



PARTIUMI KERESZTÉNY EGYETEM
GAZDASÁG- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KAR
VÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSÉNEK MENEDZSMENTJE

**Sikeres stratégia receptje, avagy a Mercedes-Benz
Manufacturing Hungary stratégiai elemzése**

Témavezető oktató: Dr. Nábrádi András

Készítették:

**Fazekas Réka
és
Füleki Sándor Botond**

2021

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5
1. Szakirodalmi áttekintő	6
2. Cég bemutatása	14
3. Makro- és mikrokörnyezet elemzése	17
3.1. PEST analízis	17
3.1.1. Politikai tényezők.....	17
3.1.2. Gazdasági tényezők	18
3.1.3. Szociokulturális tényezők.....	20
3.1.4. Technológiai tényezők	21
3.2. Porter féle 5 tényezős modell	23
3.2.1. Iparági versenytársak és a versenytársak erejének felbecslése.....	23
3.2.2. Versenybe belépés korlátai	23
3.2.3. Helyettesítő termék fenyegetettsége.....	23
3.2.4. Beszállítók alkuereje.....	24
3.2.5. Vevők alkuereje.....	24
3.3. Külső Faktor Értékelő Mátrix	25
4. Cég belső elemzése	27
5. Versenytársak elemzése	30
6. Lehetséges stratégiai irányok meghatározása	34
6.1. BCG Mátrix.....	34
6.2. Külső-Belső (IE) mátrix	35
6.3. GSM mátrix.....	36
7. Hosszú távú stratégiai célkitűzések rögzítése	38
7.1. TOWS, (megjelenés/fontosság) mátrix	38
7.1.1. Offenzív irányok.....	38
7.1.2. Kikerülő irányok	38
7.1.3. Megszüntető irányok.....	39

7.1.4. Defenzív irányok	39
7.2. Probléma-célfa elemzés.....	41
7.3. Porter féle Generikus mátrix	43
7.4. Külső és belső célok	44
8. Lehetséges stratégiák alkalmazásának lehetősége	46
8.1. Offenzív stratégiák	46
8.1.1. Integrációs stratégia	46
8.1.2. Intenzív stratégia	47
8.2. Defenzív stratégiák.....	47
9. Döntés az alkalmazandó legjobb stratégiai változatról.....	48
9.1. Piacmélyítés	48
9.2. Piacfejlesztés	48
9.3. Termékfejlesztés.....	48
Összegzés és következtetések	50
Forrásjegyzék.....	51
Mellékletek	56

Ábra- és táblázatjegyzék

Bevezetés	5
1. táblázat: Mercedes-Benz Manufacturing Hungary cégadatok	14
1. ábra: Európában luxusautó terén legtöbb eladással rendelkező pozíció	16
3. ábra: Társasági adó mértéke (%) 2021. december	17
4. ábra: 2020 GDP növekedési ráta.....	19
5. ábra: 2021 GDP növekedési ráta.....	19
2. táblázat: Inflációs előrejelzés.....	20
6. ábra: Elektromos autó töltőállomások Magyarország területén.....	22
3. táblázat: Porter féle 5 tényezős modell.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
4. táblázat: Külső faktor értékelő mátrix	26
5. táblázat: Belső faktor értékelő mátrix	29
6. táblázat: Versenyképességi mátrix	32
7. ábra: Mercedes-Audi versenytársak ábrázolása (CPM alapján)	33
9. ábra: BCG mátrix.....	34
11. ábra: BCG mátrix Mercedes-Benzre.....	35
7. táblázat: IE mátrix	36
12. ábra: GSM	37
8. táblázat: TOWS mátrix	40
14. ábra: Problémafa	41
15. ábra: Célfá	42
9. táblázat: Porter féle generikus mátrix	44
10. táblázat: Lehetséges stratégiák ábrázolása	46
11. táblázat: Ansoff mátrix.....	47
12. táblázat: QSPM.....	49

MERCEDES-BENZ MANUFACTURING HUNGARY KFT

Ország: Magyarország

Cím: Magyarország, 6000 Kecskemét, Mercedes út 1.

Adószám: HU 14398649203

Cégjegyzékszám: 03 09 119767

Cégforma: Korlátolt felelősségű társaság

Web: www.mercedes-benz.hu

Fő tevékenység: 2910. Közúti gépjármű gyártás

Misszió

Kompromisszum elutasítása.

Minden részletet figyelembevétele.

Környezeti fenntarthatóság.

Globális vállalat.

Versenyképes munka létrehozása.

Vízió

A fenntartható mobilitás úttörő szelleme és innovációs ereje. Mint az autó feltalálói egyformán elkötelezettek vagyunk, az éghajlat és a környezet védelme, valamint járműveink biztonsága és baleset megelőzése mellett. Ügyfeleink és a világ minden más úthasználója bízhat ebben az elkötelezettségben.

Bevezetés

Dolgozatunk során stratégiai elemzést végzünk a Mercedes-Benz Magyarországon működő leányvállalatáról, a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary-ról. Célunk egy átfogó képet kapni arról, hogy miként tudja versenyképességét tartani egy ilyen gyorsan fejlődő iparágban, mint a luxusautógyártás. Illetve felfedezni a vállalat által még kiaknázatlan területeket, hogy saját magunk próbáljunk megoldási javaslatokkal, ötletekkel előállni, amely még előrébb vinné a szektorban.

A cég részletes bemutatását követően a vállalatra ható külső környezetet vizsgáljuk makro és mikor szinten. Ezeknél segítségünkre van a PEST analízis, a Porter féle öt tényezős modell és a külső faktor értékelő mátrix. Ezután pedig a belső környezetet elemezzük a belső faktor értékelő mátrix alkalmazásával. Ezekután áttérünk a versenytársak erejének felmérésére, amelynél a CPM mátrix lesz segítségünkre. Majd a korábban elemzettek során szerzett információk segítségével meghatározzuk a lehetséges stratégiai irányokat. Ekkor elemzést végzünk a BCG, IE és GSM mátrixok használatával. Szintén felhasználva az eddigi eredményeket hosszú távú stratégiai célkitűzéseket rögzítünk a TOWS mátrix elkészítésével, Probléma-célfa elemzéssel, Porter féle Generikus mátrix-al és a külső/belső célok felderítésével. Végül megvizsgáljuk milyen stratégiák állnak rendelkezésünkre és a választottat elemezzük.

A különböző stratégiai elemzési módszereket követve szeretnénk átfogó képet kapni a vállalat működéséről. A külső és belső faktorok értékelésével olyan információ birtokába kerülhetünk, amely a mélyebb elemzési módszerek alkalmazásában nyújt nagy segítséget. A versenytárs értékelés stratégiai menedzsment eszköztárában fellelhető módszer alkalmazásával az eddigieken túl pedig arra kerestük a választ, hogy a Mercedes hol sikeres, és hol nem a fogyasztói sikertényezők kielégítésének mértékében.

Ezek által elegendő információ áll rendelkezésünkre, hogy észrevételeinket javaslatok formájában kinyilvánítsuk és következtetéseket vonjunk le a luxusautóipar ezen vállalat által alkalmazott stratégia előnyös részegységeiről.

1. Szakirodalmi áttekintő

Charles W. L. Hill, a Washingtoni Egyetem és Gareth R. Jones, a Texas mezőgazdasági és gépészeti Egyetem oktatói szerint a *misszió* a vállalat küldetését foglalja magába, tehát azt írja le röviden, hogy mivel foglalkozik a cég. Példaként említik a Ford Motor Company által megfogalmazott küldetést, amelyben „Világszerte szenvedélyesen elkötelezett az emberek személyes mobilitásának biztosítása iránt. Előre látjuk a fogyasztói igényeket, így olyan kiemelkedő termékeket és szolgáltatásokat nyújtunk, amelyek javítják az emberek életminőségét.” (saját fordítás alapján) írja le magát a vállalat. Ezzel úgy írja le magát a vállalat, mint aki azért létezik, hogy kielégítse a fogyasztók személyes mobilitás iránti igényeit. A jövőben szeretne olyan termékskálát és szolgáltatást létrehozni, amellyel kielégíti a fogyasztók igényeit. A Ford missziójából kiderül tehát, hogy a vásárlói igényekre összpontosít nem pedig az egyes termékekre, fő célja az emberek életminőségének javítása. A megfogalmazott küldetésnyilatkozat négy fő összetevője is látható a Ford példájában, a vállalat/szervezet létjogosultságának, létezésének okát kifejti (1), a kívánt jövőbeni állapotról nyilatkozik (2), kinyilvánítja álláspontját a szervezet által képviselt legfontosabb értékekről (3), megfogalmazza fő céljait (4). A *vízió* direkt kitér a vállalat által elérni kívánt jövőképre, ebben fogalmazza meg röviden, hogy mit szeretne elérni, ezt gyakran merész szavakkal teszi (Charles és Gareth, 2008).

A *PEST elemzés* makroszinten vizsgálja a környezetet, azaz iparágon kívüli részt képez és a vállalatnak nincs befolyása rá. Célja, hogy ismertesse azokat a tényezőket, amelyek hosszú távon hatással vannak a vállalatra. A PEST mozaikszó négy kezdőbetűje négy tényezőt takar, amelyek vizsgálata mentén rálátást enged nyerni a cég legtágabb környezetére:

1. Politikai tényező (Politica)
2. Gazdasági tényező (Economic)
3. Szociokulturális tényező (Social/Cultural)
4. Technológiai tényező (Technological)

Ez a négy kategória behatárolja a vállalat helyét nemzeti vagy regionális szinten. Pár éves intervallumra (3-4 év) állítják össze és a stratégiai elemzések során használják leginkább. Mivel minden vállalat egy széles makrokörnyezetben működik, amely hat fő tényezőt foglal magába, a politikai tényezőket, a vállalat általános környezetének gazdasági feltételeit (helyi, országos, regionális, világméretű), szociokulturális erőket, technológiai tényezőket, környezeti tényezőket (a természeti környezetre vonatkozóan), valamint jogi/szabályozási feltételeket, ezért a PEST analízist további 2 tényezővel szélesítve PESTEL elemzést is végezhetünk. Mivel a makrogazdasági tényezők a különböző iparágakra különböző módon hatnak, és különböző

mértékben, ezért fontos, hogy a vezetők meghatározzák, hogy ezek közül melyek jelentik a vállalat iparági határain kívül, a stratégiailag leginkább releváns tényezőket (Arthur, Margaret, John és Strickland, 2016).

Michael Eugene Porter létrehozta a *Porter féle öt versenyerő modellt* annak érdekében, hogy hatékonyan lehessen iparági analíziseket és üzleti stratégia-fejlesztést véghez vinni. Az egész iparág elemzéséhez Porter 5 erőt fogalmazott meg, amelyet követve határozhatjuk meg, hogy az adott iparágon belül miben különbözik a többi piaci szereplőtől. Tehát ez az 5 erő határozza meg egy adott iparágon belüli versenyt:

1. Iparági versenytársak és a versenytársak erejének felbecslése
2. Versenybe belépés korlátai
3. Helyettesítő termék fenyegetettsége
4. Beszállítók alkuereje
5. Vevők alkuereje

Fontos felismerni, hogy az egyik versenyerő gyakran hatással van a többire, így az összes erőre szükség van. Minden elemet figyelembe kell venni és át kell gondolni az iparági elemzés során. Az iparági elemzés ugyanis arra készíti a vezetőket, hogy szisztematikusan gondolkodjanak arról, hogy stratégiai döntéseikre hatással lesznek az iparági verseny erői. Ezek pedig hogyan befolyásolják a döntéseik, miként hatnak az iparágban lévő öt erőre és változtatják meg az iparági körülményeket (Charles és Gareth, 2012).

