

DEBRECENI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR

TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT

**A PÉNZÜGYI ÉS GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSA AZ AUTÓIPARRA ÉS
MÁRKAKERESKEDÉSEKRE MAGYARORSZÁGON, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A
SUZUKI MÁRKÁRA**

**THE IMPACT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS ON THE
AUTOMOTIVE INDUSTRY AND CAR DEALERSHIP IN HUNGARY, IN PARTICULAR
WITH REGARD TO THE SUZUKI BRAND**

DEBRECEN

2014. április 14.

REZÜMÉ

A gazdasági és pénzügyi válság nagyon komoly hatást gyakorolt az autóipar kibocsátása és a márkakereskedők értékesítésére. A rohamosan csökkenő kereslet miatt drasztikusan visszaesett a gépkocsik eladása. Ez érzékenyen érinti a márkakereskedéseket kilátásait is, mert egyrészt a működési költségeket a válság előtt a mainál sokkal nagyobb forgalomra alapozták, másrészt másához nem értenek, így akár kényszerből is fenntartják vállalkozásaikat.

A személyes érintettség is szerepet játszott célkitűzésem megfogalmazásában, mivel én is alkalmazott vagyok egy Suzuki márkakereskedésben, ahol édesapám a tulajdonos-vezető. A dolgozat célja, hogy megvizsgálja a Suzuki márkakereskedések kitörési lehetőségeit a válság által előidézett kedvezőtlen gazdasági környezetben. Az elemzések elvégzéséhez személyes kapcsolataimat is kihasználtam. Részletesen kidolgozott kérdőív alapján az előre tervezett 30 kereskedés helyett 18 márkakereskedéssel tudtam interjút készíteni, beleértve munkahelyemet, a Suzuki Stop Autóházat is. A mélyinterjúk feldolgozása után a vizsgálatba bevont 18 Suzuki márkakereskedés helyzetelemzése után a Suzuki Stop Autóház SWOT és Porter-féle vizsgálatát végeztem el.

Dolgozatomban két hipotézist állítottam fel:

H1: A globális pénzügyi és gazdasági válság továbbra is komoly kihívások elé állítja az autóipart és márkakereskedéseket.

H2: A forgalom extrém alacsony szintje, a működéshez sem elégséges minimális árás, a magas költségek és az erősödő feketegazdaság miatt indokolt átalakítani a szervezet felépítését.

Hipotéziseim bizonyításához a márkakereskedőkkel készített strukturált mélyinterjú is kapcsolódik, annak érdekében, hogy még áttekinthetőbb legyen a vizsgálatba bevont márkakereskedők helyzete és kilátásai.

Dolgozatom eredménye alapján elmondható, hogy a márkakereskedéseknek a jövőben szakítani kell a korábbi gyakorlattal, mert a mainál sokkal professzionálisabb szervezeti struktúra létrehozása jelentheti számukra az egyetlen kiutat.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	2
1. TÉMAFELVETÉS	3
2. SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE	4
2.1. Az autóipar kialakulása és fejlődése	4
2.2. A magyar autóipar történeti áttekintése és helye a közép-kelet-európai térségben	6
2.3. A Suzuki Motor Corporation kialakulása.....	8
2.4. A márkakereskedések kialakulása és jellemzői.....	11
3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	15
4. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE	17
4.1. Globális autóipari trendek	17
4.2. A márkakereskedői hálózatok kilátásai	22
4.3. A Suzuki márkakereskedések helyzetelemzése mélyinterjúk alapján	23
4.4. Suzuki Stop Autóház - Autó Alfa I. Zrt. bemutatása és fejlődési korlátai	26
4.4.1. Lehetséges megoldások: SWOT és Porter-féle elemzés	30
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	38
ÖSSZEFOGLALÁS.....	41
SZAKIRODALMI JEGYZÉK.....	43

BEVEZETÉS

Globálisan az autóipar húzóágazatnak tekinthető, hiszen jelentős hatással van a gazdasági teljesítményre és a munkaerőpiacra. Számos szektort, iparágat kapcsol össze a nyersanyag-kitermeléstől kezdve a különböző vevői szolgáltatásokkal bezárólag. Dolgozatom témája annak bemutatása, hogy a globális gazdasági és pénzügyi válság milyen hatást gyakorol(t) a globális és hazai autóiparra, valamint a Suzuki márkakereskedések tevékenységére.

A tömegtermelés elterjedésével világszerte túlkínálat alakult ki. Ebben nagy szerepe van a multinacionális vállalatok profithajszájának, a gyártás nagyfokú automatizálásának, a munkaerő-igényes gyártási folyamatok alacsony költségű országokba való kiszervezésének és az ázsiai piacok növekvő keresletének. Az iparág hatására olyan módszerek alakultak ki, melyeket más iparágakban is igen elterjedtek lettek, mint például a *just in time* (éppen időben) vagy a *lean production* (karcsúsított termelés).

A 21. század elején globális vállalatok jelentek meg a személygépkocsi gyártásban, melyek a legkedvezőbb feltételeket biztosító országba helyezik ki az értéklánc egyes elemeit. Az értéklánc globális szervezésének, a hálózatok kialakításának nagy hatása van a beszállítói kapcsolatok alakulására és az integráció fokára. Az európai gépjárműiparban jelenleg is átrendeződés zajlik, ennek eredményeként a kelet-közép-európai térség egyre nagyobb piaci szeletet hasít ki magának.

A gazdasági és pénzügyi válság az autóipar termelése mellett komoly mértékben érinti a márkakereskedések sorsát és jövőképét. A válság hatására kialakult extrém alacsony szintű forgalom, a működéshez sem elégséges minimális árres, a magas költségek és az erősödő feketegazdaság óriási gondot jelent. A piaci trendek és a kereslet gyors változása és kiszámíthatatlansága miatt a készletezés és tervezés szinte lehetetlen.

Ennek ellenére a márkakereskedők kényszerből is bizakodóak a hosszú távú működésben, mert a kereskedők nem értenek máshoz. A szervezet felépítésének átépítése azonban elkerülhetetlen, amihez az infrastruktúra működtetésének áttekintése mellett indokolt a szükségleteknek megfelelő emberi erőforrás gazdálkodást folytatni, a gazdálkodáshoz modern menedzsment eszközöket használni. Továbbá diverzifikálni szükséges a szolgáltatást a piac valós elvárásainak megfelelően, ehhez azonban a vevőket is meg kell találni.

1. TÉMAFELVETÉS

A globális gazdasági és pénzügyi válság személyesen is érintett, mert 12 éve vagyok alkalmazott egy Suzuki márkakereskedésben. A válság után drasztikusan csökkent az autóipar kibocsátása, majd az értékesített gépkocsik száma is. Ez érzékenyen érintette és érinti a márkakereskedéseket is, ahol a kiadásokat gyakran nem fedezi az autó eladásokból származó nettó jövedelem, ugyanis a működési költségeket a válság előtt ötször-hatszor nagyobb forgalomra alapozták. A márkakereskedők kénytelenek bizakodni hosszabb távon is, mert általában nem értenek máshoz, ezért kényszerből is fenntartják vállalkozásukat.

Célkitűzésem, hogy ebben a helyzetben személyes érintettség okán megvizsgáljam a Suzuki márkakereskedések kitörési lehetőségeit a válság által előidézett környezetben. A személyes kapcsolatok kihasználása is nagy segítséget jelentett abban, hogy számos kereskedéssel sikerült strukturált mélyinterjút készítenem a különböző vizsgálatok elvégzéséhez. Természetesen az elemzés tárgyát képezte a Suzuki Stop Autóház is, ahol dolgozom. A jövőben várhatóan szakítani kell a korábbi gyakorlattal, mivel a mainál sokkal professzionálisabb szervezeti struktúra létrehozása jelenthet csupán kiutat.

A témához kapcsolódóan két hipotézist állítottam fel.

H1: A globális pénzügyi és gazdasági válság továbbra is kihívások elé állítja az autóipart és márkakereskedéseket.

H2: A forgalom extrém alacsony szintje, a működéshez elégtelen, minimális árás, a magas költségek és az erősödő feketegazdaság miatt szükséges átalakítani a szervezet felépítését.

2. SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

2.1. Az autóipar kialakulása és fejlődése

Az 1900-as évek elején az autóipar kisipari termelési rendszere a részegységeket gyártó független vállalkozókon, illetve a termelés folyamatát technológiai, szervezési szempontból egyaránt átfogni képtelen autógyártókon alapult. A kisipari módszerekből adódó kis sorozatnagyság és a fejlesztések elmaradása az autók árát igen magas árszinten tartotta, így az nem válhatott tömegcikké. A beszállítók által gyártott (nem szabványosított) termékek tervezésében az autógyártók nem vettek részt, koordinációs tevékenységük csupán abban nyilvánult meg, hogy a különböző alkatrészek egymáshoz csiszolásával megpróbálták a sokszor igen egyedi fogyasztói igényeket kielégíteni (MÉSZÁROS, 2010).

Az 1910-es évektől Henry Ford nagyipari módszerei lehetővé tették a sorozatnagyság drasztikus emelését, ezzel párhuzamosan a termelési költségek csökkentését. A *fordizmus* egy technológiai rendszerbe illesztette a teljes gyártási folyamatot. Kezdetben az autógyártók szinte teljes vertikális integrációra törekedtek, így számos beszállítót felvásároltak. Később csökkentették a vertikális integráció szintjét, hiszen a részegységek szabványosítása, az elaprózott részfeladatok rendszere, az egyes termékek több beszállító közötti megosztása megteremtette annak lehetőségét, hogy a beszállítók, pontosan specifikált paraméterek alapján egyszerű alkatrészeket, részegységeket szállíthassanak be. A kisipari termelési rendszer pontatlan, gyakran utólagos megmunkálást igénylő alkatrészeit felváltották a standard, egymáshoz pontosan illeszthető, egyszerűen összeszerelhető alkatrészek. Általában a beszállítók nem vettek részt a termékek tervezésében, a tervezés területén az együttműködés ismeretlen volt. Ford, illetve a később nyomába lépő autógyártók a termelési rendszer egészét ellenőrzésük alatt tartották, hiszen a futószalag-rendszerű, a munkafolyamatokat pontosan meghatározó termelésben óriási problémát jelentett a termelés leállása az alkatrész hibája, pontatlansága vagy a beszállítások elmaradása esetén. A teljes rendszer ellenőrzése kezdetben a vertikális integráció tulajdonosi kiterjesztését jelentette, az autógyárak felvásárolták beszállítóikat. Az autógyártók hosszabb távú terveiről a beszállítók alig kaptak információt, az információáramlás egyébként is csak rövid távú volt, és az adott alkatrésszel kapcsolatos részleges adatokra vonatkozott (HAVAS, 2000; TURNBULL et al., 1992).

A vertikális integráció tulajdonosi ellenőrzése az 1950-es években lazult, egyes alkatrészek gyártását ismét külső cégekre, beszállítókra bízta. A műszakilag meghatározott feladatok elvégzése és a jól specifikált termékek gyártása alkatrészenként 6-8 önálló vállalat feladata lett (FUTÓ – HURTON, 1997). A *fordizmus* alapértéke, a magas fokú szervezettség és standardizáltság nem sérült, ugyanakkor az autó összeszerelésére és tervezésére koncentrálni kívánó vállalat nem volt kiszolgáltatva a beszállítóknak. Ennek oka a beszállítók helyettesíthetősége, mely a szerződések rövid időtartamából,

a beszállítói kör bővítéséből és a standard termékek alkalmazásából fakadt. Az 1980-as és 1990-es években a japán *Toyota* gyár által kidolgozott új rendszer technológiai alapja a rugalmasan programozható, a szaktudást igénylő, többféle autótípust előállítani képes automata gépsor alapjaiban tér el a *fordista* futószalagra épülő, egyféle terméket gyártó modelltől. A *toyotizmus* a rugalmasság, vagyis a választékgazdaságosság kihasználása mellett megtartotta a méretgazdaságosságból adódó előnyök egy részét is. Ez együtt járt egy nagyfokú tőkebefektetéssel és a technológia rugalmassá tételével (MÉSZÁROS, 2010).

Az autóiipari vállalatokra a 20. század első felében kialakult *fordista* vállalatszerkezeti modell volt jellemző, melyben az erős vertikális beszállítók nem álltak szoros kapcsolatban az integrátorral. A 20. század utolsó harmadától mindinkább a *toyotizmus* alapelvei kezdtek érvényesülni a vállalatszervezésben. Ez elsősorban a vállalat karcsúsítását, az alapvető tevékenységekre történő koncentrációt, s minden egyéb tevékenység kihelyezését jelentette. Ez együtt járt azzal is, hogy az autó-összeszerelők közvetlen beszállítói valódi partnerré váltak, ezért hosszú távú, stratégiai fontosságú kapcsolatokat építettek ki. A közvetlen beszállítók jelentős része rendszerintegrátorként működött, kész modulokat szállítva a vele szorosan együttműködő autógyárhoz, amely már nem annyira domináns ebben a kapcsolatban, mint a klasszikus *fordista* termelésszervezés és vállalati kapcsolatrendszer korszakában (MÉSZÁROS, 2010).

A 21. század elején globális vállalatok jelentek meg a személygépkocsi gyártásban, melyek a legkedvezőbb feltételeket biztosító országba helyezik ki az értéklánc egyes elemeit. Az értéklánc globális szervezésének, a hálózatok kialakításának nagy hatása van a beszállítói kapcsolatok alakulására és az integráció fokára. A sajátos, autóiiparra jellemző „platformstratégia” lényege, hogy ugyanazon modul (platform) földrajzilag és célpiac tekintetében több termékbe is beépíthető, így a méretgazdaságossági előnyök növelése mellett az értéklánc egyes elemeit regionális (kontinens) és globális szinten egyaránt képes területileg optimálisan megszervezni. A globális iparágak közül a személygépkocsi-ipar globalizációjának elemzését nehezíti a *toyotizmus* és az azzal szorosan összefüggő *just-in-time* rendszer, illetve kiszervezés, vagyis az alaptevékenységekhez szorosan nem kapcsolódó feladatok kiszervezése alvállalkozókhoz (MÉSZÁROS, 2010).

A vállalatok túlélésének segítésében kiemelt szerepet kap a költség-optimalizálás, különösképpen a világ egyik húzóágazatában, az autóiiparban. A fejlett országokban a lakásvásárlás után a második helyen áll az autóvásárlás. Globálisan az autóiipar húzóágazatnak tekinthető, hiszen jelentős hatással van a gazdasági teljesítményre és a munkaerőpiacra. Számos szektort, iparágat kapcsol össze a nyersanyag-kitermeléstől kezdve a különböző vevői szolgáltatásokkal bezárólag. Az iparág hatására olyan módszerek alakultak ki, melyek más iparágakban is igen elterjedtek lettek, mint például a *just in time* (éppen időben) vagy a *lean production* (karcsúsított termelés).

2.2. A magyar autóipar történeti áttekintése és helye a közép-kelet-európai térségben

A magyarországi autóipar története a 20. század elejére vezethető vissza, 1900-ban már forgalomba állt a Ganz gyárban kivitelezett első személygépkocsi. Az első világháború előtt már tíz autómárkát gyártottak, s 1926-ban a MÁG, vagyis a Magyar Általános Gépgyár Rt. üzemében (mindössze két évvel az Opel, s hét évvel a Renault után) megindult a futószalag-rendszerű gyártás, mely a klasszikus *fordizmus* hazai megjelenésének tekinthető. Már a két világháború közötti korszakban is jelentős volt a külföldi licenszek alapján a különböző külföldi termékskála gyártása, a személygépkocsiktól kezdve az autóbuszokig és a haszonjárművekkel bezárólag. A második világháború utáni időszakban nem szervezték újjá a személygépkocsi-gyártást. A hazai autóipar rendszerváltás előtti rendszere nem a személygépkocsi-gyártásra, hanem az autóbusz- és tehergépkocsi-gyártásra, ezek alkatrészeire szakosodott. Jelentős volt továbbá a személyautók alkatrészeinek (mint például az elektromos alkatrészeknek) gyártása is a KGST keretében. Az 1970-es évektől kapott prioritást az autóbuszgyártás (Ikarus) és a tehergépkocsi-gyártás (Rába) (BÁLINT, 2008).

Magyarországon lényegében évtizedekig nem volt személygépkocsi-gyártás, ennek ellenére az autóipari vertikum és alkatrészgyártás a hazai nagyvállalatok ellátása mellett exportpiacra is termelt. A piacok összeomlása következtében a vállalatok egy része tönkrement. Például az Ikarus termelése az 1990-es évek elején tizedére csökkent, s összeomlása maga alá temette a vertikum kevésbé versenyképes, illetve túlságosan is tőle függő szereplőit. Az autóipari vállalatok másik része a külföldi beruházásoknak köszönhetően sikeresen alkalmazkodott a személygépkocsi-gyártáson alapuló termelési rendszerbe. A Suzuki is nagyban tudott támaszkodni a már a rendszerváltás előtt kiépült járműipari kapacitásokra, többek között a megrendeléseit drasztikusan csökkentő Ikarus beszállítóira is. Napjainkban a magyar autóipar teljesítményét a rendszerváltást követő időszakban Magyarországra települő néhány külföldi nagyvállalat határozza meg. A globális termelési rendszerbe két módon kapcsolódtunk be. Egyrészt az olcsó munkaerőnek köszönhetően a térségbeli országokba autó-összeszerelő vállalatok települtek, így nőtt a gépkocsik exportja, a folyamatosan növekvő piac pedig egyre több importot eredményezett. Másrészt létrejöttek olyan részegység-gyártó üzemek (Audi Magyarországon), melyek főként import-alapanyagokra alapozva állították elő a végterméket az Európában található anya-, illetve leányvállalatuk ellátása érdekében. Az ágazat gyorsan koncentráldott, a termelés rendkívül export- és importorientált: az ágazat exporthányadának értéke 90% körül alakul (LEPSÉNYI, 2010).

Hazánk személygépkocsi-gyártása (elsősorban a Suzuki teljesítménynövekedésének köszönhetően) 2008 második feléig dinamikusan bővült. 2000-ben mintegy 180 ezer, 2007-ben már 300 ezer gépjárművet gyártottunk (90%-a személygépkocsi). A válság hatására a hazai autóipar teljesítménye is drasztikusan csökkent, de 2012-ben már 230 ezer, 2013-ban közel 300 ezer és a 2014-

ben várhatóan 400 ezer darab személygépkocsit állítunk elő. E számok tükrében a magyar autógyártásban robbanásról beszélhetünk (ÁDÁM, 2013).

