel lefed minden szegmenst és azok alacsony árát hangsúlyozza. Hét márkát értékesít 13 telephelyen (Pitești, Bákó, Nagybanja, Konstanca, Kolozsvár, Craiova, Galac, Jászvásár, Ploiești, Szeben, Suceava, Temescár és Marosvásárhely).

A Marso profitabilitás szempontjából a negyedik helyen állt 2011-ben a vizsgált vállalatok között. A vállalat a közép illetve prémium kategóriás termékek értékesítésére fekteti a hangsúlyt, amelyeken nagyobb az árrés, több profitot lehet elérni, szemben a versenytársak többségével, akik a gazdaságos termékek értékesítését célozzák meg egy számottevőbben nagyobb, de kevésbé nyereséges szegmensnek.

A legnagyobb romániai gumibroncs forgalmazók az erőforrásaik nagy részét egy szegmens kiszolgálására összpontosítják, ami nem jelenti azt, hogy nincs áthajlás a szegmensek között, csupán egy szegmens az, amelyben igazán versenyképesek tudnak lenni, addig, a MarsoRom minden szegmensben versenyképessé szeretne válni. Erre megvan minden lehetősége, ugyanis mögötte áll egy olyan anyavállalat, amely a készletet képes finanszírozni vagy rendelések esetén önmaga biztosítani. Ez mindenképp előnyt jelent, hiszen a gumibroncspiac az a piac, amelyben

ugyan hosszú ideig tárolható termékek forognak, de elengedhetetlen a megfelelő nagyságú készlet biztosítása.

Ezen előnyöket kihasználva a MarsoRom értékesíti abroncsait nagykereskedelemben, viszonteladók által, flottákat szolgál ki és a kiskereskedelemben is részt vesz. Utóbbi esetén szolgáltatásokat is nyújt ügyfeleinek. Ezért képes szerteágazó ajánlattevésre, az ügyfelek teljeskörű kiszolgálására.

IV. Terjeszkedési stratégia a MarsoRom számára

Figyelembe véve a romániai gumibroncs piac helyzetét és az ezen belüli intenzív versenyt, levonható a következtetés, hogy egy ilyen piacon működő vállalat számára a túlélés záloga a növekedés. Ugyanakkor szem előtt tartottuk a MarsoRom által kitűzött célokat is – 21 telephellyel akar rendelkezni 2016 végéig –, így egy terjeszkedési stratégia került kialakításra, melynek célja, hogy a vállalat minél több meglévő és potenciális ügyfélhez eljusson, illetve igényeit közvetlenül ki tudja szolgálni.

4.1.Új telephelyek

A telephely-bővítési tevékenység keretén belül az 2013 és 2016 közt 10 új telephely létrehozása szükséges, az ország 10 olyan megyéjében, ahol a MarsoRom még nincs jelen. A legalkalmasabb megyék kiválasztása egy **5 tényezős szelekciós folyamat** mentén történt, amely keretén belül a következő 2011-re vonatkozó adatok kerültek figyelembe vételre: a megyék **GDP**-je, és ennek **százalékos változása**, a megyék lakosainak **havi nettó átlagjövedelme**, a megyékben beíratott **személygépkocsik száma**, illetve a megyékben bejegyzett, működő **vállalatok száma**.

A **megyék GDP-je** a vállalati tevékenység eredményességét és ezáltal a **vállalatok vásárlóerejét** hivatott a kiválasztás során figyelembe venni.

A **GDP változás** megmutatja a térség **gazdasági fejlődésének ütemét**. Szemlélteti, milyen **növekedési potenciálja** van mindenik megyének, amely egyenesen arányosan befolyásolja a vállalatok vásárlóerő-növekedését.

A **lakosság átlagjövedelmét** vizsgáló változó a megye **lakosaink vásárlóerejét** hozza be a kiválasztási folyamatba.

A **bejegyzett gépjárművek száma** a potenciális **piac méretére** adja meg a választ.

A **vállalatok száma** a vállalati **tevékenység intenzitását** veszi figyelembe, mint kritérium a kiválasztás során.