A *Külső Faktor Értékelő Mátrixot* Fred R. David és Forest R. David úgy jellemzi, mint egy elemzést, ami olyan tendenciák és események azonosítására és értékelésére összpontosít, amelyeket egyetlen cég nem tud befolyásolni. Erre példaként említik a megnövekedett külföldi versenyt, a népességnek tengerparti területek felé történő eltolódását az USA partvidékeire, az elöregedő társadalmat és az internetes értékesítés megadózttatását. A külső faktor feltárja a legfontosabb lehetőségeket és veszélyeket, amelyekkel egy szervezet szembesül, hogy a vezetők stratégiákat dolgozhassanak ki a lehetőségek kihasználására és a veszélyek hatásainak elkerülésére vagy csökkentésére. Célja egy véges lista összeállítása azokról a lehetőségekről, amelyek előnyök lehetnek a cég számára, és azokról a veszélyekről, amelyeket el kell kerülni. Ahogy a véges kifejezés is sugallja, a külső ellenőrzés nem célja kimerítő listát készíteni minden olyan lehetséges tényezőről, amely befolyásolhatja a vállalatot az üzleti tevékenységet, hanem inkább olyan kulcsfontosságú változók azonosítására irányul, amelyek kielégítő válaszokat kínálnak. A cégeknek fel kell készülni támadó és védekező stratégiával is, hogy ki tudják használni a lehetőségeket és minimalizálják a potenciális fenyegetések hatásait. Ennek érdekében először versenyinformációkat kell gyűjteniük a gazdasági, társadalmi, kulturális, demográfiai, környezeti, politikai, kormányzati, jogi és technológiai trendekről. A

szerzők kitérnek arra is, hogy a vállalat alkalmazottainak mindegyikét be kell vonni a külső elemzésbe, így nem csak hatékonyabb és széleskörű információt érhetnek el, hanem a dolgozók is hasznosnak érezhetik magukat, azáltal, hogy bizalmat szavazott nekik a cég. Az egyéneknek figyelniük kell a különböző forrásokra, mint például a legfontosabb magazinokra, szaklapokra, újságokra, beszállítókra, forgalmazókra, értékesítőkre, vevőkre és versenytársakra. Ezekről pedig rendszeresen szükséges jelentéseket és elemzéseket benyújtani. Ezután pedig el kell sajátítani és ki kell értékelni az információkat, akár megbeszéléssorozatot követően (Fred és Forest, 2015).

Fred R. David és Forest R. David szerint a *Belső Faktor Értékelő Mátrix* elemzési módszert, a nevéből adódóan belső elemzéshez használják, hiszen minden szervezetnek vannak erősségei és gyengeségei az üzleti élet funkcionális területein. Nincs vállalkozás, amely minden területen egyformán erős vagy gyenge. Például a Maytag, amerikai elektronikai eszközöket gyártó cég kiváló gyártásról és terméktervezésről ismert, míg a Procter & Gamble, amerikai fogyasztási cikkek gyártó vállalat, pedig a kiváló marketingéről népszerű. Tehát, hogy hatékonyan működjön a vállalat és kiemelkedő sikereket érjen el, fel kell térképezze a saját belső erősségeit és gyengeségeit. A belső ellenőrzés végrehajtásának folyamata szorosan párhuzamba állítható a külső ellenőrzés elvégzésével. A cég egész területéről származó kompetens vezetőknek és alkalmazottaknak kell a vállalat erősségeit és gyengeségeit meghatározniuk. Szükséges összegyűjteni a cég vezetésével, marketingjével, pénzügyeivel és számvitelével, termelésével, a K+F-ével és a MIS¹-tevékenységeikkel kapcsolatos információkat és azokat elsajátítani. Itt is célszerű megosztani az információkat az alkalmazottakkal annak érdekében, hogy megértsék, hogyan illeszkedik munkakörük és részlegük a vállalat és szervezet egészébe. Ez azért is fontos, mert a vezetők és az alkalmazottak jobban teljesítenek, ha megértik, hogy munkájuk hogyan hat a cég más területeire és tevékenységeire. Például, amikor a marketing és termelés vezetői közösen megvitatják a belső erősségekkel és gyengeségekkel kapcsolatos kérdéseket, problémákat, aggodalmakat és szükségleteket, jobban megismerik az összes funkcionális területet. Azokban a szervezetekben, amelyek nem alkalmazzák a stratégiai menedzsmentet, a marketing, a pénzügy és a gyártási vezetők gyakran nem lépnek jelentős mértékben kapcsolatba egymással. Egy belső ellenőrzés elvégzése így kiváló eszköz a kommunikációs folyamat javítására a szervezeti szinten (Fred és Forest, 2015).

Fred R. David és Forest R. David szerint a *Versenyképességi Mátrix* (CPM²) azonosítja egy vállalat főbb versenytársait és a sajátos erősségeit, gyengeségeit az adott iparágban

¹ MIS (Management Information System) = vezetői információs rendszer.

² CPM (Competitive Profile Matrix) = Versenyképes Profil Mátrix

legjelentősebb vállalatok stratégiai pozíciójához képest. A súlyok és a teljessúlyozott pontszámok mind a CPM-ben, mind az EFE³-ben azonos jelentéssel bírnak. A CPM-ben a kritikus sikertényezők azonban a belső és a külső szempontokat is magukban foglalják, ezért a minősítések a következőkre vonatkoznak: erősségekre és gyengeségekre, ahol 4 = jelentős erősség, 3 = kisebb erősség, 2 = kisebb gyengeség és 1 = jelentős gyengeség. A kritikus sikertényezőket a CPM-ben nem csoportosítják lehetőségek és veszélyek szerint, mint az EFE-ben. A CPM-ben a rangokat és a teljes súlyozott pontszámokat a rivális cégekkel lehet összehasonlítani (Fred és Forest, 2015).

A BCG⁴ mátrix-al a vállalat divízióit ábrázolhatjuk relatív piaci részesedés és iparági növekedés viszonylatában. 1970 körül dolgozta ki a Boston Consulting Group, ahonnan a neve is származik. Fred R. David és Forest R. David szerint a BCG-modell hatékony alkalmazásához bizonyos feltételeket be kell tartania, különben elmaradhatnak a növekedési célok és a jövőbeli nem várt tökeelégedetlenséghez vezethet. A BCG mátrix grafikusan ábrázolja a divíziók közötti különbségeket a relatív piaci részesedés és az iparági növekedési ütem tekintetében. A mátrixban négy típust különböztet meg, attól függően, hogy hol helyezkedik el. Az I. kvadránsba tartozókat kérdőjeleknek is nevezik, hiszen a relatív piaci részesedése alacsony, viszont mégis egy gyorsan növekvő iparágban versenyeznek, így döntést kell hoznia a szervezetnek intenzív stratégiával történő erősítés és az eladás között. II. negyedben, a sztár kategória alá eső vállalkozások a szervezet legjobb hosszú távú növekedési és jövedelmezőségi lehetőségeit képviselik. A magas relatív piaci részesedéssel és magas iparági növekedési rátával rendelkező üzletágaknak jelentős beruházásokat kell kapniuk, hogy megőrizzék vagy megerősítsék domináns pozíciójukat. Az előre, hátra és horizontális integráció, a piacmélyítés, a piacfejlesztés és a termékfejlesztés megfelelő stratégiák, amelyeket ezeknek az üzletágaknak mérlegelniük kell. A III. negyedben helyezkednek el olyan cégek, amelyek magas relatív piaci részesedéssel rendelkeznek, de alacsony növekedési ütemű iparágban versenyeznek. Azért nevezik őket „fejősteheneknek”, mert az adott iparágban a fejlődés lassabb tempóban működik ezért ezt kihasználva magas piaci részesedés által a jövedelme magasabb arányba van, mint a ráfordítás. A mai kasszatartó tehenek közül sokan a tegnap sztárjai voltak. A készpénztőke-üzletágakat úgy kell irányítani, hogy megőrizzék erős pozíciójukat a lehető leghosszabb ideig. A termékfejlesztés vagy a diverzifikáció vonzó stratégia lehet, esetenként azonban az elidegenítés a célszerű választás. A IV. kvadránsba (kutya) alacsony relatív piaci részesedéssel rendelkező és lassan vagy egyáltalán nem növekvő iparágban versenyző részlegek a vállalatban. Gyenge belső és külső pozíciójuk miatt ezeket az üzletágakat gyakran

³ EFE (External Factor Evaluation) = KFÉM (Külső Faktor Értékelő Mátrix)

⁴ BCG (Boston Consulting Group)

felszámolják, elidegenítik vagy megszorítások révén leépítik. Amikor egy üzletág először kutyává válik, a megszorítás lehet a legjobb stratégia. A BCG-mátrix legfőbb előnye, hogy felhívja a figyelmet a szervezet különböző részlegeinek pénzforgalmára, beruházási jellemzőire és igényeire. A divíziók sok cégek sok részlege idővel fejlődik és fokozatosan elérhet akár a kutya kategóriából a sztár kategóriába (Fred és Forest, 2015).

Fred R. David és Forest R. David írásaik alapján a *Külső-Belső (IE⁵) Mátrix* a szervezet különböző részlegeit egy kilenccellás kijelzőn helyezi el. Az IE-mátrix abban hasonlít a BCG-mátrixhoz, hogy mindkét eszköz a szervezet divízióinak sematikus ábrán való ábrázolását foglalja magában, ezért nevezik mindkettőt „portfólió-mátrixnak”. Emellett az egyes körök mérete az egyes részlegek százalékos értékesítési hozzájárulását jelzi, a tortaszeletek pedig az egyes részlegek százalékos nyereség-hozzájárulását mutatják mind a BCG-, mind az IE-mátrixban. Van azonban néhány fontos különbség a BCG-mátrix és az IE-mátrix között. Először is, a tengelyek különböznek. Az IE mátrix több információt igényel a divíziókról, mint a BCG mátrix. Továbbá az egyes mátrixok stratégiai következményei is eltérőek. Ezen okok miatt a több részleggel rendelkező vállalatok stratégiai gyakran kidolgozzák mind a BCG-mátrixot, mind az IE-mátrixot az alternatív stratégiák kidolgozásakor. Repetitív gyakorlat, hogy a jelenre egy BCG-mátrixot és egy IE-mátrixot dolgoznak ki, majd a jövőre vonatkozó várakozásokat tükröző, előrevetített mátrixokat elaborálnak. Ez az előtte-utána elemzés a stratégiai döntéseknek a szervezet üzletágak portfóliójára gyakorolt várható hatását vetíti előre. Az IE-mátrix két kulcsfontosságú dimenzió alapul: az IFE összes súlyozott pontszáma az x tengelyen és az EFE összes súlyozott pontszámai az y tengelyen. Emlékezzünk arra, hogy egy szervezet minden egyes részlege egy IFE-mátrixot és egy EFE-mátrixot kell készítenie a szervezet saját részének. Az összes súlyozott pontszámok a részlegekből levezetve lehetővé teszik a vállalati szintű IE-mátrix összeállítását. Az IE-mátrix x-tengelyén az 1,0 és 1,99 közötti súlyozott IFE-összpontszám gyengeséget jelent. belső pozíciót; a 2,0-2,99 közötti pontszám átlagosnak tekinthető; a 3,0-4,0 közötti pontszám pedig erősnek. Hasonlóképpen, az y-tengelyen az 1,0-1,99 EFE súlyozott összpontszám alacsony; az 1,0-1,99 pontszám alacsony; az 1,0-1,99 pontszám alacsony; az 1,99-1,99 pontszám alacsony. 2,0 és 2,99 közötti érték közepes, a 3,0 és 4,0 közötti érték pedig magas. Az IE-mátrix három fő régióra osztható, amelyek különböző stratégiai következményekkel járnak. Először is, az I., II. vagy IV. cellába eső üzletágakra vonatkozó előírások a következőképpen írhatók le: növekedés és építsenek. Az intenzív (piaci behatolás, piacfejlesztés és termékfejlesztés) vagy integratív (visszafelé irányuló integráció, előre irányuló integráció és horizontális integráció) stratégiák lehetnek. a legmegfelelőbbek ezeknek az üzletágaknak. Másodszor, a III., V. vagy VII. cellába tartozó

⁵ IE (Internal External) = Külső-Belső Mátrix

üzletágak a következők lehetnek legjobban tartási és fenntartási stratégiákkal irányíthatók; a piaci behatolás és a termékfejlesztés a két leggyakrabban alkalmazott stratégia az ilyen típusú üzletágak esetében. Harmadszor, a VI., VIII vagy IX. cellába tartozó üzletágak esetében a leggyakoribb recept a betakarítás vagy elidegenítés. Sikeres szervezetek képesek elérni, hogy az IE-mátrix I. cellájában vagy annak környékén elhelyezkedő üzletágak portfólióját (Fred és Forest, 2015).

