

OTDK-dolgozat

Ábrahám Krisztina (MSc)

Czirják Renáta Hajnalka (BSc)

Guttmann Csongor István (BSc)

Kovács Anita (BSc)

**A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA.
STRATÉGIA A DACIA SZÁMÁRA**

**THE PROCESS OF STRATEGIC DEVELOPEMENT.
A STRATEGY FOR DACIA**

**Ábrahám Krisztina
Czirják Renáta Hajnalka
Guttmann Csongor István
Kovács Anita**

Kézirat lezárva: 2014. április 21.

Tartalomjegyzék

I.	Bevezető.....	1
II.	Stratégiai és természetes verseny.....	2
	2.1.A stratégiai folyamat	2
	2.1.2. Belső környezet elemzése	4
	2.2. Versenyelőny meghatározása	6
	2.3. A vállalati stratégiák típusai	6
	2.4.A stratégiaalkotást támogató modellek.....	7
	2.4.1.PESTEL-analízis.....	7
	2.4.2.4P modell	8
III.	Autópiac	10
	3.1.Globális autópiac	10
	3.1.1.Az autóeladások előrejelzése	11
	3.2.Az Európai Unió autópiaca.....	12
	3.2.1.Autóeladások előrejelzése az Európai Unióban.....	13
	3.3.Románia autópiaca	13
	<i>Forrás: oica.net</i>	13
	3.3.1.Romániai autóeladások előrejelzése	14
	3.4.Autómárkák	14
	3.4.1.Márkák pozicionálása a piacon	16
IV.	Renault	18
	4.1.Vízió, misszió, értékek	18
V.	Dacia	19
	5.1.A Dacia a Renault portfóliójában	19
	5.2.Misszió, vízió.....	21

5.3.Piacszegmentálás	21
5.4.Üzleti forgalom.....	21
5.5.Termelés	22
5.7.Értékesítés.....	23
VI. PESTEL.....	25
6.1.Political.....	25
6.2.Economical	26
6.3.Social	28
6.4.Technological	31
6.5.Environmental	32
6.6.Legal	34
VII. A vizsgált országok autópiaca.....	36
VIII. Stratégia a Dacia számára	38
8.1.Product.....	38
8.2.Price	39
8.3.Place.....	39
8.4.Promotion	41
IX. Eredmények.....	42
X. Következtetés.....	43
Irodalomjegyzék.....	45

Ábrák jegyzéke

Ábra 1: A stratégiaalkotás folyamata	4
Ábra 2: Autó kereslet és kínálat globális szinten (2005-2012, millió db).....	10
Ábra 3: Autóeladások előrejelzése (2013-2016, millió db)	11
Ábra 4: 1.000 főre eső gépjárművek száma globális szinten (2009)	11
Ábra 5: Autó kereslet és kínálat alakulása az Európai Unióban (2005-2012, millió db).....	12
Ábra 6: Autóeladások előrejelzése az Európai Unióban (2013-2016, millió db)	13
Ábra 7: Az autók iránti kereslet és kínálat alakulása Romániában (2005-2012, ezer db)	13
Ábra 8: Romániai autóeladások előrejelzése (2013-2016, ezer db).....	14
Ábra9: Kereslet-minőség mátrix	17
Ábra 10: Európában értékesített Renault és Dacia modellek 2012 (db)	20
Ábra 11: Világszinten értékesített Renault és Dacia modellek 2012 (db)	20
Ábra12: A Dacia üzleti forgalma (2007-2011, milliárd euro)	22
Ábra 13: Legyártott Dacia autók száma (2007-2011, ezer db)	22
Ábra14: A Dacia értékesítése Romániában (2008-2012).....	23
Ábra15: A Dacia fő exportcélpontjai (2012, db).....	24
Ábra16: A vizsgált országok GDP-je (2012)	26
Ábra17: Gazdasági növekedés 2017-ig (%).....	27
Ábra 18: Átlagjövedelem a vizsgált országokban (2012, ezer euro)	27
Ábra19: Városi lakosság aránya (2011, %).....	29
Ábra20: 35 év alattiak aránya (2011, %).....	30
Ábra 21: Háztartás/személy átlagosan (2011, fő)	31
Ábra22: Az utak minősége (2011)	32
Ábra 23: Eladott autók száma országonként (ezer db, 2012).....	36
Ábra 24: A Dacia számára stratégiai fontosságú országok	41
Ábra 25: A stratégia eladott volumenre gyakorolt hatása a kiválasztott országokban.....	42

Táblázatok jegyzéke

Táblázat 1: Autógyártók által birtokolt márkák	15
Táblázat 2: Országonként preferált márkák (2011).....	37

I. Bevezető

A gazdasági válság, illetve az üzemanyag folyamatos drágulásának köszönhetően az autók iránti kereslet, világszinten, csökkent 2009 és 2010 között. A válság Európát hangsúlyosabban érintette, ott az autóeladások konstans csökkenése figyelhető meg 2007 óta.

A Dacia célja ezen a piacon minél több ember számára a mobilitás biztosítása elérhető áron. Ennek érdekében termékeivel több fogyasztói igényre ad választ és azokat olyan áron kínálja, ami az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező rétegek számára is elfogadható.

Az elmúlt években, a piaci tendenciának megfelelően a Dacia eladásai is csökkentek. Dolgozatunkban arra keressük a választ, hogy a Dacia autók tulajdonságait kihasználva milyen változók mentén lehet az eladott mennyiséget növelni? Melyek azok a fogyasztói igények melyekre a Dacia releváns választ ad és hol találhatók ezek a fogyasztók, valamint mivel lehet őket megszólítani? Az ezekre a kérdésekre adott válaszok által egy olyan stratégia meghatározása a célunk, amelyen keresztül a már meglévő külföldi piacokon növelheti eladásait a Dacia, illetve új országokban értékesíthet, ahol igény jelentkezik a Dacia termékei iránt.

II. Stratégiai és természetes verseny

A stratégiai verseny időtömörítéshez vezet. Versenyhelyzetbeli változások, stratégia révén pár év alatt is bekövetkezhetnek. Ugyanazon változások, természetes verseny esetén akár több generáción keresztül zajlódhatnak le.

A stratégiai verseny összetevői:

- Azon képesség, hogy a versenybeli kölcsönhatásokra olyan egységként kell tekinteni, mely magába foglalja a versenytársak egymásra való hatását, a vevőket, a pénzt és az erőforrásokat.
- Ezen képességre alapozva, annak a felmérése, hogy adott beavatkozások mily módon hatnak egy kialakult egyensúlyi helyzetre.
- Elérhető, nem “lekötelezett” erőforrások fenntartása, melyeket különböző célok elérésére lehessen felhasználni.
- A kockázat valamint a hozam pontos felmérése, mely alátámasztja az erőforrások felhasználásának jogosultságát.
- Cselekedéshez való hajlandóság.

A stratégiai versennyel szemben, melynek célja a radikális változtatás, a természetes verseny alacsonyabb rizikóval jár. Enyhe, előnyösnek ígérkező változtatásokat alkalmaz és tart fent, másokat pedig elvet, a darwini természetes szelekció logika alapján. (Stern, Deimler 2006)

2.1.A stratégiai folyamat

A stratégia meghatározása az a folyamat, amely során hosszú távú célokat megfogalmazva, valamint a környezeti tényezők lehetőségeit felmérve, a vállalat versenyelőnyre tehet szert. Ennek meghatározása elsősorban konkrét elemzéseken alapul. Elsősorban külső-, valamint belső környezet megvizsgálása képezi a stratégiaalkotás első lépését. Hangsúlyozottan kiemelnénk, hogy azért bír nagy jelentőséggel ez a lépés, mivel a környezet hatásaira adott válaszreakciók határozzák meg a vállalat sikerét. A szakértők következőképp emelik ki ennek fontosságát: „A vállalat csak akkor képes helyesen reagálni a rendkívül gyors és veszélyes

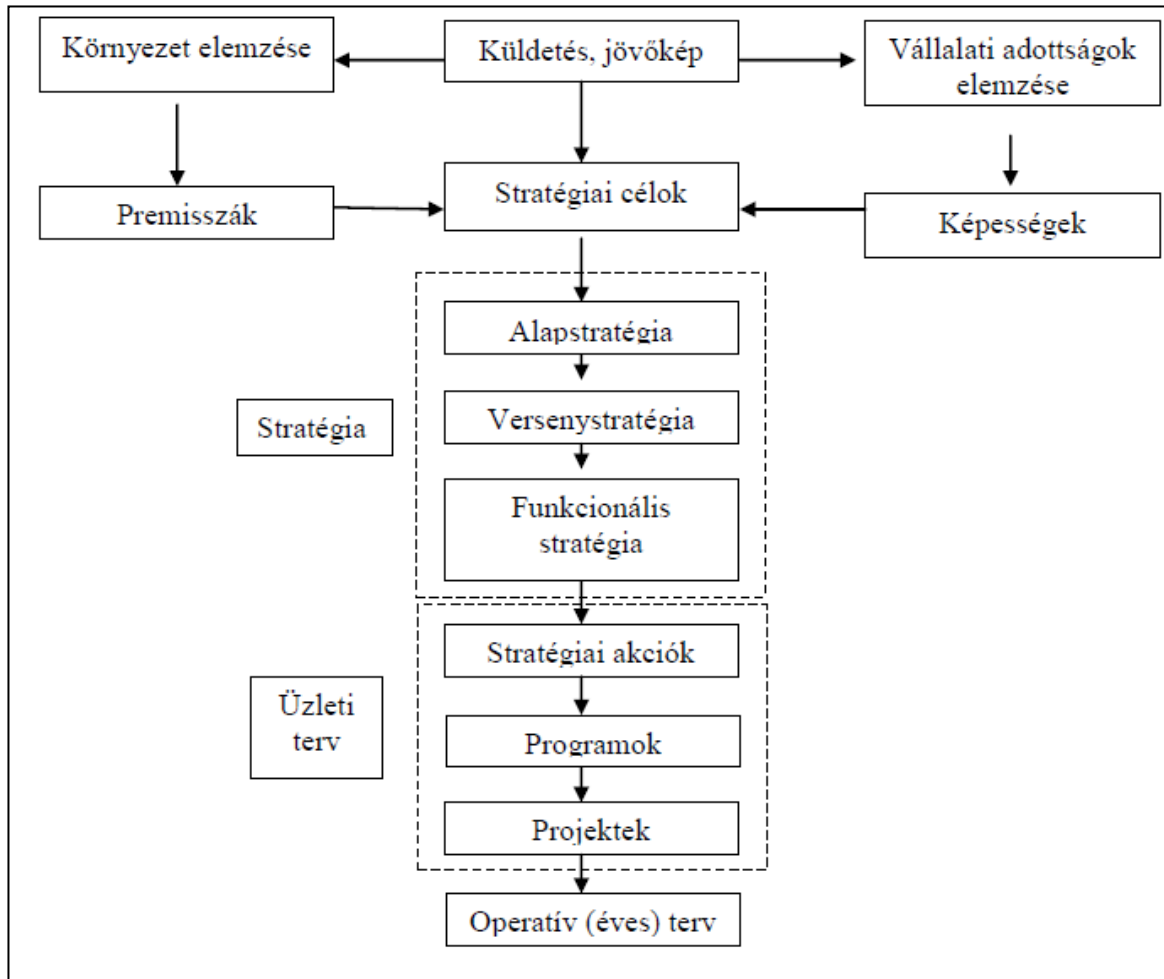
kihívásokra, ha szinte totálisan, minden vezetési alrendszerével képes időben, gyorsan és helyesen reagálni. Katonai analógiát keresve: a környezeti kihívásokra történő vállalati válaszadás a totális mozgósításhoz, a totális háborúhoz hasonlítható, amikor a veszélyeztetett ország minden erőforrását összehangoltan kénytelen mozgósítani a túlélés, a győzelem érdekében”. (Barakonyi, K., 2000)

A stratégiának továbbá összhangba kell legyen a vállalat missziójával és víziójával, valamint olyan célokat kell a szervezet elé állítania amelyeket az erőt kifejtve, de képes elérni.

Ahogy az említett tényezők hatással bírnak a stratégiára, úgy a stratégia is meghatározó az operatív működés meghatározásakor, tehát a lenti ábrában szemléltetett folyamat elemei egymással szimbiózisban léteznek.

Balaton Károly szerint a vállalati stratégia kialakítása az elemzéssel kezdődik, erre épül a stratégia kialakítása, majd azt követi a megvalósítás. Az elemzés megvizsgálja a környezetet és a belső adottságokat, erre támaszkodva azonosítja a környezetben rejlő lehetőségeket és veszélyeket, valamint feltárja a vállalat erős és gyenge pontjait. A környezet elemzésére támaszkodva meghatározhatóak a legfontosabb sikertényezők. A belső elemzés alapján a szervezet azon képességeit azonosíthatjuk, melyek megkülönböztetik a versenytársaitól. Ezen elemzésre támaszkodik a stratégia meghatározása, amely a fentiek mellett figyelembe veszi a vezetők értékrendjét és a társadalmi felelősségből adódó tényezőket is. A stratégiai döntés meghozatalát a végrehajtás követi.

Ábra 1: A stratégiaalkotás folyamata



Forrás: Dobák, M. Antal, Z., 2010

Az elemzések eredményei egy általános képet nyújtanak a vállalat számára a piac helyzetéről, dinamikájáról, koncentrátságáról és azon belül a vállalat helyzetéről és képességeiről. Mindezek alapján előrevehető egy várható jövőkép a piac tényezőinek változásaival együtt. Következtetésképp elmondható, hogy: „a stratégiai döntések meghatározzák a szervezet jövőbeni haladási irányait, ami egyúttal a prioritások kijelölését is jelenti. (Balaton, K. 2005)

2.1.2. Belső környezet elemzése

A *HowStrategyShapesStrucutre* tanulmány szerint a vállalat az adott környezettel szembeni magatartása alapján két alapvető megközelítést különítünk el: strukturalista-, valamint a rekonstrukturalista stratégia. Az előbbi esetében az a felfogás jellemző miszerint a környezeti

hatások adottak, amelyeket el kell fogadni, amelyekhez alkalmazkodni kell. A második esetben lázadóbb magatartásról beszélhetünk. Alapvető célja a piac határainak átrajzolása, a végbemenő hatások átszabása. Ezen megközelítés szándéka kialakítani, változtatni a környezetet. Mindazt tudjuk, hogy a gazdasági szereplők örökös interakcióban állnak egymással, bármelyik tevékenysége kihat a más vállalatok tevékenységére, eredményességére. Ezt a fő gondolatot alapul véve a rekonstrukuralista megközelítés alapja a folyamatos fejlődés, innováció és fejlesztés. A stratégia megközelítések közüli választás során figyelembe kell venni a tényt, hogy a választott megközelítésnek összhangban kell lennie a vállalat magatartásával, értékszempléletével. Ha nem egyezik a két tényező, akkor hosszútávon nem valósítható meg a fenntartható fejlődés. Mindkét megközelítés alkalmazható a rekonstrukuralista esetében, míg a strukturalista esetén egy időben csak egy misszió teljesíthető: drágán, de minőségi termék- vagy olcsó termékértékesítés által.