A kiválasztás során a legjobb eredménnyel bíró megyékhez egy 1-es értéket rendeltünk, ehhez hasonlítottuk a többi megye teljesítményét, egy relatív értéket kapva. A megyék pontszámai a

változók relatív értékeinek súlyozott összegeként számolódtak ki. A következő súlyokat használtuk:

- GDP – 0,3: Az egyik legfontosabbnak ítélt mutató a vállalatok által adott megyében generált GDP, mivel ők azok, akik stabil és nagyobb volumenű keresletet képesek generálni a vállalat számára
- Átlagjövedelem – 0,3: A MarsoRom elsősorban a közép, illetve prémium kategóriás termékekre fókuszál, ezért a második legnagyobb súlyt kapta a lakosság átlagjövedelme, mely megmutatja, hogy a megye lakosai meg tudják-e maguknak engedni ezeket a termékeket.
- Vállalatok és személygépkocsik száma – 0,15: Fontos változók, a potenciális piac nagyságát hivatottak szemléltetni, azonban a potenciális ügyfelek vásárlóerejét nem tükrözik, ezért szerepelnek ekkora súllyal.
- GDP változás – 0,1: megmutatja a megyék fejlődési ütemét gazdasági téren.

Az eredmények alapján, a megyék, amelyeket érdemes megcélozni a következők: Argeş, Prahova, Szeben, Iaşi, Galaţi, Bacău, Arad, Gorj, Hunyadés Suceava. A telephelyeket a megyék székhelyén javasoljuk létesíteni.

A vizsgált megyék közül Argeş megyében található a legtöbb vállalat és a legnagyobb a GDP. Átlagjövedelem és az autók száma szempontjából második helyen áll.

A legtöbb autó Prahova megyében található, a GDP szempontjából minimálissal marad el Argeş mögött, bár a vállalatok száma jóval alacsonyabb, továbbá átlagjövedelem szempontjából a vizsgált megyék közül harmadik helyen áll.

Jászvásáron kicsivel kevesebb vállalat van, mint Argeş megyében és GDP, illetve az autók száma szempontjából a harmadik helyet tudhatja magáénak. Átlagjövedelem szempontjából a negyedik helyen áll, az ilyen szempontból első helyezett megye átlagjövedelmének 52%-ával rendelkezik.

Szeben megyében a legnagyobb az átlagjövedelem, egyéb változók esetén közepesen teljesít a legjobb megyékhez képest.

Bákó megye minden változó esetében közepesen erősen teljesít, ugyanígy Galac, Hunyad és Suceava megye is. Arad megyében alacsony az autók száma, de más változók esetében közepesen erős. Gorj megyében az átlagjövedelem a harmadik legmagasabb, viszont kevés vállalat van.

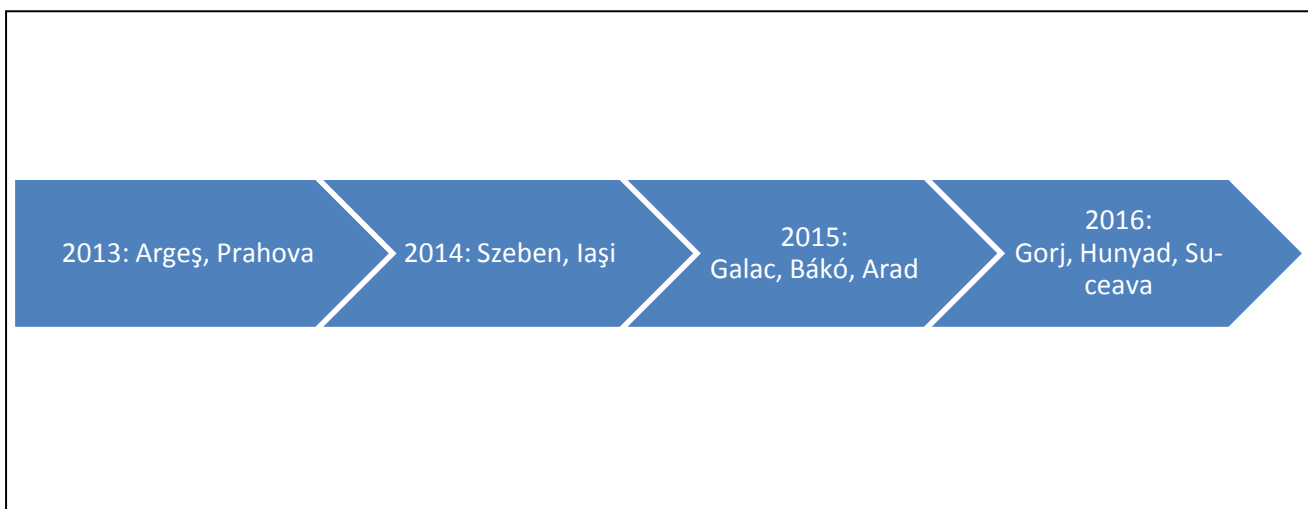
Táblázat 3: A megyék által elért relatív érték