Az európai gépjárműiparban jelenleg is átrendeződés zajlik, ennek eredményeként a kelet-közép-európai térség egyre nagyobb szeletet hasít ki magának. Európa Ázsia után a második legfontosabb jármű- és motorgyártó térség. Közvetlenül 6 millió ember él Európában az autóiiparból, további 12 millió fő pedig közvetve kapcsolódik az iparághoz. Jól jellemzi az autóiipar súlyát Európában, hogy a GDP 3%-át adja ez az iparág. Az európai gépjárműgyártás a keleti térségek felé tolódik. Míg 2000-ben a régióban 10 autóból 8 németországi futószalagról gördült le, addig ez az arány 2010-ben 64%-ra csökkent. A gépjárműipar súlyát mutatja, hogy Magyarországon hozzávetőlegesen a GDP 4%-át (a beszállítókat és a kapcsolódó iparágakat is figyelembe véve 10%-át), Szlovákiában pedig közel 7%-át teszi ki (PWC, 2014).

Átrendeződés zajlott és zajlik napjainkban is az európai gépjárműiparban. Megfigyelhető, hogy elsősorban az ismert gépjárműmárkákat gyártó, a gépjárműegységeket összeszerelő vállalatok, az ún. OEM-ek (Original Equipment Manufacturers, azaz eredetiberendezés-gyártók), illetve a beszállítói hálózat az új uniós tagállamokba történő áttelepülése. A gépjárműipari átrendeződés következtében a kelet-közép-európai térség a 2000-es évek nagy nyertese volt. Szlovákia a kelet-közép-európai térségben két és félszeresére növelte autóiipari súlyát, 2010-ben a térség autógyártásának 6%-át adta, ezzel szemben Magyarország súlya is növekedett, relatív pozíciója 1,8%-os részesedésével nem változott. Ez a világtermelés 0,8%-át jelenti Szlovákiában és 0,2%-át Magyarországon. Magyarország mellett szól, hogy több nagyberuházás érkezett befejező fázisba (pl. az Audi gyárbővítése Győrben, illetve a Mercedes sorozatgyártásának beindítása), így ezen arányok 2010 óta javultak, pontos adat azonban még nem áll rendelkezésre (PWC, 2014).

Felmerül a kérdés, hogy mi indokolja az autóiipar erőteljes nyugat-kelet irányú mozgását. A legfontosabb tényező a bérköltségek különbsége. A bérköltségek csupán 10%-ot tesznek ki az összköltségen belül, ráadásul a prémium kategóriás járműveken belül ez az arány 6-8%-ra csökken, ennek ellenére a bérszínvonalban található különbségek komoly megtakarítást jelentenek az autóiipari cégek számára. Továbbá a logisztikai költségek gátat szabnak a földrajzilag messze fekvő térségekbe történő településnek. A térség munkakultúrája fejlett, hagyományokkal rendelkezik a gépjárműipar, ráadásul a kedvező infrastruktúra és a potenciálisan megszerezhető állami támogatások is vonzóak az OEM-ek és jellemzően második fázisban betelepülő alacsonyabb szintű beszállítók számára (PWC, 2014).

Ugyanakkor a kelet-közép-európai térség országaiban is tapasztalható verseny, elsősorban a zöldmezős gyártókapacitás bővítéseért. Vonzerő tekintetében Magyarország és Szlovákia hozzávetőlegesen azonos szinten áll, míg Csehország és Lengyelország lényegesen előbbre jár a

komplex gazdasági tényezőkből képzett mutatók alapján. A telepítési tényezők között a szaktudásnak, az innovációs potenciálnak és a K+F kapacitásoknak van kiemelt szerepe. Iparági szakértők egyetértenek abban, hogy a járműgyártás hatalmas tudástömeget akumulál, egyre fontosabb lesz a beszállítók hozzáadott szellemi értéke és az alacsony árkategóriás autókban is megjelenő innovációk (a prémium kategóriás autókban ez korábban is megvolt). A jövő kérdése a kelet-közép-európai térség autóipari cégei számára, hogy sikerül-e a hozzáadott értéket növelni, vagy a gazdasági szereplők kitartanak-e az alacsony bérekkel versenyző országok csoportjában? Említést érdemel a szakképzettség, mivel a képzett munkaerő hiánycikk a nagy autóipari fellegvárakban, mely a jövőben a fejlődés komoly gátjává válhat.

2.3. A Suzuki Motor Corporation kialakulása

A Suzuki Motor Corporation-t 1909-ben alapította Micho Suzuki. A gyár története szövőgépek előállításával kezdődött és a vállalatot az 1920-as években vezették be a tokiói tőzsdére. A szövőgépgyártás egészen az 1950-es évek elejéig megmaradt, ekkor indult el az első mopedek gyártása, amikor a cég felvette a mai nevét (Suzuki Motor Co. Ltd.). 1954-ben gördült le a szerelőszalagról az első személyautó, mely könnyű szerkezete után a „Suzulight” nevet kapta. A gyár sokrétű tapasztalatot szerzett a belső égésű motorok előállításában, az autókarosszéria, sebességváltó- és irányítórendszerek fejlesztésében. 1963-ban alakult meg az US Suzuki Motor Co., mely lehetőséget biztosított a gépkocsik közvetlen értékesítésére az Amerikai Egyesült Államokban. Ezt követte 1967-ben az első külföldön létesített összeszerelő üzem, Thaiföldön, amelyhez az alkatrészek még kizárólag Japánból érkeztek (GÁL, 2011).

Az 1990-es években a fő stratégia a feltörekvő piacok meghódítása volt, így jöttek létre összeszerelő üzemek Dél-Koreában, Magyarországon, Egyiptomban és Kolumbiában. Az új telephelyek kiválasztásának fő szempontja a kiszámítható környezet és a költséghatékonyság volt. Hasonló stratégiát követtek Indiában és Kínában. Az 1990-es évek végére az indai kormánnyal közös vállalkozás uralta az indiai autópiac közel 80%-t. 1993-ban első japán autógyártóként üzemelt létesítettek Kínában. 1998-ban határozta el a GM és a Suzuki, hogy közös kisautó fejlesztésébe kezdenek európai piaci értékesítésre. Ennek érdekében a GM 10%-ra növelte részesedését a japán autógyártóban. A közösen fejlesztett termék, a Suzuki Wagon R+/Opel Agila gyártása 2000-ben kezdődött Magyarországon és Lengyelországban. Ezen együttműködés keretében kezdte a GM a Gran Vitarát gyártani Argentínában. 2001-ben a GM további 10% ponttal növelte részesedését a Suzukiban, majd 2006-ban 3%-ra csökkentette, 2008-ban pedig megszűnt a GM tulajdonjoga, de a partneri együttműködés továbbra is fennmaradt. 2002-ben a Suzuki az indiai és az indonéziai vegyesvállalatában döntő befolyást szerzett, miután felvásárolta a helyi kormányok részesedéseit.

2007-ben a Távol-Keleten (Thaiföld) és Európában (Oroszország) új összeszerelő üzemek létesültek (GÁL, 2011).

Más vállalatokkal való stratégiai együttműködések tekintve fordulópontnak tekinthető a Volkswagen-nel (VW) kötött 2009. évi megállapodás. A tranzakció keretében a német autógyár 20, még a japán cég 10%-os részesedést szerzett a másik vállalatában. Az együttműködés a VW-nek gyors hozzáférést biztosított néhány gyorsan növekvő területhez. Földrajzilag a kínai és indai piacokhoz, még technológiailag a kisautók piacához és a hatékony üzemanyag-felhasználású gépkocsikhoz. Az együttműködés meghatározó a Suzuki magyarországi üzemének szempontjából, mivel a német cégnek Pozsonyban van összeszerelő üzeme és a kapacitások kihasználása és a földrajzi közelség lehetőséget jelent a gyártási tevékenység összehangolásában. A német autóipari óriás vezető a kínai piacon, de alacsony a piaci részesedése Indiában, ahol a Suzuki Maruti az eladott autók közel felét teszik ki a dél-kelet ázsiai térségben, ahol a japán gyárnak vannak jelentős kapacitásai. A kooperációval a VW képes kisautókat gyártani olcsón és nyereségesen. Az együttműködés köre kiterjed az egyes alkatrészek közös használatára, standardizálására és közös fejlesztésekre. A japán partner az együttműködés keretében fejleszteni tudja dízel- és elektronikai ismereteit, ráadásul erősítheti pozícióját Kínában és Európában (FUHRMANS, 2009).

A termelési kapacitás és értékesítési adatok alapján a Suzuki a világ kilencedik és Japán harmadik legnagyobb autógyártója. A feltörekvő piacokon elért sikereinek köszönhetően a vállalat az elmúlt években jelentős növekedést tudott felmutatni. A sikerekhez hozzájárult a GM-mel folytatott gyümölcsöző együttműködés is. Habár a GM eladta részesedését, a technológiai partnerség továbbra is folytatódik a két cégóriás között. Említést érdemel még a Mitsubishivel kialakított indonéziai együttműködés a kishaszon-jármű közös fejlesztésében. A Suzuki rugalmasan alkalmazkodott a különböző, de egymást kiegészítő együttműködésekhez. A Suzuki erős jelenlétet épített ki Ázsiában és Európában, Észak-Amerikában azonban messze elmarad más japán és koreai autógyártók mögött. A vállalat a Japánban gyártott termékek mintegy felét exportálja, így a valuta árfolyam ingadozás kockázatainak is kiteszi magát. Nem véletlen, hogy a pénzügyi-gazdasági válság érzékenyen érintette a vállalat eredményét. Ehhez járult még hozzá, hogy 2010 februárjában közel fél millió autót kellett visszahívnia Japánban a légkondicionáló berendezés lehetséges meghibásodása miatt, a Magyarországon gyártott autók közül százezres nagyságrendben a felfüggesztés lehetséges hibája miatt.

A Suzuki széles portfóliójának számos részpiacon több vetélytársa is van regionális és világszinten egyaránt. Fő versenytársa közé tartozik a szintén japán háttérű Toyota, a Honda, a Mazda, a Mitsubishi, a Nissan, a koreai háttérű Hyundai és az amerikai GM. A japán piacon a fő vetélytársa Japán legnagyobb és a világ második legnagyobb autógyártója, a Toyota Motor Corp. A

Suzuki személygépkocsik gyártása a 2005. évi 1,7 millió darabszámról 2012-re 2,5 millió darabra nőtt globális szinten (OICA, 2014).

A japán vállalatok egyre jobban törekszenek kizárólagos tulajdonrész elérésére; a vegyesvállalati formát a vállalatok nem tartják hatékonnak: minél magasabb színvonalú a technológiatranszfer, annál nagyobbak ennek a monitoring-költségei (ROSE – ITO, 2004). Ugyanez volt megfigyelhető a Magyar Suzuki ZRT. esetében is: kezdetben 40% az Autókonszern Rt. tulajdonában volt, 40% a Suzuki Motor Corporation-é, 11%-ot birtokolt az Itochu Corporation (egy japán kereskedőház), 9%-ot pedig az IFC. Ma már a Suzuki Motor Corporation 97,52%-os tulajdonos, 2,46% az Itochu Corporation tulajdona (MAGYAR SUZUKI ZRT., 2014).

Az 1991-ben alapított Magyar Suzuki Zrt. 1992 októberében kezdte el a gyártást Esztergom városában, mintegy 14 milliárd forint beruházási értékben. A Magyar Suzuki ZRT. alapításakor 60%-os európai hozzáadott-értéket írtak elő 1994-re. Ezt a Suzuki a magyar beszállítói hálózat fejlesztésével teljesítette (ELLINGSTAD, 1997). A társaság működéséhez adómentességet kapott a magyar kormánytól, az első 5 évben teljes mértékű adómentességet, ami a nyereség társaságba történő visszaforgatása esetén további 5 évre meghosszabbítható volt. Ezen felül az importált és beépítésre kerülő alkatrészek esetében is 5 éves importmentességet élvezett. Kezdetben vámszabad-területként működött, azonban ez gátolta a hazai beszerzéseket, ezért ezt a státuszát megszüntette. A Suzuki teljesítménye fokozatosan emelkedett. Az 1990-es évek elején a vállalat 50 ezer személygépkocsis kapacitása mára ennek többszörösére növekedett. Magyarországon 1993-ra az új autó eladásokat tekintve a Suzuki lett a legnépszerűbb típus és a Swift a legnépszerűbb modell. A folyamatosan erősödő autó- és alkatrész export miatt a magyar Suzuki európai termékké vált, Magyarországon pedig az új autók piacán a Suzuki részesedése elérte a 20%-ot az 1990-es évek közepére. 2000-ben a Suzuki üzemelt egész Közép-Kelet-Európában a legnagyobb kapacitáskihasználtsággal (RADOSEVIC – ROZEIK, 2005).

A Suzuki 1998-ra elérte a 300 ezer autó/év gyártási kapacitását, a magyarországi termelés megközelítette a 300 ezer darabot (MAGYAR SUZUKI ZRT, 2014). A 2008. évi 152 ezer darab autó értékesítése után 60%-al esett vissza 2009-ben, de a vásárlók mindezek ellenére is leginkább a Suzuki gépjárműveket vásárolták a regisztrált értékesítési számok alapján. A gazdasági válság hatására a három műszakos munkarend kétműszakosra változott, de sok más autógyárával ellentétben a Magyar Suzuki Zrt.-nek nem kellett hetekre leállítani a termelést. A Suzuki a 2008. évi 281 ezer gépjárművel szemben 2009-ben az 180 ezer gépkocsit gyártott (35%-os csökkenés), ebből 8 112 darab autót értékesített Magyarországon, 13,5%-os autópiacon részesedéssel megtartotta vezető helyét a hazánkban forgalmazott márkák között, a legnépszerűbbek továbbra is a hazai gyártású modellek (Splash, Sx4, Swift) voltak (Duna Autó ZRT). A Suzuki hazai értékesítése az utóbbi években

csökkent, 2013-ban a 161 ezer gyártott személyautóból alig 4 000 darab került értékesítésre Magyarországon, így a 7%-os részesedéssel az ötödik helyre csúszott vissza. 2014-ben a tervek szerint nem nő az előző évi termelés, így mintegy 162 ezer személyautó gyártása várható. A Magyar Suzuki ZRT. erőteljesen exportorientált vállalat, hazai értékesítésének aránya a termelésből minden évben 10% alatt volt (AUTOPRO, 2014).

2.4. A márkakereskedések kialakulása és jellemzői

A márkakereskedések a nyugati gépjármű márkák forgalmazására kötött márkakereskedői szerződések nyomán gyakorlatilag egyetlen márká forgalmazására, javítására és alkatrészeinek kereskedelmére jöttek létre. Telephelyeik zöldmezős beruházásban vagy az 1980-as években épített viszonylag korszerű szerviznek számító Autófenntartó Ipari Tröszt (AFIT) vállalatok telephelyein jöttek létre. A gépkocsi vásárlói a gépkocsi életkorának első 3-4 évében látogatják a kereskedéseket, jellemzően a garancia és a szavatosság érvényességének végéig. Tevékenységi körükben szerepel a képviselt márkára vonatkozóan az új és használt gépjárművek, gyári alkatrészek kereskedelme, gépjárművek szerkezeti és karosszéria javítása, műszaki vizsgáztatás és környezetvédelmi felülvizsgálat, esetenként pedig eredetiségvizsgálat.

A márkakereskedésekben foglalkoztatottak létszáma általában 20-25 fő körül alakul vidéken, 25-60 fő között változik a nagyobb városokban és a fővárosban. A legnépszerűbb márkák esetében a létszám elérheti a 100 főt is. Éves nettó árbevételük az első csoport esetében 300-600 millió forint, a második csoportnál 0,5-1 milliárd forint között változik, míg a harmadik csoport eléri a több milliárd forintot is. Tevékenységüket erős verseny jellemzi, általában azonos márkák között. A vezérképviseletek is végeznek kereskedelmi tevékenységet, így beavatkoznak a piaci versenybe. A márkakereskedések erős vezérképviseleti, hatósági és tulajdonosi ellenőrzés alatt állnak és jellemzően gazdasági társaságként működnek.

A létesíthető márkakereskedések számát a kezdet után korlátozták, ugyanis a vezérképviseletek ragaszkodtak valamiféle földrajzi elosztáshoz. A márkakereskedői rendszerből kiszoruló vállalkozók az alternatív piacot célozták meg elavult infrastruktúra az előregedett autójavítók privatizálásával (javítóüzemek, tűzoltó szertárak, mezőgazdasági termelőszövetkezetek melléküzemágainak melléképületei). A **független gépjárműjavítók** minden gépjármű márká javítását kedvezőbb áron vállalták, a gépjárművek javítására helyezve a hangsúlyt. E vállalkozások jó kapcsolatot ápolnak a használtautó kereskedőkkel, önálló autószerelőkkel, vizsgaállomásokkal, az utángyártott gépjármű alkatrészek forgalmazóival és a biztosítótársaságokkal. A független gépjárműjavítók erős tulajdonosi ellenőrzés alatt állnak. A **vizsgaállomások** ugyanolyan infrastruktúrára épültek rá, mint a független gépjárműjavítók, tevékenységüket jogszabályi

követelmények határozzák meg, államigazgatási feladatokat végeznek nem államigazgatási keretek között.

Az **illegális autójavítók** a legális piac határvonalán tevékenykedtek. Az autójavítás 70%-a illegálisan zajlik Magyarországon. Ennek következtében a gépjármű tulajdonosok elesnek a garanciától, az állam a kapcsolódó adó- és járulékbevételektől, a gépjármű szakma legális része a bevételektől, miközben a feketén javított autók veszélyesek a környezetre, a közlekedés- és a közbiztonságra. Az olajcsere hivatalosan bejelentett szervizben zárt folyamat, a feketén dolgozó cégekből származó olaj biztosan nem kerül bele ebbe a környezetkímélő láncolatba. A másik veszélyforrás, hogy a feketén javított autók károsanyag kibocsátását sem mérik, így azok a szükségesnél is nagyobb mértékben szennyezik a légkört. A kenőanyagok piacán jelentős a csempészett, hamisított, valamint használt olaj forgalma. E módszerekkel megspórolhatóvá válik a termékdíj és számos adótétel, melynek köszönhetően a hivatalos árnál jóval olcsóbban értékesíthetők ezek a termékek. Az autótulajdonosok azonban nem érezhetik magukat, illetve autójukat biztonságban, mert egy rossz minőségű hamisított olaj akár a teljes motort tönkretelheti (NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM, 2013).