A siker kulcsa minden esetben egy ideális „stratégia-csomag” összeállítása, mely kielégíti a három fő érintett csoport igényeit: fogyasztók, tulajdonosok valamint alkalmazottak. A vásárlókat a minőség- és érték tényező által, a tulajdonosokat a profit által, az alkalmazottakat pedig a személyzeti tényező által. Az első esetben a vásárlók igényeinek kutatására, elemzésére és végül kielégítésére tevődik a hangsúly. A második szegmens esetében a vállalatjövödelmezőképességét értjük, ami a tulajdonos érdeke. A harmadik esetben pedig, ami a szakértők szerint legnehezebben kivitelezhető mindközül: az alkalmazottak motiválása, az egyéni és szervezeti célok egyeztetését értjük. Utóbbinak alapját a szakértők is kiemelik: „A szervezet tagjai támogatásának alapvető kritériuma, hogy a döntési sorozat hogyan befolyásolja a jövőbeni pozíciókat. Általában elmondható, hogy a szervezetnek érdekei fűződnek a meglevő struktúrák fenntartásához, a stabilitás a fennmaradás egyik garanciája”. (Mészáros, T. 2005)

Elmondható tehát, hogy a stratégia megvalósításának a teljesítményét erősen befolyásoló tényező, hogy a ”vállalat milyen módon képes a szervezet tagjait és magatartásukat ráhangolni a kitűzött célok elérésére.”(Mészáros, T. 2005)

2.2. Versenyelőny meghatározása

A stratégia alkotás második fontos lépése a környezeti elemzést követően a versenyelőny definiálása. „Minden versenyző, aki az idő múlásával fennmarad, olyan előnnyel kell rendelkezzen, mely megkülönbözteti őt a többiektől. Ennek a differenciáltságnak a fenntartása a talapzata egy jó üzleti stratégiának” (*Bruce Henderson*). A versenyelőny egy olyan elgondolás/koncepció, mely egy olyan vágyat fejez ki, melynek lényege a sikeres cégek azon stratégiájának a “megfélemlítését” szolgálja, mely az adott vállalatot sikeressé teszi.

2.3. A vállalati stratégiák típusai

Herbert Simon a vezetői döntéseket vizsgálva megkülönböztette a programozott és a nem programozott döntéseket. A programozott döntések állandóan ismétlődnek, a döntéshozatal körülményei ismertek, a lényeges információk rendelkezésre állnak, s van kialakult eljárás a döntés meghozatalához. Ezzel szemben a nem programozott döntések egyediek, újszerűek, rosszul struktúráltak, meghozatalnál az intuíció játszik fontos szerepet. A stratégiai döntések a nem programozott döntések kategóriájába tartoznak. Információhiány, illetve az információk megbízhatatlansága, a többféle cél párhuzamos jelenléte, a több szereplős helyzetek gyakorisága, valamint a többféle forgatókönyv létezése jellemzi. (Balaton, K. 2005)

Növekedési és adaptációs stratégiák Ansoff szerint lehetnek: piaci terjeszkedés, piacfejlesztés, termékfejlesztés és diverzifikáció. A piaci terjeszkedés stratégiája arra irányul, hogy a vállalat piaci részesedés növelést tervez megvalósítani a meglévő piaci szegmensekben és a meglévő termékek értékesítésével. A piacfejlesztés stratégiájának alkalmazása esetén a vállalat nem változtatja meg a forgalmazott termékek körét, viszont azokat új piacokra is be kívánja vezetni. A termékfejlesztés stratégiája azt jelenti, hogy a vállalat új termékek bevezetésével próbálkozik a meglévő piacain. A diverzifikáció által a vállalat egyidejűleg próbálkozik új termékek piacra vitelével, valamint új értékesítési piacokon való megjelenéssel. (Balaton, K. 2005)

Miles és Snow négyféle adaptációs stratégiát differenciált: védekező, előre haladó, elemző illetve utólagos reagáló. A védekező vállalatok tevékenysége arra irányul, hogy a működési hatékonyságukat javítsák a korábban is művelt területeken. Az előrehaladó stratégiát alkalmazó vállalatok folyamatosan kutatnak új termékek és piacok iránt, s tevékenységükre a gyakori

változás és kísérletezés jellemző. Az elemzők az előző két stratégiát együttesen alkalmazzák. Egyrészt kutatnak, másrészt a hatékonyság javítására törekednek. „Az utólagos reagálók nem rendelkeznek azoknak a válaszmechanizmusoknak az összefüggő készletével, amelyeket a változó környezettel szembe nézve alkalmazhatnának. Ezért szinte az „örökös instabilitás állapotában vannak.” (Szintay, I. 2003)

Porter a következő üzletági stratégiákat különböztette meg: differenciáló, költségvetető, összpontosító. A differenciáló stratégia alkalmazásakor a vállalat egyedi, megkülönböztető termékeket és szolgáltatásokat fejleszt ki. A költségvetető stratégia arra irányul, hogy a közel azonos fogyasztói igényeket kielégítő termékeket/szolgáltatásokat a versenytársakhoz viszonyítva alacsonyabb költséggel állítsanak elő, s ebből eredően alacsonyabb áron kínálnak a vevőknek. Az összpontosító stratégia egy jól körülhatárolható termékpiaci szegmensét választ ki. (Porter, M., 2006)

2.4.A stratégiaalkotást támogató modellek

A modellek a döntéshozó segítségére vannak bizonyos döntések meghozatalában, a rendelkezésre álló információk rendszerezésével, hozzájárulva releváns következtetések levonásához. Számos modell áll a döntéshozók rendelkezésére, a következőkben viszont azok kerülnek kibontásra amelyeket dolgozatunkban is felhasználunk.

2.4.1.PESTEL-analízis

A vállalatok, vállalatcsoportok növekedése, társadalmi-gazdasági beágyazódásuk erősödése a nemzeti és nemzetközi gazdaságba, átfogóbb makrogazdasági elemzési mód, az úgynevezett PESTEL-analízis elterjedését eredményezte. (Mészáros, T. 2005)

A vállalat külső környezete hat részre osztható: politikai (Political), gazdasági (Economic), társadalmi (Social), technológiai (Technological), környezeti (Environmental) és jogi (Legal) környezetre. A modell elkészítésekor meg kell határoznunk azokat a tényezőket, melyek közép- és hosszútávon hatnak a vállalatra, befolyásolva ennek stratégiáját, tevékenységét. (Bowman, C. 1999)

A politikai környezet megvizsgálja az adott ország adó- illetve vámpolitikáját és a piaci korlátokat. A GDP változása, az átlagjövedelem és gazdasági növekedés vizsgálata folyamán a

gazdasági tényezők figyelembe vételére kerül sor, melyek hatást gyakorolnak a vállalat mindennapi működésére. A technológiai paraméterek feltérképezik az úthálózatok hosszát és minőségét. A környezet tényezők esetén megvizsgálásra kerül az 1000 lakósra jutó gépjármű szám illetve a környezetvédelmi adó mértéke. A jogi környezet vizsgálata során a járműnyilvántartásba való felvétel költségét és körülményessége kerül tanulmányozásra.

Mindezek alapján levonható a következtetés, hogy a befolyásoló tényezők pozitív vagy negatív hatással vannak-e a vállalat működésére, és ez a hatás milyen mértékű.

Dolgozatunkban a PESTEL modell támogatja a stratégia kialakítását a céloktér kiválasztásának megalapozásán keresztül.

2.4.2.4P modell

A másik, dolgozatunkban felhasznált modell a 4P modell, melyet a stratégia kialakításakor használtunk fel segédeszközként. A stratégia kialakításakor figyelembe kell venni a piacon egymásra és a vállalatra hatást gyakoroló erőket. Ezek közül nem mindegyiket tudja befolyásolni a vállalat, de a stratégia keretén belül léteznek olyan befolyásolható marketingváltozók, mint a termék, ár, csatorna és promóció, melyek megfelelő keretet biztosítanak a tervezéshez. (Cohen, W. A. 2006, Biwas – Twitchel, 2006)

A termék a fogyasztókra hatást minőségével, márkájával, design-jával gyakorol. Oda kell figyelni, hogy az adott termék minőségének megfelelő árkategóriába tartozzon. A márka biztosítja a termék azonosíthatóságát és érzelmi kötődést indít el/tart fenn a fogyasztóban. A design ismételten az azonosíthatósághoz járul hozzá, segítve a termék népszerűsítését. (Cohen, W.A. 2006)

Cohen háromféle árképzési taktikát különböztet meg: behatoló árképzés, versenytársakéhoz igazodó és lefölöző árképzés. A behatoló árképzés lényege, hogy a vállalat termékével egy alacsony árral jelenik meg a piacon, annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb szeletet szakítsa ki abból. A versenytársakéhoz igazodó árképzés során a terméket hasonló áron kínálja a vállalat, mint a piacon már jelenlevő vállalatok. Ilyen esetben viszont a terméknek valamely tulajdonsága kell különbözzön a versenytársak termékeinek tulajdonságaitól, nagyobb előnyt kell biztosítson.

A lefőlöző árképzést olyan esetben alkalmazzák, amikor a termék/szolgáltatás elsőként jelenik meg a piacon és az magas áron eladható. (Cohen, W.A. 2006)

A vállalat termékeit különböző csatornákon értékesíti fogyasztóinak. Meg kell találni azt a csatornát melyen keresztül a leghatékonyabban el lehet juttatni a terméket a célpiachoz.

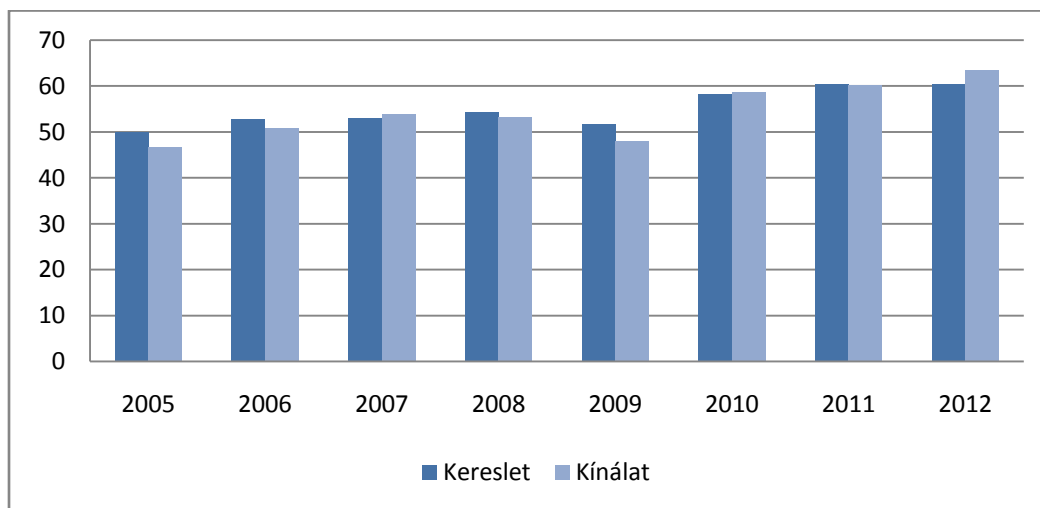
A promóció vagy marketingkommunikáció azt az üzenetet és annak csatornáit jelenti amelyeket a vállalat a termékéről, szolgáltatásáról a fogyasztónak közvetíteni akar.

III. Autópiac

3.1. Globális autópiac

Az autópiac egy dinamikus, folyamatosan változó piac. Ezen piacon működő szereplők között bonyolult kapcsolatrendszer áll fenn. A legnagyobb autógyártó ország Kína, aki 24,18%-át képviseli ezen piacnak. Második helyen Japán áll 12%-kal, öt követi Németország 9,8%-ot képviselve.

Ábra 2: Autó kereslet és kínálat globális szinten (2005-2012, millió db)

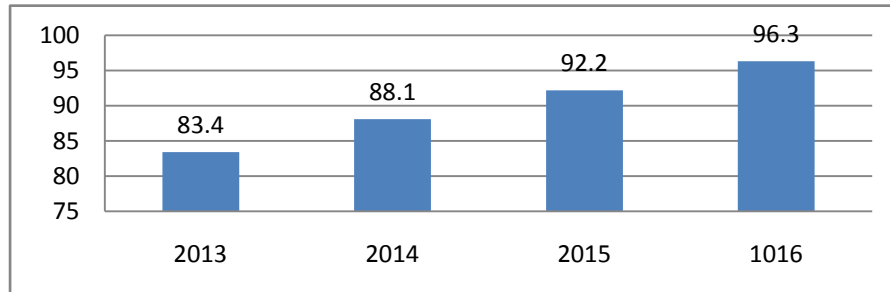


Forrás: oica.net

Megfigyelhető, hogy a 2005-2011 közötti periódusban a kínálat, amit a legyártott autók száma képvisel, valamint a kereslet, amit az eladott autók száma jelképez, egyaránt stabilan mozog 40-60 millió darabszám között. Ezen periódusban általános növekedési tendencia észlelhető. Kivételt képvisel a 2009-es év, amikor a gyártás 4,39%-kal, valamint az eladás 9,76%-kal esik vissza az azt megelőző évhez képest. Ennek magyarázata a válság elmélyülésében, valamint a devizafinanszírozásban rejlő árfolyamkockázat hangsúlyos megjelenésében rejlik (autoblog.hu, 2009). Egy másik magyarázat a benzin árának növekedésében látható, amelynek oka a kőolaj drágulásával magyarázható.

3.1.1. Az autóeladások előrejelzése

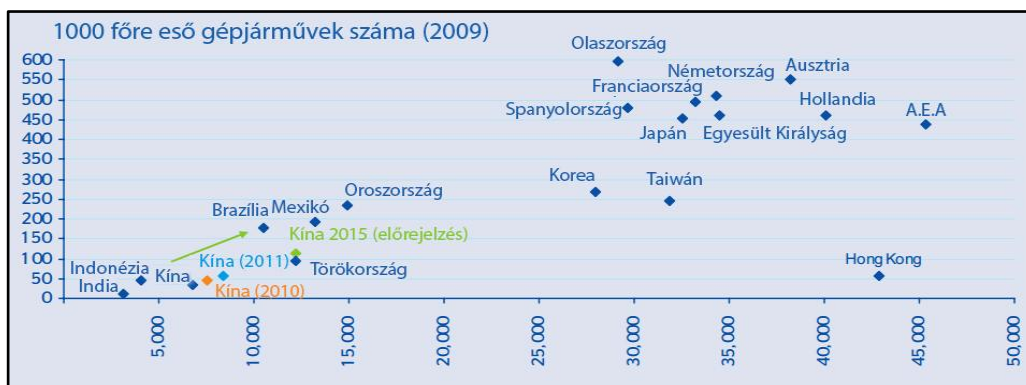
Ábra 3: Autóeladások előrejelzése (2013-2016, millió db)



Forrás: www.polk.com

Világszinten a jövőben is növekvő tendenciát mutatnak az autóeladások, ami többnyire a BRIC országoknak lesz köszönhető. Ezen országokban folyamatosan növekszik a kereslet az autók iránt. Várhatóan Brazília és Oroszország autóeladásai meghaladják majd a Németországban értékesített mennyiséget. 2012 és 2020 között az autóeladások terén 38%-os növekedés várható, melynek 64%-át a BRIC országok generálják. A legnagyobb változás Kínában várható, ahol az 1.000 főre eső autók száma 2003 és 2011 között 10-ről 56-ra emelkedett, de még mindig nem haladta meg a 125-ös átlagot. Ezek az alacsony gépjármű birtoklási számok jelentenek óriási növekedési potenciált a régióban. Ebből kifolyólag az 1.000 főre eső gépjárművek száma elérheti a 113-at.