Megye	Relatív érték
Argeş	0,91
Prahova	0,75
Szeben	0,69
Iaşi	0,62
Galac	0,48
Bacău	0,48
Arad	0,47
Gorj	0,45
Hunyad	0,41
Suceava	0,34

Forrás: saját számítás

4.2. Ütemezés

Ábra 15: A terjeszkedés ütemezése (2013-2016)



Forrás: saját szerkesztés

A telephelyek létrehozásának sorrendje a kapott pontszámok szerint, csökkenő sorrendben javasolt.

4.3.Egyéb javasolt intézkedések

A MarsoRom célkitűzései közé tartozik, hogy valamennyi gumibroncs értékesítési szegmensben versenyképpessé váljon, éppen ezért fontos az eladási volumen fenntartása, illetve növelése a mezőgazdasági gépek esetében is. Jelenleg piacvezetőnek számít a radiál abroncsok új traktorok felé történő értékesítésben, ami lehetőséget biztosít, hogy évről évre egyre több mezőgazdasági területen dolgozó partnerrel alakítson ki szoros kapcsolatot. Ennek révén nem csak az agráripari abroncsok eladásait képes növelni, ugyanis ezek a partnerek a mezőgazdasági munkagépeken kívül más járműveket is használnak, amelyek abroncsigénye lehetőséget biztosít más szegmensű abroncsok értékesítésére, mivel a MarsoRom képes szerteágazó ajánlattételre. Jól látható tehát, hogy az új agráripari partnerek bevonása nem csak a magas értékű mezőgazdasági abroncsok értékesítését növelhetik, hanem az egész forgalmazott palettát. Éppen ezért fontos, hogy az új mezőgazdasági munkagépek értékesítésénél egyre többen ismerkedjenek meg a MarsoRom-mal, ezáltal akár közép vagy hosszú távú partnerségre lépve vele. Ehhez az szükséges, hogy egyre több agráripari gépforgalmazóval alakítson ki szoros együttműködést a versenyképes árak, a megfelelő szintű készlet és a magas szintű elérhetőség, megbízhatóság által. Ugyanakkor fontos azon mezőgazdasági vállalatok megcélzása is, amelyek eddig nem léptek kapcsolatba a MarsoRom-mal, tehát nem kaptak ajánlatot az abroncsigényük kielégítésére. A

végfelhasználókhoz közeli terjeszkedési stratégia által egyre több megyében, egyre több vállalat számára lehet hatékony ajánlatot kialakítani, kihasználva az olyan versenyelőnyöket, mint a szerteágazó termékpaletta biztosítása versenyképes árak és szolgáltatások mellett. Mindezen lépések után következik az eddigieknél erőteljesebb kommunikáció, amely segítségével bevonzhatóak azon vállalatok is, amelyek eddig konkurens vagy viszonteladói forgalmazóktól szereztek be abroncsaikat.