Szintén Fred R. David és Forest R. David szakértők alkotnak véleményt a *Grand Strategy Matrix*⁶-ról, amely egyaránt népszerű eszközzé vált az alternatív stratégiák megfogalmazására. Minden szervezet elhelyezhető a Grand Strategy Matrix négy stratégiai kvadránsának egyikében. Egy cégnek a részlegei is hasonlóképpen elhelyezhetők. A Nagy Stratégiai Mátrix két értékelési dimenzióan alapul, a versenypozíció és a piaci (iparági) növekedésen. Bármelyik iparág, amelynek éves forgalomnövekedése meghaladja az 5 százalékot, gyors ütemű növekedésnek tekinthető. A megfelelő stratégiák, amelyeket egy szervezetnek mérlegelnie kell, a következő sorrendben vannak felsorolva a mátrix minden egyes kvadránsában. A nagy stratégiai mátrix I. kvadránsában található cégek kiváló stratégiai helyzetben vannak. E cégek esetében a jelenlegi piacokra való folyamatos koncentráció (piaci behatolás és piacfejlesztés) és a termékekre (termékfejlesztés) való összpontosítás a megfelelő. Nem bölcs dolog az I. kvadránsban lévő cégnek elmozdulnia a már kialakult versenyelőnyeitől. Amennyiben túlzott erőforrásokkal rendelkezik, akkor a visszafelé, előre vagy horizontálisan történő integráció hatékony stratégiáknak bizonyulhatnak. Ha egy I. kvadránsbeli vállalat túlságosan elkötelezett egyetlen termék iránt, akkor a kapcsolódó diverzifikáció csökkentheti a szűk termékcsaláddal kapcsolatos kockázatokat. Ebben a kategóriában a cégek megengedhetik maguknak, hogy több területen is kihasználják a külső lehetőségeket. Kockázatot vállalhatnak és szükség esetén agresszívan vállalnak kockázatot. A II. kvadránsban elhelyezkedő cégeknek értékelniük kell jelenlegi piaci megközelítésüket. Bár az iparáguk növekszik, nem képesek hatékonyan versenyezni, és meg kell határozniuk, hogy a cég jelenlegi megközelítése miért nem hatékony és hogyan tudnák a céget a leghatékonyabban változtatni a versenyképesség javítása érdekében. Mivel a II. kvadránsban szereplő cégek a piac gyors növekedése iparágban tevékenykednek, általában az intenzív stratégia (szemben az integratív vagy diverzifikációs stratégiával) az első opció, amelyet meg kell fontolni. Ha azonban a vállalatnak nincs megkülönböztető kompetenciája vagy versenyelőnye, akkor a horizontális integráció gyakran a kívánatos alternatíva. Utolsó lehetőségként végső megoldásként az elidegenítést vagy a felszámolást kell megfontolni. Az elidegenítés biztosíthatja a szükséges forrásokat a következőkhöz más vállalkozások megszerzéséhez vagy részvények visszavásárlásához. A III.

⁶ GSM (Grand Strategy Matrix) = Nagy Stratégiai Mátrix

kvadránsba tartozó szervezetek lassan növekvő iparágakban versenyeznek, és gyenge versenypozícióval rendelkeznek. Ezeknek a cégeknek gyorsan drasztikus változásokat kell végrehajtaniuk a további hanyatlás elkerülése érdekében. és az esetleges felszámolás elkerülése érdekében. Kiterjedt költség- és eszközcsökkentést (megszorításokat) kell végrehajtának először is. Egy alternatív stratégia az erőforrások átcsoportosítása a jelenlegi üzletágból más üzletágakba, területekre (diverzifikáció). Ha minden más nem vezet eredményre, a III. kvadránsba tartozó vállalkozások végső lehetőségei az elidegenítés vagy felszámolás. Végül, a IV. kvadráns vállalkozásai erős versenypozícióval rendelkeznek, de lassú növekedésűek. Ezek a cégek elég erősek ahhoz, hogy diverzifikált programokat indítsanak ígéretesebb területeken. Az ide tartozó cégek jellemzően magas cash-flow-szinttel és korlátozott belső növekedési igényekkel rendelkeznek, gyakran sikeresen folytathatnak kapcsolt vagy nem kapcsolt diverzifikációt. Kvadráns IV. kvadránsbeli cégek közös vállalatokat is létrehozhatnak (Fred és Forest, 2015).

Rahul V. Dandage, Shankar S. Mantha és Santosh B. Rane kutatásaikban említik a Heinz Weirich által megfogalmazott *TOWS⁷ mátrixot*, amely a szisztematikus elemzés fogalmi keretrendszereként szolgál. Ez az elemzés megkönnyíti a külső fenyegetések és lehetőségek összevetését a szervezet belső gyengeségeivel és erősségeivel. A TOWS-elemzést széles körben használják a stratégiai menedzsment eszközöként. A stratégiák az erősségek (S) és a lehetőségek (O) maximalizálásával, valamint a gyengeségek (W) és a fenyegetések (T) minimalizálásával jönnek létre. A TOWS-mátrix fogalmi keretként szolgál a jövőbeli kutatásokhoz a külső és a vállalkozáson belüli tényezők kombinációjáról, valamint az ezeken a változókon alapuló stratégiákról. A TOWS-mátrix arra kényszeríti a gyakorló menedzsereket, hogy elemezzék a vállalatuk helyzetét, potenciális és meglévő stratégiákat, taktikákat és intézkedéseket dolgozzanak ki a szervezeti célok és küldetések hatékony, eredményes elérése érdekében. A TOWS-mátrix szerint először a belső tényezőket, például a projektszervezet erősségeit és gyengeségeit azonosítják, ezután pedig a külső tényezőket, például a projektszervezetet fenyegető veszélyeket és lehetőségeket (Rahul, Shankar és Santosh, 2018).

A TOWS-mátrix alapján a következő négyféle stratégiát kell megfogalmazni:

- 1) SO (Erősség-Lehetőség, Maxi-Maxi) stratégiák: a projektszervezet erősségei alapján kell megfogalmazni a stratégiákat, hogy a lehető legjobban kihasználják a projektszervezet számára rendelkezésre álló lehetőségeket.

⁷ TOWS: T=Threats (veszélyek, fenyegetések), O=Opportunities (lehetőségek), W=Weaknesses (gyengeségek), S=Strengths (erősségek)

- 2) WO (Gyengeség-lehetőség, Mini-Maxi) stratégiák: a projektszervezet rendelkezésére álló lehetőségek alapján a stratégiákat a projektszervezet gyengeségeinek leküzdésére kell megfogalmazni.
- 3) ST (Erősség-Fenyegetés, Maxi-Mini) stratégiák: a projektszervezet erősségei alapján kell megfogalmazni a stratégiákat a projektszervezetet fenyegető veszélyek leküzdésére.
- 4) WT (Gyengeség-Fenyegetés, Mini-Mini) stratégiák: a stratégiákat úgy kell megfogalmazni, hogy a projektszervezet gyengeségei minimálisra csökkenjenek, a fenyegetések pedig elkerülhetők legyenek.

A Fred R. David és Forest R. David megemlíti könyvükben, hogy a rangsorolási stratégiákon kívül a rangsorolt lista eléréséhez csak egy elemzési technika létezik a szakirodalomban, amelynek célja a megvalósítható cselekvési alternatívák relatív vonzerejének meghatározása. Ez a technika a *Kvantitatív Stratégiai Tervezési Mátrix* (QSPM⁸), amely a következőket foglalja magában a stratégia-alkotási elemzési keretrendszer 3. szakaszát. Ez a technika objektíven jelzi, hogy mely alternatív stratégiák a legjobbak. A QSPM az első fázis elemzéseiből származó inputot és a megfeleltetést használja fel. A második szakasz elemzéseinek eredményeit, hogy objektíven döntsön az alternatív stratégiák között. Vagyis az EFE mátrix, az IFE mátrix és a CPM, amelyek az 1. szakaszt alkotják, a SWOT mátrixszal, a SPACE mátrix, BCG-mátrix, IE-mátrix és Grand Strategy mátrix, amelyek a második fázist alkotják, biztosítják a QSPM felállításához szükséges információkat, ami a harmadik fázis. A QSPM egy olyan eszköz, amely lehetővé teszi a stratégiák számára, hogy objektíven értékeljék az alternatív stratégiákat, az előzetesen azonosított külső és belső kulcsfontosságú sikertényezők alapján (Fred és Forest, 2015).

⁸ QSPM – Quantitative Strategic Planning Matrix

2. Cég bemutatása

A dolgozat során stratégiai elemzés alá vetjük a Mercedes-Benz Magyarországon működő leányvállalatát. A jól ismert márka viszont jóval távolabb nyúlik vissza, ezért szeretnénk bemutatni honnan ered a márka neve és pontosan mikorra tájolható.

A Mercedes-Benz alapításáról legtöbbünknek a Daimler AG 1998-as megalapítása jut eszébe, pedig a versenytársak által is elismert világon megjelent első automobilt Carl Benz készítette és nem sokkal később Gottlieb Daimler is megkezdte autói árusítását. 1926-ban összeolvadt a két cég, ezzel létrehozva a Daimler-Benz AG. vállalatot, amelyet követően jött létre a Mercedes-Benz márkanév is. A Mercedes nevet pedig Emil Jellinek üzletembernek köszönheti, aki 1898-tól kezdett kereskedni a Daimler járművekkel és kérte, hogy az új nagy teljesítményű típust lánya, Mercedes után nevezzék el.⁹

1. táblázat: Mercedes-Benz Manufacturing Hungary cégszámok

Cégnév	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.
Adószám	HU 14398649203
Cégjegyzékszám	03 09 119767
Ország	Magyarország
Település	Kecskemét
Cím	Magyarország, 6000 Kecskemét, Mercedes út 1.
Cégforma	Korlátolt felelősségű társaság
Web	www.mercedes-benz.hu
Fő tevékenység	2910. Közúti gépjármű gyártás
Alapítása dátuma	2008.06.17.
Jegyzett tőke	2 000 300 HUF
Utolsó létszám adat (2021.11.03)	4913 fő
Vezetők száma	6 fő

Forrás: Saját szerkesztés

⁹ Forrás: <https://www.autonavigator.hu/vt/mercedes-benz/>

2008 óta üzemel Kecskeméten a Mercedes-Benz gyára, amely azóta nagymértékben hozzájárult a brand további építéséhez. Azóta több környezetvédelmi akciótervet vitt véghez és igyekszik a gyárat egyre nagyobb környezetkímélő technológiákkal felszerelni. Ezáltal nem csak a termék válik egyre korszerűbbé, hanem a gyártósoron történő összeszerelés is tartja a lépést vele egyre innovatívabb ötletekkel.

A vállalat megfogalmazta küldetését és jövőképét, amit egy bemutató oldalon fel is tüntettünk, azonban szeretnénk átírni, amely a kecskeméti üzemre szabott.