Ezen a helyzeten kívánt javítani a Nemzetgazdasági Minisztérium, mely együttműködési megállapodást kötött a Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetségével a feketegazdaság felszámolása, az adóelkerülés visszaszorítása és a foglalkoztatás bővülése érdekében. A Parlament a Magyar Gépjárműimportőrök Egyesülete kezdeményezése alapján 2013. január 1-i hatályba lépéssel elfogadta az ÁFA törvény olyan módosítását, mely lehetővé teszi az ÁFA körbe tartozó vállalatok, vállalkozások számára, hogy a tulajdonukban lévő személygépkocsik javítási és karbantartási számla ÁFA tartalmának 50%-t visszaigényeljék, ideértve a szervizelési, lakatos és fényező javításokat is. E jogszabályi változással csökkenthető a vállalatok és a vállalkozások tulajdonában lévő személyautók jogtisztta javítási kiadása és várhatóan nagyobb arányban választanak olyan hivatalos márkaszervizeket, ahol a képzett munkaerő, a minőségi munkavégzés és a tőkeerős háttér mellett a hivatalos számla kiállítása is hozzájárul a garanciális problémák orvoslására. A biztosítói gyakorlatban a javítási számla ÁFA tartalmának felét téríti meg a Biztosító. Amennyiben a személygépkocsi tulajdonosa ÁFA levonásra jogosult, mivel a személygépkocsi tulajdonosa (üzembentartója) az ÁFA másik felét visszaigényelheti. Nem áll rendelkezésre információ arról azzal kapcsolatban, hogy 2013-ban hány tulajdonos élt ezzel a lehetőséggel, mekkora összegű ÁFA visszatérítést igényeltek, illetve mennyiben javult a legális vállalkozások eredménye.

Az autójavító szektor teljes éves forgalma Magyarországon 1 000 milliárd forint, ami a 3 millió személyautó és kishasznon jármű karbantartását, javítását, valamint az ehhez szükséges alapanyagok, kenőanyagok forgalmazását foglalja magában. Ennek a piaci szegmensnek mindössze

30%-a legális, ami a hivatalos márkaszervizeken, illetve kisebb márkafüggetlen szervizeken keresztül zajló gépjárműjavítást és alapanyag, kenőanyag forgalmazást jelenti. A nemzetközi és hazai statisztikák szerint egy átlagos autó éves javítási időintervalluma 20 óra, ennek a költségnek mintegy háromszorosát teszi ki az alkatrészek ára. A piac 70%-a a legális munkavégzés nélkül, az adófizetés elkerülésével, a fogyasztók megkárosításával működik, ami valamennyi szereplőnek káros: a gépjármű tulajdonosok esnek attól a garanciától, ami a hivatalos szervizekben végzett javításokra kötelezően érvényes. A legálisan működő szervizek pedig sorra bezárnak, hiszen nem tudják tartani az árversenyt a feketegazdasággal. A feketegazdaság következményeként a márkakereskedők 60%-a, a szervizeknek pedig az 50%-a bezárt az elmúlt 5 évben. Ez több mint 20 000 munkahely elvesztésével és jelentős adóbevétel kieséssel járt együtt (NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM, 2013).

Az **autóplázák** viszonylag nagy területen fekvő, zöldmezős beruházásban létesített, több gépkocsi márkáértékesítésére, javítására, alkatrész ellátására, hatósági tevékenységek végzésére, biztosítási ügyintézésére, csere- és bér-gépkocsi szolgáltatás nyújtására szakosodott tőkeerős szervezetek. Az autóplázák 2005-ben jelentek meg a hazai gépjárműjavítók között. A márkakereskedések piaca szűkült az újabb belépők és a vezérképviseltek befolyásának erősödése miatt, miközben a nyereség csökkent. Megfordult a vezérképviseltek által mítoszként terjesztett eszme, miszerint csak márkakereskedés fejlődésének van realitása, sőt ellenkező folyamatok kezdtek beindulni. A márkakereskedések eddig a piacukat csak márkán belül, az értékesítési területük növelésével igyekeztek bővíteni, de ez nem hozta meg a várt eredményt. Kitorést jelentett a forgalmazott gépjárművek, alkatrészek márkájának, származásának diverzifikálása, a szolgáltatás koncentrációja más gépjárműmárkákat forgalmazó kereskedők piacának rovására. Ezt a vezérképviseltek még ma is tiltják korábbi monopóliumuk megőrzése érdekében.

Az **autóplázák** így kerülnek ki a vezérképviseltek gyámkodó beavatkozásait. Koncentrálják a szolgáltatások teljes skáláját, kiegyenlítik a szezonális okozta vevői igények hullámlását, és gyakorlatilag egyablakos megoldásokat kínálnak. Az autóplázák szolgáltatása alapvetően a 1-8 éves gépkocsik javítására terjed ki. Elterjedésük korlátozza a nagy beruházási igény, az irányító-vezető réteg hiánya, a vezérképviseltek tiltakozása, valamint a vevők jövőbeni fogadókészségének bizonytalansági tényezője. Méreteikből adódóan 100-200 dolgozót foglalkoztatnak, éves árbevételük még csak nem is becsülhető, mivel gyakran több gazdasági társaság működik egy adott autópláza ernyője alatt.

A nemzetközi befektetők, valamint a vezérképviseltek magukkal hozták a nyugati munkakultúrát. A nagy tőkeerő nehéz helyzetbe hozta a kisebb vállalkozásokat és szervezett gazdasági háttérrel diktált a piacon. A családi – baráti vállalkozások tulajdonosai valamilyen

formában korábban is kötődtek a gépjárműjavítói tevékenységhez, megerősödtek és folyamatosan bővültek. A tulajdonviszonyok letisztultak, így ma már egyszemélyes vagy a szűk családi tulajdon a jellemző. A tulajdonos a nevét adta a vállalkozás nevéhez és fenntartotta magának a vállalkozás vezetését. A korábban használt gépkocsi kereskedések ma már autószervizeket működtetnek, vagy akár több telephelyes **márkakereskedéssel** rendelkeznek. Az **illegális autójavítók** megvásárolták a bérelt telepet, üzemrészt, a korábban végzett javító tevékenységek helyett ma már irányítanak, sőt motorhibakód kiolvasó berendezéssel is rendelkeznek. A **vizsgaállomások** javító bázist hoztak létre, megvásárolták a szomszéd telekrészt, mert céljuk a márkakereskedés. A **független gépjárműjavítók** célja a műszaki vizsga végzése, mert ez a tevékenység hiányzik a kínálatukból.

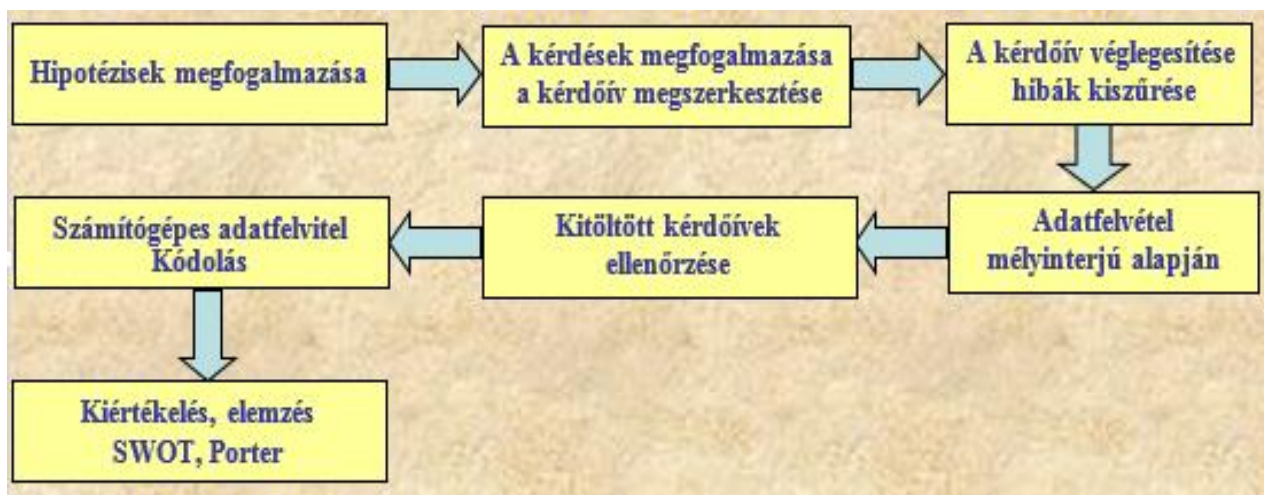
A márkakereskedések az 1990-es évek elején alakultak, személyi állományuk idegen nyelvet beszélő, diplomás, fiatal, de az iparágat nem ismerő, ágazaton kívüli, tapasztalatlan személyek közül került ki. A **vezérképviseltek** vakon követték a nyugat-európai elvárásokat, semmibe vették a vásárlói szokásokat, kulturális eltéréseket, hagyományokat és ezt várták el a márkakereskedőktől is. Ugyanakkor maguk is részt vettek a versenyben, gyakran vevőket szolgáltak ki, értékesítési árakat írtak elő, de gyakran maguk ezt nem tartották be. A vezérképviseltek a márkakereskedések tulajdonos-vezetői számára rendszeresített vezetői képzések és utaztatások segítségével azt az illúziót keltették, hogy számukra az egyetlen járható út a márkakereskedelem. A márkakereskedések bővülésénél mindent megtettek annak érdekében, hogy azt a képviselt márkán belül tartsák. Mindez a fejlődési lehetőségek beszűküléséhez és a márkakereskedés kiszolgáltatottságához vezetett.

A **márkakereskedések** az eltelt években megerősödtek, újabb márkakereskedéseket hoztak létre, de további növekedésre nincs, vagy alig van lehetőség. Az autóplázák esetében még nem halmozódott fel elég tapasztalat a következtetések levonására. Jelenleg a szereplők száma túl magas, a szervezet típusok között az átjárás egyre nehezebb. Az új szervezeti forma eléréséhez és az új tevékenység felvételéhez egyre nagyobb a jogszabályokban vagy vezérképviseleti előírásokban meghatározott tárgyi és humán erőforrás szükséglet.

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A globális és hazai autóipar, illetve márkakereskedések bemutatásához és jellemzőinek elemzéséhez az elérhető legfrissebb nemzetközi és magyar szakirodalmi forrásokat használtam fel. Ugyanakkor támaszkodtam a Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége (GÉMOSZ) jelentéseire is. További segítséget jelentett az, hogy egy Suzuki márkakereskedésben dolgozom, így a Magyar Suzuki Zrt. belső adataihoz is hozzájutottam.

Köztudott, hogy a márkakereskedések még mindig válságban vannak, ez alól a Suzuki Stop Autóház sem kivétel. A válságból való kilábalás folyamata egybeesik a rendellenességek feltárásával, alternatívák felvázolásával. A gazdasági és pénzügyi válság hatásait a Suzuki márkakereskedésekre strukturált kérdőíves módszerrel mértem fel. A kérdőíves felmérés, ezen belül is a mélyinterjú a legelterjedtebb módszer a vélemények felmérésére, gazdasági és társadalmi jelenségek bemutatására (1. ábra).



1. ábra: A strukturált mélyinterjú kérdőívének létrehozása

Forrás: Saját szerkesztés, 2014

A kérdőív készítésének folyamata hét fázisból tevődik össze. Két hipotézist fogalmaztam meg, ezt követte a kérdőív kérdéseinek megfogalmazása és az esetleges hibák javítása. A kérdőívek kitöltését az adatok rögzítése/kódolása követte az Excel program segítségével. Előzetes egyeztetés után 30 Suzuki márkakereskedést választottam ki az ország különböző megyéiből, de végül csak 18 vállalat volt hajlandó részletesen válaszolni a mélyinterjú során megfogalmazott kérdésekre.

Ez azt jelenti, hogy továbbra is a nagyfokú bizalmatlanság jellemzi a piacot, annak ellenére, hogy magam is egy Suzuki márkakereskedés (Suzuki Stop Autóház) alkalmazottja

vagyok, ahol édesapám a tulajdonos-vezető. A mélyinterjú kérdéseit az *1. melléklet* tartalmazza.

A kérdéseimre választ a márkakereskedés tulajdonos-vezetőitől, marketing és pénzügyi (esetenként stratégiai) igazgatóitól kaptam. A megkeresés időszakában tapasztalt nagyfokú bizalmatlanág végül a vizsgált 18 márkakereskedésnél feloldódott, ugyanakkor nevük nyilvánosságra hozatalához nem járultak hozzá. A mélyinterjúk rögzítését és feldolgozását követően a létrejött adatbázis alapján készítettem el a Suzuki márkakereskedések részletes helyzetelemzését.

A Suzuki Stop Autóház esetében a SWOT analízist és a Porter-féle vizsgálatot is elvégeztem. A SWOT elemzés négy tényező vizsgálatára koncentrálódik, ugyanakkor a Porter-féle vizsgálat más szemlélettel, több tényező figyelembe vételével elemzi a márkakereskedés működését. Az iparági verseny elemzése végül is megfelelő lehetőséget nyújt a verseny rejtett mozgatóerőinek felfedéséhez, mely a versenystratégia kidolgozásának alapja.

A SWOT elemzés segítségével meghatároztam a vizsgált Suzuki márkakereskedések belső, befolyásolható tényezőit a versenytársakhoz viszonyított erősségeit, gyengeségeit, valamint a nem befolyásolható lehetőségeit és fenyegetéseit.

Porter öt alapvető versenytényezőt azonosított: ágazati versenytársak, lehetséges belépők, szállítók, vevők és helyettesítő termékek. A versenystratégia kialakításának lényege a vállalat elhelyezése környezetében. Noha a mérvadó környezet igen tág – társadalmi tényezők éppúgy beletartoznak, mint gazdaságiak –, a közvetlen meghatározó környezet mégis az iparág, ahol a vállalat versenyez (PORTER, 1985). A verseny erősségét az adott iparág struktúrája határozza meg. E strukturális elemzés a versenystratégia kialakításának alapja, így átfogó képet kapunk arról, milyen tényezők befolyásolták és befolyásolják a versenyt az általam is régóta jól ismert Suzuki Stop Autóház márkakereskedésben.

4. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

4.1. Globális autóipari trendek

Ma az autóiparban jelentős strukturális átalakulás zajlik, ez hatással van a kereskedelmi cégek működésére is. Kérdés az, hogy milyen mértékben érvényesülhetnek a jövőben a toyotizmus, illetve a fordizmus már tárgyalt ismérvei. A vállalati méret, a koncentráció növekedése, az együttműködés mélyülése és a technológiai váltás, (környezetvédelmi szempontok, magas energiaárak) várhatóan a toyotizmus irányába hatnak. A pénzügyi és gazdasági válság az autóipart különösen mélyen érintette. A hosszú távú szerződések, illetve a vállalatok erős függése miatt a válság a beszállítókat is rendkívül érzékenyen érintette. 2008-ban és 2009-ben az USA-ban 50 autóipari beszállítóra alkalmazták az USA csődtörvényének az a fejezetét, mely szerint a vállalat ideiglenes védelmet kap a hitelezőktől, s lehetősége van a reorganizációra. Az USA autóipari beszállítóinak kapacitáskihasználtsága 2009-ben 55% volt, ez a termelési szint a racionalizálások ellenére is a fedezeti pont körül mozgott (US DEPARTMENT OF COMMERCE, 2010). 2010-ben már csökkent az amerikai autóipari csődök száma, az iparág kezdett túljutni a mélyponton.

Meghatározó esemény volt az autóipar szempontjából a nemzetközi pénzügyi és gazdasági válság, mely az amerikai hitelpiac összeomlásából gyűrűzött be a gazdaság más szektoraiba 2008-ban, amikor 50 millió darab alá csökkent az évi új személyautó értékesítése. 2009-ben sem változott a helyzet., de azután fokozatosan nőtt az eladások száma, sőt 2013-ban már közel 63 millió darab új személyautót adtak el világszerte. Európában 2007-ben közel 20 millió darab személyautó talált vevőre, azóta az értékesítés visszaesett (2011 kivételével), 2013-ban pedig 16 millió darab alá csökkent (2. ábra). Az autóipar már hosszú ideje túltermeléssel küzdött, a jövőben a méretgazdaságosság továbbra is fontos versenyelőny lesz, kiegészülve a földrajzi koncentrációs folyamatokkal. A földrajzi átstrukturálódást lassíthatja a válság hatására (főként a fejlett országokban) komoly támogatásokkal együtt járó protekcionizmus (a Citroen és a Renault kedvezményes állami hitelt kapott).

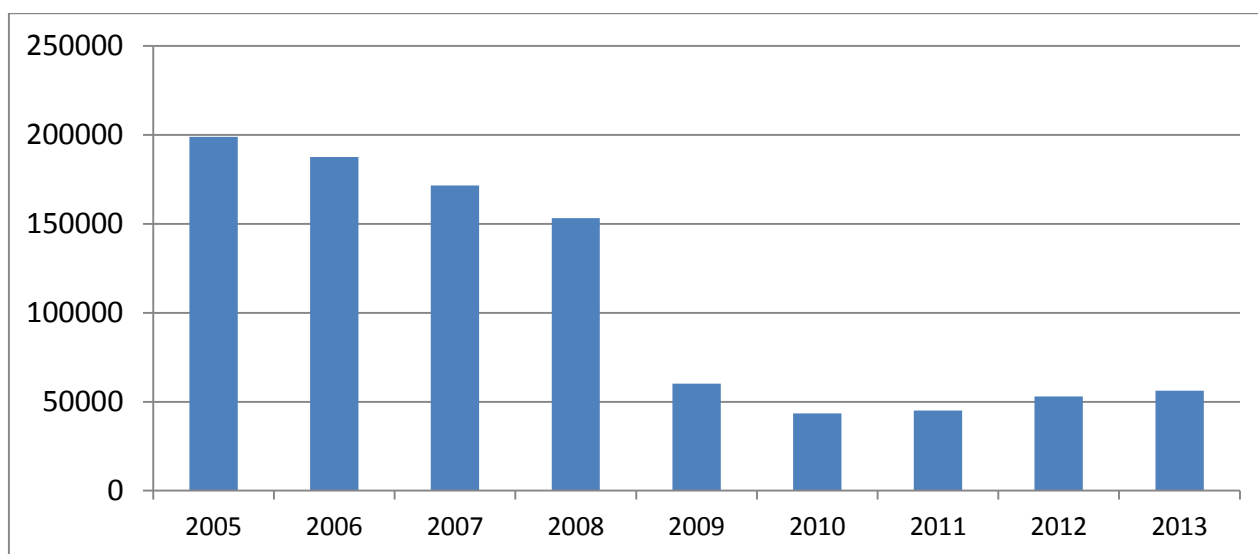
Magyarországon új személyautó értékesítése 2005-2008 között évi közel 200 ezerről 153 ezer darabra csökkent. 2009-ben ez a darabszám 61 ezerre zuhant, azóta 44 és 56 ezer darab között ingadozott az évi eladott darabszám (3. ábra). Magyarországon rövid távon a gépjárműipari szakmunka és a magasan képzett műszaki szakemberek hiánya képezi a legfontosabb gátat az iparágban. A legfontosabb üzenet, hogy a K+F és innováció már a közeljövő növekedését is döntően meghatározza a gépjárműiparban. A jövő nagy kérdése az, hogy a gyártók – és kiváltképp a beszállítók – képesek lesznek-e a hozzáadott tudásértéket növelni. Ha ez sikerül, akkor a beszállítók nemcsak a profitot és a munkahelyek számát fogják tudni növelni, hanem nemzetgazdasági szinten a

gyors gazdasági növekedés motorjává is válnak. Az iparág gazdasági súlyánál fogva kiemelten fontos szerepet játszik mind foglalkoztatás, mind az új érték teremtés szempontjából.