Az építőipari gépek gumiabroncsának piaca sok tekintetben hasonlít az agráripari abroncsok piacához: nagyértékű, különleges termékek, amelyek kisebb készletet igényelnek, főleg a közép és felsőkategóriából. Az abroncsok értékesítése itt is széleskörű ajánlattételre ad lehetőséget, ugyanis, ezek a vállalatok is több típusú járművel dolgoznak, amelyek abroncsigénye eltérő. Éppen ezért fontos ennek a célpiacnak a bevonása is, viszont az értékesítési stratégia támaszkodhat az agráriparivállalatoknál javasolt partnerségbővítésre. Ez azt jelenti, hogy azokat az építőipari vállalkozásokat, amelyek eddig nem dolgoztak a MarsoRom-mal, két oldalról lehet megközelíteni. Először is a munkagépforgalmazókon keresztül, amelyeknek biztosíthatóak a versenyképes árak, a magasszínvonalú partnerségi viszony és megfelelő választékú és nagyságú termékportfólió (a MarsoRom több gumiabroncsgyártónak is a kizárólagos vagy legfontosabb romániai forgalmazója) valamint közvetlenül is kommunikálhatóak a hatékony ajánlatok a vállalatok felé, ebben az esetben nagyobb szerep jut a MarsoRom területi kirendeltségeinek és ügynökeinek.

Ahhoz, hogy új vásárlókra tegyen szert a MarsoRom, új flottákat kell megcéloznia. Potenciális flották a sofőriskolák flottáit. A nagyobb iskolák akár 20-25, vagy annál több autóval is rendelkeznek. Még, ha az oktatók saját autóikat használják a szolgáltatás nyújtása során, ismerve a MarsoRom által kínált minőségi, prémium kategóriájú abroncsokat, a gyors és kimagasló szolgáltatásokat, egy kisebb kedvezmény ellenébe csatlakoznak majd a vállalat kliensköréhez. A MarsoRom, a gumiabroncsokat a flottákéhoz hasonló áron értékesíthetné az iskoláknak, vagy egy új árazást hozhat létre nekik.

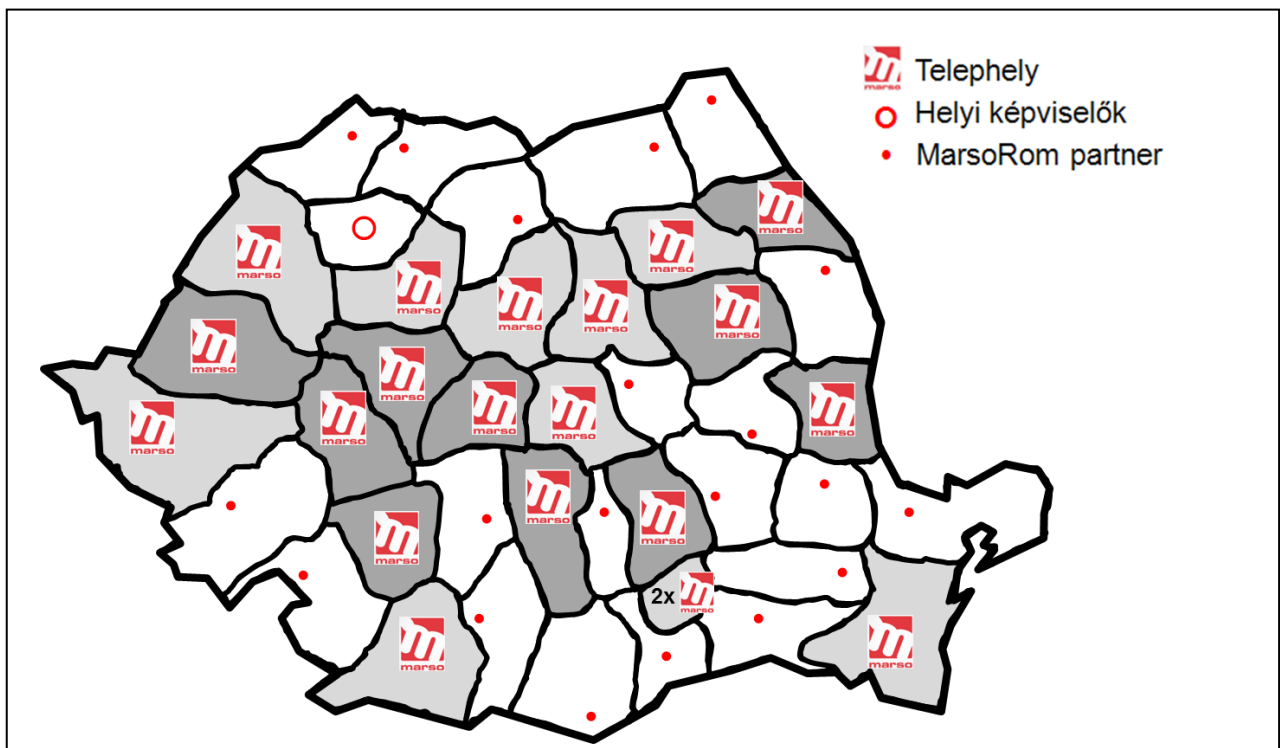
A MarsoRom kibővítve telephelyhálózatát közelebb kerül a végfelhasználókhoz. A kidolgozott terjeszkedési stratégia alapján, újabb tíz megyében lehet jelen a vállalat. Ahhoz, hogy egy jól megalapozott és átgondolt tervről beszélhessünk, megvizsgáltuk a Jogosítvány és Autó Nyilvántartási Hivatal (drpciv.ro) oldalán található adatokat. Az adatokból kiderült, hogy azokban