Misszió

Cél a jövő luxusautógyártó úttörő teljesen környezetbarát üzemévé válni, amellyel nem csak minőséget adunk, hanem védjük a bolygonkat, ezáltal védelmet nyújtva vásárlóinknak is.

Vízió

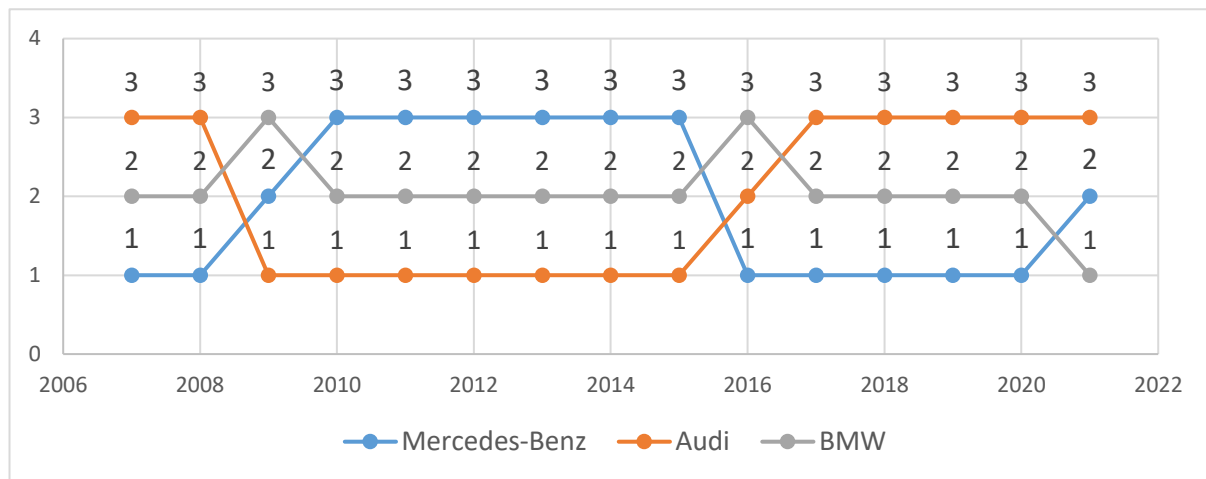
Elkötelezettek vagyunk vásárlóinkkal, környezetünkkel és magunkkal szemben. Ezért törekszünk a minőség megtartásával létrehozni a jövő autóját a Mercedes-Benz márka név alatt, ezáltal megtartani az úttörő címünket.

Mivel az üzem jó működése attól függ, hogy globális szinten milyen magas az érdeklődés és mennyire nagy az igény a luxusautókra ezért fontos megvizsgálni, hogy maga a Mercedes Benz, mint brand milyen álláspontot foglal el a luxusautók eladás terén.

Ennek megvizsgálása érdekében a Car Sale Statistics által nyújtott adatok segítségével lett létrehozva a fenti táblázat, ami azt mutatja, hogy a Mercedes-Benz 2007-2021 es periódusban milyen helyet foglalt el az Európában eladott luxus autógyártó cégek között. Megfigyelhető, hogy ebben a periódusban végig csak a három német luxus autógyártó cég (Audi, BMW, Mercedes-Benz) szerepel a luxusautó eladási topon.

Ezek az adatok alapján kimondható, hogy a Mercedes Benz, mint luxus autógyártó vállalat világ szinten folyamatos erős álláspontot foglal el. Ezek az adatok fontosak mivel a Kecskeméti üzemben vannak építve a C-Class típusú gépjárművek, ami a top 5 leg eladottabb Mercedes Benz modellek közé tartozik.

1. ábra: Európában luxusautó terén legtöbb eladással rendelkező pozíció



2. Forrás: Saját szerkesztés

3. Makro- és mikrokörnyezet elemzése

A vállalat elemzését makro- valamint mikrokörnyezet vizsgálatával kezdtük. Első lépésként a makrokörnyezetet vettük szemügyre egy PEST elemzés elvégzésével. A mikrokörnyezet tanulmányozása a Porter féle 5 erő modellen alapult és elkészítettük a vállalat Külső Faktor Értékelő Mátrixát.

3.1. PEST analízis

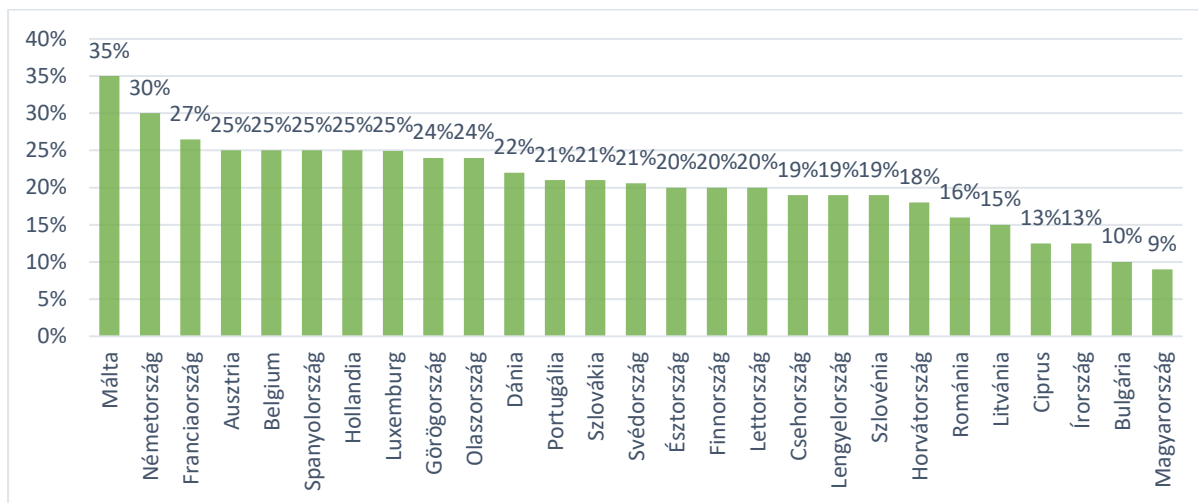
3.1.1. Politikai tényezők

Magyarország politikai helyzetéről elmondhatjuk, hogy stabil, ha azt nézzük, hogy a kormánypárt sorozatban harmadik mandátumát kezdte meg 2018-ban. A FIDESZ-KDNP kétharmados többséggel van jelen a parlamentben, amely mutatja, hogy állandó támogatottsága van, így a politikai környezet változásai miatt kevésbé kell aggódniuk a vállalatoknak.

Az adóváltozásokat nézve kiemelhető a munkáltatókat érintő szociális hozzájárulási adó mértéke, amely 2012. január 1. és 2016. december 31. között 27%-volt, azonban 2022. január 1-től 13%-ra csökkent (nav.gov.hu, 2022), valamint 2018-tól a nyugdíjas korú munkavállalók után nem kell fizetni. A 25 év alatti munkavállalók mentesülnek a személyi jövedelemadó (15%) megfizetése alól (nav.gov.hu, 2022), ezáltal nő a munkavállaló jóléte. Így kapnak egy kis motiváció löketet, amely hatékonyabb munkát és innovatív ötleteket eredményez náluk. A magánszemélyeket támogató, de az autógyártókat is közvetetten érintő támogatás indult. 2019. július 1-től azon családok, amelyek legalább három gyermeket vállaltak részesülnek új autó (vagy legfeljebb 2000 km-t futott bemutató autó) vásárlásánál támogatásban. A bruttó vételár 50%-a, de maximum 2.500.000-Ft összegben kaphatnak támogatást (Magyar Államkincstár, 2021). Azonban az üzemanyagárak ugrásszerű emelkedése nagy gondot jelentett a magánszemélyeknek és a vállalatoknak egyaránt, ezért állami beavatkozással 2021. november 15-től 480 Ft/liter árplafonnal szabott határt a magyar kormány (Zsiborás Gergő, 2021).

Azonban aggasztó az általános forgalmiadó 27%-os mértéke, amely miatt drágábban kell eladni a termékeket. Kedvező viszont a társasági adó mértéke, Magyarországon 9%, ezzel elérte az Európai Unió tagállamai közt a legalacsonyabb értéket.

3. ábra: Társasági adó mértéke (%) 2021. december



Forrás: Saját szerkesztés

3.1.2. Gazdasági tényezők

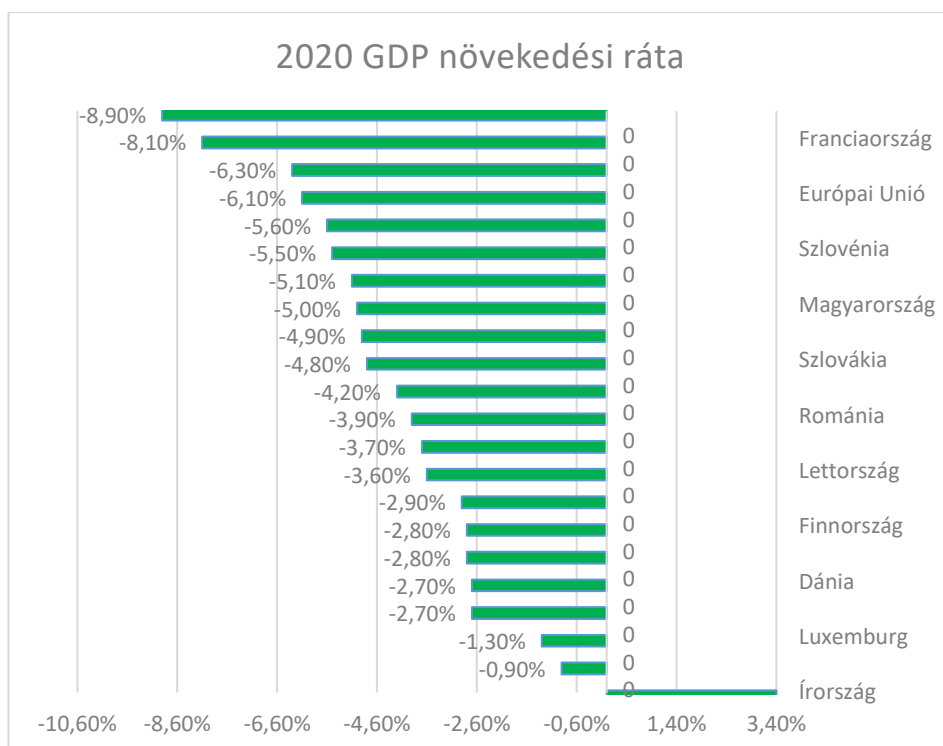
A globalizáció erősödésének hatására az információ áramlás növekedik ezáltal a trendek is hamarabb jutnak el a fogyasztókhoz akik a későbbiekben a Mercedes új potenciális ügyfeleivé válnak. A Magyarországi bérezések folyamatos növekedése hatására maga a gazdaság is egy növekedő tendencia felé irányult. Ennek a hatása a magyar állampolgárok fogyasztói szokásaira pozitív befolyással van, mivel a magasabb jövedelem miatt magasabb kiadásokat is vállalnak a háztartások. Azonban jelenleg chip hiány áll fenn, ezért a fogyasztóknak sokat, körülbelül egy évet kell várniuk, ha új autót szeretnének vásárolni (The Times of India, 2021).

Az autóvásárlási szokások vizsgálataiból kiderült, hogy Magyarországon a vásárolt új autók esetében 2020-ban közel 40%-a hitellel vannak vásárolva (pénzcentrum.hu, 2020). Ennek az okai közé tartozhat az is, hogy a jegybanki alapkamat 0,9% volt, amely jelenleg már 2,40%-ra növekedett (Magyar Nemzeti Bank, 2021). Az alacsony alapkamatnak jótékony hatása van, a gazdaság számára mivel az emberek könnyebben tudnak szert tenni hitelre, ami több embernek, illetve család számára ad lehetőséget új autó vásárlására.