Ábra 4: 1.000 főre eső gépjárművek száma globális szinten (2009)

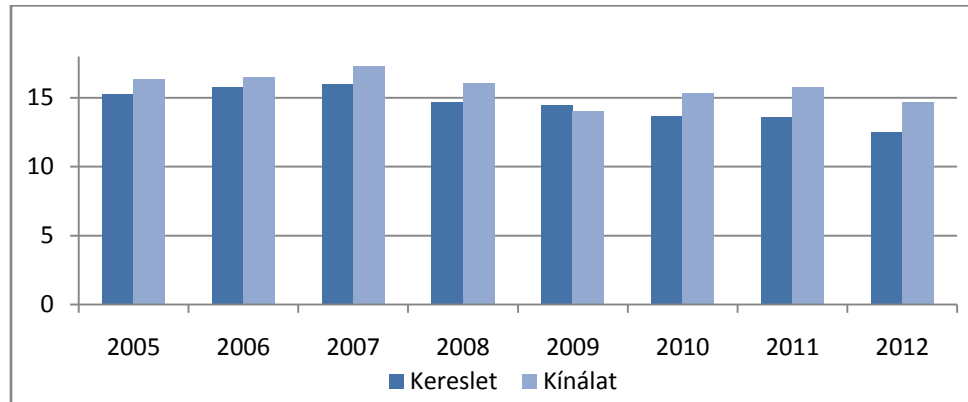


Forrás: BBVA Research - automobile market outlook (2012 Hong Kong)

3.2. Az Európai Unió autópiaca

Európai Unió szinten legtöbb autót Németországban gyártják (össz gyártott mennyiség 37,22%-a), második helyen Franciaország áll 12,23%-os részesedéssel a gyártott mennyiségből, valamint harmadiknak Spanyolország rangsorolható 11,47%-ot képviselve az autógyártás piacán.

Ábra 5: Autó kereslet és kínálat alakulása az Európai Unióban (2005-2012, millió db)



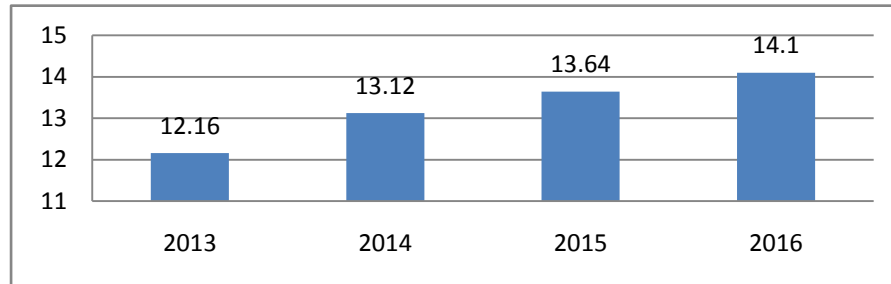
Forrás: oica.net

Az Európai Unió esetében egy folyamatos növekedés figyelhető meg 2005-2007 között mind a gyártás és eladás terén. 2007-től kezdődően tartós visszaesést észlelhető a keresletben, amely a globális pénzügyi válság hatásaként magyarázható. Ugyanakkor a Nyugat-Európai országok esetében oly nagymértékű (akár 16%-os) visszaesésről van szó, hogy a 2010-ben, a kelet európai országokban bevezetett roncsprogram generálta növekedés sem ellensúlyozza az eladás kiesést.

Ugyanezen tényező gyakorol befolyást a kínálati oldalra. Ennek hatására az európai kontinensen elhelyezkedő autógyárak 40%-a áthelyeződik az ún. BRIC régióba. Ezen országokra jellemző az olcsó munkaerő, amely egy fontos tényező a költségcsökkentés szempontjából a gyártók számára a válságos időszakban.

3.2.1. Autóeladások előrejelzése az Európai Unióban

Ábra 6: Autóeladások előrejelzése az Európai Unióban (2013-2016, millió db)



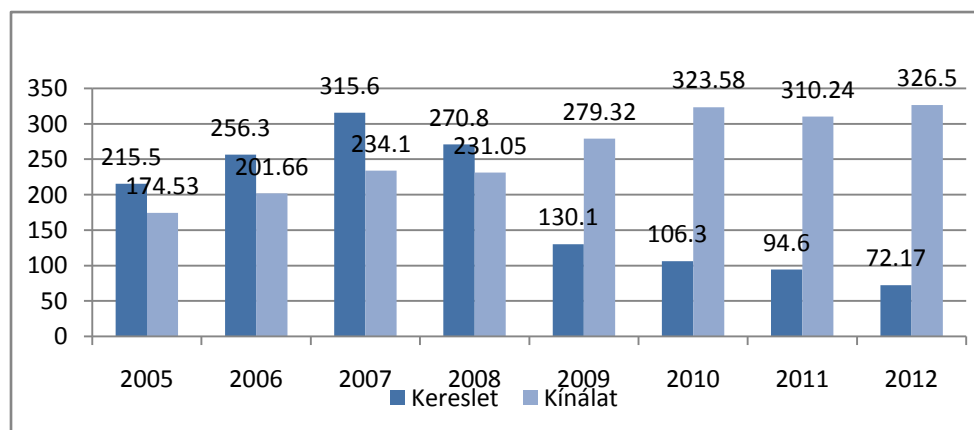
Forrás: www.polk.com

Az EU-ban az autóeladások terén folyamatos csökkenésre lehet számítani, melynek mértéke 3% lesz 2013-ban 2012-höz képest. Idén az eladások 9,7%-al visszamaradtak 2012 január és februárjához képest. Az eladások csak 2014-től fognak javulni, erre az évre 5%-os növekedés várható. A közeljövőben az eladások nagy valószínűséggel stagnálnak vagy enyhén növekednek.

3.3. Románia autópiaca

Világszinten az autógyártásból Románia 0,52%-ot képvisel, míg az Európai Unió szintjén 2,22%-ot. Románia területén két autógyár található: a Ford Craiován, valamint a Dacia Mioveni-ben.

Ábra 7: Az autók iránti kereslet és kínálat alakulása Romániában (2005-2012, ezer db)

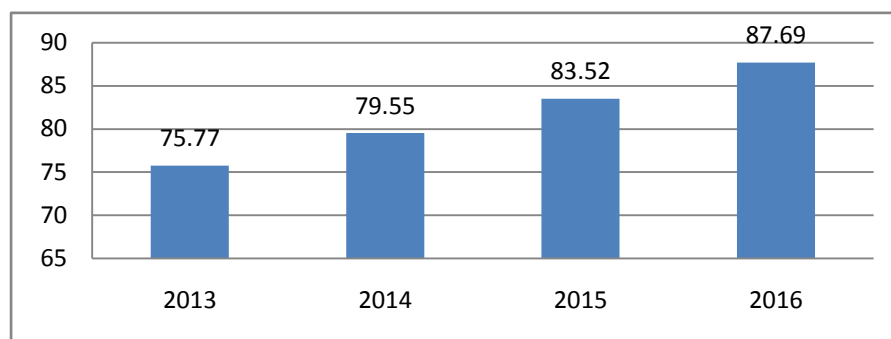


Forrás: oica.net

Románia esetében folyamatos növekedést észlelhető a kínálati oldalon, míg a kereslet trendjében nagyobb törés figyelhető meg 2008 és 2009 között, ami elsősorban a gazdasági válság hatásának köszönhető. Ennek eredményeként minden bejegyzett autó kétharmada másodkézből beszerezett, míg csak egyharmada újonnan vásárolt autó. Másodsorban fontos befolyásoló tényező a 2008-ban megjelent sürgősségi rendelet, mely alapján bevezették az autók széndioxid kibocsátására kivetett adót. Az ezt követő évekbeli további csökkenéshez hozzájárult az állami alkalmazottak jövedelmének 25%-kal való csökkentése is 2010-ben.

3.3.1. Romániai autóeladások előrejelzése

Ábra 8: Romániai autóeladások előrejelzése (2013-2016, ezer db)



Forrás: www.polk.com

2013-ban egy 5%-os növekedésre lehet számítani az autóeladások terén 2012-hez képest. Ezt olyan pénzügyi és fiskális eszközök segítségével, melyek a kevésbé szennyező autók vásárlására ösztönöznek, valamint a 'Rabla' program újragondolásával lehet elérni.

3.4. Autómárkák

Világviszonylatban 17 autógyártóról beszélhetünk, amelyek 107 különböző márkát forgalmaznak. Emellett megemlíthetők a független autómárkák, melyeknek száma: 82. Mindezek elrendezése folyamatosan változik, hisz az idők folyamán megfigyelhetők voltak csoportosulások például a Fiat és Crysler esetében, felvásárlások például a Volkswagen Porsche esete, vagy különválások, mint például a Mazda és a Ford helyzete. A következő táblázatban látható, hogy jelenleg mely márka mely autógyártóhoz tartozik

Táblázat 1: Autógyártók által birtokolt márkák

	Gyártó neve	Gyártóhoz tartozó márkák
1.	Aston Martin	Aston Martin, Lagonda
2.	BMW	BMW, Mini, Riley, Rolls-Royce, Triumph
3.	Daimler AG	Maybach, Mercedes-Benz, Smart, Unimog
4.	Fiat	Abarth, Alfa Romeo, Autobianchi, Crysler, De Soto, Dodge, Ferrari, Fiat, Hudson, Imperial, Innocenti, Jeep, Lancia, Maserati, Nash, Oltre, Plymouth, Ram.
5.	Ford	Ford, Lincoln, Mercury
6.	General Motors	Buick, Cadillac, Chevrolet, Daewoo, GMC, Holden, Hummer, Maruti, Oldsmobile, Opel, Pontiac, Saturn, Vauxhall.
7.	Hyundai	Hyundai, Kia
8.	Honda	Honda, Acura
9.	Miles Electric Vehicles	Miles Electric Vehicles, Coda.
10.	Peugeot Citroen	Citroen, Hilman, Humber, Panhard, Peugeot, Simca, Singer, Sunbeam, Talbot
11.	Proton	Proton, Lotus
12.	Renault- Nissan	Alpine, Dacia, Datsun, Infiniti, Lada, Nissan, Renault, Renault Sport, Samsung Motors
13.	Shanghai Automotive International Co.	MG, Morris, Nanjing, Roewe, Wolseley
14.	Tata Motors	Daimler, Indica, Jaguar, Land Rover, Lanchester, Range Rover, Rover, Tata.
15.	Toyota	Daihatsu, Lexus, Scion, Toyota, Will
16.	Volkswagen	Audi, Auton Union, Bentley, Bugatti, Cosworth, DKW, Horch, Italdesign Giugiaro, Lamborghini, NSU, Porsche, Seat, Skoda, Volkswagen.
17.	Zhejiang Geely	Geely, Volvo.
18.	Függetlenek	Ariel, Aro, Ascari, Austin-Healey, Beijing Auto, Bertone, Bowler, Bristol, Brabus, BYD-Auto, Campagna, Callaway Cars, Chana, Caterham, Connaught, Dangel, Diasio Car Company, Dongfeng Motor, Donkervort, Eterniti, Exagon Motors, Farali & Mazzanti, Fiovaranti, First Auto Works, Fisker, Fornasari, Great Wall Motors, GT Malan, Heuliez, ICON, Invicta, Irmscher, Isuzu, Jiangling Motors Co, Joss, Karmann, Koenigsegg, KTM X-BOW, Lightning, Lotec, Lucra Cars, Mahindra, Marcos, MaRussia, Mastretta, Matra, Mazda, McLaren

	Automotive, Mitsubishi, Mitsuoka, Morgan, Mosler, Pagani, Panoz AutoDevelopmentCo, Perodua, PGO, Pinnifarina, Qvale, Rinspeed, Rossion, Saab, Saleen, Santana, Shelby, ShelbySupercars, Sivax, SMS Supercars, Spyker, Ssangyong, Subaru, Suzuki, SV Motor Company, Tesla Motors, THINK, Tramontana, TVR, Ultima Sports, Vector, Venituri, Wiesmann, Westfield, Zagato, Zhonghua, Zolfe.
--	--

Forrás: www.gayot.com

Az European AutomobileManufacturersAssociation felmérései alapján legtöbb ország lakossága hű a saját márkájához. Mint például Németországban a Volkswagen, Oroszországban a Lada, az Amerikai Egyesült Államokban pedig a Ford a legnépszerűbb gépjármű márka. Romániában a legkeresettebb személygépkocsi modell a Dacia Logan.

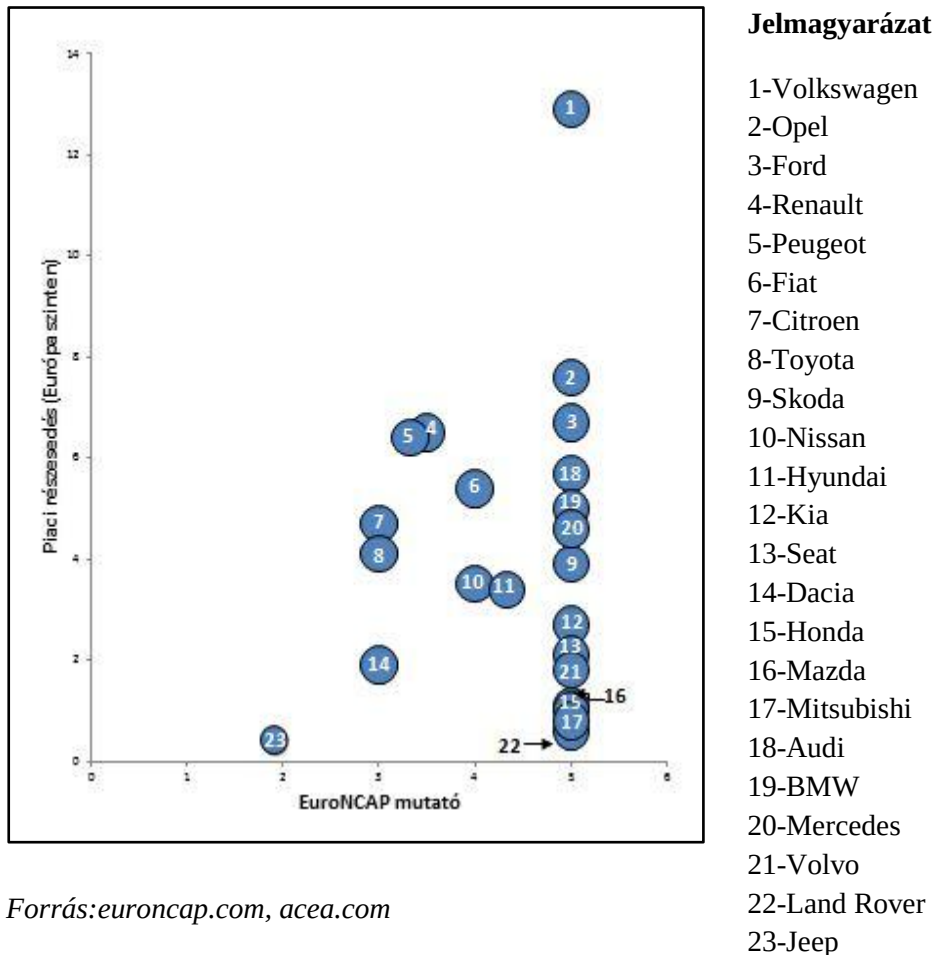
3.4.1.Márkák pozicionálása a piacon

A márkák szerint alapvetően két csoport határozható meg: a mainstream és a premium. Ezek eloszlása változó évenként és kontinensként. 2012-ben Európa szinten a mainstream márkák aránya 80,3%, míg a premium márkák aránya 19,7% volt.