a városokban, ahol a MarsoRom jelen van és jelen fog lenni, összesen 246 sofőriskola van. Ezek közül a legnagyobbakat célozhatná meg, számszerint 85-öt. Ha átlagban 25 autóval számolunk, akkor 2125 autó abroncsait cserélhetné a vállalat. A sofőriskolák autóit elláthatnák Marsos matricákkal, amelyek által ingyen reklámfelületre tehetnének szert, és ezek ugyanakkor tükröznék a partnerséget is.

4.4.Eredmények

A javasolt stratégia alkalmazásán keresztül 2016 végére a Marso-nak 21 telephelye lesz a következő helyszíneken:

Ábra 16: A Marso telephelyei 2016-ban



Forrás: Marso, saját szerkesztés

Feltételezve, hogy a megyék, a hozzájuk közel eső megyékhez hasonló forgalmat generálnak a stratégia által generált eredmények a következők lesznek:

Táblázat 4: A terjeszkedési stratégia által generált eredmények (2013-2016, euró)

	2013	2014	2015	2016
--	------	------	------	------

Bevételek	634.837	4.754.261	6.992.453	9.040.034
Összköltség	615.792	4.588.994	6.711.172	8.624.803
Bruttó profit	19.045	165.265	165.267	415.230

Forrás: saját becslés

2011-ben a MarsoRom bruttó profitja a forgalom 5%-át tette ki. A költségek és bruttó profit meghatározásakor ezen arány szerint számoltunk. Látható, hogy 2016-ra az újonnan nyitott telephelyek egy megközelítőleg 415 ezer eurós többletjövedelmet termelnek a MarsoRom számára.

V. Következtetés

A MarsoRom a gumiabroncsok széles skáláját kínálja Romániában, különböző árkategóriákban 11 telephelyen. A javasolt stratégia alkalmazása által a MarsoRom 2016 végéig további 10 telephelyet tudhat magáénak, mely által több ügyfelet tud gyorsabban és hatékonyabban kiszolgálni.

A stratégia kialakításának érdekében először az alkatrészpiacot vizsgáltuk melyet nem hagyhatunk ki az elemzésből, mivel ennek része a gumiabroncs piac. Globális szinten a válság hatására csökkent az autógyártás, ami maga után vonta az eredeti alkatrészek piacának csökkenését is. Az utángyártott alkatrészek esetében más tendencia figyelhető meg. Mivel alacsonyabb árkategóriát képviselnek, mint az OEM-ek, a fogyasztók alkatrészcsere során inkább ezeket preferálták, ami az utángyártott alkatrészek piacának enyhe növekedését eredményezte. Globális szinten a válság elcsendesedésével, illetve az autógyártás fellendülésével az alkatrészpiac növekedése jelezhető előre.

Az európai alkatrészpiac a vizsgált periódusban növekedést mutatott, mely tendencia a jövőben sem fog változni, mivel az európaiak, ahelyett, hogy új autót vásárolnának, régi autójuk szervizelésére, alkatrészcserejére költenek majd.