Magyarország GDP-je a 2020-as év -5%-os visszaesése (Portfolio, 2020) után a 2021-es év már pozitív növekedésekkel járult a bruttó hazai termék alakulásában (Portfolio, 2021). A 2021-es 5%-os GDP növekedés az Európai Unió átlagánál magasabb volt (4,2%).

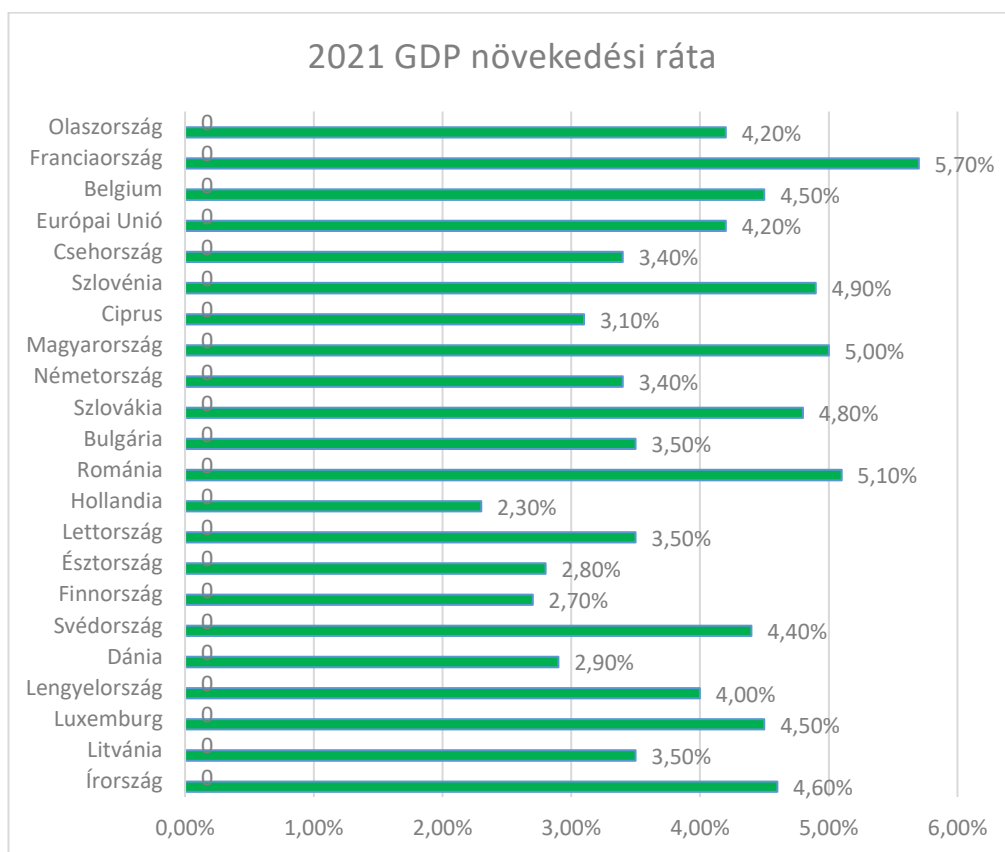
Magyarországon az infláció 2020-as évhez képest 5,1% -os volt az előrejelzés ami nem egy pozitív eredmény a gazdaságra nézve (Magyar Nemzeti Bank, 2021). A vállalkozás számára negatív tényező a folyamatosan gyengülő Magyar forint. A Magyarországi munkanélküliségi ráta 3,9% körül mozgott 2021-ben ami uniós szinten is jónak mondható, kedvezőleg hat az értékesítésre, hogy az ország lakosainak nagy része állandó jövedelemmel rendelkezik.

4. ábra: 2020 GDP növekedési ráta



Forrás: Saját szerkesztés

5. ábra: 2021 GDP növekedési ráta



Forrás: Saját szerkesztés

Az infrastrukturális fejlesztések mint például az úthálózatok fejlesztése (új autópályák építése, mellékutak aszfaltozása) pozitív hatással vannak az eladásra és a logisztikára mivel az alkatrészek és autók szállítását megkönnyíti és hatékonyabb működést biztosít.

2. táblázat: Inflációs előrejelzés

	2020	2021	2022	2023	2024
	Tény	Előrejelzés			
Infláció éves átlaga					
Maginfláció	3,7	3,9	5,3-5,5	2,9-3,5	2,7-3,3
Indirekt adóhatásoktól szűrt maginfláció	3,7	3,9	5,3-5,5	2,9-3,5	2,7-3,3
Infláció	3,3	5,1	4,7-5,1	2,5-3,5	2,5-3,5
Gazdasági növekedés					
Háztartások fogyasztási kiadása	-1,6	3-3,1	5,5-6,1	3-3,9	2,4-3,5
Közösségi végső fogyasztás	0,6	4,1-4,3	0,9-2	0,2-1,4	0,3-1,4
Bruttó állóeszköz-felhalmozás	-6,9	6,9-7,1	2,5-4,7	1,7-4,6	1,6-4,5
Belföldi felhasználás	-2,6	5,8-5,9	3,6-4,4	2,1-3,3	1,9-3,1
Export	-5,9	7,6-7,8	4,5-6,1	6,4-8,3	4,2-5,9
Import	-3,5	7-7,3	3,9-5,5	4,7-6,8	2,9-4,8
GDP	-4,7	6,3-6,5	4-5	3,5-4,5	3-4
Munkatermelékenység	-37	3,6-3,8	2,8-3,8	2,9-4,3	2,5-3,9

3.1.3. Szociokulturális tényezők

Az Európai Unióhoz hasonlóan Magyarország is öregedő társadalomnak mondható. A Központi Statisztikai Hivatal¹⁰ mérései alapján 2021-ben a társadalom 20,31%-a 65 év feletti, valamint a magyar népesség 2070-re több mint 1,5 millió fővel lehet kevesebb. Ugyan jelenleg egy világjárvány közepén vagyunk, de mégsem okolhatjuk a COVID19-et a népesség ilyen formájú alakulásáért, hiszen ezek az adatok már a járvány előtt is hasonlóképp mutatkoztak. Az oktatás online formálj, a „home office” (távmunka) új lehetőséget mutatott meg az emberiségnek, ezáltal is sikerült viszonylag jól kilábalni a helyzetből, ami a megélhetést vagy inkább túlélést illeti. Talán most még jobban előjött az emberekben a környezettudatosság,

¹⁰ Forrás: <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html>

mint komoly probléma és igyekeznek megragadni lehetőségeket, hogy környezetbarát holmikat vásároljanak, esetünkben hybrid vagy elektromos autókat.

3.1.4. Technológiai tényezők

Az autó iparban megkérdőjelezhetetlen a technológiai hatások fontossága. Mivel a Mercedes Magyarországon a gépkocsi termelésével is foglalkozik nem csak az alkatrészek legyártásában ezért a technológiai újítások és innovációk szorosan kapcsolódnak.

A mobilhálózat lefedettség rendkívül magas az országban, hiszen 4G lefedettség tekintetében a világ élmezőnyéhez tartozik az ország, akárcsak a mobilinternet sebességet tekintve. Ez nagy mértékben megkönnyíti a vállalat számára a kapcsolattartást az ügyfelekkel vagy munkatársakkal, és az információ és rendkívül gyorsan terjedhet és érhet célba.

. Az elektromosság felé vezető változások hatására a megjelent Plug-in hybrid autók olyan technológiai változásokat nyújtanak amely segítségével a városi autós közlekedésben megszüntethető a káros anyagok kibocsájtása. A Mercedes-EQ modelljei olyan technológia előretörést képviselnek amely előtérbe hozza az elektromos mobilitást amely helyi károsanyag kibocsátás nélkül működnek

Mivel az érdeklődés magas szinten van Magyarország területén ezért az elektromos autó töltő állomások is kihagyhatatlan tényezők a technológia előrehaladását illetően. Magyarország területén jelenleg 1627 nyilvános töltőállomás van. Mivel a töltő állomások viszonylagosan magas arányban vannak jelen az ország területén ezért a vevők számára a Plug-in illetve 100% elektromos autó modellek sokkal vonzóbbak a klasszikus belsőégésű motorral működő autókhoz képest.

A technológiai innovációk nem csak a végső termékeken érzékelhető, hanem a termelési folyamat során, amely folyamatosan fejlődik és növekvő tendenciát mutat a robotizáció iránt (Kiss és Tiner, 2021). Ennek köszönhetően a precizitás és gyorsaság százalékosan növekszik.

6. ábra: Elektromos autó töltőállomások Magyarország területén



3.2. Porter féle 5 tényezős modell

3.2.1. Iparági versenytársak és a versenytársak erejének felbecslése

Magyarország nagyszerű infrastruktúrájának köszönhetően telített az autópiacon, rengeteg versenyképes, jó minőségű márka megtalálható. A Mercedesen kívül viszont csak az Opel, a Suzuki és az Audi foglalkozik gyártással az országban. Az autógyártás piaca, a 2018-as ismert BMW márka bejelentésével bővült, viszont a gyár felépítésének munkálatai még zajlanak(bmwgroup.hu,2021).

Az említettek közül kevésbé jelent fenyegetést az Opel és Suzuki márkák, hiszen ezek a köznyelvben „nép autója” néven ismertek, tehát ezeket olyan emberek vásárolják, akik nem terveznek nagyobb összeget kiadni közlekedésre. Számukra a lényeg eljutni A pontból B pontba, nem számít a luxusautó által ígért elegancia és kényelem. Valamint az Opel magyarországi gyára főként motorgyártással foglalkozik (Opel, 2021), és csak kevésbé személygépkocsik gyártásával. Ezzel szemben az Audi és a közeljövőben belépő BMW is versenytársnak számít a luxuskategóriában. Az utóbbi nagyobb fenyegetést jelenthet a Mercedes számára, hiszen a világ legjobb luxuskategóriájú autók rangsorában mindössze a BMW előzte meg 2021-ben, első hellyel (Florine, 2021). Az Audi Hungaria 2021-es sikereiről beszámolva is azt mutatja, hogy erős vetélytárs, hiszen a járvány és a beszállítási problémák ellenére is sikerült a 2020-ban kiszállított mennyiséget tartani a megrendelők felé. Valamint sikeresen megtörtént a plug-in hibrid változat piaci bevezetése is (Portfolio, 2021). Volumenében is túlnő a maga 12 802 fős alkalmazottak létszámával, amely több mint kétszerese a Mercédészéhez képes (Céginformáció.hu,2021).

3.2.2. Versenybe belépés korlátai

Mivel a legtöbb autómárka már jelen van a magyar autó piacon, ezért egy új piacra belépő megjelenésének esélye alacsony. Ahhoz, hogy egy új versenytárs megjelenjen nagy anyagi és időbeli ráfordításra lenne szükség, ami még mindig nem biztosítja a piacon való fennmaradást is. Jelenleg az autópiacon így is túlzottan telített, ahhoz, hogy egy új versenytárs megfelelő módon elhelyezkedhessen és vevőket szerezzen termékeire.

Az új versenytársak megjelenését az uniós szabályozások is visszafogják mivel ahhoz, hogy Európában egy autó közlekedhessen bizonyos ismérveknek is meg kell felelnie. Ez egy olyan ok, ami miatt jobban alá lehet támasztani, hogy az új piacra lépők általi fenyegetettség alacsony.