2. ábra: Új személyautó értékesítésének alakulása 2005-2013 között (db)

Forrás: OICA, 2014



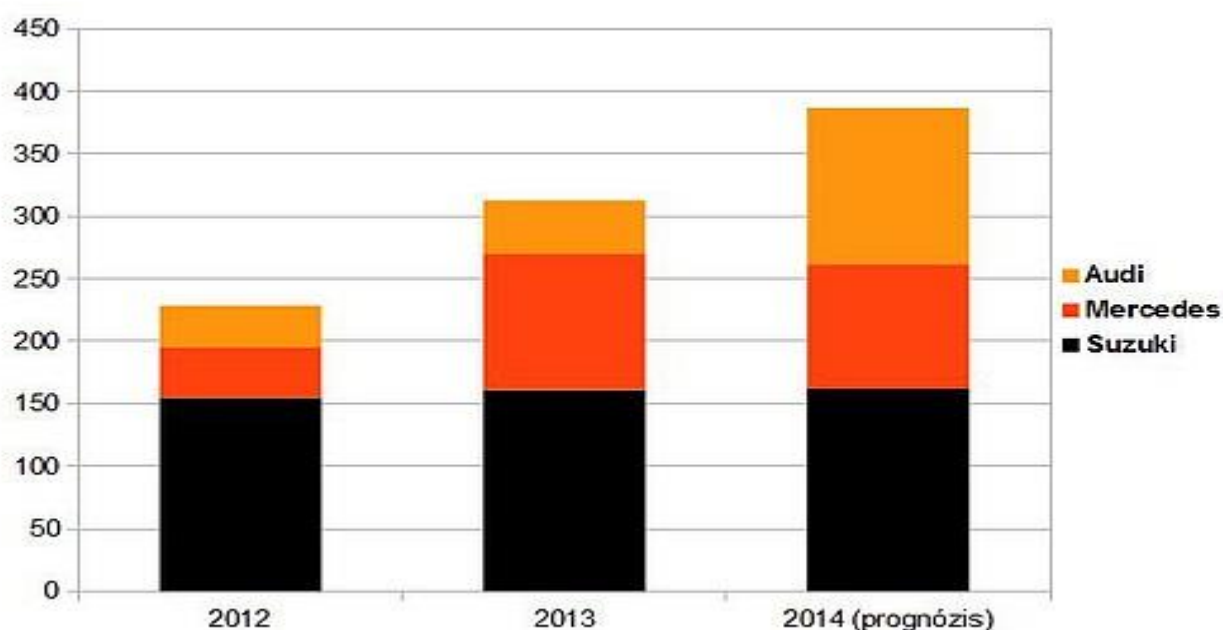
3. ábra: Új személyautó értékesítése Magyarországon 2005-2013 között (db)

Forrás: OICA, 2014

2014 elején a jövőre vonatkozó végleges következtetéseket nem lehet még levonni, azonban a legfrissebb ágazati adatokból a fontosabb trendek már kirajzolódni látszanak. A toyotizmus szempontjából fontos kérdés, hogy a válság a közeljövőben milyen hatást gyakorol a koncentrációra, illetve a felvásárlások és összeolvadások dinamikájára. Az ágazatra már a válság előtt is növekvő

koncentráció volt jellemző, ugyanakkor a pénzügyi és gazdasági válság hatására a felvásárlások és összeolvadások száma mind értékben, mind a tranzakciók számában mérsékelten megtört, de a koncentráció a jövőben folytatódni fog. Ez azonban önmagában nem feltétlenül jelent újabb lépést a toyotizmus felé, ha nem jár együtt a kapcsolatok mélyülésével, a tudás megosztásával, technológiai együttműködésekkel. Ebben az iparágban a függetlenség többé már nem fenntartható (MARCHIONNE, 2009).

A **magyar gépjárműipar** alappilléret a zöldmezős beruházással letelepedett OEM-ek jelentik. A hozzáadott érték tekintetében a győri Audi Hungária Motor Kft. a legfontosabb láncszem a magyar autóiparban, ahol a 2013. évi 43 ezerről 2014-ben 125 ezerre nőhet a legyártott autók darabszáma (4. ábra). A társaság a 2013-ban már 1,93 millió motort gyártott, de 2014-ben tovább növelik a legyártott motorok számát. Az Audi elsősorban a motorgyártás területén, másodsorban a 2013-ban befejeződött gépjárműgyári bővítésnek köszönhetően a komplett autógyártás területén is meghatározó szereplővé vált. A foglalkoztatottak létszáma eléri a 10 ezer főt.



4. ábra: **Autógyártás Magyarországon, ezer db (2012-2014)**

Forrás: ADÁM, 2014

Az Audi mögött a Suzuki esztergomi gyára szintén jelentős szereplője a magyar járműiparnak. A gyár jelenleg 3 100 alkalmazottnak ad munkát. A gyár profiljába tartozó alacsony- és középkategóriás gépjárművek eladása szenvedte meg legjobban a válság éveit. A korábban jelzett növekedés helyett gyakorlatilag termelésének stagnálásával számol 2014-ben a Magyar Suzuki ZRT., mert jelentősen csökkentette termelési kilátásait. A megrendelési állomány szerint a 2013. évi 161

ezer legyártott autó után 162 ezer autó készülhet 2014-ben Esztergomban. Ez ahhoz képest meglepetés, hogy korábban még 170-200 ezer autó gyártása volt a terv. Ez azt jelenti, hogy az ipari termelés 2014. évi növekedéséhez az esztergomi gyár mégsem tud érdemben hozzájárulni, ami a beszállítók számára is rossz hír, de a gyár foglalkoztatását nem érinti (ÁDÁM, 2014).

A legkésőbb betelepült nagy járműipari márka, a Mercedes termelése a 2012-es év végén futott fel, névleges kapacitása ma mintegy évi 100 000 gépjármű, habár 2013-ban már 109 ezer autót gyártottak. A Mercedes 2014-ben 100 ezer autó legyártásával számol, annak ellenére, hogy a jelenlegi 3 ezer fős dolgozói létszámot 2014-ben 3,5 ezer főre bővítik és bevezetik a 3. műszakot is. Valószínűsíthető, hogy a növekvő kereslet hatására 100 ezer autónál többet gyártanak 2014-ben (ÁDÁM, 2014).

A hazai ipari termelés 2014. évi növekedési kilátásait a Suzuki stagnálása alig befolyásolja. Ennek oka, hogy a három hazai autógyár a magyarországi közúti járműgyártás (beszállítók, háttérpar, motorgyártás, stb. nélkül) 25%-át adja, vagyis a teljes ipari kibocsátás csupán 6%-át. A kedvezőtlen hatást mérsékeli, hogy a Suzuki olcsóbb autókat gyárt, mint az Audi és a Mercedes, vagyis egységnyi elő nem állított kocsi kisebb kiesést jelent (az Audi és Mercedes évi árbevétele magasabb a Suzukinál, pedig kevesebb autót gyártanak). A Suzuki számait az európai autópiacon élénkülése mellett az javíthatja, ha nő az eladásokon belül a drágább S-Cross modellek részaránya. Az Audi esetében pedig a jelenleg gyártott A3-asoknál szintén drágább TT sportkocsik 3. generációjának gyártása és motorgyártásának kismértékű bővülése többletbevételt jelent. Gyenge forinttal számolva mindez akár 33%-kal növelheti a három autógyár 2014. évi bevételeit (ÁDÁM, 2014).

A beszállítói hálózat várható kiépülésével jelentős növekedési pólus alakulhat ki Kecskemét térségében. A győri székhelyű Rába-csoport is tekintélyes szereplőnek számít Magyarországon, ahol az alkalmazottak létszáma közel 2 000 fő. A bevétel közel 60%-át a futómű adja, de a járműalkatrész- és a komplett járműgyártás is fontos szerepet játszik a vállalat piaci portfóliójában. Az Opel Szentgotthárd Autóipari Kft. motorgyára 2013-ban több mint 300 ezer motort gyártott és közel 1 300 dolgozónak ad munkát. Az OEM-gyártók jelentős gyártókapacitásokat építettek ki Magyarországon, 2014-től a gyártás felfutásával további növekedésre lehet számítani. 2000 és 2013 között Magyarország 137 ezer darabról 525 ezer darabra tudta emelni a gépjárműgyártó-kapacitást (PWC, 2014).

Az elsődleges gyártókhoz Magyarországon is jelentős méretű beszállítói hálózat kapcsolódik. A nagy nemzetközi gyártók nem integrálódtak még erősen a gazdaságba, mert a magyar beszállítói hálózat eddig még nem tudott intenzíven bekapcsolódni a munkamegosztásba. A Suzuki 30%-os, az Audi és az Opel 5-5%-os hazai beszállítói aránnyal rendelkezik. A magyar beszállítói hálózat régiós tekintetben fejlett, de nyugat-európai mércével mérve elmaradott (PWC, 2014).

A **magyar gépjárműiparban** jelenleg is zajlik az ún. klaszteresedési folyamat. Ennek eredményeként az iparági vállalkozások ki tudják használni a földrajzi közelségből és a kritikus tömegből fakadó előnyöket. Az autóiipari klaszterek a szűken az iparághoz tartozó vállalatok mellett más kiegészítő iparágak szereplőit (pl. logisztikai, mérnök-tervezési vagy tanácsadó cégeket) is tömörítik gyümölcsöző üzleti kapcsolatok kialakításával. A klaszteresedési folyamat további hozadéka, hogy a szakember-utánpótláshoz a vállalatok nagy tömege megfelelő keresletet jelent. E területen találkozhatunk példaértékű együttműködésekkel, elsősorban a műszaki képzést nyújtó felsőoktatási intézményekben. Említést érdemel a győri Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont, vagy győri székhelyű Audi tanszékcsoport a Széchenyi István Egyetemen. Hasonlóan szoros kooperációt valósít meg az Audi, valamint a Rába a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemmel is (RECHNITZER – SMAHÓ, 2014).

A gazdasági stagnálás éveiben Magyarország növelte gépjárműipari súlyát. Ugyanakkor a gazdasági és politikai kockázatok értékelése a gépjárműiparban visszatükrözi a magyar gazdasági szereplők általános félelmeit. A gazdasági növekedés, költségvetési kiigazítástól való félelem és az adóterhek növekedése okozza a legtöbb fejfájást az autóiiparnak. Az üzleti kockázatok esetén már sokkal erőteljesebben érvényesülnek az autóiipari trendek: az erőforrások szűkössége a legdominánsabb fenyegetés. Ezen belül az energiaár a fő versenytényező. A makrogazdasági kockázati tényezők közül a magyar autóiipari vállalatok az inflációt, a bizonytalan gazdasági növekedést, a devizaárfolyamok ingadozását és az esetleges restriktív kormányzati intézkedéseket tekintik fő veszélyforrásnak. Az autóiipari cégek erőteljes exportorientációja és a külföldi piacok feltételezett jobb teljesítménye mérsékeli az aggodalmakat. Az energiaár mellett a szakember-utánpótlás szűk keresztmetszete viszont fenyegetést jelent.

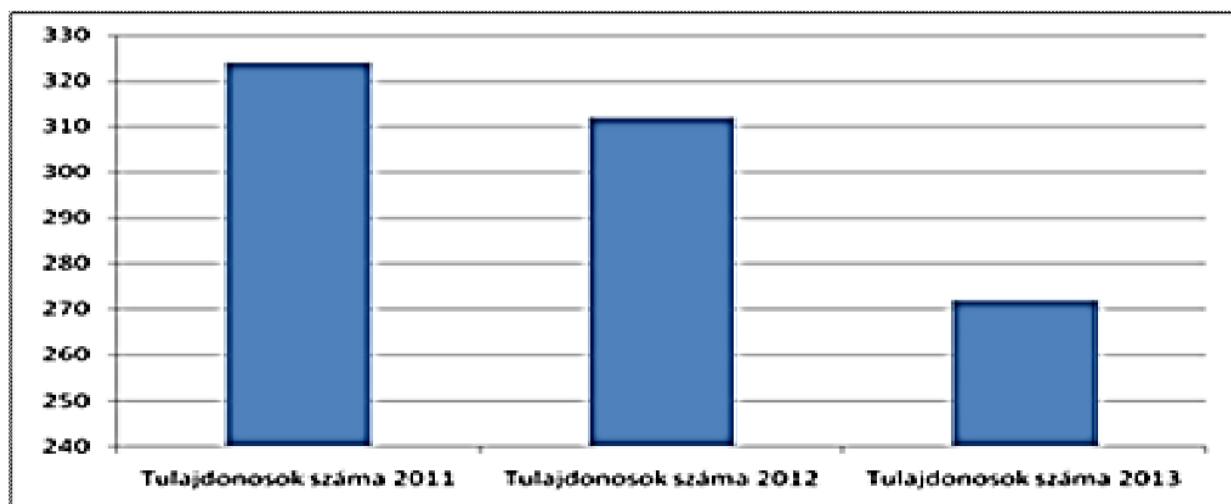
A magyar vállalatok fontossági sorrendjében az alkalmazottak listavezetők, mivel a legnagyobb verseny a vállalatok között a képzett mérnök és gépjárműipari szakemberekért folyik. Ezt a szűk keresztmetszetet a kormánynak, a vállalatoknak és a helyi döntéshozóknak együttesen indokolt kezelni. A társadalmi szerepvállalás tekintetében a hazai szereplők elsősorban olyan területeken szeretnék növelni befektetéseiket, melyek rövidebb távon képesek a vállalatnak hasznot hajtani (munkaerő, infrastruktúra). A képzett munkaerőbe történő befektetés az elsődleges prioritás, ezzel szemben a közvetett és lassabb megtérüléssel kecsegtető területeken (klímaváltozás, szegénység visszaszorítása, pénzügyi szektor stabilitása, erőforrások védelme) a magyar vállalatok kevésbé hajlandóak növelni erőfeszítéseiket.

Magyarországon a prioritás a K+F és innováció, valamint a gyártókapacitások bővítése, azaz a tudásalapú hozzáadott érték emelése a növekedési stratégiák egyik domináns eleme. Habár az európai gazdaság a stagnálás éveit éli és továbbra is nagyfokú a gazdasági bizonytalanság,

össességében a kelet-közép-európai gépjárműipar az utóbbi időszak nyertesei közé tartozik. Folytatódik a nagy gépjárműgyártók áttelepítése a térségbe, ahol Magyarország is felkerül a gépjárműipari világtérképre a költségalapú versenyelőnyöknek köszönhetően. A gazdaságpolitika is támogatja a szektor növekedését, hiszen felismerte az állam is, hogy az iparág a felzárkózás sarokköve lehet. Elsősorban a beszállító vállalatokon múlik, hogy a nagy autóipari gyártók esetében sikerül-e a beszállítás arányát növelni a hazai szereplőknek.

4.2. A márkakereskedői hálózatok kilátásai

A Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége (GÉMOSZ) 2013 augusztusában felmérést készített a magyar márkakereskedői hálózatokról, ahol 37 márkát forgalmaznak. Egy kereskedésnek tekintik a márkakereskedő cég azon telephelyét, ahol egy vagy több márkát forgalmaz. Egy-egy márká forgalmazása egy-egy szalonban történik. Így lehetséges, hogy egy cég több márkával több szalonban foglalkozik, mégis egy kereskedésnek számít. Tehát egy márkát egy különálló szalonban értékesítenek a márkakereskedések, egy kereskedés több szalonból is állhat. Viszont egy cég több telephelye, még ha csak egy márkával foglalkozik is, több kereskedésnek számít, hiszen külön szalonokban folytatja a márkakereskedést. A felmérés szerint Magyarországon 2013 augusztusában 448 márkakereskedés tevékenykedett, ami 4% csökkenést jelent 2012-höz képest. A tulajdonosok száma 2011-2013 között 324-ről 272-re esett vissza (5. ábra).

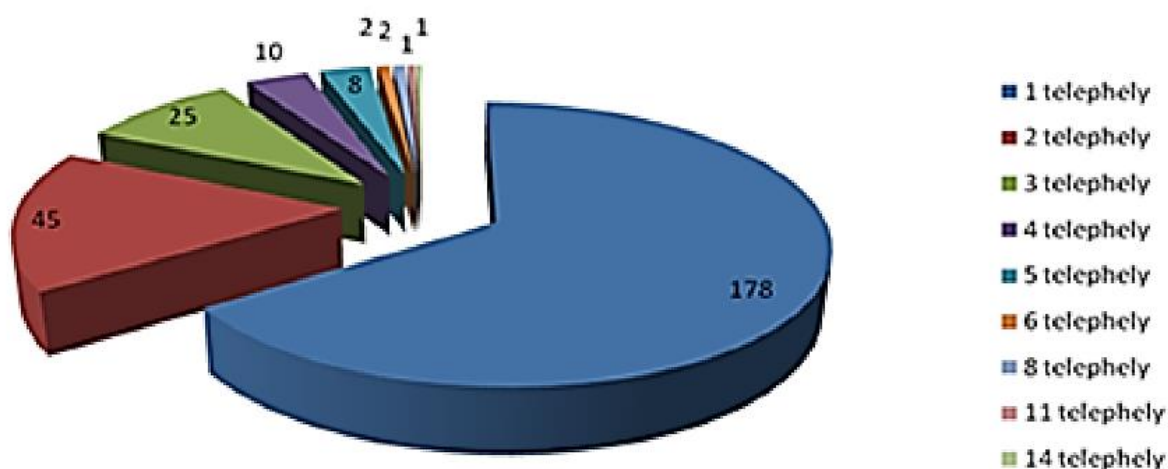


5. ábra: Tulajdonosok számának alakulása a márkakereskedésben

Forrás: GÉMOSZ, 2013a

A szalonok száma 785-ről 732-re csökkent 2011-2013 között. A Hondánál (17 szalon) és a Suzukinál (68 szalon) 10% feletti csökkenés volt megfigyelhető. A telephelyek számát tekintetében nincs jelentős változás: az egy, illetve két telephellyel rendelkező tulajdonosok aránya változatlan. A 272 tulajdonosból 65%-a egy telephelyet, 17%-a két telephelyet, 9%-a pedig három telephelyet

működtet. A tulajdonosok 9%-a rendelkezik csupán négy vagy több telephellyel (6. ábra). A gépjármű-márkakereskedelemre továbbra is a kisvállalkozási forma jellemző, függetlenül attól, hogy a forgalmazott tételek értéke viszonylag magas.