Romániában a roncsautó programnak köszönhetően egyre több új autó került forgalomba, a szervizelések iránti szükség lecsökkent, és ez maga után vonta az alkatrészek iránti kereslet csökkenését, ami 2009-től kezdődően ismét növekedésnek indult az autók iránti kereslet mérséklődése miatt.

Rátérve a romániai gumiabroncs piacra, megfigyelhető, hogy az elmúlt öt évben, Romániában értékesített gumiabroncs mennyiség alakulásában nem határozható meg egy konkrét trend, hanem elmondható, hogy a piaci változások volatilisak. Ennek egyik oka a 2011-ben bevezetett törvény, mely kötelezővé tette a téli abroncsok használatát az autók számára, ami jelentősen megnövelte adott évben a téli abroncsok iránti keresletet. A piacról begyűjtött információk alapján, saját becslésekre hagyatkozva az elkövetkező öt évben a piac mérsékelt növekedésére számítunk.

A MarsoRom a piacon felmerülő bármilyen igényt ki tud elégíteni, hiszen minden árkategóriában, minden szegmens számára kínál terméket. A MarsoRom célja, minél nagyobb

árres elérése, ezért a közép és prémium kategóriás termékekre koncentrálni, a legtöbb versenytárral szemben, akik gazdaságos termékeket kínálnak elsősorban ügyfeleik számára. Bár ezen ábronsok iránt a kereslet az elmúlt időszakban megnőtt, tudnunk kell azt, hogy ezeken a legkisebb az árres és ezek a leggyengébb minőségűek is. Mivel a MarsoRom minden szegmensben jelen akar lenni, meghatározásra kerültek az egyes szegmensekben (személy, teher, agrár) legerősebb versenytársak.

A piac, a vállalat és a versenytársak ismeretében elmondható, hogy ezen a piacon minél közelebb van egy vállalat az ügyfeleihez, minél szélesebb körű ajánlattételre képes, annál biztosabb fennmaradása a piacon.

A MarsoRom célkitűzéseit figyelembe véve meghatározásra került az a 10 megye ahova az elkövetkező 4 évben érdemes a vállalatnak telephelyet nyitni. A kiválasztásnál figyelembe vettük a megyék GDP-jét és ennek változását, ami a vállalatok eredményességét mutatja, a lakosság átlagjövedelmét, mely a potenciális vásárlók vásárlóerejét szemlélteti, a vállalatok számát, illetve az autók számát a potenciális piac méretének figyelembevétele miatt. Ezen változók szerint a következő megyékbe indokolt a további 10 telephely létesítése: Argeş, Prahova, Szeben, Iaşi, Galaţi, Bacău, Arad, Gorj, Hunyad és Suceava.

Alapul véve a kiválasztott megyék közelében levő telephelyek forgalmát meghatároztuk az új telephelyek által generált potenciális forgalmat, költségeket és bruttó profitot. Ilyen körülmények között a 10 új telephely 2016 végére megközelítőleg további 415 ezer euró bevételt fog generálni a MarsoRom számára.

Irodalomjegyzék

- Balaton, K. (2005), *Vállalatistratégiakésszervezetek a Rendszerváltáskövetően*, Aula Kiadó, Budapest, 2005
- Barakonyi, K. (2000), *Stratégiaalkotás II – Stratégiaimenedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000
- Bartek-Lesi, M., Bartók, I., Czakó, E., Gáspár, J., Könczöl, E., Pecze, K., (2007), *Vállalati stratégia*, Alinea Kiadó, Budapest, 2007
- Dobák, M., Antal, Zs.(2010), *Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése*, Aula Kiadó, 2010
- Hitt, Ireland, Hoskisson (2006), *Strategic Management*, South-Western kiadó, 2006
- Mészáros, T. (2005), *A stratégia jövője, a jövő stratégiája*, Aula Kiadó, Budapest, 2005
- Stern, C., Deimler, M. (2006), *The Boston Consulting Group on Strategy*, John Wiley&Sons Kiadó, 2006
- Szintay, I. (2008), *Stratégiai menedzsment*, Miskolci Egyetem Kiadó, 2008
- Viardot, E. (2011), *The Timeless Principles of Successful Business Strategy*, Springer kiadó, 2011