A mainstream csoportba sorolhatóak mindazon márkák, melyek már jól ismertek, népszerűek és általánosan elfogadottak a fogyasztók körében. Ide tartoznak a következő márkák: Hyundai, Kia, Nissan, Dacia, Renault, Mini, Skoda, Volkswagen, Chevrolet, Lancia, Ford, Smart, Citroen, Peugeot, Seat, Opel, Fiat, Toyota, Suzuki, Mitsubishi, Mazda, Honda, GM.

A premium csoportba tartoznak mindazon luxusautónak számító márkák, melyek státuszt képviselnek. Ezek a márkák alapvetően a magasabb jövedelemmel rendelkező társadalmi osztályokat célozzák meg. Ide sorolhatóak a következő márkák: Land Rover, Audi, BMW, Volvo, Jaguar, Mercedes, Lexus, Alfa Romeo. Az elmúlt 5 évt statisztikai alapján elmondható, hogy ezen kategória márkáit képviselő autók vásárlása megnőtt, 17,8%-ról a jelenlegi 19,7%-ra. Ennek valószínűsíthető oka a gazdasági válság. Mivel az a középosztályt sújtotta a legjobban így a mainstream márkájú autók vásárolt aránya visszaesett.

Ábra9: Kereslet-minőség mátrix



Forrás:euroncap.com, acea.com

A fenti ábra két szempont szerint pozícionálja az autómárkákat. Az elsődleges szempont az adott márka piaci részesedése Európa szinten 2012-ben. Ezáltal leolvasható az adott márka iránti keresett mennyiséget. A másodlagos szempont az European newcarassessment program által kifejlesztett EuroNCAP mutató, amely az autók biztonsági fokát méri. Ez a mutató tulajdonképpen az adott autómárkához tartozó modellek törésszeszten elért eredményét foglalja magába.

Az ábráról leolvasható, hogy a legtöbb márka törekszik a legmagasabb biztonsági szint elérésére, amely az 5 csillag. Ezt a legmagasabb szintet a vizsgált 23 márka közül 14 teljesíti, a fennmaradó 9-nél folyamatban van a modell tökéletesítése. Ők 2 és 4 csillag közötti intervallumon helyezkednek el.

A márkák iránti keresett mennyiséget vizsgálva, elmondható, hogy ezek többsége 4-6%-os piaci részesedést ér el. Ide sorolhatóak pl. az Audi, Mercedes, BMW, Fiat, stb. Az átlagnál kevesebb piaci részesedést elérő márkák például: Hyundai, Nissan, Dacia, Jeep. Európa szinten a legnagyobb piaci részesedést élvező márka a Volkswagen, mert minőségileg megfelelő, megbízható és tartós termékei árban is megfelelnek a társadalmi igényeknek.

A Dacia, a grafikon alsó részébe helyezkedik el, ami alapján elmondható, hogy a piac részesedése alacsony, mert Európa szinten nem elég népszerű, de növekvő tendenciát mutat a mediterrán országokban. Az EuroNCAP mutató alapján, közép szinten található, mert biztonsági szempontból fejlesztésekre szorul.

IV. Renault

4.1. Vízíó, misszió, értékek

Az autócsoport missziójának tekinti a mobilitás biztosítását egyenlő módon mindenki számára megfizethető ár mellett. Vízíója jövőbeni terjeszkedésre vonatkozik. Eladásait növelné egyes Európán kívüli országokban ahol az autók iránti kereslet fellendülést mutat.

A Renault 5 fontosabb értéket határoz meg, amelyeket figyelembe véve működik. Ezek a következők:

- Fenntartható mobilitás biztosítása
- Biztonság
- Környezetvédelem
- Oktatás
- Társadalmi érzékenység, sokféleség

Az első értékéről már részben volt szó: mobilitás biztosítása mindenki számára. Nagy hangsúlyt fektetve a kutatásokra igyekszik lépést tartani a világban lezajló változásokkal, ezekhez alkalmazkodva határozza meg stratégiáját. A biztonság értékének adaptálásához ugyancsak kutató munkát alkalmaz, mely alapján tanulmányozza a vezetői tulajdonságokat és egyéb

tényezőket. Az eredményeket felhasználva igyekszik a maximális 5 csillag elérésére az EuroNCAP mutató szerint.

Környezetvédelem tekintetében az autócsoport alapvető célja olyan autók gyártása, amelyek legalább 85%-ban újrahasznosíthatóak. Ezt figyelembe véve már a gyártásnál az egyes alkotóelemek alapanyagát megváltoztatja pl. acél helyett műanyag alkalmazása.

Az oktatás fontosságát érzékelve a Renault esetében létezik kezdő, tanuló sofőrök számára kialakított oktató autók, amelynek segítségével lehetőséget nyújt a vezetés elsajátítására. Mindez visszavezethető az első értékre.

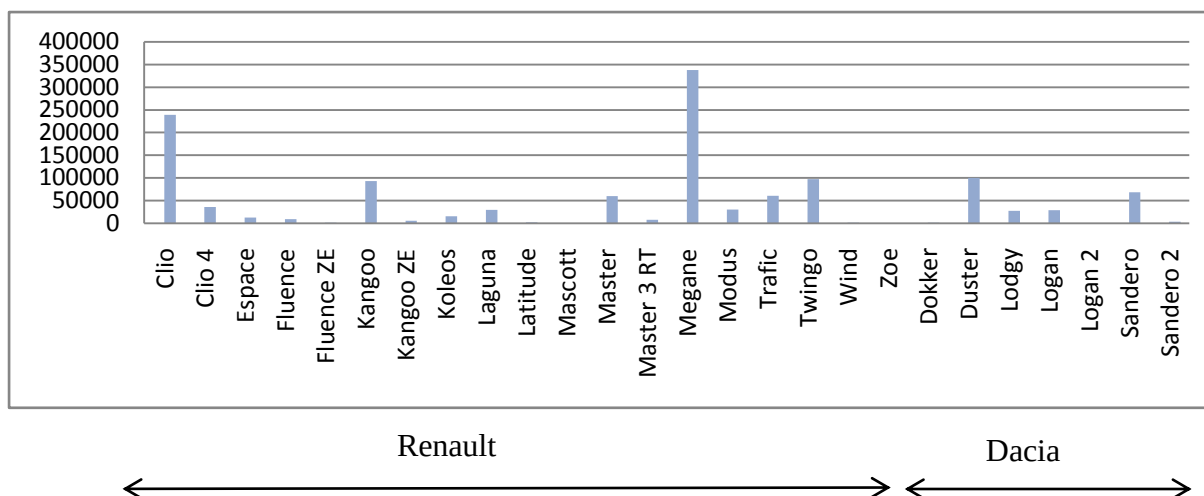
A sokféleség tudatában felosztja a piacot célcsoportokra, adott tulajdonságok alapján. Hangsúlyt fektetve az innovációra azon csoportokra összpontosít, melyek eddig háttérbe szorultak az autóvezetés terén. Ezen szempont szerint törekszik a női sofőrök megismerésére, tulajdonságaik, igényeik feltárására. Számukra alakította ki a supermini autókat, melyekkel egyszerűbben megvalósítható a parkolás. Egy újabb törekvés a mozgásképtelenek igényeinek kielégítése. Ennek érdekében kialakított egy tágasabb belső térrel rendelkező autót, felszerelve minden olyan berendezéssel, amely szükséges ezen célcsoport életviteléhez.

V. Dacia

5.1.A Dacia a Renault portfóliójában

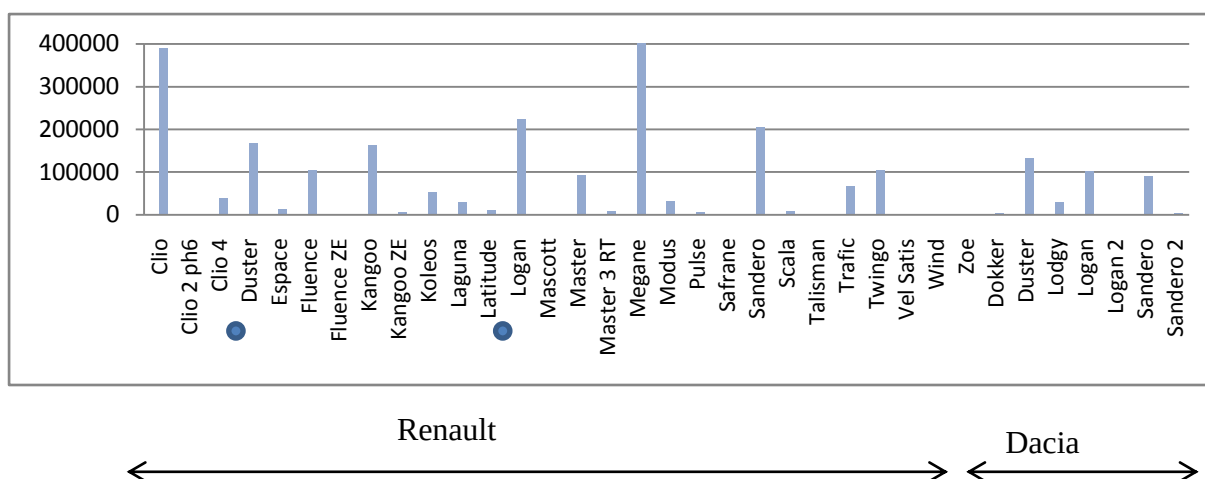
A Dacia, a Renault keretén belül a lowcost autók kategóriáját képviseli, mely ár szempontjából több ezer euróval alulmúlja a konkurens cégek hasonló kaliberű személygépjárműit

Ábra 10: Európában értékesített Renault és Dacia modellek 2012 (db)



Forrás:www.renault.com

Ábra 11: Világszinten értékesített Renault és Dacia modellek 2012 (db)



Forrás:www.renault.com

Európában a Renault által értékesített járművek 18,1%-a Dacia, a Duster pedig a harmadik legkeresettebb autómódellje. Világszinten ez az érték csak a 14%-ot éri el, mivel sok országban a Dacia modelleket Renaultként értékesíti (a 11. Ábrán ezek kék ponttal vannak jelölve). A modellek szempontjából, a Logan és a Duster a harmadik, illetve negyedik legkeresettebb modelljei a gyártónak.

5.2.Misszió, vízió

A Dacia missziója az, hogy megbízható, robusztus és megfizethető járműveket biztosítson a romániai és külföldi klienseknek, magas minőségi kritériumok mellett. A misszió sikerét az is alátámasztja, hogy a Miroveniben gyártott járművek olyan ár/minőség/haszon/megbízhatóság arányt nyújtanak, hogy az ezen üzemben gyártott autók 90%-át a négy kontinens 32 országába exportálják.

5.3.Piacszegmentálás

A Dacia azon fogyasztói csoportot célozza meg, mely alacsony áron szándékszik új autót vásárolni. A Dacia esetében három szegmensről beszélhetünk.

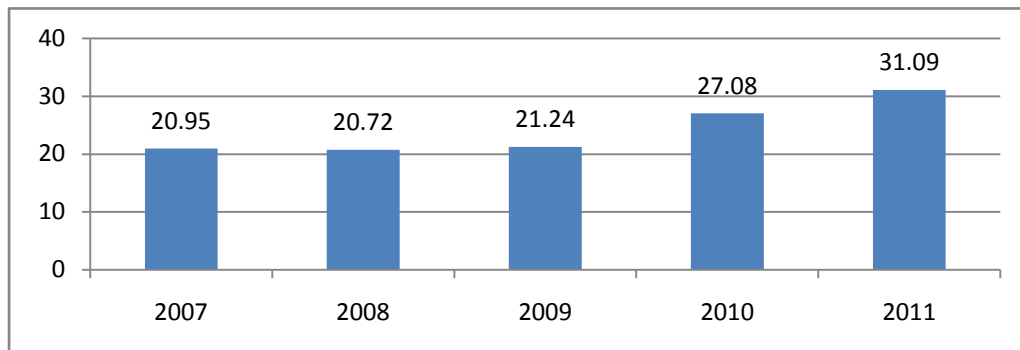
Az első kategóriába a Logan, Dokker és Lodgy sorolhatóak. Ezen modelleket a családoknak szánják, valamint a Logan esetén a taxi flották is a célcsoportba sorolhatók. Az autók multifunkcionálisak valamit helyet biztosítanak 5-7 személy számára, s mindemellett nagy kapacitású csomagtérrel rendelkeznek.

Egy másik kategória a fiatalokat, egyedülálló személyeket, valamit 35 évnél fiatalabb párokat célozza meg. Ebbe a kategóriába sorolható a Sandero, mely jelenleg a hatchback kategóriában a legalacsonyabb áron megkapható jármű.

A Dacia a terepjárók területén is alternatívát nyújt, ebben az esetben, viszont inkább a forma valamint a SUV által nyújtott státusz, ami a vásárlásra ösztönzi az embereket, mint az autónak az off-road képességei. Ebbe a kategóriába azon, férfiak sorolhatók akik stabil jövedelemmel rendelkeznek, s akiknek fontos az ilyen típusú státuszszimbólum, viszont nem engedtetnek meg maguknak drágább variánsokat. A Dacia Dustert a városi SUV-k kategóriájába lehet sorolni, mivel nem rendelkezik olyan tulajdonságokkal melyek lehetővé tennék az “off-road” közlekedést (pl: nagy kapacitású motor, differenciálzár).

5.4.Üzleti forgalom

Ábra12: A Dacia üzleti forgalma (2007-2011, milliárd euro)



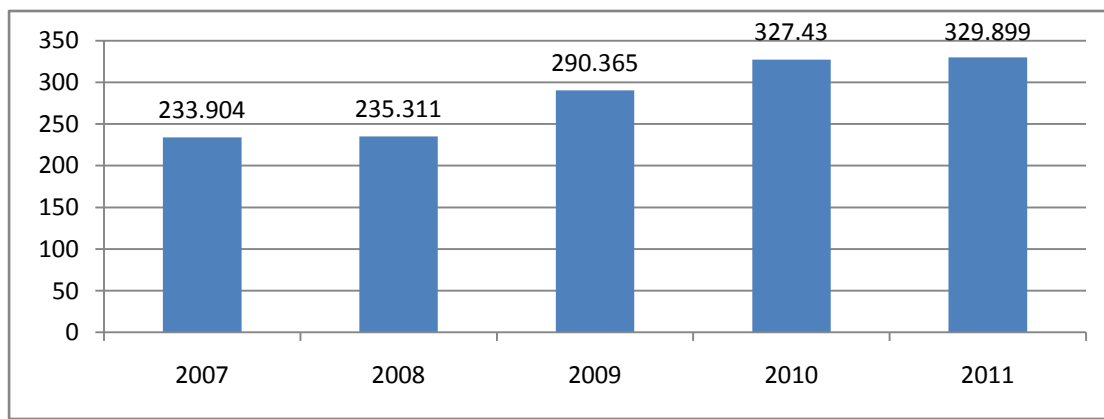
Forrás: Raport de gestiune Dacia

A Dacia üzleti forgalma növekvő tendenciát mutat. Ez a tény egyrészt annak tudható be, hogy Romániában a rendszerváltás előtt az életszínvonal nagyon alacsony volt, ezért a személygépkocsi luxuscikknek számított. 2005-től kezd fellendülni a gazdaság, ezáltal a társadalom jóléte is megnő, így megengedhetik maguknak a saját gépjárművet. Másrészt a potenciális ügyfelek elérhető áron hozzáférhetnek egy jó minőségű gépjárműhöz.