3.2.3. Helyettesítő termék fenyegetettsége

Mivel az autóknak a legfontosabb helyettesítő termékek a tömegközlekedési eszközök (metró, busz, vonat, repülő, villamos), a kerékpárok, illetve a motorkerékpárok. Ezt figyelembe véve kijelenthető, hogy a fenyegetettségi szint alacsony, mivel az embereknek a mozgását

korlátozzák, míg az autók nem korlátozzák a mozgásteret a használói számára, illetve a technológiai újításoknak köszönhetően már a környezetkímélés is jelen van.

3.2.4. Beszállítók alkuereje

A Mercedes Benz Manufacturing Hungary Kft esetében bizonyos alkatrészeknek létfontosságú szerepük van, amelyek a személygépkocsi gyártási folyamat során kihagyhatatlanok. A modern luxusautók rengeteg olyan technológiai alkatrészt igényel, amelyet jelen pillanatban nem lehetséges gyártani a Mercedes által. Ebből kifolyólag a chipek, amelyek szükségesek a gyártási folyamat során beépíteni az autókba különböző beszállítóktól vannak beszerezve. Ezeknek a beszállítóknak az alku ereje magas mivel nekik is tudomásukban áll, hogy jelen alkatrészek nélkül a gyártási folyamat stagnálhat és akár teljesen leállhat. Emiatt fontos, hogy folyamatos legyen a két fél közötti megfelelő kapcsolat fenttartás mivel egy esetleges beszállító elvesztése negatív hatással lehet a teljes gyártásra.

3.2.5. Vevők alkuereje

Az autópiacon elsődleges célja, hogy olyan autót gyártson, amely megfelel a vásárlók aktuális igényeinek, azokból pedig minél többet értékesítsen. Az elektromos autókba is ezért éri meg befektetni, van rá igény, ezáltal pedig a vállalat pénzt szán kutatásra, hogy a lehető legjobb minőségben széles skálájú típusokat tudjon elérhetővé tenni vásárlóiknak. Ezáltal pedig következtethetünk arra, hogy a vevők alkupozíciója igen magas. Vevői igény változással, esetünkben az elektromos autók iránti kereslet csökkenésével, nagy veszteség érheti a vállalatot, elveszítheti a rá szánt pénzét és idejét.

3.3. Külső Faktor Értékelő Mátrix

A külső faktor értékelő mátrix segítségével rendszerezhetjük a külső gazdasági környezetben valószínűsíthető változásokat. Vállalattól független kialakulási lehetőségeket és veszélyeket rendelünk a mátrixba. Eredményünk pedig megmutatja, hogy a vizsgált vállalat mennyire van ezekre felkészülve és milyen mértékben tudja kihasználni az adódó piaci lehetőségeket.

Első lépésként egy alapos kutatómunka során össze kell gyűjteni a legjelentősebb környezeti változásoka, majd a legfontosabbakat kiemelni és csoportosítani előnyök és hátrányok kategóriákba. Pontos számítás érdekében érdemes mindkét típusból legalább 10-10 darabot gyűjteni. Ezt követően minden faktorhoz súlyt rendelünk, nullát vagy egyet. Az értékelés során 1-et írunk oda, ahol a sorban lévő preferált az oszlopban szereplővel szemben, 0-át írunk, ha hátrányt szenved. A súlyok összege 1 kell legyen.

Miután megkaptuk a súlyokat meghatározzuk a stratégiai elemző rangszámokat. Egy 1-től 4-ig tartó skálán értékelni kell a faktorokat, amely azt jelzi, hogy a vállalat jelenlegi stratégiája mennyiben felel meg az elvárásoknak. 1-et írunk, ha gyenge, 2-öt, ha átlagos, 3-at, ha átlag feletti és 4-et, ha maximálisan megfelel. A súly és a rangszámok szorzatából kapjuk meg a súlyozott rangszámokat, amelyeket összeadva megállapítjuk a KFÉM (Külső Faktor Értékelő Mátrix) mutatóját. Ha az eredmény átlag, 2,5 feletti, akkor elmondható, hogy fel van készülve a jövőbeni lehetőségek kihasználására, amennyiben kisebb értéket kapunk, akkor a vállalatnak van még miben fejlődni. Utóbbi esetben érdemes megvizsgálni, hogy mely faktorok kaptak kisebb értékeket és a vállalat ezekre odafigyelve javíthatja stratégiáját (Nábrádi, 2019).

A Külső faktor értékelő mátrix elvégzése során olyan tényezőket vettünk lehetőségeknek, mint az elektromos autók gyártásának előtérbe helyezése, állami hozzájárulás 15 milliárd Ft értékben az elektromosautó fejlesztéséhez (Szandányi, 2021) és a robotizáció elterjedése. Ezen faktorok magas súlyokat és rangokat kaptak, tehát úgyeszen élnek a lehetőségekkel. Veszélyek szempontjából az üzemanyagárak emelkedésére olyan szintben készülnek fel, mint az elektromos autók fejlesztésébe vetett erőfeszítések, azonban a chipek hiányát nem tudja jelenleg kiküszöbölni, hiszen külső beszállítótól függ, ezért ez a jövőben komoly akadályt górdíthet az ipar felé. A KFÉM mutató eredménye 2,81 lett, ami átlag felett van. Tehát elmondható, hogy a Mercedes Benz Manufacturing Hungary. kft jelentősen fel tudja használni az esetleges kialakuló lehetőségeket és fel van készülve a külső veszélyekre.

Sorszám	Megnevezés	Stratégiai elemző súly	Stratégiai elemző rangszám	Súlyozott rangszámok
Lehetőségek	1. Elektromos autók gyártása előtérbe került.	0,047	4	0,19
	2. A gyártási hulladékok az iparágban egyre nagyobb mértékben újrahasznosíthatóak.	0,076	4	0,31
	3. Az állam 15 milliárd Ft-tal járult hozzá az EQB kompakt SUV modell gyártásához szükséges fejlesztéséhez.	0,067	4	0,27
	4. Életszínvonal növekedésével egyre jobban nő a luxusautók iránti kereslet.	0,042	4	0,17
	5. Online vásárlási folyamat elterjedése	0,042	4	0,17
	6. A térségben növekszik a gépgyártással kapcsolatos szakképzések helye és száma.	0,042	4	0,17
	7. Környezetvédelmi akciók megjelenése a piacon.	0,042	4	0,17
	8. Robotizáció elterjedése.	0,047	4	0,19
	9. Nagycsaládok támogatása új autó vásárlására.	0,017	3	0,05
	10. Luxusautóipar árazásának változása.	0,067	3	0,20
Veszélyek	1. Belsőégésű motor gyártásának unióból való kitiltása	0,037	2	0,07
	2. Chipek hiánya	0,052	2	0,10
	3. Üzemanyagárak emelkedése	0,037	1	0,04
	4. Keleti gépjármű gyártó cégek behatolása az EU piacra	0,062	2	0,12
	5. Egy újabb járvány miatti termelés leállás	0,062	2	0,12
	6. Magasabb adók törvénybe iktatása	0,052	2	0,10
	7. Állam által szabályozott magas munkabér.	0,052	2	0,10
	8. Erős piaci verseny	0,047	2	0,09
	9. Új technológiával működő gépjárművek megjelenése a piacon.	0,067	2	0,13
	10. Infrastrukturális hiány	0,047	1	0,05
Összesen		1,000	-	2,81

3. táblázat: Külső faktor értékelő mátrix

4. Cég belső elemzése

A cég belső elemzése a belső faktor értékelő mátrix alkalmazásával történik. Ennek segítségével a vállalat belső tényezőit vizsgálhatjuk meg. A kívánt jövőkép elérése érdekében az erősségeket és a gyengeségeket vizsgáljuk, ezzel rálátást nyerve a még fejlesztésre szoruló tényezőkre.

A belső faktor értékelő mátrix használata ugyanúgy alkalmazható, mint a korábban bemutatott külső faktor értékelő mátrix esetében. Annyi különbség, hogy itt nem lehetőségeket és veszélyeket emelünk ki a külső környezetből, hanem a belső környezetben keresünk erősségeket és gyengeségeket. A súlyok és rangok rendezése után pedig itt is kapunk egy mutatót, a BFÉM-et (Belső Faktor Értékelő Mátrixot).

Az elemzés során feltüntetett erősségek közül kiemelendő, hogy 2021-ben világszinten második helyen szerepel a luxusautógyártás terén a Mercedes-Benz (Florine, 2021), így a globális pozíció pozitív hatással van a magyar üzem hírnevére. Magyarországon belül a legnagyobb bevétellel rendelkező cégek listáján 4. helyen szerepelt a 2020-as évben (hvg.hu, 2021). A munkaerőpiac tekintetében is jelentős adatokkal szolgál, hiszen Magyarországi viszonylatban az Mercedes autógyártó cég közel 5000 (4913) munkahelyet teremt mind felső és középfokú végzettségűeknek egyaránt, ezt az Audi Győrben elhelyezkedő üzeme múlja csak felül a 12 786 fős létszámával (ceginformacio.hu, 2022).

Talán a környezettudatosságra való egyre gyakoribb ráébredésnek köszönhetően mondhatjuk el, hogy Magyarország autógyártásának kilátásai jónak mondható, hiszen az elektromos és hibrid meghajtású autókra egyre nő a fogyasztói igény. Amelyeknek legdrágább alkatrésze az akkumulátor, az országban pedig jelentősen kiépített az akkumulátorgyártó kapacitás van, így pedig a közeljövő autóiparában erős stratégiai helyet szerezhethet Magyarország (Bujdosó, 2021). Ennek tudatában a jól ismert márka könnyebben vonzza be ezeket a potenciális új vásárlóerőnek ítélt fogyasztókat.

Egy újabb járványveszély miatt ugyan felmerülhet gyengeségként a személyzet létszámának csökkentése, azonban a gyár felkészültségének köszönhetően mérséklődik ennek száma. Hiszen a bevezetett kötelező oltottsági arány Magyarországon nagynak mondható, így a személyzet esetében is hasonló nagy arány mutatható fel. Valamint a gyár területének méretei miatt a megszabott távolságtartás és egyéb szabályzatba foglalt működtetést befolyásoló feltételek is kivitelezhetők.

A Mercedes-Benz részegységeinek nagy részét saját maga gyártja, más országokban üzemelő gyáraikban, így a termelés leállításának ezen része nem jelent problémát számára. Ezzel szemben a chipeket nem saját maga gyártja, így ennek hiánya problémát jelent, ahogyan az jelenleg is megmutatkozik. Hiszen ez típustól függetlenül, minden gépjárműbe elengedhetetlen

alkatrész. Ezért is alakulhat ki verseny a többi autógyártó cégekkel, mert nem csak esetünkben érkezik chip külső beszállítótól.

Másik figyelemreméltó gyengeség az elektromos autók árának magas szintje. Mivel maga a technológia eléggé új, ráadásul prémium minőségben gyártja le a Mercedes-Benz, ezért nagyobb költséggel is jár. Viszont egy ilyen új, környezetkímélést elősegítő autó vásárlásánál figyelembe kell venni a várható élettartamot is, tehát nem az árát kell nézni, hanem a célt, amit szolgál. Ugyanakkor vehet valaki olcsóbb, ebben az esetben nem prémium minőségű elektromos vagy hibridautót, ha az hamarabb hibásodik meg és javításra szorul, amely nem csak plusz költséggel jár, hanem esetleges alkatrészcserét követően nő a hulladék mennyisége is. Ennek a problémának megoldását támogatásokkal segíti az állam mind a vásárlókat, hogy elfogadhatóbb áron tegyenek szert elektromos gépjárműre, mind a vállalatot, hogy a lehető legjobban fejlődjön ez az új technológia a környezet kímélése érdekében. A vállalat is tesz lépéseket, különböző engedményeket ad a vásárlóknak.