6. ábra: Tulajdonosok megoszlása telephelyek száma szerint

Forrás: GÉMOSZ, 2013a

A tulajdonosok 56%-nak volt egymárkás kereskedése, 22% foglalkozott két márkával, 10% pedig három márkával, a maradék 12% pedig négy vagy ennél több márkával. Csupán két tulajdonos forgalmaz 9 márkát, egy tulajdonos pedig 14 márkát. Az egymárkás kereskedések dominanciája enyhén csökkenő trendet mutat, ami azt jelenti, hogy a kereskedők próbálnak több lábon állni. Egy-egy megyére átlagosan 19 kereskedés jut, Budapestre 85. 2013-ban a kereskedések 31%-a a fővárosban és Pest megyében volt található. Budapest és Pest megye után a legtöbb kereskedés Győr-Moson-Sopron és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében volt megtalálható. A kereskedések számát tekintve a sereghajtók közé tartozik Nógrád, Békés és Tolna megye (GÉMOSZ, 2013a).

4.3. A Suzuki márkakereskedések helyzetelemzése mélyinterjúk alapján

Előzetes egyeztetés után 30 Suzuki márkakereskedést kerestem fel mélyinterjú céljából, de végül 18 kereskedés volt hajlandó válaszolni kérdéseimre (1. melléklet). Ennek oka, hogy továbbra is nagyfokú bizalmatlanság jellemzi a piacot, pedig én is Suzuki márkakereskedésben vagyok édesapám alkalmazottja 12 éve.

A márkakereskedések közös jellemzői azonosíthatók:

- adott méretű és felvevő képességű piac
- szoros piaci verseny, sok új belépő
- számos feltörekvő szervezet

- csökkenő nyereségtartalom
- emelkedő működési költségek
- magas adók
- magas raktározási költségek (gépkocsi és alkatrész)
- drága munkaerő
- magas reklám költségek
- folyamatos beruházáskényszer a jogszabályi előírások változása miatt
- erős vezérképviseleti bevétel elvonás,
- a magántulajdonra jellemző tulajdonosi döntések, valamint
- az ágazatot sújtó bizalmi válság.

Az 1990-es évek elején sikeres rajtot vettek, de jelentősebb tőke nélkül kezdték meg vállalkozásaikat a vizsgált márkakereskedések. A lakossági igények növekedése és a nyugat-európai vállalatok tömeges megjelenése bővülő keresletet eredményezett. A vezérképviseletek vezetésével a márkakereskedők között módszeresen felosztásra került a piac (földrajzi elosztás), bár ezeket a szabályokat később pont a vezérképviseletek rúgták fel. Ezek a márkakereskedések az eltelt 15-20 évben folyamatosan fejlődtek, de időközben feszültségek is felhalmozódtak. A garancia, illetve a szavatossági idő lejárta után a vevők tömegesen fordultak el a márkakereskedésektől. A tulajdonosok nem tulajdonítottak ennek nagy jelentőséget, mert az 1990-es években évente értékesítésre kerülő közel 200 000 darab új gépkocsi pótolta a kiesőket, a fejlődés lehetősége azonban bezárult (ma évi 50-60 ezer új gépkocsit értékesítenek).

A márkakereskedések szaporodásával, majd az évente értékesített gépjárművek számának drasztikus visszaesésével az egy kereskedésre jutó piaci részesedés csökkent. A verseny erősödésével arányosan csökkent a nyereségesség, a vezérképviseletek, a közlekedési hatóságok, az autópark kezelők egyre nagyobb beruházásokat írnak elő és várnak el. Ezen elvárásokhoz csatlakoznak a nagy flottavevők, akik hosszú rendelkezésre állást (két műszak), széleskörű alkatrészellátást és teljes szolgáltatási palettát követelnek. A követelményeknek való megfelelési szándék nagy terhet jelentett az egyszerűbb üzletmenethez szokott, képzetlen tulajdonos-vezetőknek.

A vizsgált 18 vállalkozás szinte kivétel nélkül méretüktől, földrajzi elhelyezkedésüktől, piaci szerepüktől függően, arányosan azonos gondokkal küzdenek, ugyanis ugyanazon a piacon, ugyanazon vevőknek ugyanazt a szolgáltatást tudják kínálni. A különbség a változás ütemében, gyorsaságában, illetve tudatosságában van. Reprezentatívnak tekinthető az a közepes méretű, két telephellyel rendelkező, ugyanakkor teljes körű gépjármű-fenntartási tevékenységet folytató, nagyvárosban található, magyar magántulajdonban lévő (anyavállalat 3 márkakereskedésnél van) autókereskedés.

A mélyinterjúban részt vevő 18 márkakereskedés 1990 és 2003 között jött létre és 3 kereskedés kivételével az alapítás évében kerültek kapcsolatba a Suzukival. A vizsgálatba vont kereskedések kivétel nélkül maguk keresték a kapcsolatot a Suzukival. Az éves árbevétel széles sávban, évi 35 millió forint és 7 milliárd forint között ingadozik. Csupán 4 kereskedés haladja meg az 1 milliárd forintot és 1 éri el a 7 milliárd forintot. Ezzel szemben a jegyzett tőke viszonylag alacsony, 5-200 millió forint között változik a vizsgált vállalatoknál. A Suzuki márka mellett 5 kereskedés egyéb márkát is értékesít (elsősorban Ford, Opel, Peugeot, Chevrolet). A több milliárd forint éves árbevétellel rendelkező 4 kereskedésből 2 vállalat 7, illetve 17 modellt árusít. Az egyéni vevők mellett a vizsgált kereskedések egyharmadánál vannak egyéb megrendelők (flotta, stb.) is 20-80%-ban. A márkakereskedések kivétel nélkül részt vesznek a termékek marketing és kommunikációs munkájában.

Az alkalmazotti létszám 6 és 67 fő között alakul, de tipikusnak mondható a 15-25 dolgozó. A vállalatok főbb versenytársai kizárólag a kontár autókereskedők. Arra a kérdésre, hogy mi jellemzi a versenyt, a válaszadók fele az éles piaci versenyt jelölték meg, míg másik fele a pangást. A kereskedések általában hetente, de a nagyobbak hetente, sőt akár naponta is rendelnek személygépkocsit a Suzukitól vagy a többi vállalatától. A Suzukis kapcsolatban csak 3 márkakereskedés nem kizárólagos értékesítő az adott termék vonatkozásában, de egyéb vállalati partnere minden vizsgálatba vont vállalatnak van.

A kereskedések főbb versenyelőnyei között szerepel a családi hangulat, a rugalmasság, a vevőkkel kialakított jó kapcsolat és a kitűnő szerviz. A vállalat pozícióját veszélyeztető tényezők közül kiemelésre érdemes a konkurencia, a piaci pangás és a stabilitás hiánya. A márkakereskedések jövőjüket közel egyforma mértékben látják kiszolgáltatottnak, stabilnak vagy pozitívnak. A Suzukival kialakított kapcsolattal azonban elégedettek a vállalatok, habár minőségi probléma előfordult, de ezt minden esetben kompenzálta a Suzuki.

A vállalatok közel fele gyengének érzi pozícióját a márkakereskedői hálózaton belül, a többi jónak, illetve erősnek. A 2008-as válság hatására elsősorban a létszám- és költségcsökkentést hajtottak végre a kereskedések, de néhányan munkahely megtartó pályázatot is beadtak és nyertek. Mindössze 5 vállalat vett igénybe uniós támogatást beruházásokra és egyéb fejlesztésekre. A 2014-es kilátások tekintetében legfeljebb 10%-os termelés-bővülésre számítanak.

A vezető többnyire a privatizáció előtti állami vállalatok alsó és középvezetői rétegéből került ki, ezért magával hozta annak a munkaszintnek az ismeretanyagát, kultúráját. A tulajdonos-vezetők korábbi munkatapasztalataik alapján olyan szervezeti formát képzeltek el, melynek középpontjában egyszemélyes vezetőként a vállalkozás életében bekövetkező minden eseményt ismernek és befolyásolnak. A létszám és a szolgáltatás bővülése ellehetetlenítette a korábban használt modellt és

hierarchikus elrendezésű szervezeteket hoztak létre. A tevékenység egy erősen decentralizált, demokratikus vezetésű szervezeti felépítést igényelt, helyette azonban továbbra is egy erősen centralizált szervezet jött létre. A vizsgált márkakereskedések vezetői közép- és felsőfokú vezetői ismeretekkel rendelkeznek. A vezető-tulajdonos kivétel nélkül egy személyben látja el a vizsgált vállalkozások teljes vezetőségi tevékenységét és képviseli a vállalkozást.

A vizsgált vállalkozások gyorsan fejlődtek néhány fő alkalmazotti létszámról akár 60-70 fős vállalkozássá. A vezetői és menedzselési feladatok szétválasztása csupán 3 vállalat esetében történt meg. A vezetők vegyesen közép- vagy felsőfokú vezetői ismeretekkel és vezetési technikával rendelkeznek. A különböző területek érdekeit szinkronizálták és már nem hiányzik a szervezetépítés. A gépjárművek kereskedelmére mindenhol érvényesül a szakmai, műszaki, kereskedelmi, gazdasági és raktározási követelmény.

A mélyinterjúkból kiderült, hogy az 1990-es évek elején alakult vállalkozásokban az erőforrások hiányával küszködő vállalkozó egymaga végzett minden tevékenységet, néha kapott családi, baráti segítséget is. Az irányítás teljes egészében megmaradt a tulajdonos kezében. A vevők igényelték is a vezető-tulajdonos személyes közreműködését, mert garanciát láttak a tisztességes és körültekintő szolgáltatásra. A megrendelők a rendszerváltás és privatizáció előtti időszak személytelen és érdektelen szolgáltatásaival szemben igazi tulajdonosi szemléletet reméltek. A tulajdonos-vezető aktív közreműködése szolgáltatási színvonal növelésének személyes biztosítéka lett. A vezetői kultúra és vezetési ismeretek hiánya önkéntelenül is egy klasszikus autokrata vezetési stílust eredményezett, habár ma a vizsgált kereskedések mintegy felénél a tulajdonos-vezető felsőfokú képzettséggel rendelkezik.

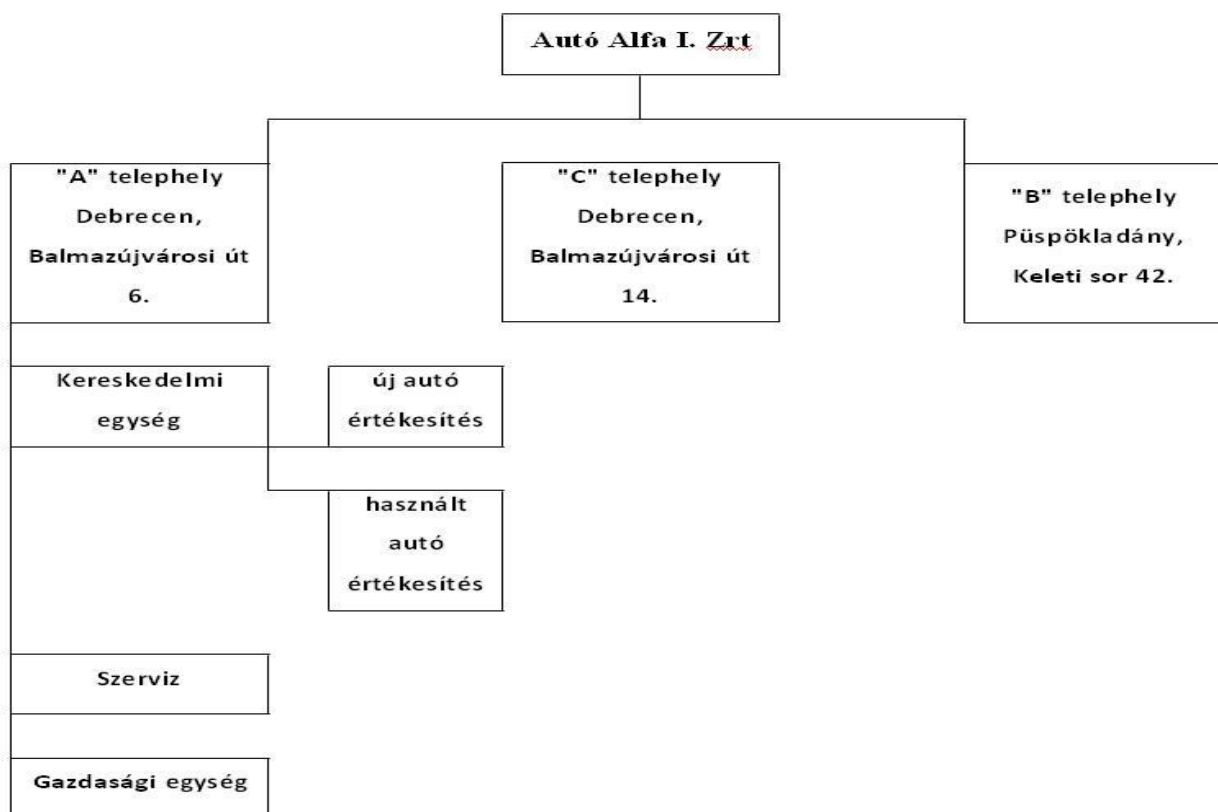
4.4. Suzuki Stop Autóház – Autó Alfa I. Zrt. bemutatása és fejlődési korlátai

A cég 1980-ban alakult, amikor a vállalkozás autóalkatrész kereskedelemmel foglalkozott. A cég alapító tulajdonosok autókereskedelmi tapasztalataiból építkeztek, folyamatosan bővítve előbb használt-, majd új személyautó-kereskedelmi tevékenységét. Első telephelyüket 1990-ben vásárolták, majd műszaki fejlesztések és az egyre növekvő piaci részesedés eredményeként az alaptevékenységhez kapcsolódó profilok bevonásával létrejött jelenleg is működő új autókereskedelmi egységük. A márkakereskedés helyének kiválasztásánál két alapvető szempontot kellett figyelembe venni. Egyrészt ne essen túl távol a városközponttól, a figyelem középpontjában maradjon, ugyanakkor az autók és az alkatrészek beszállítása akadálymentes és minél gyorsabb legyen, elkerülve a város forgalmát.

1999-ben vált valóra régi álma a cégnek, amikor a Magyar Suzuki Részvénytársaság tagjaként, Stop Autóház, Autó Alfa I. Zrt. néven átalakult Suzuki márkakereskedéssé. A cég különböző gazdasági formákon keresztül 2003. májusában alakult részvénytársasággá. A kereskedés

a városközponttól 10 percre található gépjárművel megközelítve a 33-as főúton, több bevásárlóközpont övezetében, így a városi körforgás szereplője A társaság fő tevékenysége a Suzuki gépkocsik forgalmazása és márkaszerviz tevékenység végzése. 2001-ben Püspökladányban új, kulcsrakész autószalont vásárol. E szalon megvásárlásakor is döntő szempont volt a földrajzi elhelyezkedés, közlekedési útvonal, a belföldi értékesítés mellett az export lehetősége.

A kezdetben karambolos autók javítására korlátozódó szerviz tevékenység mára komplex szolgáltatássá bővült, a gépkocsi értékesítés mellett jelentős árbevételt realizált a kapcsolódó szolgáltatásokból, mint a gyári alkatrészek árusításából, garanciális és garancián túli szervizelésből, futójavításból, környezetvédelmi vizsgálatokból, vizsgáztatásból, karosszéria javításból és eredetiségvizsgálatból. A növekvő forgalom zökkenőmentes bonyolításához 2003-ban egy új telephelyet vásárolt szintén Debrecenben, a Balmazújvárosi út 14. szám alatt. Itt került kialakításra a minden igényt kielégítő használt autókereskedés 400 darab használt autó befogadására alkalmas kapacitással. Pályázati pénz és banki hitel segítségével új legkorszerűbb, a környezetvédelmi előírásoknak megfelelő lakatos-fényező üzem épült (7. ábra).



7. ábra: Az Autó Alfa I. Zrt. szervezeti struktúrája

Forrás: AUTÓ ALFA I. ZRT. RAKTÁRKÖNYVE, 2009 alapján saját szerkesztés

A részvénytársaság célja, hogy magas színvonalon kínált szolgáltatásait rugalmas rendelkezésre állással szélesítsék törzsvásárlók körét. A megnövekedett vevői igényeknek és a

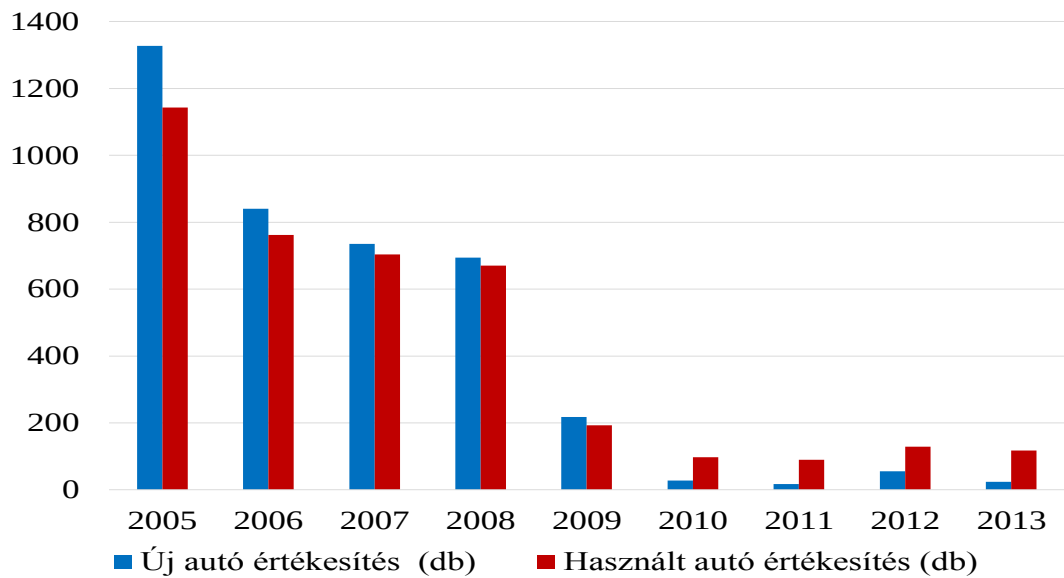
Nemzetközi Közlekedési Hatóság követelményeinek való megfelelés érdekében az Autó Alfa I. Zrt. 2002-ben bevezette, tanúsította és folyamatosan fejleszti az ISO 9001:2000 szabványon alapuló minőségirányítási rendszerét. Az Autó Alfa I. Zrt. ügyvezetőjének jóváhagyása, valamint az elfogadott minőségpolitika értelmében a társaság 2007 óta tanúsított minőségirányítási rendszert működtet, melynek alapját az ISO 9001:2008 szabvány képezi.