5.5. Termelés

Világszinten Daciát két országban gyártanak: Marokkóban és Romániában. Az össztermelés nagy részét, több mint 90%-át, Romániában valósítják meg. Itt gyártják a Logan, Logan MCV, Logan Van, LoganPick-up, Sandero, Duster modelleket, illetve egyes alkatrészeket, mint például: sebességváltó, motor, öntvény, segédkeret, tengely, különleges részek. Marokkóban állítják elő a Logan és Sandero modellek egy részét.

Ábra
13:



Legyártott Dacia autók száma (2007-2011, ezer db)

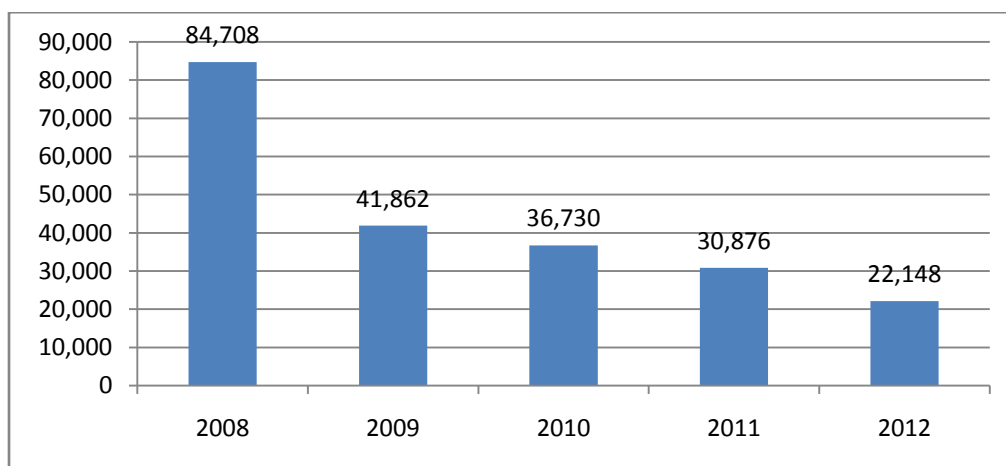
Forrás: oica.net

A legnagyobb érdeklődést a Dacia modellek iránt a Balkán országok mutatják, ezért logisztikai szempontból jelentős szerepe van annak, hogy a legnagyobb gyár Romániában van elhelyezve, hiszen így könnyen eljuttathatja termékeit a vevőkhöz.

5.7.Értékesítés

Romániában a Dacia a legnépszerűbb márka. 2012-ben az eladott autók megközelítőleg 26%-át az általa gyártott márkák tették ki az országban.

Ábra14: A Dacia értékesítése Romániában (2008-2012)

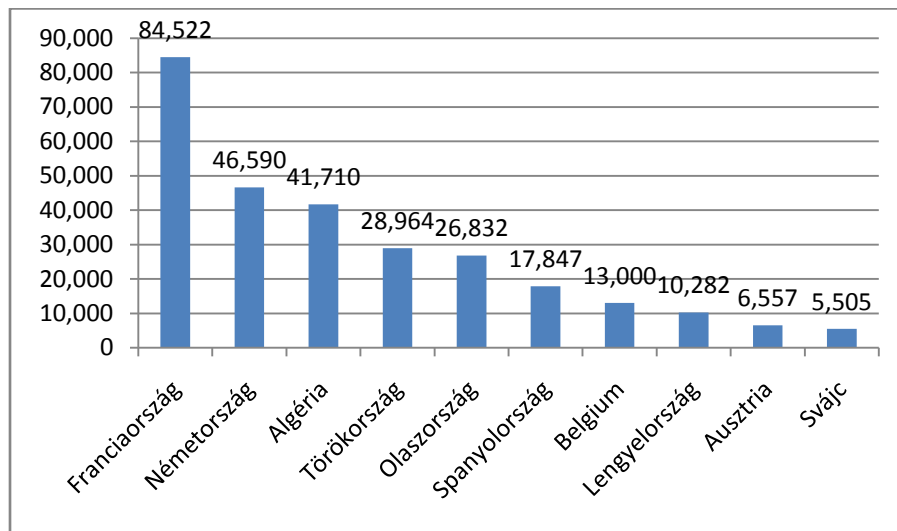


Forrás: www.daciagroup.com

Romániában is erőteljesen éreztette hatását a gazdasági válság, melynek hatására a fogyasztók visszafogták keresletüket az autók iránt vagy az olcsóbb, külföldről behozott, használt autók vásárlását preferálták. A Dacia felmérése szerint 2012-ben az eladott autók 75%-a volt külföldről importált, használt gépjárművek, tehát jelentős teret nyertek a másodkézből vásárolt autók a piacon. Nem meglepő tehát, hogy a Dacia romániai eladásai az elmúlt években csökkenő tendenciát mutatnak.

A Dacia a romániai piacon kívül, külföldön is értékesít. 2012-ben a tíz fő exportcélpontra és az értékesített mennyiséget a következő ábra szemlélteti:

Ábra15: A Dacia fő exportcéljai (2012, db)



Forrás: www.daciagroup.com

A romániai piaccal szemben a Dacia export értékesítései növekedtek 2012-ben 8%-al. Számottevő növekedésről beszélhetünk (26%) a mediterrán országokban és az Észak Afrikában értékesített mennyiség esetében 2011-hez képest. A nyugat európai autóértékesítésből való részesedése a Dacia-nak szinten maradt, de a piac 8,6%-os csökkenése miatt, összességében elmondható, hogy kevesebbet értékesítettek. A fent elemzett országok mellett a Balkánon mutatkozik növekvő kereslet a Dacia autói iránt, továbbá nem szabad figyelmen kívül hagyni az orosz piacot sem méretéből, sem közelségéből fakadóan.

VI. PESTEL

A következőkben kialakítandó stratégia célja, hogy a Dacia által eladott autómennyiség növekedjen. Ennek első lépéseként az olyan országok vizsgálata szükséges ahol a Dacia termékeit kínálja, illetve azoké, ahol igény mutatkozik a Dacia által képviselt terméktulajdonságok iránt. Ilyen értelemben 22 ország került vizsgálatra, beleértve Románia is, a PESTEL elemzés segítségével, hogy megállapíthatóak legyenek a támogató feltételek amelyek kihasználásával a Dacia növelheti értékesítéseit, illetve a kihívások amelyekre a gyártó választ kell adjon adott országban történő értékesítés során. Az országokat a következő csoportokba lehet felosztani:

- Nyugat Európa: Franciaország, Németország, Ausztria, Svájc, Belgium
- Mediterrán országok: Olaszország, Spanyolország, Horvátország, Görögország
- Kelet Európa: Lengyelország, Románia, Bulgária. Itt kerül elemzésre Szlovénia is.
- Balkán: Albánia, Szerbia, Koszovó, Montenegró, Bosznia, Macedónia
- Egyéb: Algéria, Törökország, Oroszország

6.1.Political

Azemlített országok politikai szempontból való vizsgálatakor a vámokat, és hozzáadott érték adót vizsgáltuk, továbbá a szabad piac meglétét.

Az Európai Unió országainak egységes vámpolitikája van. Az unión belüli országok közötti kereskedés vámmentes, a harmadik országokkal szemben viszont eltéréseket tapasztalhatunk az adók nagyságának szempontjából. Németországban az autó értékének 19%-át kell vámként kifizetni. Romániában ez az érték legtöbb 17%-os lehet, Ausztriában pedig csupán 10%. Lengyelországban a harmadik országokból behozott termékekre hozzáadott érték adót kell fizetni, 22%-ot, továbbá egy 13%-os vámot. Egy 2009-es egyezmény értelmében az Európai Unió területéről származó termékek vámmentesen kerülhetnek be Svájcba, és fordítva. Horvátország 2013. július 1.-től Uniós tagország, amely esetében a fent említett szabályozások lesznek aktuálisak.

Algériában a behozott autók meg kell feleljenek számos műszaki és biztonsági előírásoknak, továbbá a behozatali vámok és illetékek magasak. Oroszországban az importált autókra kivetett

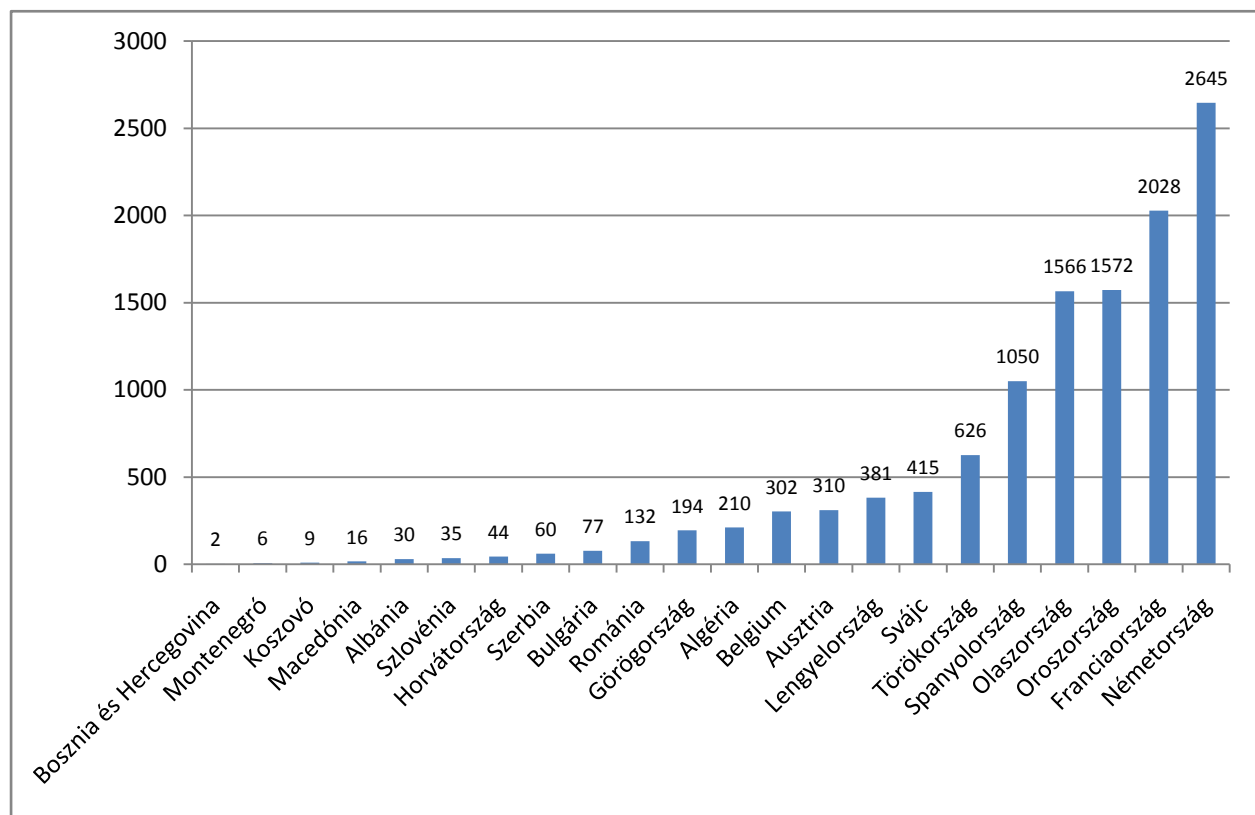
vám 20%-os. Törökországban pedig nincs korlátozva az új személyautók, Törökországban munkaviszonnyal rendelkező állampolgárok által történő behozatala.

A balkán országok esetében különböző vámokkal és hozzáadott érték adókkal számolhatunk. Albániában a VAT 20%-os, a vám legtöbb 15%-os lehet és csupán a használt autókat terhelik további illetékek. Koszovóban a VAT 15%-os és nincs vám. Ugyanígy 15%-os VAT van Szerbiában is, ahol további 15-20%-os vámmal számolhatunk.

6.2.Economical

Az országok gazdasági szempontból való vizsgálata során a 2012-es GDP-t, az átlagjövedelmet és a 2017-ig várható gazdasági növekedést vettük figyelembe.

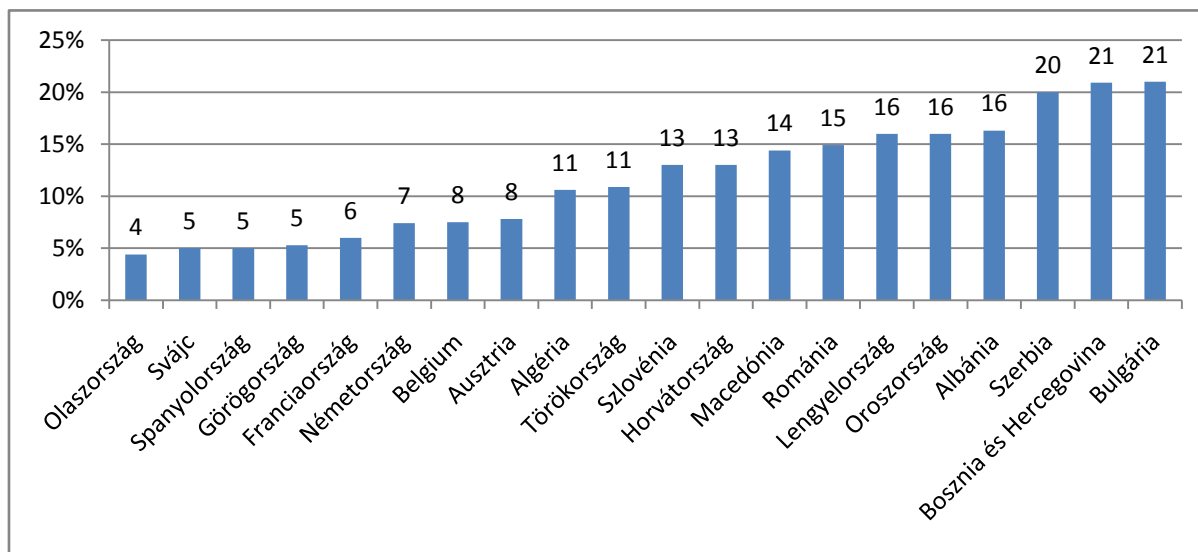
Ábra16: A vizsgált országok GDP-je (2012)



Forrás: www.heritage.org, data.worldbank.org

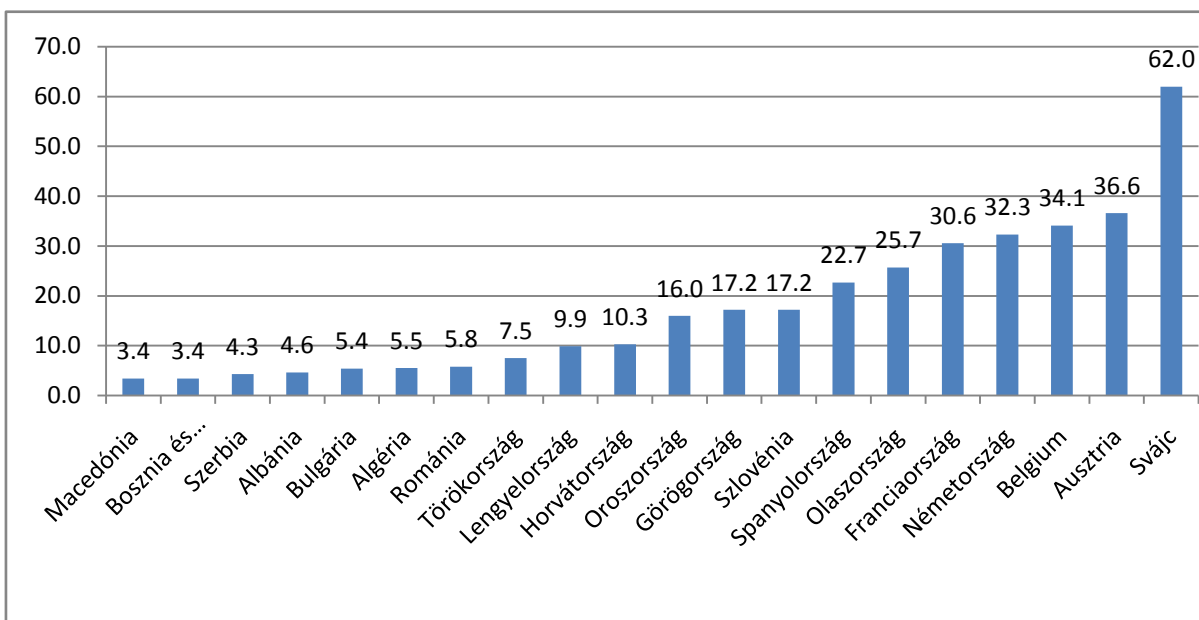
A vizsgált országok közül a Balkán országok gazdasági helyzete a leggyengébb, míg megfigyelhető, hogy a nyugat európai, mediterrán országok, illetve Svájc, Oroszország és Spanyolország erős gazdaságokkal bírnak.