A fejezetben leírtak alapján is feltűnt, hogy rendkívül magas értékű erősségekkel rendelkezik és a gyengeségeit is megfelelő módon próbálja korrigálni. Ez a pozitív produktum a Belső Faktor Értékelő Mátrix eredményében is mutatkozik, hiszen 2,91-es értéket kaptunk az elemzést követően. Ez egy átlag feletti összeg, tehát kijelenthetjük, hogy a vállalat felvan készülve a lehetséges problémákra és képes uralni ezeket, hogy a vállalat ne szenvedjen veszteséget.

4. táblázat: Belső faktor értékelő mátrix

Sorszám	Megnevezés	Stratégiai elemző súly	Stratégiai elemző rangszám	Súlyozott rangszámok
Erősségek	1. Kiváló minőség	0,066	4	0,26
	2. 2021-ben világszinten második helyen szerepel luxusautógyártás terén.	0,057	4	0,23
	3. 2018-ban egy 8000 nm-es épületbe hozott létre, hogy kitanítsa a munkaerejét	0,048	4	0,19
	4. Munkaerő megbecsülése.	0,057	4	0,23
	5. Ügyfélhűség	0,066	4	0,26
	6. Magyarország legnagyobb cégek listáján 4. helyen való szereplés.	0,043	4	0,17
	7. Közel 5000 munkahelyet teremt Magyarországon. (4913)	0,039	3	0,12
	8. Egymás után másodszor nyerte meg a legjobb gyárnak járó díjat a nemzetközi „MPSleague” versenyen.	0,048	4	0,19
	9. Új vásárlóerő bevonása	0,030	3	0,09
	10. Ismert márka	0,066	4	0,26
Gyengeségek	1. Magyarországon csak egy leányvállalat működik.	0,048	2	0,10
	2. 2021-ben a járvány miatt 30 000 db gépjárművel kevesebbet gyártottak	0,053	2	0,11
	3. Termelés leállás veszélye az alkatrészek külső behozatali függés miatt.	0,057	2	0,11
	4. Megrendelésekkel késés.	0,062	2	0,12
	5. Járványveszély miatti korlátozások (pl.: helységben megszabott alacsony létszámú dolgozó) betartása	0,039	2	0,08
	6. Átlagemberek nem tudják megfizetni a termékeiket.	0,034	1	0,03
	7. Kiemelkedően magas az elektromos autók ára	0,053	2	0,11
	8. Még mindig magas a CO2 kibocsájtása a belső égésű motorral működő autók számára.	0,048	2	0,10
	9. Minőség romlása.	0,062	2	0,12
	10. Anyavállalat politikai befolyásoltsága	0,025	1	0,03
Összesen		1,000	-	2,91

5. Versenytársak elemzése

Ahhoz, hogy a versenytársak erejét fel tudjuk mérni érdemes néhány kulcsfontosságú tényezőt feleleveníteni a vizsgált vállalatról. Majd a 2 erősebb céget, az Audi Hungaria Zrt.-t és a Magyar Suzuki Zrt.-t vizsgáljuk meg alaposabban.

A Mercedes-Benz Hungary Kft. autógyár Kecskeméten, az 5-ös főút mentén, közel az M5-ös autópályához helyezkedik el. Ezáltal egy jól pozicionált helyen van Magyarország területén, mivel az autópálya közelsége a világpiaci exportálás szállítási logisztikáját megkönnyíti.

A Mercedes-Benz által épített luxus kategóriájú gépjárművek mondhatni a világ minden pontján megtalálhatóak. Németországi anyavállalaton kívül több országban is vannak üzei, többek között Ausztriában, Bosznia Hercegovinában, Dániában és Magyarországon, illetve Európán kívüli országokban is találhatóak üzemek, mint például Kanadában, Kínában, Brazíliában és Ausztráliában (Daimler, 2021). Ahogyan a Mercedes, úgy más nagyobb volumenű autógyártó vállalat is kiterjesztette iparát. Így akad versenytársa a piacon, Magyarországon jelenleg 3 másik autógyár üzemel, azonban Audi emelhető ki, mint versenytárs. Az Opel mindössze azért nem, mert a magyarországi gyárban főként motorgyártással, továbbá motorkomponens-gyártással, közepes és nagy teljesítményű automata sebességváltó-gyártással, motororsó-javítással és váltófelújítással foglalkoznak (Opel, 2021) illetve a Suzuki amely más kategóriájú autókat forgalmaz nem prémium gépjárművek ezért nem tekintünk rá versenytársként a luxusgépjármű gyártás területén. A jövőbe várható még egy erős vetélytárs, a BMW. 2018-ban jelentették be Debrecenbe való gyárépítési szándékukat, azóta már a gyár egy része felépült, de a munkálatok még zajlanak (BMW, 2021).

Termék minőségi szempontból a Mercedes Benz Hungary Kft.-nek az egyik legnagyobb versenytársa az Audi Hungaria Zrt. Mivel az Audinak is a termék palettája luxusautó gyártáson alapszik ezért minőségi szempontból egyenrangú versenytársnak tekinthető.

A munkahely teremtés szempontjából magyarországi viszonylatban az Audi emelkedik ki mind közül a 12 786 fős létszámával. Ennek az adatnak a Mercedes közel 40%-át a 4913 főt számláló dolgozóval rendelkezik. Globális kitekintésben azonban a Mercedes emelkedik ki 173 000 alkalmazottal, ezt követi az Audi több, mint 90 640 fővel, majd nem sokkal marad le a Suzuki 86 739 beosztottal.

Az Audi által gyártott gépjárművek érdekeltsége országos szinten alacsony mivel egy prémium luxusautó gyártó cégről van szó ezért az áraik is sokkal magasabbak és nehezebben

elérhetőek a Magyarországon élő emberek többségének. Az eladás szempontjából sokkal magasabb az érdekeltségi szint ezekre a gépjárművekre a fejlettebb országokban, ahol a bérezési ráta is jóval magasabb ezáltal pedig sokkal elérhetőbbé válik emberek számára.

A versenytársak erősségeinek pontos mérhetőségének érdekében elkészítettünk egy versenyképességi mátrixot (CPM). A mátrixba 10 olyan versenyképességi tényezőt emeltünk ki, amelyekben a vizsgált vállalat kiemelkedő. Ezeket egymáshoz viszonyítva értékeltük, annak függvényében, hogy a sorban lévő preferáltabb-e az oszlopban szereplővel szemben, ha igen 1-et írtunk, ha nem, akkor 0-át. Ezt követően megkaptuk a stratégiai elemző súlyt, amelynek összege 1 lett, tehát jól végeztük a számításainkat. Következő lépésként minden tényezőt pontoztunk 1-től 4-ig, ahol 1 nagyon gyenge és 4 nagyon erős rangot jelent. Így a rangok és a stratégiai elemző súlyok szorzatával megkaptuk az eredményt, a súlyozott rangot. A másik 2 versenytárs esetében is így jártunk el, rangokat adtunk minden tényezőnek és a szorzat után megkaptuk az eredményeket.

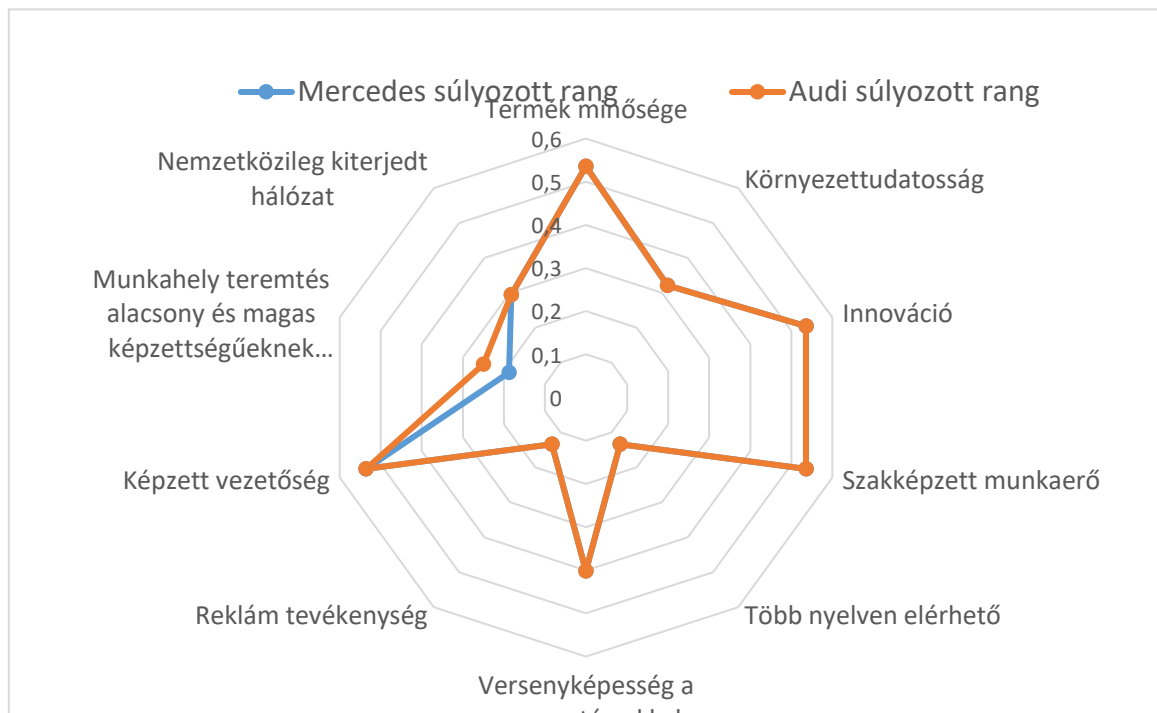
A Mercedes-Benz 3,62-es, az Audi 3,68-as értéket kapott. Az eredmények jól láthatóan mutatják, hogy mindhárom vállalat átlag felett teljesít, azonban a legnagyobb vetélytársnak mégiscsak az Audi mutatkozik. Az Audi és a Mercedes hasonló helyzetben van, ami a munkaerő kitanítását illeti, hiszen egyetemvárosban üzemel mindkét gyár, valamint a környezettudatosság megteremtését elektromos autók továbbfejlesztésével egyformán végeznek kutatásokat és fejlesztéseket.