Kidolgozásánál és a módosítások során messzemenően figyelembe vették az érvényben lévő jogszabályokat és a vevők által megszabott követelményeket, különös tekintettel a Magyar Suzuki ZRT. előírásaira, valamint az előzetes gépjárműfenntartói vizsgálat esetében a 89/2007 a Nemzeti Közlekedési Hivatal (NKH) Elnöki Szabályzatra. Minőségpolitikája alapján a cégvezetés minőségi célokat tűz ki, melyek teljesülését rendszeresen értékeli. Ugyancsak rendszeresen átvizsgálja a teljes minőségirányítási rendszert, hogy biztosítsa a folyamatos alkalmasságát és fejlődését. A folyamatok működéséhez szükséges emberi és anyagi erőforrások biztosításáról is gondoskodik.

Az ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszer bevezetése óta a vállalat a korábbinál is magasabb minőségben képes szolgáltatni, ugyanis a megfogalmazott minőségi célokat követi és megvalósítja, valamint a rendszer által megkövetelt vizsgálatokat és ellenőrzéseket is folyamatosan végzik. Mindezek hatására a cégnek egyre kevesebb olyan reklamációs üggyel kell foglalkoznia, melyek a szolgáltatás minőségével kapcsolatosak. A vállalat felső vezetése által megfogalmazott minőségi cél, hogy stabilizálódjon a társaság szolgáltatásainak pozíciója, hogy továbbra is élvezze a vevők bizalmát és bővüljenek a piacok a nyereségorientált működés céljából. Ezek megvalósításához elengedhetetlen a kiváló minőség, amit a vevők alapvető dolognak tartanak a szolgáltatásokkal kapcsolatosan.

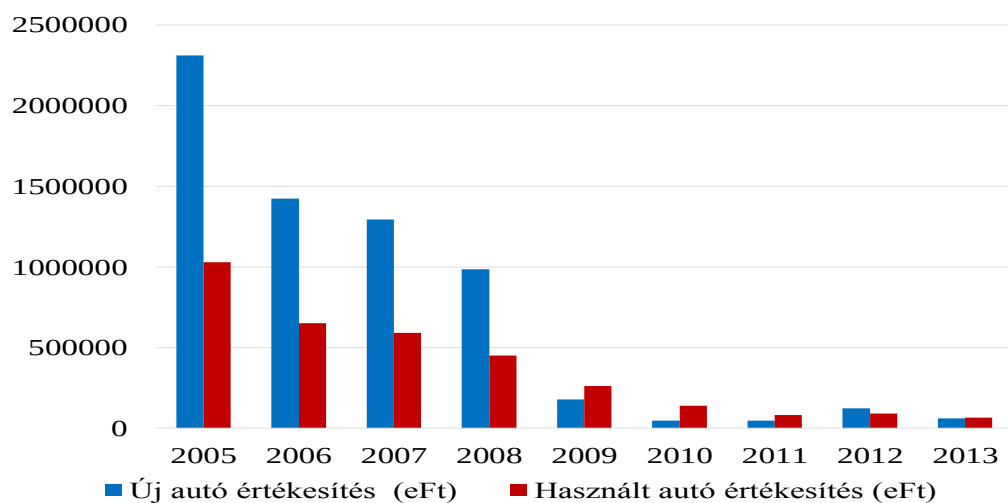
A Suzuki Stop Autóház számára a legsikeresebb a 2004-es év volt, amikor több mint 1 500 darab új és 1 300 darab használt gépjárművet értékesített. 2005-2011 között folyamatosan csökkent az új autók eladása (8. ábra). Ezt a trendet követte a használt autók értékesítése is. A 2012. évi relatíve kiugró növekedés elsősorban annak köszönhető, hogy a Magyar Suzuki Zrt. az eladások ösztönzése érdekében 17 tesztautót szállított az Autóháznak, így az 56 új autó értékesítéséből 17 volt a tesztautó. Ugyanakkor nincs magyarázat arra, hogy 2012-ben miért bővült hasonló ütemben a használt autó eladása is. 2010-2013 között a cég több használt autót adott el, mint újat. Ez azt is jelenti, hogy a gazdasági és pénzügyi válság még mindig érezteti hatását.

Mivel a kereslet a használt autók iránt kisebb mértékben csökkent az új autókéhoz képest, 2009-2013 között a használt autók értékesítési árbevétele meghaladta az új autókét, bár folyamatosan csökkent (9. ábra). 2012 kivétel volt, de nincs magyarázat arra, hogy ebben az évben miért javult a fogyasztók részéről az az autóvásárlási hajlandóság.



8. ábra: Új és használt autó értékesítése 2005-2013 között (db)

Forrás: AUTÓ ALFA I. ZRT, 2014



9. ábra: Új és használt autó értékesítések árbevétele 2005-2013 között (ezer Ft)

Forrás: AUTÓ ALFA I. ZRT, 2014

A folyamatosan szűkülő gépjármű eladások miatt a márkakereskedés tevékenységének diverzifikálásával egyre nagyobb gondot fordított a szerviz és egyéb kapcsolódó szolgáltatásainak folyamatos fejlesztésére. A szolgáltatások bővítésének köszönhetően mára mintegy ötezres vásárlói

bázissal rendelkezik a márkakereskedés és megfelelő profitot termel a fennmaradásához. A Suzuki Stop Autóház széles körű szervizelési tevékenységet lát el, fő profilja Suzuki típusú gépkocsik garanciális és garanciális időn túli szervizelése, valamint más típusú személygépkocsik javítása.

A márkakereskedés egyéb szerviz tevékenységei:

- műszaki vizsgára történő előkészítés, műszaki vizsgáztatás
- alkatrész értékesítés
- autómotor nagy- és kis fődarabok javítása
- elektromos egységek szerelése, javítása
- téli előkészítés
- eredetiségvizsgálat
- kárfelvétel, helyszíni kárügyintézés, karosszériajavítás, fényezés
- autókozmetika, autómosás
- értékbecslés

A szerviz az ügyfeleit a márkakereskedés nevükkel és címükkel azonosítja, az alkatrészeket megnevezésükkel és cikkszámokkal, a gépkocsikat saját rendelési számmal, rendszámmal és/vagy alvázszámmal. A szervízszolgáltatás, környezetvédelmi felülvizsgálat, karosszériajavítás és a műszaki vizsgáztatás folyamatainak azonosítása munkalap segítségével történik, a teljesítést és lezárást számla igazolja.

Az 1980-ban kialakult márkakereskedés fejlődése folyamán több esetben is rossz irányt választott, ez pedig csökkentette az üzleti teljesítményt, az erőforrásokat és szűkítette a piacot. A márkakereskedés fejlődése elkerülhetetlenné tette a bővülést. A bővülés kezdetben telephelyen belül következett be, majd amikor a márkakereskedés elérte telephelyének fizikai, területi korlátait, felmerült egy újabb telephely létrehozásának szükségessége. A vezérképviseletek nagy nyomást gyakoroltak a márkán belül maradás érdekében. Az erőforrások optimális felhasználásának szempontjából ez látszott a legjobb döntésnek. Mivel az üzleti tevékenység márkán belül maradt, nem állt rendelkezésre alternatíva, sem az ingadozó keresletre, sem a márka adott teljesítményére. Az új telephely létrehozásával a vásárlók nem lettek többen, a versenytársak pedig kevesebben, az új terület lefedése nem eredményezett több vevőt. A nagyobb területen való megjelenés a piac változatlan nagyságú szeletét eredményezte.

4.4.1. Lehetséges megoldások: SWOT és Porter-féle elemzés

A márkakereskedések válságban vannak, ez alól a Suzuki Stop Autóház sem kivétel. A válságból való kilábalás folyamata egybeesik a rendellenességek feltárásával, alternatívák felvázolásával. Ehhez a **SWOT elemzés és a Porter-i modell** alkalmas. A **SWOT elemzés**

segítségével meghatározom a márkakereskedés belső, befolyásolható tényezőit a versenytársakhoz viszonyított erősségeit, gyengeségeit, valamint a nem befolyásolható lehetőségeit és fenyegetéseit.

Erősségek

A márkakereskedés több éve jelen van a márkakereskedői piacon, két telephelyén azonos gépkocsi márka képviselőjét látja el. A képviselt Suzuki márka népszerűsége és elterjedése, nagy darabszámú személygépkocsi értékesítését és javítását teszi lehetővé. Márkakereskedői szerződése következtében a márkakereskedés eléri a gyári javítási technológiákat, szerviz információkat, valamint a gyári biztonsági csomagok (lopás gátló, kulcs- és rádiókódolás) kezelésének lehetőségét. További erőssége a márkakereskedésnek, hogy minden területen rendelkezik a tevékenység végzéséhez szükséges eszközökkel, célszerszámokkal, mérő- és vizsgáló berendezésekkel. Telep- és működési engedélye mellett betartja a környezetvédelmi előírásokat. Alkatrészek és tartozékok tekintetében hozzáférése van a gyári alkatrész raktárakhoz. Jogosult a garanciális javítások elszámolására és a vezérképviseletek támogatását élvezi. Továbbá részesül a márka központi reklám hozadékából.

A vezérképviselet hatására a márkakereskedés belesimul a viszonylag színvonalasan kialakított más márkakereskedések csoportjába, ami a külső megjelenést illeti. A dolgozók rendszeres képzésen vesznek részt. A szervezet működése szabályozott a vezérképviseleti és hatóságok jogszabályi előírásoknak és a működtetett minőségirányítási rendszerek elvárásainak köszönhetően. Az eredetiségvizsgálat, biztosítási-kárrendezési szolgáltatások mellett idegen márkák hatósági szolgáltatásaival és használt gépkocsi értébecslésével is foglalkozik. A márkakereskedés infrastrukturális adottsága megfelelő, számítógépen futó ügyviteli rendszert használ, az alkatrész nyilvántartásokat elektronikusan végzi. A szolgáltatás viszonylag széles körű, kiterjed az adott márkájú gépjárművek kereskedelmére, a használt gépkocsik kereskedelmére, garancia időn belüli és azon túli szerkezeti és karosszéria javítására, fényezésére, biztosítási ügyintézésére, vizsgáztatására és környezetvédelmi felülvizsgálatára. A tevékenységhez tartozik a forgalmazott gépjárművek gyári alkatrészeinek és tartozékainak kereskedelme. A márkakereskedés erőssége, hogy a pénzügyileg stabil gazdasági társaság hosszú távon jelent piaci jelenlétet, tulajdonos-vezetője a személyes garancia a folytonosságra. Jó a megközelíthetősége és az általános elérhetősége. A márkakereskedés reklám és marketing tevékenysége is erőteljes.

Gyengeségek

A márkakereskedés legfőbb gyengesége, hogy a tulajdonos-vezető kisvállalkozásként, egy személyben működteti a már középvállalkozás méretű szervezetet. A márkakereskedés deklaráltan képvisel egy adott márkát, ezzel ugyan lehetősége nyílik a szakosodásra, viszont arányosan szűkül a

piaca és kiszolgáltatottá válik. Ezt a vezérképviseltek könnyedén kihasználják és rákényszerítik akaratukat.

A vizsgált márkakereskedésnek az eltelt években hatalmas összegeket kellett költenie az előírt, elvárt beruházásokra. Korábban a tevékenység racionális okokból nem igényelte a középvezetői réteg közreműködését, később a tulajdonos-vezető személyes közreműködésével azt áthidalta. A vezérképviseltek további gyengeséget okoztak a márkakereskedésnek azzal a kommunikációval, mellyel folyamatosan befolyásolták a tulajdonos-vezetőt, és módszeresen terelgették a számukra előnyös irányba. Ezzel nem ritkán jelentős versenyhátrányt, üzleti veszteséget és piaci kiszolgáltatottságot okoztak.

Lehetőségek

A lehetőségek külső, nem befolyásolható tényezők, amelyek a piac, a jogszabályok vagy a vevői igények változásaival pozitívan érintik a márkakereskedés értékteremtő folyamatait, vagy új folyamatokat indítanak el. A vizsgált márkakereskedés számára folyamatosan adódnak új lehetőségek, melyek nem igényelnek nagy beruházásokat:

- „Gyorsszerviz” szolgáltatás: kevés idő és infrastruktúra igényű műveletek prioritásának biztosítása.
- „Gumi hotel” szolgáltatás: téli-nyári gumi betárolása a következő idényváltásig.
- „Bér-gépkocsi” szolgáltatás: csere gépkocsi biztosítása a javítás időtartamára.
- „Rent-a-car” szolgáltatás: bér-gépkocsi biztosítása nyaralásra, vagy a partner számára.
- „Taxi” szolgáltatás: ha a megrendelő nem kíván csere gépkocsit igénybe venni, de adott címre szállítást, illetve onnan beszállítást kér.
- „Nyílt kárfelvétel és kárrendezés” szolgáltatás: márkán kívüli szereplőknek, ha az valamilyen szalon kapcsolódik a márkakereskedéshez (A többi gépkocsi a márkán belül van, de a partner cég ügyvezetőjének, feleségének gépkocsija nem).
- „Internet áruház” szolgáltatás: egyéni specifikációk összeállításának lehetősége interneten keresztül.
- „Rádió, CD, HI-FI, riasztó, lopás gátló, váltózár szerelés”.
- „Optikai és teljesítmény tuning”: különleges igényekkel rendelkező ügyfelek számára.
- „Gépjármű kozmetikai szolgáltatás”.

A fentebb említett lehetőségek kézenfekvőnek látszanak, de a vizsgált márkakereskedés ezeket csak részben alkalmazza, így kihasználtsága még nem teljes körű.

Fenyegetés

Az elmúlt 15-20 évben a márkakereskedésnek biztosított volt a fejlődés, ezért napjainkban a gépjárműjavító szerezetek jelentős erőfeszítéseket tesznek a hálózatba való bekerülés érdekében. Ez

jelent fenyegetést a márkakereskedő számára. A gépjárműjavító ágazat minden szereplője ugyanannak az ügyfélkörnek kínálja szolgáltatásait, ezért folyamatos a márkakereskedő fenyegetettsége, mivel adottságai, jellemzői, a piacon elfoglalt státusza miatt rendkívül lassan, nehezkésen reagál a kihívásokra. A márkakereskedés piaci hátrányba került a független gépjárműjavítókkal, a vizsgaállomásokkal, de leginkább az újfajta szolgáltatási szemléletet képviselő autóplázákkal szemben. A jelenlegi közvélekedés szerint a márkakereskedések az iparág csúcsain helyezkednek el, ezért minden piaci szereplő ennek a státusznak az elérésére törekszik. Annak ellenére, hogy a szektorra gyakorolt jövőbeni hatásáról még nincs elegendő tapasztalat, a márkakereskedés kénytelen ártértékelní üzleti stratégiáját és követni az előrelátó tulajdonos-vezetőket, akik további telephelyeken már további márkák képviselésével gondolták folytatni a tevékenységeiket (2. melléklet).

A **Porter-féle** alapvető versenytényezők – ágazati versenytársak, lehetséges belépők, szállítók, vevők és helyettesítő termékek – elemzése átfogó képet ad arról, hogy milyen tényezők befolyásolták és befolyásolják a versenyt a márkakereskedésben.

Ágazati versenytársak erőssége

Minden vállalat riválisa az iparágon belüli bármelyik másik vállalatnak. A sok és közel azonos erejű márkakereskedés a verseny erősödését valószínűsíti. A magas állandó költségek is erősítik a versenyt, ugyanis a jobb kapacitás-kihasználtság eléréséhez csökkenteni kell az árakat. A magas kilépési korlát is hozzájárul az intenzív versenyhez.

A piacon mindig is nagy verseny volt minden kategóriában, de a pénzügyi és gazdasági válság következtében erősödött, jellemzően az alacsonyabb kategóriákban. Az árverseny főleg az alsóbb kategóriákban erősödött meg, ugyanis ezen autók potenciális vásárlóinak rétegét érintette legerőteljesebben a válság. A válság előtt nagyon könnyen lehetett hitelhez jutni, ezáltal a piac mesterségesen lett felduzzasztva. Az eladott autók döntő hányadát hitelből vették. A válság óta az emberek hitelképessége romlott, a visszafogott fogyasztás hatására csökkent a kereslet, így az autógyárak, kereskedők jelentős kedvezményekkel próbálják üzleteikbe csalogatni a vásárlókat. Ezek nemcsak az árak csökkentését jelentheti, hanem többletszolgáltatás nyújtását is (hosszabb lejáratú garancia, ajándék klíma vagy egyéb extra, téligumi garnitúra stb.). Hazánkban jelenleg körülbelül 35-40 autómárka van jelen, valamint megközelítőleg 450 márkakereskedés és több mint 700 autószalon foglalkozik új gépjárművek értékesítésével (GÉMOSZ, 2013a). A válság előtt több autót értékesítettek Magyarországon, mint amennyit a piac kényelmesen elbírt volna. Az ideálisnak tartott szám lényegesen alacsonyabb, de magasabb a jelenleg értékesített darabszámnál (50-60 ezer db/év). Porter egy másik versengési formáról is említést tesz az árverseny és a szolgáltatások bővítése esetében: ez a reklámcsata. E területen nem történt változás, mivel az autógyártók a válság előtt is

sokat reklámozták termékeiket. Megugrott viszont a kereskedők egyéni reklámozása, hogy akcióikkal magukhoz csalogassák a potenciális vevőket.

Az azonos márkát forgalmazó márkakereskedések között ádag verseny folyik. A vezérképviseltek bonuszokkal, különböző díjakkal ösztönzik a márkakereskedéseket a jobb értékesítési pozíciók eléréséért, ugyanezt teszik a finanszírozásból hasznot húzó kereskedelmi bankok is, de az igazi verseny nem az azonos márkákat, hanem a különböző márkákat forgalmazó márkakereskedések között zajlik. A vizsgált márkakereskedés tulajdonos-vezetője számára viszont csak a képviselt gépkocsi márká márkakereskedői versenye számít. A versenytársak megjelentek a márkakereskedés teljes szolgáltatási területén, ugyanis élelmes használt gépkocsi kereskedők új gépkocsikat hoznak be az országba, kikerülve a vezérképviseltek árnövelő hatását és lényeges árendeménnyel kínálják azokat a szabad piacon.