Ábra17: Gazdasági növekedés 2017-ig (%)



Forrás: ERS International Macroeconomic Data Set

Ábra 18: Átlagjövedelem a vizsgált országokban (2012, ezer euro)



Forrás: epp.eurostat.ec.europa.eu

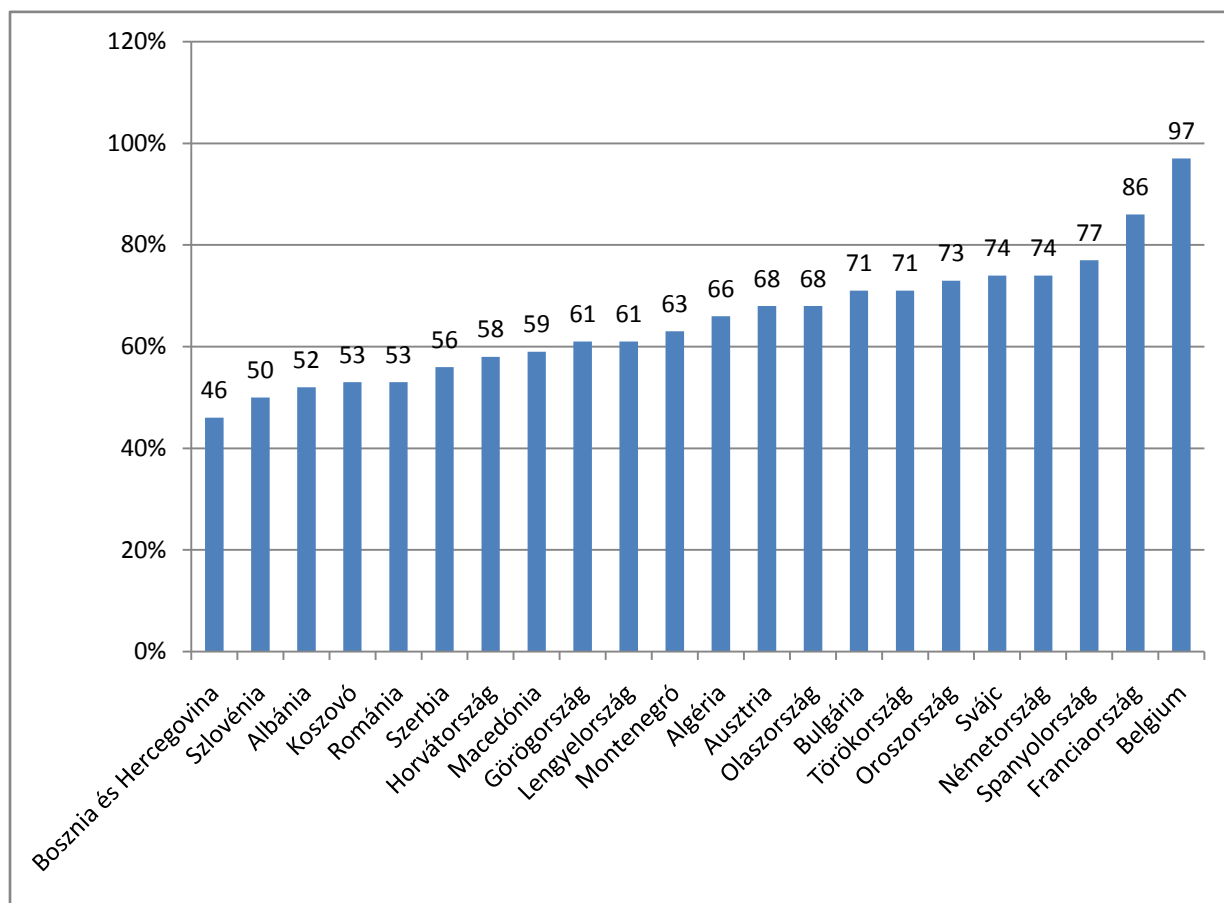
Megfigyelhető, hogy azon országok esetében ahol a lakosság magas átlagjövedelemmel rendelkezik a gazdasági növekedés kisebb mértékű lesz az elkövetkező években. Feltételezhető, hogy az erősebb növekedést mutató, de még nem fejlett kelet európai és balkán országokban a lakosságnak az elkövetkező időszakban, a gazdaság fellendülésével és az életszínvonal növekedésével lesznek hosszabb távú, például autóba történő beruházásaik. A mediterrán országok esetén, ahol, bár az átlagjövedelemmagasabb, mint Kelet Európában vagy a Balkánon, de a gazdasági válság még mindig erőteljesen érezteti hatását. A fogyasztók nem mondanak le a gépjármű vásárlásról, viszont alacsonyabb árkategóriájúakat részesítenek majd előnyben. Ez magyarázza a Mediterrán országok növekvő keresletét a Dacia, viszonylag jó minőségű, de kedvező árú autói iránt. Ez a tendencia a jövőben sem fog változni, akis mértékű gazdasági növekedés miatt. Továbbá ez azért is lesz fontos piaca a Dacia-nak, mivel a lakosság, még ilyen gazdasági körülmények között is, jobb anyagi helyzetben van, mint például a potenciális kelet európai vagy balkán fogyasztók. Oroszország és Törökország is fontos piacai lehetnek a Dacia-nak, hiszen ezen országok lakossága számottevő, az átlagjövedelem a vizsgált országok közül a középmagyarban helyezkedik el és valószínűleg növekedni fog a gazdasági fellendülésnek köszönhetően, amelynek eredményeként a lakosság olyan befektetéseket fog majd eszközölni, amiket eddig nem engedhetett meg magának, mint például az autóvásárlás.

Egy további befolyásoló tényező az üzemanyagárak, melyek az utóbbi években emelkedtek minden vizsgált országban, megnehezítve az autók fenntartását, ami szintén befolyásolhatja a kereslet visszafogását.

6.3.Social

A Dacia autóit elsősorban városi utakra, 35 év alattiaknak, illetve családosoknak szánja, ezért az országok társadalmi szempontból történő vizsgálatakor a városi lakosság aránya, a 35 év alattiak aránya és az átlagosan egy háztartásban lakó személyek száma került vizsgálatra.

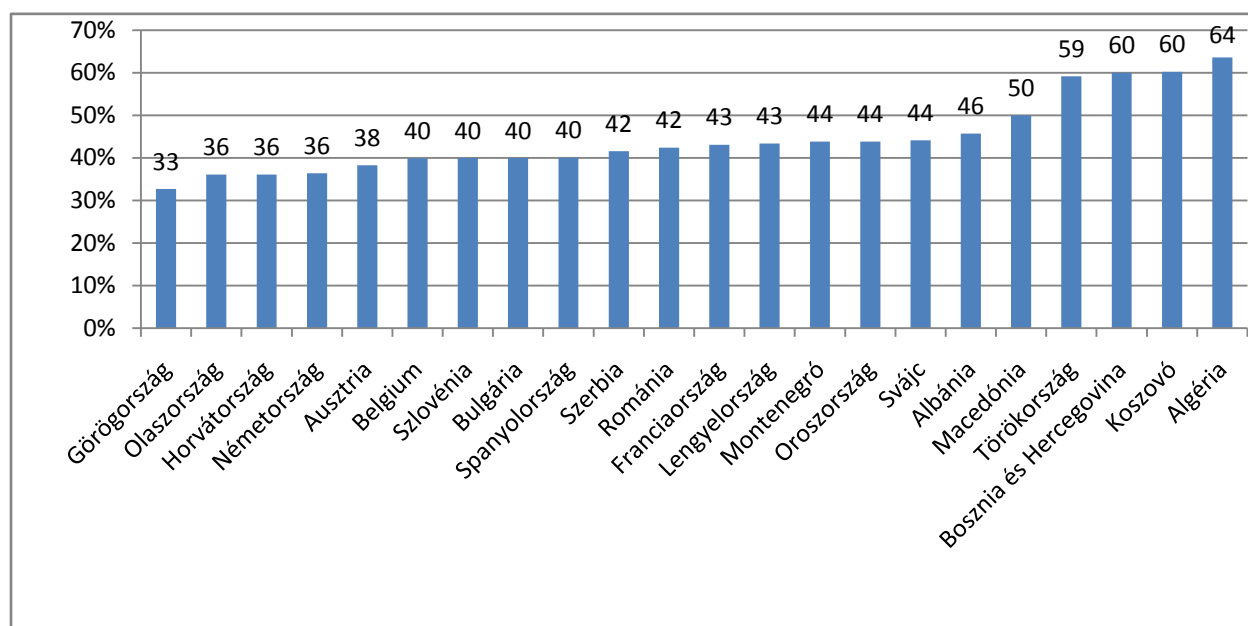
Ábra19: Városi lakosság aránya (2011, %)



Forrás: www.cia.gov

A vizsgált országokban az urbanizáció magas és ott ahol alacsonyabb ez az érték, ott növekvőben van, tehát a Dacia által forgalmazott autók piaca ebből a szempontból növekszik.

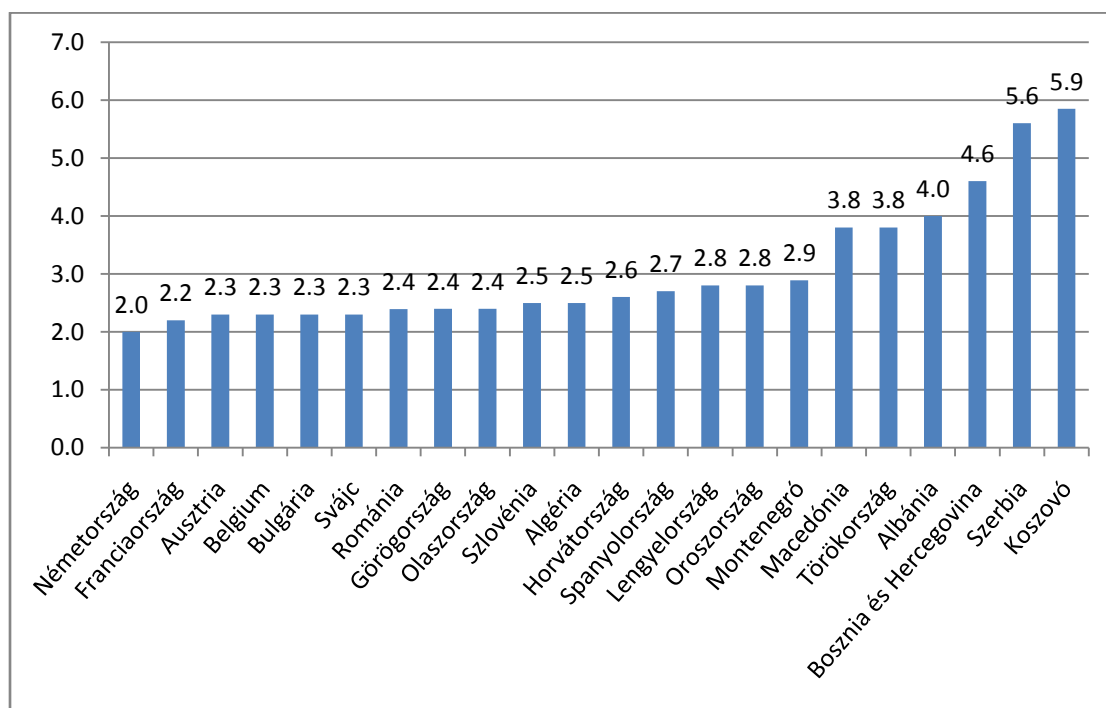
Ábra20: 35 év alattiak aránya (2011, %)



Forrás: eurostat.ec.europa.eu

A fejlett, nyugat európai államok lakossága előregedőben van. Ezzel szemben a kevésbé fejlett balkán és kelet európai országokban a 35 év alattiak aránya magasnak mondható. Ez a tényező, továbbá az előre jelzett gazdasági növekedés pozitívan érintheti a Dacia eladásait ezekben a térségekben.

Ábra 21: Háztartás/személy átlagosan (2011, fő)



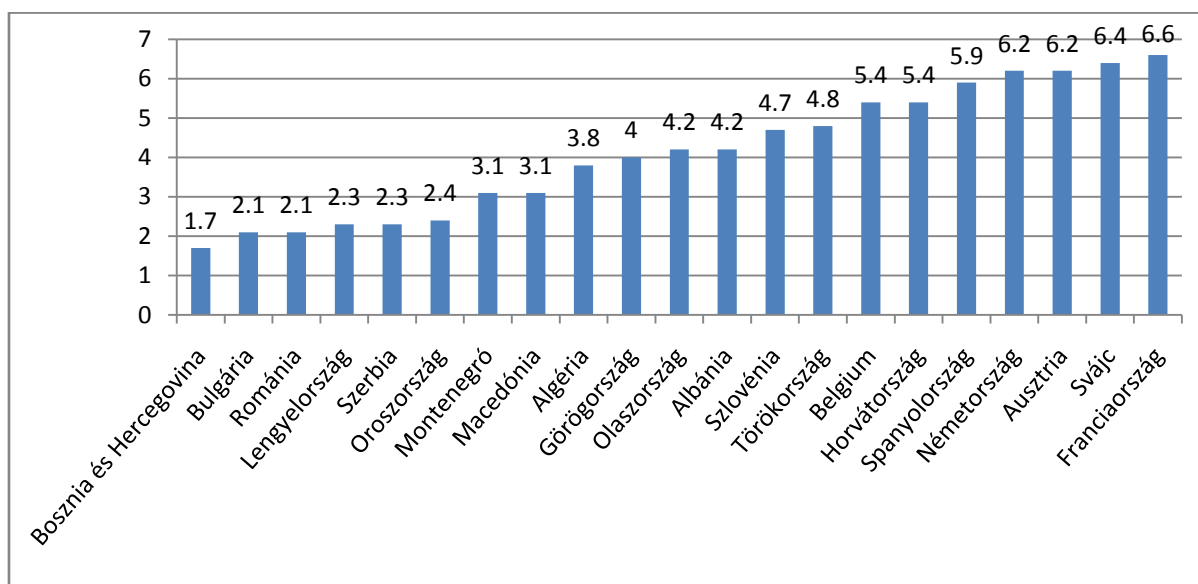
Forrás: eurostat.ec.europa.eu

Ismerve a háztartások nagyságát meghatározható, hogy a Dacia családoknak vagy egyedülállóknak/fiatal pároknak szánt autói lesznek keresettebbek adott országban. A családi autók iránti kereslet valószínűleg a Balkánon lesz a legnagyobb.