Lehetséges belépők fenyegetése

A belépő új vállalatok piaci részesedésre törekszenek, ami negatívan befolyásolhatja az árakat és a jövedelmezőséget. Ugyanakkor korlátot képezhet nagy a gazdaságos üzemméret (az egy termékre jutó költség a mennyiség növekedésével csökken), valamint a piacon lévő vállalatok hírneve és reputációja (a hűséges vevők nem szívesen változtatnak fogyasztói szokásaikon). További akadályt jelenthet a magas tőkeszükséglet. Ezzel szemben a tapasztalat nem erős belépési korlát, hiszen sok minden másolható, a know-how megvásárolható. A versenytársakat új belépőknek tekintem, mivel a nem márkakereskedők és márkakereskedők ugyanazon a piacon vannak jelen szolgáltatásaik és termékeik kínálatával. Ugyanakkor a különböző gépjárműjavító szervezetek arra törekednek, hogy bekerüljenek a márkakereskedői hálózatba.

Ma úgy lehetséges márkakereskedőként a piacra lépni, hogy első lépésként jelentkezni kell az importőröknél. Ez hatalmas induló tőkét igényel, egy ilyen szalon felépítése akár több százmillió forintba kerül. Emellett az előírások olyan részletesek, hogy azt is megszabhatják, milyen színű csempét vagy cserepet kell használni az építkezésnél. Amennyiben e feltételeket a kereskedő teljesíti, az uniós szabályok szerint az importőr nem tagadhatja meg a szerződés megkötését. A Porter-féle elemzésnél figyelembe veszik, hogy a márkakereskedéshez milyen végzettség szükséges, mennyi a betanulási idő. Ez elhanyagolható, mert nem az számít, hogy a leendő kereskedő rendelkezik-e kereskedelmi végzettséggel, hanem az egyetlen kikötés az, hogy legalább egy ember legyen a vállalat alkalmazásában, aki ennek a feltételnek megfelel.

Előfordulhat, hogy az új belépők a már piacon lévő kereskedők részéről ellenállásba ütköznek, mert amikor viszonylag kisebb távolságon belül (adott városban) feltűnik egy újabb márká képviselője, a már működő kereskedések kedvezményekkel próbálják megtartani az ügyfeleiket. Önmagában ez nem mindig elég hatásos, mivel számos tényező befolyásolja a vevő döntését a márká

vásárlásánál. A jelenlévő márkák képviselőinek száma is csökken, sőt új márkák sem jelennek a magyar piacon.

Az EU 330/2010/EU számú új csoportmentességi rendelete 2013 június 1-én lépett hatályba (EU, 2010). A szektorra gyakorolt jövőbeni hatásáról azonban még nincs elegendő tapasztalat. A függetlenek belépési törekvéseit mindenestre elősegíti a rendelet, a bekerülés szigorú korlátai megszűnnek és a verseny átlátható lesz. Ma a márkakereskedői hálózat zárt klubként működik, az igazi verseny azonban ennek határain kívül zajlik, ahol számos új belépő jelenik meg. Ez utóbbiak új szolgáltatásaikkal és alacsony állandó költségeikkel befolyásolják az üzletág jövedelmezőségét. A legnagyobb változást a márkakereskedő piacára az újszerű szolgáltatási forma térnyerése, az autópálya gyakorolhatja.

Szállítók alkupozíciója

A beszállító a minél magasabb ár elérésében érdekelt, márkakereskedések pedig a minél olcsóbb beszerzésben. A szállítók alkupozíciója nagy, ha a márkakereskedőnél koncentráltabb tevékenységet folytat. A minőségi helyettesítő termék viszont gyengíti a szállítók alkupozícióját. Korábban a szállítók nem gyakoroltak befolyást a márkakereskedő üzletvitelére, mert a vezérképviseletek kizárólag gyári eredetű alkatrész forgalmazását engedélyezték. Új gépjárműveket is csak a vezérképviseleteken keresztül lehetett beszerezni. E területen kívül elhanyagolható volt a forgalom. A tartozékok, gumibroncsok beszerzésénél sem érvényesült a márkakereskedő önállósága, mert a vezérképviseletek központilag kötötték meg a beszállítási üzleteket. A márkakereskedés gyakran kockáztatott és a gyári alkatrész cikkszám felhasználásával annak árszínvonalán értékesítette az előnyösen beszerzett alkatrészeket. A vezérképviseletek azonban előírták az egységes ügyviteli rendszerek használatát is, így könnyen azonosították az elvárásoktól eltérő magatartást. Napjainkra a szabályozott piac felborult, mert a versenytársak a beszerzéseiknél olyan beszállítót kerestek és találtak, amely a jó minőségű alkatrészeket versenyképes áron szállítja, a gyári kiszolgálásnál lényegesen gyorsabban és olcsóbban. Ez a márkakereskedőt hozta nehéz helyzetbe, mert a vevőkért folytatott harcban kénytelen továbbra is a vezérképviseleti szerződése miatt lényegesen magasabb áron szolgáltatni.

A szállítók alkuereje gyengült, mert a kereskedő szabadon áttérhet egy másik vállalat termékeire viszonylag alacsony átállási költségek mellett. Ez a kiegészítő termékekre vonatkozik, az autóra már nem. A márka választásánál már nem ilyen könnyű a helyzet, így a beszállító alkuereje igen nagy. Egy bizonyos márkát a kereskedő csak egy forrásból szerezhet be (a jövőben ez változhat, ha a piacot teljesen liberalizálják). Ezzel szemben egy kisebb kereskedés által értékesített mennyiség az autógyár, illetve importőr forgalmának csak kis hányadát teszi ki. Erősíti még a szállítók pozícióját, hogy egy másik márkára való áttérés jelentős költségekkel jár (célszámok és az induló

alkatrészkészlet beszerzése, a szignalizáció vagy a számítógépes rendszer cseréje, az oktatás stb.), így komolyan meg kell fontolni a váltást. Porter a munkaerőt is a szállítók közé sorolja. A munkaerőpiacon ma a kínálat jelentősen meghaladja a keresletet. Sem a kereskedői, sem az autószerelői munka nem igényel különösebb extra képzettséget, és ez jellemző a többi autókereskedelmen belül létező munkakörre is. Így a munkaerő, mint szállító alkuereje márkakereskedések esetében elhanyagolható.

A válság hatására az autókereskedelmben erősen kínálati piac alakult ki. A kereskedők az értékesítés növelésére törekszenek, vagy a visszaesés mértékének csökkentésére. A szállítók tehát már nem támaszthatnak akkora elvárásokat a közvetítőikkel szemben, mint korábban, amikor gördülékenyen ment az üzlet, de a viszonteladó sem lázadozhat az alacsony árrés miatt, mert annak is örülni kell, ha végre akad vevő. Az alkuerő függ az értékesített mennyiségtől is. Egy nagyobb kereskedés pozíciója erősebb az importőrrel szemben, mint egy kis forgalmú, vidéki autószaloné. Összességében tekintve, a magyar piac alkuereje is csekély. A hazai autópiac az ország méretéből adódóan elég kicsi, így a márkakereskedés megpróbál igazodni. Továbbá felkészül az új csoportmentességi rendelet által teremtett piaci állapotokra, amikor a márkakereskedések már a garancia és a szavatossági idő alatt sem élveznek piacvédelmet (EU, 2010).

Vevők alkupozíciója

A vevő alacsony árat és jó minőséget keresi. A vevői nyomás nagysága nő az iparágban, ha kevés a vásárló. A vevői alkupozíció erős, ha nagy volumenben vásárol, ha a termékünk standard tömegtermék, vagy ha informálódik a piaci viszonyokról. A márkakereskedés vevői folyamatosan vándorolnak egyrészt a márkakereskedések, másrészt a különböző márkák között. Ezért a vevők mindig újabb és újabb márkakereskedést vagy gépkocsi márkát keresnek. Ugyanakkor más márkától, márkakereskedéstől elfordulva éppen a vizsgált márkakereskedést is választhatják.

A vevők fluktuációja bizonytalanságot eredményez a márkakereskedésben. A vevők távozása a hálózaton kívülre az árak mérséklésére kényszeríti a márkakereskedést, viszont állandó költségei adottak, azok csökkentése nem lehetséges, mivel már a kezdet óta a minimális költségszinten mozognak (nincs hová csökkenni). A vevők alkupozíciója abban nyilvánul meg, hogy képesek-e az árakat csökkenteni, többletszolgáltatásokat kialakítani, magasabb minőséget elérni. A válság hatására kínálati piac alakult ki és a vevők alkupozíciója nőtt, ráadásul sokkal érzékenyebbek lettek. A potenciális vevőnek nem kerül semmibe egy másik márka képviselőjéhez ellátogatni ajánlatkérés céljából. Az ajánlatokat a vásárló informáltságától függően fenyegetésre is felhasználhatja kedvezőbb ár elérése céljából. Erősödik a vevő tárgyalási pozíciója abban az esetben is, ha a vállalat összes értékesítéséhez képest nagy mennyiségben vásárol. Ilyen lehet például a flottaértékesítés, amikor egyszerre több gépjárművet vásárolnak, így jelentős árkedvezmények is kialakíthatóak. A kereslet

csökkenésével minden egyes vásárlás felértékelődik, mivel egy vásárlás a teljes forgalom nagyobb hányadát teszi ki. A kereskedők ezért sokkal inkább érdekeltek abban, hogy minden potenciális vevőből tényleges vásárló váljon. Ennek eredményeként a vevők könnyebben tudják érdekeiket érvényesíteni, mert a személyes vásárlásuk értéke felértékelődik a teljes forgalomhoz képest.

Helyettesítő termékek fenyegetése

Ennél a versenytényezőnél iparágak versenyeznek iparágakkal. A kérdés az, hogy egy adott terméket milyen mértékben helyettesíthet egy másik iparág adott terméke? A jövedelmezőséget csökkenti a vevő számára vonzóbb alternatív termék kínálata és annak növekvő ár/érték aránya.

Külön-külön egyik közlekedési eszköz sem helyettesítheti az autót, mivel a tömegközlekedéssel, kerékpárral, motorkerékpárral vagy repülőgéppel közlekedő személyek többsége is rendelkezik személygépkocsival, így azzal is közlekedik. De az autó kíméletes használatával állapota lassabban romlik, tehát a tulajdonos tovább halaszthatja az új autó vásárlását. Mindenki pénztárcája és komfortigénye szerint dönthet, hogy egy új autót, valamelyik helyettesítő terméket vagy mindkettőt veszi-e igénybe.

A gépjárműfenntartói tevékenységnek nincs helyettesítő terméke, tehát a márkakereskedő tevékenységének helyettesítése csak az iparágon belül értelmezhető. A márkakereskedés által kínált termék és szolgáltatás alternatívája a másik márkakereskedés, vagy a másik márka, továbbá a márkakereskedői hálózaton kívüli gépjárműfenntartói tevékenységet végző szervezetek. Az alkatrészek és tartozékok piacán erőteljes verseny bontakozott ki a nyugati alkatrész forgalmazói hálózatok megjelenésével. A használt gépkocsik piaca eddig is erős volt. A luxus gépkocsik piacát csökkentette az utóbbi években divatba jött drága hajók, vitorlások, motorcsónakok, motorkerékpárok, quad-ok tömeges elterjedése. A márkakereskedések alkalmasak lettek volna ezek értékesítésére, mégsem kívántak részesülni ebből a magas fizetőképességgel és hajlandósággal rendelkező piacból.

A mélyinterjúra alapozott SWOT és Porter-féle elemzéssel mindkét hipotézis bizonyítást nyert. Egyrészt a globális pénzügyi és gazdasági válság továbbra is hatást gyakorol a márkakereskedésekre, ezért szükséges átalakítani a szervezet felépítését.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A gépjármű-kereskedelem eladott darabszámainak növekedési potenciálja lassan eléri a határait. Míg a válság előtt jellemzően hitelre vásárolták az autót a családok (85% hitel – 15% készpénz), mára ez az arány a bankok kedvezőtlen hitelajánlatainak, hiteltörlesztő részlet emeléseinek hatására megfordult. A legtöbb vásárló végül a kapott kedvezmény alapján dönt egy vásárlás mellett, az átlagos kedvezmény mértéke a vizsgált márkakereskedéseknél 5-7% körül mozog. Az autókereskedelem évtizedek óta folyamatos struktúraváltozás alatt van. A legfontosabb túlélő stratégia a kereskedő és gyártó közötti együttműködésben rejlik, mely a gyártóhoz való kötődés erősítését követeli meg. A jövőben a dinamikus autómárka marad a piacon. A válság előtt rengeteg Suzuki kereskedésnek adtak az importőrök értékesítési jogot, ami a márka piaci részesedésének erősítése helyett mindenekelőtt belső konkurenciát eredményezte. A kereskedői hálózatok csökkenése mellett az importőr a kereskedői árrés szűkítésére is törekszik.

Ma a fő probléma a forgalom extrém alacsony szintje, a minimális árrés, a magas költségek (növekvő adók, importőr által megkövetelt kiadások) és az erősödő feketegazdaság. További gondot jelent a fedezethiány, a szakképzett munkaerő hiánya és a rugalmatlan banki magatartás. A feketegazdaság visszaszorítása a legfontosabb feladat. Az MNB növekedési hitelösztönző programjában a folyósítás lassú, az ügyintézés nehézkes. A tranzakciós adó újabb hátrányos tényező, sokmilliós nagyságrendű többletköltséget jelent. A vevők ma jellemzően készpénzzel vásárolnak, hitelt elsősorban a céges vevők mernek vállalni (GÉMOSZ, 2013b).

A márkakereskedőkre veszélyt jelentő piaci tényezők között élen jár a feketegazdaság, a vásárlóerő hiánya és a folyamatosan változó jogszabályi és gazdasági környezet, valamint a folyamatosan növekvő költségek és adóterhek. Az adóelkerülésen alapuló használt autó behozatal káros hatása mellett problémát jelent még az eladósodottság mind a kereskedők, mind a vevők részéről és a finanszírozások bizonytalansága. A piaci trendek, a kereslet gyors változása és kiszámíthatatlanság miatt a készletezés és tervezés szinte lehetetlen. Az elvárt működési feltételek között az adó és egyéb terhek költségeit nem fedezik az autó eladások, ugyanis a működési költségeket ötször-hatszor nagyobb forgalomra alapozták. A márkakereskedők bizakodóak a hosszú távú működésben, azonban ez a bizakodás gyakran kényszer, mert a kereskedők nem értenek máshoz, ezért kénytelenek bízni abban, hogy képesek fenntartani vállalkozásukat (GÉMOSZ, 2013b).

Ennek érdekében szükséges átalakítani a szervezet felépítését, indokolt áttekinteni az infrastruktúra működtetésének szükségleteit, a szükségleteknek megfelelő emberi erőforrás gazdálkodást folytatni. Modern menedzsment eszközöket célszerű használni a gazdálkodáshoz, újra kell azonosítani a vevőt és diverzifikálni szükséges a szolgáltatást a piac valós elvárásainak megfelelően.

Az utóbbi években az ügyfelek összetétele változott. A piacon nő az egy fős (szingli) és időskorúak, valamint a nők aránya. Várhatóan nő a kisautók illetve az idős vásárlók elvárásainak megfelelő modellek értékesítése. A folyamatosan változó értékrend ítélet miatt az árrugalmasság serkentésével nőni fog egy autó presztízs értéke, a többlet-felhasználási opciók iránti növekvő kereslet leginkább a felső kategóriájú személygépkocsiknál lesz jellemző. A flottavásárlók, mint például a nagyobb állami cégek, autókölcsönzők is fontos szerepet játszanak. Az USA-ban az autóvásárlások csaknem 20%-a már az interneten zajlik. Európára ez még nem jellemző, de a potenciális vevők a vásárlás előtt tájékozódásra és ajánlatkérésre már használják a számítógépet. A személyes eladás jelentősége a jövőben is meghatározó lesz, mert minden szolgáltatást nem helyettesíthet a számítógép, fax, telefon, stb. A internetes eladás viszont emelkedni fog, a kereskedőket ez egyelőre nem fogja veszélyeztetni.

Összességében arra a következtetésre jutottam, hogy a megváltozott gazdasági viszonyok között a telítődött piacon folyik a harc a még kiaknázatlan célközönség kegyeiért. Ebben a helyzetben jól átgondolt stratégiával és taktikával lehet eredményeket elérni. A marketing és kommunikációs eszközöknél egyértelműen a vevők és a piac szempontjait veszem figyelembe. Különböző üzleti iskolák éveken keresztül azt tanították, hogy „a vevő a Király”. A vevőnek kiemelt bánásmód jár, nélküle nincs szolgáltatás és kereskedelem. Időközben megváltozott a helyzet, mert nem „a vevő a Király”, hanem az a „Király”, aki elhiteti a vevővel, hogy ő a „Király”. Bárki „Király” lehet, ha sikerül elérnie, hogy a vevők „Királynak” érezzék magukat. Ehhez alkalmazni kell a piacon, a versenytársaknál vagy más ágazatokban használt jó megoldásokat. Legyen a márkakereskedés a király, és tegyen meg mindent azért, hogy a vevő „királynak” érezze magát.

A Suzuki Stop Autóház márkakereskedés fejlődésének 33 éve alatt a legnagyobb hangsúlyt az infrastrukturális fejlesztésekre, az új telephelyek megvásárlására, gépek és berendezések beszerzésére, a vezérképviseleteknek való megfelelésre fordította, ezért elhanyagolta a piac elvárásainak megismerését szolgáló humán erőforrás- és szervezetépítés feladatait. A sajátos fejlődési pálya minden erőforrást lekötött, ezért a vevő nem részesült kellő figyelemben. A vállalat az elmúlt időszakban nem sokat tett a vevők megtartása érdekében, mert az új belépők mindig pótolták a kiesőket. Nem végeztek vevői elégedettség vizsgálatot, nem mérték fel a vevői igényeket sem, így nem vették észre, hogy a vevők kicserélődtek, megváltoztak és már teljesen más márkakereskedési szolgáltatást várnak el. Az is igaz, hogy vevői elégedettség vizsgálatot a vezérképviseletek végeztek, külső, szakosodott szervezetekkel. Gyakran nem a márkakereskedés számára fontos kérdéseket tették fel, ezért nem a megfelelő válaszokat kapták.

Ma már a vevők szívesen kommunikálnak elektronikusan és szeretnek több kereskedésnél tájékozódni. Komolyan kell venni az érdeklődésüket és teljes körű tájékoztatást kell adni az ajánlatok

versenytársakkal való összehasonlíthatósága érdekében. A széleskörű finanszírozási lehetőségek elterjedésével szinte bárki gépkocsi tulajdonos lehet, ezáltal potenciális vevőként jelentkezhet a márkakereskedésben. Míg korábban a viszonylag tehetős réteg vásárolt és üzemeltetett gépkocsikat, most már mindenki megteheti. Ez nagyszámú és egyben többféle vevőt is jelent. Meg kell tudni különböztetni a vevői kategóriákat, számukra új kezelési technikákat kell kidolgozni. Különböző bánásmódot igényel a flottakezelő, a nagy flottaüzemeltető, a néhány gépkocsival rendelkező kisvállalkozás, a „kis ember” és a „nagyember”.

A menekülési útvonalak megtalálásához át kell értékelni a vevőre vonatkozó ismereteket, a vevők bizalmának visszaszerzéséhez újra meg kell határozni a vevői igényeket. A bizalomvesztés okát is illik ismerni, ezért elengedhetetlen az ügyfelekkel történő kommunikáció újabb vevők eléréséhez. A vevői igények azonosítása célratörő, az adott vevői kategóriára szabott igényfelmérő kérdőívek kidolgozását igényli, illetve a munkafelvevők által használandó, igényösszesítő adatlap alkalmazását. Az alacsony árak miatt alig van különbség a különböző márkakereskedések által forgalmazott gépkocsik árai között, ezért nem azt kell hirdetni, hogy hol a legjobb vásárolni, hanem azt, hogy hová jó tartozni, hol a legjobb az együttműködés és hol található egy olyan partner, amely mindenben tud segíteni.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az autógyártás a gazdasági iparágak közül húzóágazat, hiszen jelentős hatással bír a nemzetgazdaság teljesítményére és óriási munkaerőpiacot biztosít a globális piacon. Az autóipar szempontjából jelenleg meghatározó a világméretű recesszióból való kilábalás. Az erősödő költségnyomást, a csökkenő keresletet, a szigorodó környezetvédelmi szabályozásokat és a növekvő nyersanyagárakat az autógyártás minden szereplője megszenvedi. Az ázsiai országokban, kiemelve Kínát és Indiát egyre nagyobb kereslet jelentkezik az autóhasználat iránt, ezért a jövőben e piacok kínálnak potenciális növekedési lehetőséget.

Az elmúlt két és fél évtizedben Magyarországon szinte a semmiből jöttek létre a márkakereskedések, melyek az eltérő körülmények ellenére ma is jellemzően azonos problémákkal küzdenek, nevezetesen azzal, hogy a növekedés éveiben elhanyagolták a szervezet fejlesztését. A gazdasági fejlődés éveiben a humán erőforrásokkal szemben előnyben részesítették a tárgyi erőforrások beruházását, mivel a tulajdonosok, vezetők vállalatvezetési, vállalkozásgazdasági, menedzsment és humán erőforrás gazdálkodási ismeretei hiányosak. Nem alkalmaznak alapvető motivációs eszközöket, de megoldást remélnek a más iparágakra kialakított komplex vállalatirányítási rendszerek bevezetésétől, elhanyagolva a humán erőforrást. Nagy hangsúlyt helyeznek arra, hogy megtartsák és bővítsék vevőik számát, de gyakran nem a marketing, vagy a reklám eszközeivel.

A jövőben elengedhetetlen a vezetési filozófia megváltoztatása, a szervezet átalakítása és a rendelkezésre álló erőforrások jobb kihasználása. A ma is közismert vevői idegenkedés a márkakereskedésektől olyan bizalmi válságot eredményezhet, amely továbbra is átrendezheti a márkakereskedelmi hálózatokat. A jelenlegitől eltérő szervezeti felépítésű és célú vállalkozások létrejötte várható, egyrészt a jelenlegi tulajdonosok, másrészt tőkeerős befektetők segítségével.

A márkakereskedés új fejlődési szakasza megköveteli piac elvárásaira adott gyors és hatékony választ, vagyis a piacon található új beszerzési lehetőségek megismerését, a megváltozott világ új kommunikációs eszközeinek használatát, a vevők azonosítását, a szolgáltatások rugalmas szervezését. A márkakereskedés nem teheti meg, hogy nem veszi figyelembe a változó gazdasági, és politikai helyzetet. Fontos szempont, hogy a vezetőség piaci kitekintésekkel folyamatosan elemezze azokat a versenyhátrányokat, melyeket a független gépjárműjavítókkal és a nagy autóplázákkal szemben szenved el. Ha az életgörbe hanyatlik, akkor megfelelő stratégia bevezetése után új arculattal kell megjeleníteni a piacon.

A márkakereskedés csak akkor tud kiszabadulni a zsákutcából, ha olyan szervezetté válik, amely gyorsan és hatékonyan tud válaszolni a piac elvárásaira, maga tudja megválasztani a jövőbeni fejlődési irányokat. Ez megoldható, ha a két telephelyes azonos márkát forgalmazó szervezet helyett

a második telephelyen már nem márkakereskedelmet folytat, hanem egy kisebb autóplázát alakít ki. Tehát a szervezet egyik fele márkakereskedésként működik, a másik fele pedig szabad piaci versenyzővé válik. Ezzel az új felépítéssel a szervezet egyik része élvezi a márkakereskedői lét előnyeit és kivédi a hátrányokat, másrészt élni tud mindazzal a lehetőségekkel, amelyek szabadpiaci versenyzőként megtehető. A tevékenység diverzifikálásával, a szolgáltatási kör növelésével csökken a kockázat, több vevőt lehet elérni és ki lehet egyenlíteni az ingadozó megrendelési állomány által okozott hullámvölgyeket.

A vevői igényfelmérésekből származó információ gyors hasznosításával vizsgálja meg, hogy a korábbi vevők miért fordultak el a márkakereskedéstől, majd dolgozzon ki testre szabott megoldásokat számukra. A vállalkozás egyik telephelyét elhagyó ügyfeleket csábítsa át és szolgálja ki a másikban. A szervezet márkakereskedésként működő része biztosítja a szervezet biztonságát, utána a független kereskedés lesz a fejlődés záloga. A magváltozott piac, új adottságokkal rendelkező szervezetet igényel, elengedhetetlen egy olyan szervezeti átalakítás végrehajtása, mely rugalmasan reagál a piac elvárásaira.

A Suzuki Stop Autóház pozíciójának megtartásához olyan taktikai kommunikációt kell folytatnia, hogy további vásárlói rétegeket csábítson a salonba. Az új autók értékesítésével a szerviz tevékenység is szoros összefüggésben van, mert a csökkenő piaci kereslet következtében az új gépjármű értékesítése kevésbé jövedelmező. Az utóbbi időszakban a szerviz tevékenység jelentősége nőtt, mert a szervizrészlegnek egyre nagyobb arányt kénytelen vállalni a cégszintű üzleti eredményből. A szerviz tevékenységgel pedig az alkatrész kiskereskedelem függ össze, mivel forgalmának legnagyobb részét szerviztevékenységhez kapcsoltn bonyolítja. A három terület szoros összefonódásával kiemelt figyelmet kell szentelni mindegyik területre a kitűzött cél és eredmény elérése érdekében.

A válság hatására a gépjárműpiac kereslete jelentős mértékben visszaesett, 2010-től kezdve ez a trend megváltozott. A Suzuki Stop Autóház életében megfelelő taktikai döntéseket kell hozni. A növekvő online kommunikáció mellett a jövőben is fontos lesz a személyes eladás és a vásárlói bizalom fenntartása, javítása. Véleményem szerint továbbra is szükség lesz az autósalonokra, ahol exkluzív környezetben választhatja ki a potenciális tulajdonos álmai autóját, az interneten nem tud ezzel a sajátságos élménnyel találkozni.

SZAKIRODALMI JEGYZÉK

Könyvek, cikkek, tanulmányok

1. AUTÓ ALFA (2009): Autó Alfa I. Zrt. Raktárkönyve alapján (2009)
2. AUTÓ ALFA (2014): Autó Alfa I. Zrt. mérlegei (2005-2013)
3. ELLINGSTAD, M. (1997): The Maquiladora Syndrome: Central European Prospect. Europe-Asia Studies, Vol. 49, No. 1. (Jan. 1997), pp. 7-21.
4. FUTO P.– HURTON E. (1997): A kis- és középvállalkozások háttérpári-beszállítói együttműködésének javítására, vállalkozói hálózatok kialakítására, alkalmazható kormányzati technikák és ösztönzők, a fejlett országok tapasztalatainak figyelembe vételével. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. 1997.
5. GÁL T. (2011): A gazdasági válság hatása a Suzuki beszállítói hálózatra Magyarországon. Budapesti Corvinus Egyetem. Közgazdaságtudományi Kar. Szakdolgozat. 59 p. <http://szd.lib.uni-corvinus.hu/3599/>
6. HAVAS, A. (2000): Local, Regional and Global Production Networks: Reintegration of the Hungarian Automotive Industry,” in Christian von Hirschhausen and Jurgen Bitzer, eds., The Globalization of Industry and Innovation in Eastern Europe: From Post-Socialist Restructuring to International Competitiveness. Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar, 2000, pp. 95-127.
7. MÉSZÁROS Á. (2010): A válság utáni autópári beszállítói rendszerek és a hazai beszállítók lehetőségei, Vezetéstudomány, 2010. 41.évf. 10. sz.19-26.
8. PORTER, M.E. (1985): Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
9. RECHNITZER J. – SMAHÓ M. (2012): A jármű- és autópári hatása a kelet-közép-európai térség versenyképességére Magyar Tudomány 2012 07. A Magyar Tudományos Akadémia. pp. 38-47.
10. TURNBULL, P. – OLIVER, N. – WILKINSON, B. (1992): „Buyer–supplier relations in the UK automotive industry: strategic implications of the Japanese manufacturing model". Strategic Management Journal (13) 2: 159–168

Statisztikai adatforrások

1. OICA (2014): Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers). <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>

Internetes források

2. AUTOPRO (2014): Ezeket a kocsikat vették a magyarok 2013-ban.
3. <http://www.autopro.hu/szolgaltatok/Ezeket-a-kocsikat-vettek-a-magyarok-2013-ban/8249/>

4. ÁDÁM V. (2014): Romba dönti a magyar álmot a Suzuki? Napi.hu, 2014. március 28.
http://www.napi.hu/magyar_vallalatok/romba_donti_a_magyar_almot_a_suzuki.579064.html
5. ÁDÁM V. (2013): Robbanás várható a magyar autógyártásban hamarosan. Napi.hu, 2013. november 25.
http://www.napi.hu/magyar_gazdasag/robbanas_varhato_a_magyar_autogyartasban_hamarosan.570023.html
7. BÁLINT S. (2008): Az autógyártás magyarországi története. Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége. Tudományos-technikai eredményeink és az európaiság sorozat.
<http://www.scitech.mtesz.hu/22autogyartas/index.html>
8. DUNA AUTÓ ZRT (2009): A Magyar Suzuki teljesítménye 2009-ben.
9. http://dunaauto.hu/marka_suzuki/oldal_erteakesites/tartalom_hirek/hirek_1/hirid_213
10. EU (2010): A bizottság 330/2010/EU rendelete (2010. április 20.) az Európai Unió működéséről szóló szerződés 101. cikke (3) bekezdésének vertikális megállapodások és összehangolt magatartások csoportjaira történő alkalmazásáról (L 102/1).
11. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:102:0001:0007:HU:PDF>
12. FUHRMANS, V. (2009): Volkswagen, Suzuki Forge Alliance On Emerging Markets, Small Cars. Wall Street Journal. New York, N.Y. 10 December 2009
13. [https://www.google.hu/?gws_rd=cr&ei=V_xpUrvaAcnswbzyoCgBw#q=Fuhrmans%2C+Vane+ssa+\(2009\)+Volkswagen%2C+Suzuki+Forge+Alliance+On+Emerging+Markets%2C+Small+Cars+Wall+Street+Journal.+\(Eastern+edition\).+](https://www.google.hu/?gws_rd=cr&ei=V_xpUrvaAcnswbzyoCgBw#q=Fuhrmans%2C+Vane+ssa+(2009)+Volkswagen%2C+Suzuki+Forge+Alliance+On+Emerging+Markets%2C+Small+Cars+Wall+Street+Journal.+(Eastern+edition).+)
14. GÉMOSZ (2013a): Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége (GÉMOSZ) jelentés a magyar márkakereskedésekről 2013.
15. http://www.gemosz.hu/userfiles/file/sajt%C3%B3anyag_felm%C3%A9r%C3%A9s%20a%20m%C3%A1rkakeresked%C3%A9sek%20sz%C3%A1m%C3%A1r%C3%B3l.doc
16. GÉMOSZ (2013b): Az újautó piac központi problémái és megoldási lehetőségei. Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége (GÉMOSZ)
17. <http://www.gemosz.hu/userfiles/file/Felm%C3%A9r%C3%A9s-%C3%BAjaut%C3%B3%20keresked%C5%91i%20helyzetk%C3%A9p.pdf>
18. LEPSÉNYI I. (2010): Merre tart a magyar autógyártás? 2010. 01. 29.
http://hvg.hu/cegauto/20100129_magyar_autoipar
19. MAGYAR SUZUKI ZRT (2014): Cégleírás. <http://www.cylex-tudakozo.hu/ceg-info/magyar-suzuki-zrt-18016.html>
20. MARCHIONNE, S. (2008): This party is over. Automotive News Europe.
21. www.autonews.com/article/20081208/ANE03/812079963

22. NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM (2013): NGM-GÉMOSZ megállapodás az illegális autójavítók ellen.
23. <http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/foglalkoztataspolitikaert-elelos-allamtitkarsag/hirek/ngm-gemosz-megallapodas-az-illegalis-autojavitok-ellen>
24. PWC (2014): Autóparral a növekedés sztrádáján. PricewaterhouseCoopers (PwC).
25. https://www.pwc.com/hu_HU/hu/kiadvanyok/assets/pdf/autoiparral_a_novekedes_sztradajan_hu.pdf
26. RADOSEVIC, S. – ROZEIK, A. (2005): Foreign Direct Investment and the Restructuring of Automotive Industry in Central and East Europe. University College London, Centre for the Study of Economic and Social Change in Europe, School of Slavonic and East European Studies. Working paper, 53. 2005 March.
27. http://www.ssees.ucl.ac.uk/publications/working_papers/wp53.pdf
28. US DEPARTMENT OF COMMERCE (2010): U.S. Automotive Parts Industry Annual Assessment. April 2010.
29. http://www.trade.gov/wcm/groups/internet/documents/article/auto_reports_parts2010.pdf

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: A mélyinterjú kérdőíve (2014)

1. Mikor, hogyan alakult meg a vállalat?
2. Kik a vállalat tulajdonosai?
3. Van-e anyavállalat? Melyik cég(csoport) az?
4. Mikor került kapcsolatba a Suzukival?
5. Suzuki kereste a vállalatot vagy fordítva?
6. Melyek a vállalat főbb tevékenységei, termékei (szolgáltatásai)?
7. Mekkora a vállalat évi árbevétele?
8. A Suzuki márka mellett egyéb márkát is értékesít (ha igen, melyeket)
9. Vannak-e az egyéni vevők mellett egyéb megrendelők (flotta, stb.) és milyen arányban?
10. Részt vesz-e a vállalat a termékek marketing és kommunikációs munkájában?
11. Mekkora a vállalat jegyzett tőkéje?
12. Mekkora az alkalmazotti létszám?
13. Kik a vállalat főbb versenytársai?
14. Mi jellemzi a versenyt?
15. Milyen gyakran rendelnek a Suzukitól / többi vállalatától?
16. Mekkora rádiuszban versenyképes a vállalat?
17. A Suzukis kapcsolatban kizárólagos értékesítő az adott termék vonatkozásában?
18. Nyert-e díjat a vállalat?
19. Vannak-e egyéb vállalati partnerei?
20. Melyek a vállalat főbb versenyelőnyei?
21. Melyek a vállalat pozícióját veszélyeztető tényezők?
22. Hogyan látja a vállalat jövőjét?
23. Mennyire elégedett a Suzukival kialakított kapcsolattal?
24. Előfordult-e minőségi probléma? Mi lett ennek a következménye?
25. Pozícionálja vállalatát a márkakereskedői hálózaton belül!
26. Milyen jellegű támogatást vett igénybe beruházásokra és egyéb fejlesztésekre?
27. Ismertesse a 2008-as válság hatására hozott intézkedéseket a cégen belül:
 - termelésben bekövetkezett változások
 - foglalkoztatásban bekövetkezett változások
 - meghozott pénzügyi intézkedések
 - igénybe vett támogatás és annak formája
28. Tervez, tervezett-e bővülést, bekapcsolódást más hálózatokba?
29. Ha igen, milyen sikerrel?

30. Mik voltak az esetleges kudarc okai (ha nem, akkor miért nem)?
31. Hogyan értékeli a 2014-es kilátásokat (milyen mértékű termelés-bővülésre számít)?
32. A vezető-tulajdonos egy személyben látja el a vállalkozás teljes vezetőségi tevékenységét és képviseli a vállalkozást?
33. A vezetői és menedzselési feladatok szétválasztása megtörtént vagy nem (ha nem, miért nem)?
34. A vezető rendelkezik-e vezetői ismeretekkel és vezetési technikával (iskolai végzettsége: alap-, közép és felsőfok)?
35. Távozott-e középvezető a versenytárshoz a válság kezdete óta (ha igen, miért)?
36. A különböző területek érdekeit szinkronizálták-e, vagy továbbra is hiányzik a szervezetépítés (ha igen, miért)?
37. A gépjárművek kereskedelmére érvényesül-e szakmai, műszaki, kereskedelmi, gazdasági és raktározási követelmény (ha nem, miért?)

2. melléklet: A Suzuki Stop Autóház SWOT analízise

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
• legújabb javítási technológia és szervíz információk • telep- és működési engedély • garanciális javítás elszámolása • eredetiség vizsgálat • biztosítási kárrendezés • használt gépkocsi értékbecslés • hatósági szolgáltatás • minőségirányítási rendszer • megfelelő infrastruktúra	• tulajdonos és vezető egy személy • szervezeti változás hiánya • szakosodás és kiszolgáltatottság • növekvő beruházási igény • emberi erőforrás elemzésének hiánya • menedzsment hiánya • a reális helyzetértékelés hiánya • vezérképviselő befolyása • növekedéssel bizalom csökken • rossz kommunikáció
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK (KOCKÁZATOK)
• gyors szervíz • internet áruház • internet áruház • optikai és teljesítmény tuning • gépjármű kozmetikai szolgáltatás • részvétel pályázati kiíráson	• versenytársak a lokális piacon • nehézkes reagálás kihívásokra • munkaerő kihasználása nem ideális • szűk szolgáltatási paletta • verseny független gépjárműjavítókkal • verseny autóplázákkal • kommunikációs eszközök hiánya • csoportmentességi rendelet