6.4.Technological

Az országok technológiai szempontból történő elemzésekor az utak minőségét vizsgáltuk a World Economic Forum által készített felmérés segítségével, ahol 1 és 7 között osztályozzák az utakat és a legnagyobb elérhető pontszám a 7-es.

Ábra22: Az utak minősége (2011)



Forrás: weforum.org

A Dacia autók off-road képességei nem erősek, ezért a rosszabb minőségű utakon nem garantált a megfelelő teljesítmény, de romániai népszerűségéből kiindulva feltételezhető, hogy ez a tulajdonság nem meghatározó az autók kiválasztása során.

6.5.Environmental

Németország területén a környezetvédelmi adó kötelező. Az adó alapja a motor mérete és a széndioxid kibocsátási szintje szerint határozódik meg. Az illeték mértéke $2\text{€}/100\text{cm}^3$ a benzinnel és a dízzel működő autók esetében $9\text{€}/100\text{cm}^3$. A CO_2 kibocsátási szintnek megfelelően a 100 g/km -nél kevesebbet kibocsájtó gépjárművek adóteher mentesek, amelyek viszont meghaladják ezt a szintet 20€ -t kötelesek fizetni 10g/km -ként.

Franciaországban a környezetvédelmi adó kötelező. Minden bejegyzett gépjárműre 160€ összegű adót kell befizetni évente. Ezen felül a széndioxid kibocsátás mértékével arányosan köteles a tulajdonos adót fizetni.

Olaszország térségében a környezetvédelmi adó kötelező. Az illeték mértéke két változótól függ: a gépjármű ereje (lóerő) és a környezetre gyakorolt hatása (széndioxid kibocsátás mértéke).

Spanyolország területén a környezetvédelmi adó kötelező. Az adó alapja a motor mérete és használt üzemanyag fajtája. Ezen felül minden régió saját maga állapítja meg az illeték nagyságát. A kevesebb mint nyolc lóerős személygépkocsi tulajdonosok adóteher mentesek.

Törökországban a környezetvédelmi adó kötelező. Az adó alapja két változótól függ: a gépjármű ereje (lóerőben mérve) és életkora. Minél idősebb az autó, annál kisebb a fizetendő adó, ezért a használt autók drágábbak az újaknál.

Algéria térségében a környezetvédelmi adó kötelező. Az illeték mértéke a széndioxid kibocsátás és a gépjármű teljesítményétől függ.

Albánia szintjén több típusú környezetvédelmi adóról beszélhetünk. Az üzemanyag kibocsátásra vonatkozóan létezik a fogyasztási ill. a hozzáadott érték adó. Ezenkívül beszélhetünk évi autó-adóról, valamint beíratási díjakról egyaránt. A gépjármű tulajdonosok évente 49-248 eurót kell fizetniük függően a motor nagyságától. Fontos még megemlítenünk az üzemanyag adóját, melynek értéke 0,007 euró/l benzin. Ezen intézkedések mind a környezetszennyezés fékezését szolgálják.

Lengyelországban minden autótulajdonos ökológiai díjat fizet évente, melynek értéke 119 euró.

Svájc esetén az adók közül lényeges megemlíteni a szennyezés elleni adót, melyet, ha nem fizet ki a tulajdonos 164 eurós bírságot szabnak ki rá.

Romániában a környezetvédelmi adót az autó széndioxid kibocsátásának függvényében határozzák meg, csakúgy mint Szlovéniában, Montenegróban, Koszovóban vagy Szerbiában.

Bosznia és Hercegovinában a környezetvédelmi adó a motor nagyságának függvényében határozódik meg.

Bulgáriában a tankolt üzemanyag mennyiség függvényében kell egy fix összeget kifizetni.

Macedóniában a tankolt üzemanyag értékének 19%-a, Horvátországban 22%-a számolódik fel környezetvédelmi adóként.

Megfigyelhető, hogy az országok többsége alkalmaz valamilyen adót a környezetszennyezés visszaszorítása/kompenzálása érdekében amely visszatarthatja a lakosokat az autók használatától, vagy akár megvásárlásától.

6.6. Legal

A vizsgált országokban nem ütközik az új autók exportálása törvényekbe.

Vizsgálatra került az egyes országok esetében az autók regisztrációs díja és a folyamat körülményessége, amely befolyásolhatja a vásárlási hajlandóságot.

Németországban a járműnyilvántartásba való felvétel körülményessége attól függ, hogy az autó uniós országból volt-e behozva vagy nem. Amennyiben a gépjármű valamely uniós tagállamból volt importálva az eljárás nagyon egyszerű, csak a felvétel költségét kell kifizetni. Ha az autó egy nem uniós országból volt behozva, akkor először egy műszaki ellenőrzésen kell átmenjen, hogy megvizsgálják, hogy megfelel-e a biztonsági követelményeknek, majd a CO₂ kibocsátási szint megvizsgálása következik.

Franciaország esetében a járműnyilvántartásba való felvétel költsége 45€/lóerő. A tíz évnél idősebb gépkocsik bejegyzése 22,5€-s költséget von maga után.

Olaszországban a járműnyilvántartásba való felvételt megelőzi, egy alapos műszaki felmérés ahol megvizsgálják, hogy a gépjármű megfelel-e az olasz normáknak. A felvétel költsége az autó használati idejétől függ. Minden új autóra köteles a tulajdonos adót fizetni. Az számít új gépjárműnek, amelynek kevesebb, mint 6000 km van számlálóján. A használt autókra nem kell adót fizetni.

Nem-rezidensek csak ideiglenesen regisztrálhatják járműveiket Spanyolország területén, amely hat hónapig érvényes és évente megújítható. Ha nem-rezidensek válnak rezidensé, akkor ki kell, fizessék a teljes körű adót, amely megegyezik az autó értékének 12%-ával.

A járműnyilvántartásba kerülés érdekében, Törökországban, minden gépjármű tulajdonos köteles útdót fizetni. A személygépkocsi meg kell feleljen az előírásoknak, hogy nyilvántartásba kerülhessen, ezért műszaki ellenőrzést végeznek.

Albániában egy autótulajdonosnak 1.850 euró értékű rendszámleltárt kell beszereznie, illetve egy átlagosan 120 €-s biztosítást kötnie, hogy autóját nyilvántartsák.

Ausztriában az autó beíratás több fázisú folyamat. A regisztrációs díj 317 €, ezt követi az ellenőrző vizsgálat. Továbbá szükséges egy biztosítás megkötése, melynek értéke általában 1200 €/év.

Az autó beíratás első lépése Belgiumban a regisztrációs díj kifizetése, ami 62 €. Ez után az autó tesztelése következik, amire előre fel kell iratkozni az erre speciálisan kifejlesztett garázsokban. A teszt, valamint az igazolásnak, hogy az autó működőképes 120 eurós költségvonzata van. Ezt követi a cirkulációs-, ill. útdíj kifizetése, melynek értéke 50 €.

Az autó beíratása Lengyelországban is több fázisból áll, kezdve egy ellenőrzéssel az autó állapotát felmérve. Ezt követően egy 13,6% adókulcsú járulék mely a motor nagyságát, fogyasztását veszi figyelembe. Ennek értéke megközelítőleg 8450 €. A regisztrációs díj értéke 24 €, autó személyi papírok elintézése 18 €.

Svájcban a beíratáshoz szükséges egy ellenőrzési vizsgálat, melynek értéke 106 euró, valamint regisztrációs díj, melynek költsége 37 €.

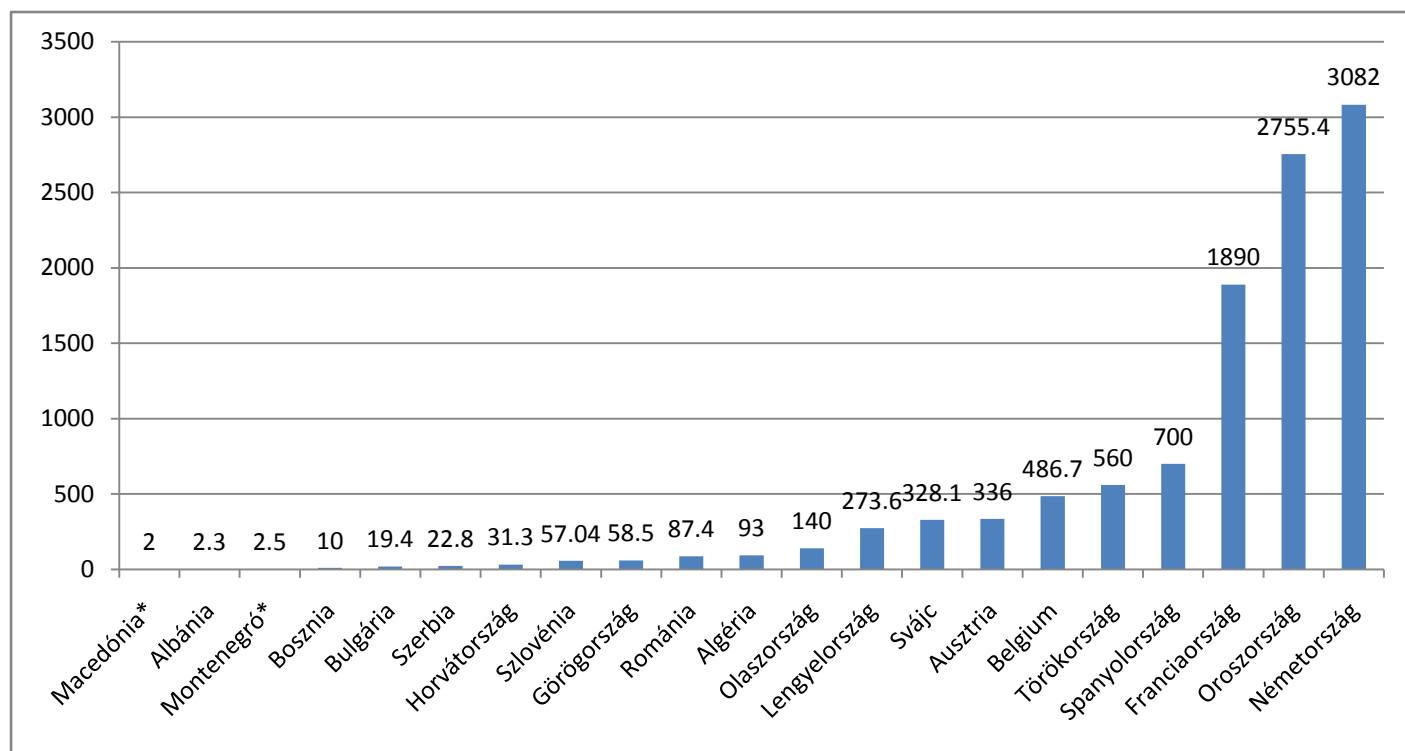
Szerbiában átlagosan 27 €-t kell fizetni az autó beíratásakor. Szlovéniában ez az autó széndioxid kibocsátásától és az Euro-standardtól függ, benzines autók az autó értékének 0,5-28%-a, diesel-es autók esetén az autó értékének 1-30%-a lehet. Bulgáriában 150 €-ba kerül egy autóbéíratása, Görögországban ez körülbelül 250 €-t tesz ki. Romániában ezt az adót 2013-ban megszüntették, Algériában csupán műszaki normáknak kell megfeleljen a gépjármű.

A nem említett országokban nem találtunk adatokat a regisztrációs díj mértékére vonatkozóan.

VII. A vizsgált országok autópiaca

A PESTEL elemzés nem ad választ a vizsgált országok autópiacának méretére és dinamikájára, valamint ne mutatja meg, hogy milyen versenytársakkal áll szemben a Dacia. Ezen hiányosság kiküszöbölésére megvizsgáltuk adott országok autópiacát, valamint meghatároztuk a lakosság körében legnépszerűbb márkákat.

Ábra 23: Eladott autók száma országonként (ezer db, 2012)



Forrás: www.oica.net

Az országonként 2012-ben értékesített autómennyiséget a fenti ábra szemlélteti. A vizsgált országok többségében 2008-tól, valószínűsíthetően a válság hatására, csökken az autók iránti kereslet. Nem igaz ez Algériára, Albániára, Bulgáriára, Oroszországra, illetve Szerbiára, ahol növekedés észlelhető.

A vizsgált országok esetében beszélhetünk, bizonyos márkák kiemelt népszerűségéről melyet a következő ábra szemléltet. Ezen autók forgalmazói tekinthetők adott országban a

Dacia legfontosabb versenytársainak, főleg, ha adott márka gyártója helyi, akkor a hűség a márkához magas (Peugeot – Franciaország, Lada – Oroszország, VW – Németország).

Táblázat2: Országoként preferált márkák (2011)

Albánia	Bosznia	Bulgária	Szerbia	Horvátország	Szlovénia	Görögország
Opel Astra	Skoda Oktavia	VW	Fiat Punto	VW	Renault Clio	VW
Románia	Algéria	Olaszország	Lengyelország	Svájc	Ausztria	Belgium
Dacia Logan	Renault Symbol	Fiat Panda	Skoda Fabia	VW Golf	VW Golf	VW
Törökország	Spanyolország	Franciaország	Montenegró	Macedónia	Oroszország	Németország
Renault Symbol	Seat Ibiza	Peugeot 207		VW Golf	Lada Priora	VW

Forrás: www.visualnews.com

VIII. Stratégia a Dacia számára

A Dacia számára kialakított stratégia az eladási volumen növelését célozza meg. A stratégiát a 4P modell segítségével határoztuk meg, megragadva a termék azon tulajdonságait melyek vonzóvá teszik azt egyes fogyasztói szegmensek számára a product és a price változók mentén. Továbbiakban a place keretén belül meghatároztuk, hogy mely országokban növelhető a Dacia autók értékesítése és a promotion keretén belül pedig, ezen országokban a Dacia számára ajánlott kommunikációt dolgoztuk ki.

8.1.Product

A Dacia azon fogyasztói csoportot célozza meg, mely alacsony áron szándékozik új autót vásárolni. A vállalat igyekszik termékeit különböző célpiacok igényeinek kialakítani, így a modelleket három nagy csoportba sorolhatjuk: családos, egyedülálló és terepjárók.

Az első kategóriába a Logan, Dokker és Lodgy sorolhatóak. Ezen modelleket a családoknak szánják, valamint a Logan esetén a taxi flottákat is a célcsoportba sorolhatók. Az autók multifunkcionálisak valamit helyet biztosítanak 5-7 személy számára, s mindemellett nagy kapacitású csomagterellel rendelkeznek. Tehát a termék megfelelő tulajdonságokkal rendelkezik a családok által támasztott igények kiszolgálására.

Egy másik kategória a fiatalokat, egyedülálló személyeket, valamint 35 évnél fiatalabb párokat célozza meg. Ebbe a kategóriába sorolható a Sandero, mely kis méretével, alacsony fogyasztásával és könnyen kezelhetőségével beolta magát a pályakezdő, mobilitást fontosnak tartó fiatalok szívébe.

A Dacia a terepjárók területén is alternatívát nyújt, ebben az esetben, viszont inkább a forma valamint a SUV által nyújtott státusz az ami a vásárlásra ösztönzi az embereket, mint az autónak az off-road képességei. Ebbe a kategóriába azon férfiak sorolhatók akik stabil jövedelemmel rendelkeznek, s akiknek fontos az ilyen típusú státuszszimbólum, viszont nem engedtetnek meg maguknak drágább variánsokat. A Dacia Dustert a városi SUV-k kategóriájába lehet sorolni, mivel nem rendelkezik olyan tulajdonságokkal melyek lehetővé tennék az “off-road” közlekedést (pl: nagy kapacitású motor, differenciálzár).

Következtetésképpen elmondhatjuk, hogy a termékei által nem az egyediséget próbálja megcélozni, hanem a tömeggyártásra fókuszál. Célja több társadalmi réteg számára az autó hozzáférhetőség biztosítása.

8.2.Price

A Dacia a költségvetető stratégiát alkalmazza, mely által a közel azonos fogyasztói igényeket kielégítő termékeit a versenytársakhoz viszonyítva alacsonyabb költséggel állít elő, s ebből eredően alacsonyabb áron kínál a vevőnek. Tehát a termékek hozzáférhetőek az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező társadalmi osztályok számára, amely a jelenlegi piaci körülmények között a Dacia egy versenyelőnye a versenytársakkal szemben.

8.3.Place

Stratégiánk az eladási volumen növelésére koncentrál elsősorban a meglévő piacokon, azonban nem hagyjuk figyelmen kívül azokat az országokat sem melyekben igény mutatkozik a termék sajátosságai iránt és potenciálisan magas keresletet mutatnak a Dacia termékei iránt. A megvizsgált szempontok között prioritási sorrendet alakítottunk ki, hogy tisztább képet kapjunk az értékesítési stratégia kialakításáról.

Az elsődleges szempont a gazdasági növekedés üteme. Megfigyelhető, hogy azon országok esetében ahol a GDP magas a gazdasági növekedés kisebb mértékű lesz az elkövetkező években. Feltételezhető, hogy az erősebb növekedést mutató, de még nem fejlett kelet európai és balkán országokban a lakosságnak az elkövetkező időszakban, a gazdaság fellendülésével és az életszínvonal növekedésével lesznek hosszabb távú, például autóba történő beruházásaik. A mediterrán országok esetén, ahol, bár a fejlettségi szint magasabb, mint Kelet Európában vagy a Balkánon, de a gazdasági válság még mindig erőteljesen érezteti hatását, a fogyasztók nem mondanak le a gépjárművásárlásról, viszont alacsonyabb árkategóriájúakat részesítenek majd előnyben. Ez magyarázza a mediterrán országok növekvő keresletét a Dacia, viszonylag jó minőségű, de kedvező árú autói iránt. Ez a tendencia a jövőben sem fog változni, a kismértékű gazdasági növekedés miatt. Továbbá ez azért is lesz fontos piaca a Dacia-nak, mivel a lakosság, még ilyen gazdasági körülmények között is, jobb anyagi helyzetben van, mint például a potenciális kelet európai vagy balkán fogyasztók. Mindezek alapján azt javasoljuk, hogy a Dacia

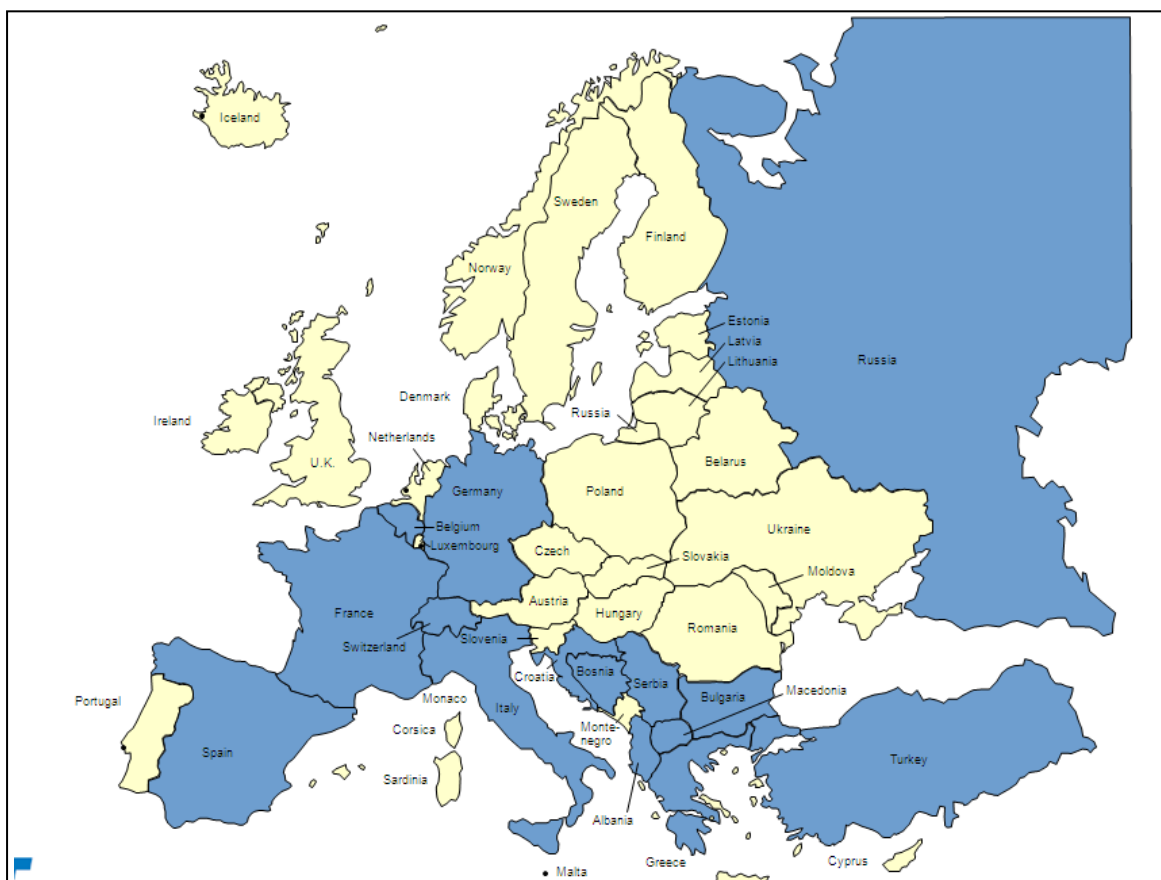
a következő országokra koncentráljon: Olaszország, Spanyolország, Görögország, Bulgária, Szerbia, Bosznia és Hercegovina, Albánia.

Másodlagos szempont a 35 év alattiak aránya és átlagosan hány személy alkot egy háztartást. Ezen szempontok szerint a számunkra releváns országok a következők: Macedónia, Törökország, Albánia, Bosznia és Hercegovina, Szerbia, és Algéria. Ebben a térségben jelentkező specifikus igények (nagy csomagtér, multifunkcionalitás, nagy férőhely, könnyen kezelhetőség) kielégítésére a Sandero és a Logan modellek nyújtanak lehetőséget, ezért várhatóan megnövekedik majd az értékesített volumen.

Mivel a Dacia legfőképp városi használatra fejleszti modelljeit, ezért fontos kritériumot képez az adott országban a városiak aránya. Legmagasabb arányszámmal a következő országok rendelkeznek: Belgium, Franciaország, Spanyolország, Németország és Svájc, ahol ez meghaladja a 70 %-ot.

Horvátország egy új piaci lehetőséget képez a Dacia számára mivel a közeljövőben EU tagállammá válik. Ennek köszönhetően eltörlik a vámokat, amelyek gördülékennyé teszik az import-export folyamatokat. Továbbá a piac mérete miatt Oroszországot sem szabad a Dacia-nak figyelmen kívül hagynia.

Ábra 24: A Dacia számára stratégiai fontosságú országok



Forrás: East Consulting, saját szerkesztés

Figyelembe véve a vizsgált országok gazdasági és társadalmi helyzetét a Dacia szempontjából stratégiai fontosságú országokat a fenti térkép szemlélteti.

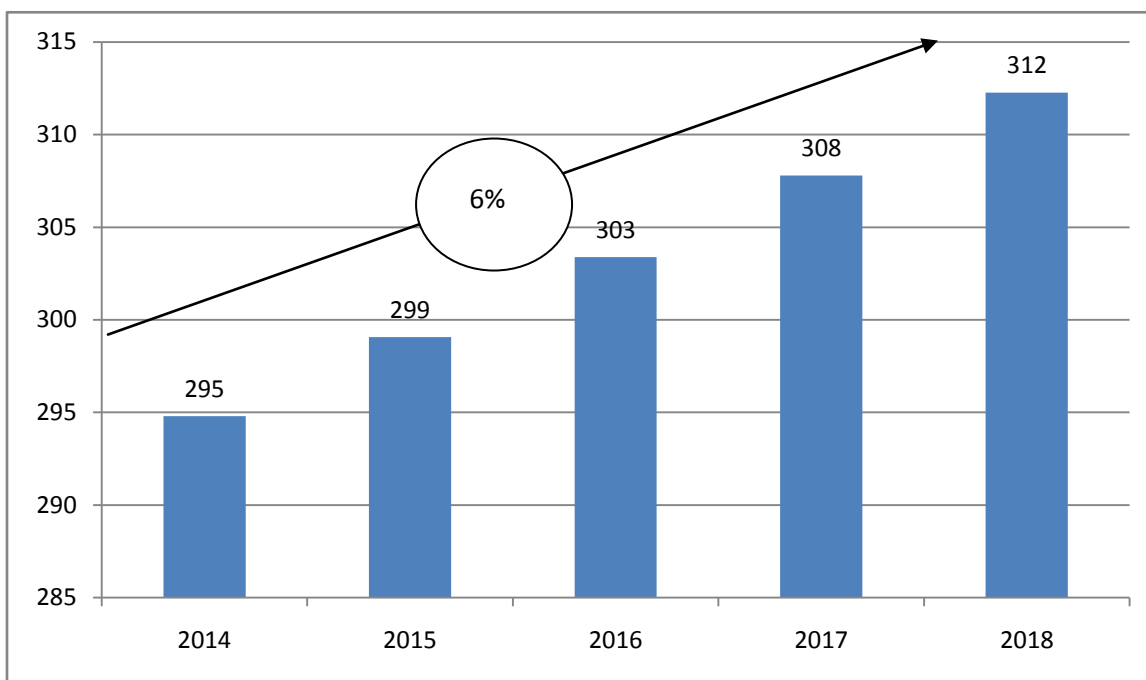
8.4.Promotion

Kommunikációs stratégia szempontjából két fő kategóriát határoztunk meg. Az elsőbe a balkán valamint a mediterrán országok sorolhatók, míg a másodikba a nyugatiak. Mindkét csoport esetében az árazás az alapja a kommunikációs stratégiának, azzal a különbséggel, hogy a nyugati országokra egy „ilyen áron is lehet autót vásárolni” megközelítés volna jellemző, mármint nagyobb sporlást eredményezhet a termék megvásárlása. A balkán és mediterrán országok esetében kisebb méretű befektetéssel is el lehet érni a saját autó luxusát, mely teljes mértékben kielégíti a hétköznapi fogyasztó igényeit.

IX. Eredmények

A javasolt stratégia és kommunikáció alkalmazásával a következő képpen alakulnak majd a Dacia eladásai a kiválasztott országokban történő értékesítésnek köszönhetően az elkövetkező öt évben:

Ábra 25: A stratégia eladott volumenre gyakorolt hatása a kiválasztott országokban
(2014-2018, ezer db)



Forrás: saját becslés

A kiválasztott országokban 2014-ben feltételezéseink szerint még csökkenni fog az eladott mennyiség, de a megfelelő országokban, a megfelelő fogyasztóknak, megfelelő üzenettel való megcélzásának eredményeként 2018-ig egy 6%-os növekedést tud elérni a Dacia az autók eladott mennyiségében.

X. Következtetés

A Dacia számára kialakítandó stratégia relevanciájának érdekében először az autópiacot vizsgáltuk globális, Európa és Románia szinten.

A válság és az üzemanyagár növekedésének hatására az autók iránti kereslet 2008 és 2009 között visszaesett, de azóta ismét növekvő tendenciát mutat, tendencia, mely a jövőben sem fog változni, köszönhetően elsősorban a BRIC országokban jelentkező többletkeresletnek.

Az Európai Unióban más a helyzet. A kereslet a nyugati országokban folyamatosan és drasztikusan csökken 2007 óta. A jövőre vonatkozó kilátások azonban biztatóak, a közeljövőben stagnálás, illetve enyhe, 5%-os növekedés várható.

Romániában a kereslet 2009 óta csökken, de az újonnan bevezetett „Rabla” program valószínűleg pozitív hatással lesz a kereslet jövőbeni alakulására.

Ezek után feltérképeztük a globális szinten létező márkákat és ezeket két kategóriába, mainstream és prémium, soroltuk.

A Dacia a Renault csoport tagja, ezért nem feledkezhetünk meg a csoport célkitűzéseinek figyelembevételéről sem a stratégia kialakítása során. A Renault missziója a mobilitás biztosítása mindenki számára egyenlő módon. Termékportfóliójában a Dacia a lowcost kategóriát képviseli, amelyekkel elsősorban városi, fiatal egyedülállót, párokat, üzletembereket akik számára fontos a státusz, illetve családokat céloz meg. Tehát elég széles fogyasztói kört határozhatunk meg ezek mentén.

A Dacia eladásai az elmúlt években csökkentek Romániában és külföldön egyaránt.

Annak érdekében, hogy meghatározzuk, hol érdemes a Dacia autóit értékesíteni és az értékesítés során a hangsúlyt mire kell fektetni elvégeztünk egy PESTEL elemzést 22 országra, elsősorban az exportcélponatok meghatározása érdekében. A PESTEL elemzés politikai, gazdasági, szociális, technológiai, környezeti és jogi szempontból vizsgálja a külső környezetet ami nem elég még az optimális célponatok meghatározásához ezért vizsgáltuk még az autópiac alakulását és a legpreferáltabb márkákat adott országokban.

Ezen tényezők figyelembevétele mellett, a 4P modell segítségével, mely a Dacia termékek tulajdonságait is szem előtt tartja, meghatároztuk azt a 15 országot, ahova a Dacia-nak ajánlott exportálnia az elkövetkező öt évben és meghatároztuk azt is, hogy a Dacia mely tulajdonsága teszi majd azt vonzóvá adott ország potenciális vásárlói számára. Becsléseink alapján 2018 végére a kiválasztott országokban a Dacia összesen 312 ezer darab autót fog értékesíteni.

Irodalomjegyzék

- Balaton, K. (2005), *Vállalati stratégiák és szervezetek a Rendszerváltás követően*, Aula kiadó, Budapest, 2005
- Barakonyi, K. (2000), *Stratégiai menedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000
- Biswas, S.;Twitchell, D. (2006), *Menedzsment tanácsadás. Teljeskörű útmutató az üzletághoz*, VHE Kft, Pécs, 2006
- Bowman, C. (1999), *Stratégiai menedzsment*, Panem könyvkiadó, 1999
- Chan, W. K.,Mauborgne, R. (2009), *Howstrategyshapesstructure?*,Harward Business Review, 2009
- Christensen, C. (2001)*Past and Future of CompetitiveAdvantage*, Kanada, 2001
- Cohen, W. A. (2006), *Marketing-tervezés*, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 2009
- Dobák, M., Antal, Zs.(2010), *Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése*, Aula Kiadó, 2010
- Mészáros T. (2005), *A stratégia jövője- a jövő stratégiája*, Aula kiadó, Budapest, 2005
- Porter, M. E. (1980) *Versenystatégia*, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 2006
- Stern, C. W.,Deimler, S. (2006), *Classic Concepts and New Perspectives*, John Wiley&Sons kiadó, New Jersey, 2006
- Szintay, I. (2008), *Stratégiai menedzsment*, Miskolci Egyetem Kiadó, 2008