5. táblázat: Versenyképességi mátrix

Sorszám	Megnevezés	Stratégiai elemző súly	Saját vállalat rang	Mercedes súlyozott rang	Audi	Audi súlyozott rang
1	Termék minősége	0,134	4	0,54	4	0,54
2	Környezettudatosság	0,080	4	0,32	4	0,32
3	Innováció	0,134	4	0,54	4	0,54
4	Szakképzett munkaerő	0,134	4	0,54	4	0,54
5	Több nyelven elérhető	0,045	3	0,13	3	0,13
6	Versenyképesség a versenytársakkal szemben	0,134	3	0,40	3	0,40
7	Reklám tevékenység	0,045	3	0,13	3	0,13
8	Képzett vezetőség	0,134	4	0,54	4	0,54
9	Munkahely teremtés alacsony és magas képzettségűeknek egyaránt	0,063	3	0,19	4	0,25
10	Nemzetközileg kiterjedt hálózat	0,098	3	0,29	3	0,29
Összesen		1	-	3,62	-	3,68

Forrás: Saját szerkesztés

7. ábra: Mercedes-Audi versenytársak ábrázolása (CPM alapján)



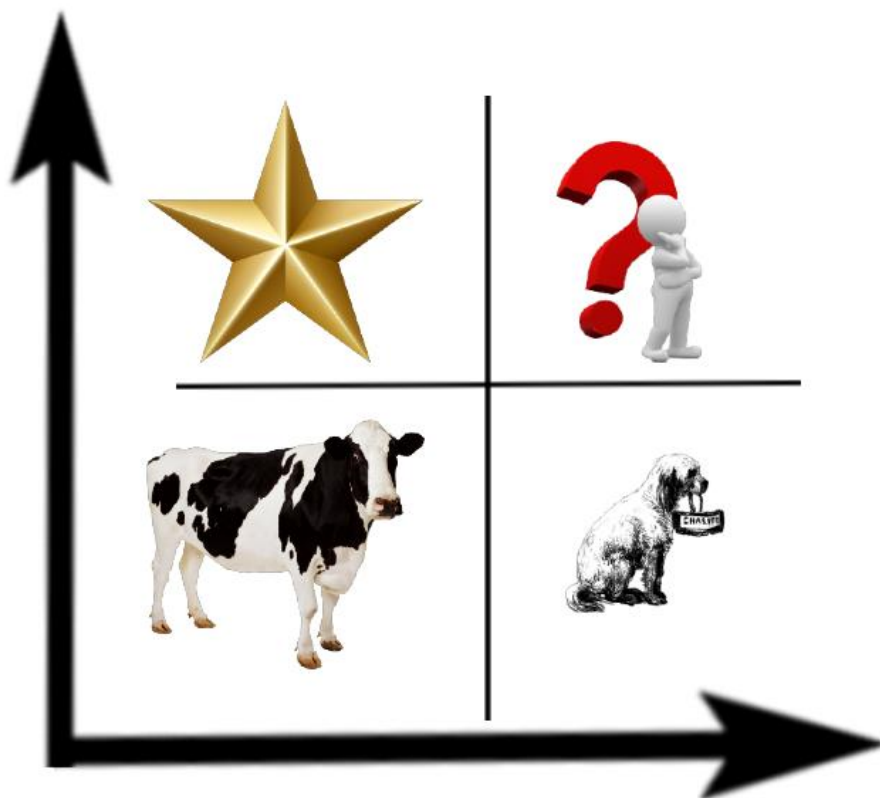
6. Lehetséges stratégiai irányok meghatározása

6.1. BCG Mátrix

A BCG mátrix-al a vállalat divízióit ábrázolhatjuk relatív piaci részesedés és iparági növekedés viszonylatában. 1970 körül dolgozta ki a Boston Consulting Group, ahonnan a neve is származik.

Alkalmazása során elsőként feltüntetjük a vállalat 5 legeladottabb termékét és az ezekből származó nettó árbevételt, majd az adott termék piacvezető értékét írjuk fel. Ezek után meghatározzuk az adott iparági divíziónak a növekedési ütemét (jelen esetben -20%-tól +20%-ig), így megkapjuk milyen helyet foglal el a piacon. A mátrixban 4 féle helyen szerepelhetnek ezek. Kérdőjel nevű kategóriába sorolható, ha kis piaci részesedést és magas piaci növekedést ér el. Döglött kutyák közé, ha a piaci növekedés alacsony és nagyon kis piaci részesedést értek el. Fejőstehenek közé, ha 10 százalékos alatti piaci növekedésnél is meg tudják őrizni a vezető szerepüket. Sztárok osztályába, ha magas piaci növekedés mellett magas piaci részesedést érnek el (Nábrádi, 2019).

9. ábra: BCG mátrix

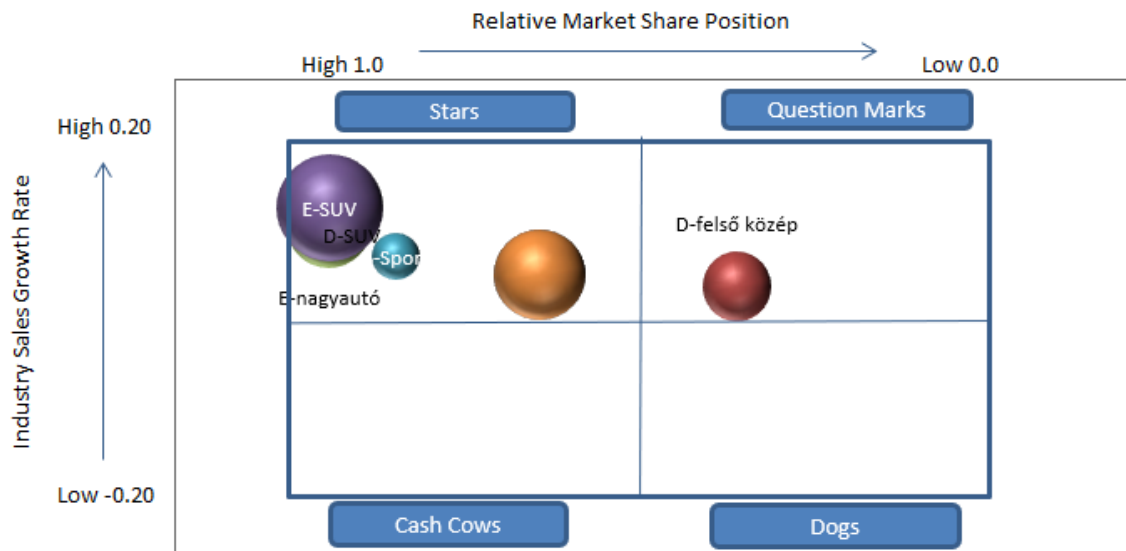


10. Forrás: Saját szerkesztés

A BCG mátrix használatával a Mercedes-Benz vállalatot 5 termékkategóriába elemeztük (melléklet). Az eredmény mutatja (ábra), hogy nagyrészt sztár kategóriába tartozik.

Egy termékcsoport jelent meg a kérdőjelek kategóriába (D-felső közép), ez azzal magyarázható, hogy a mostani piaci igények a nagyméretű autókra vannak kiéleződve, ezért kisebb a piaci részesedése. A vállalat erős piaci pozíciót tudhat magáénak a 2021-es év első felében, hiszen a 5 termékkategória közül 2-nél, az E-nagyautónál és az E-SUV-nél ő képviseli a vezető céget az ipari divízió bevételeit tekintve (Lendvai, 2021).

11. ábra: BCG mátrix Mercedes-Benzre



6.2. Külső-Belső (IE) mátrix

A Külső-Belső (Internal-External), tehát IE mátrixban a szervezet divíziói egy 3x3-mas mátrixban jelennek meg. A 2 tengelyen jelenik meg a belső faktor értékelő mátrix és a külső faktor értékelő mátrix súlyozott értékei. Látható, hogy a korábban vizsgált BCG mátrixhoz képest, itt több információra van szükség.

A külső és belső faktor értékelő mátrixnál kapott mutatók elhelyezése után 3 stratégiai irányt kapunk:

1. Offenzív stratégiát érdemes választani, ha a KFÉM-nál kapott eredmény 3 és 4 között van és a BFÉM-nál lévő érték pedig nagyobb az átlagnál, 2,5-nél, tehát fejlesztés javasolt. Azonban fejlesztés javasolt még, ha a KFÉM értéke 2-2.9 közötti, ebben az esetben viszont moderáltabb módszerekkel érdemes fejlesztést gyakorolni.
2. Defenzív stratégiának alkalmazása akkor indokolt, ha a KFÉM értéke 1-1,9 közötti és a BFÉM értéke 2,5-ös átlag alatti. Ebben az esetben átszervezés, valamilyen visszavonulás javasolt.
3. Helyben maradási stratégia választandó, ha mindkét tengelynél pont átlagos értéket értek el.

Látható választás (táblázat) elnevezés, ez az egyik legkritikusabb helyzet, hiszen a belső vagy külső tényezőknél szélsőség áll fenn. Ekkor lehet nagyon erős a cég, azonban nagy veszélynek van kitéve vagy kiváló lehetőségekkel rendelkező cég, azonban a gyengeségek visszahúzzák a kihasználásuktól (Nábrádi, 2019).

A Mercedes Benz Hungary Manufacturing Kft esetében a külső faktor értékelő mátrix értéke: 3,03, illetve a belső faktor értékelő mátrixé 3,11. A külső és belső faktor elemzés alapján a Mercedes-Benz fejlesztési kategóriába helyezkedik el (táblázat). Ez azt mutatja, hogy a cég fejlesztésre kell tegye a hangsúlyt, mivel előrehaladását nem akadályozzák lehetséges kialakuló veszélyek. E mellett figyelembe kell venni azt, hogy a különböző kialakuló lehetőségeket maximálisan kihasználja, ezáltal a továbbhaladása sokkal erőteljesebbé válhat. Az IE mátrix alapján a Mercedes Benz Hungary Manufacturing kft.-nek egy agresszív módszerrel való fejlesztés ajánlott.

12. táblázat: IE mátrix

Külső faktor értékelő mátrix				
Belső faktor értékelő mátrix	K/B	3-4	2-2.9	1-1.9
	2.5<	Fejlesztés	Fejlesztési lehetőség	Választás
	2.5	Fejlesztési lehetőség	Helyben maradás	Lassú visszavonulás
	2.5>	Választás	Lassú visszavonulás	Visszavonulás

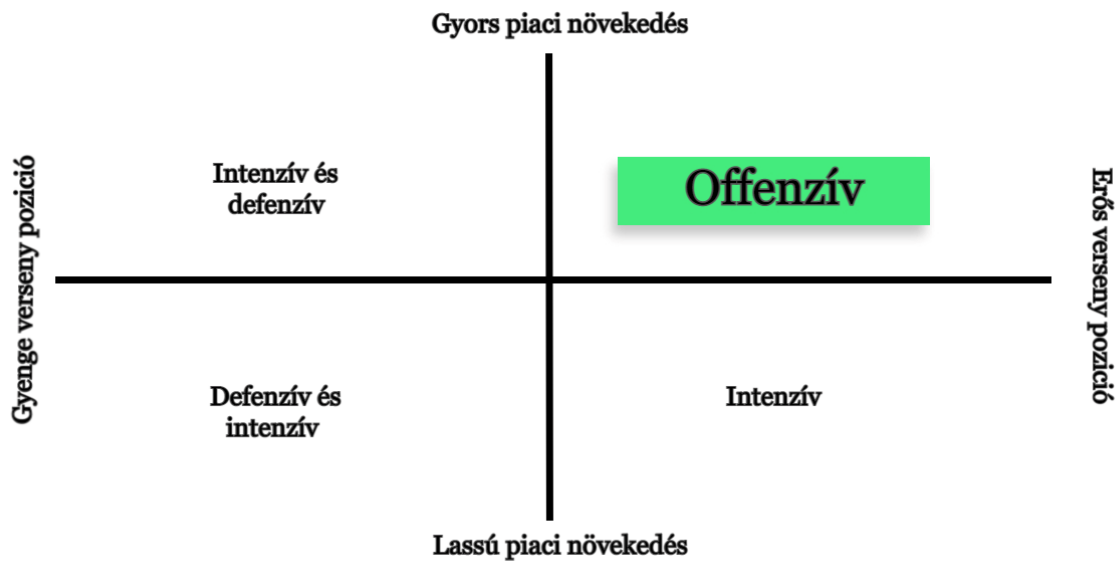
Forrás: Saját szerkesztés

6.3. GSM mátrix

A vállalatot sok részletes és precíz elemzésnek vetettük alá, tehát elegendő információ áll rendelkezésünkre, hogy behatároljuk a nagy stratégiai mátrixban 4 negyed közül melyikben helyezkedik el.

Az első negyedbe tartozó cégeknek a legkedvezőbb a helyzetük, piac fejlesztés, piac mélyítés, termékfejlesztés, integrációs stratégia javasolt számukra. Amennyiben vezető termékkel rendelkezik, akkor kapcsolt diverzifikáció elfogadható stratégia. A második negyedbe eső vállalatoknak erősíteniük kell a jelenlegi pozíciójukat, ahhoz, hogy versenybe tudjanak kelni. A harmadik negyedben gyors változtatásra van szüksége a vállalatnak, ezt elérheti akár az erőforrásaik átcsoportosításával vagy kivonásával. A negyedik negyedbe eső vállalatoknak érdemes más iparágba befektetniük, mert az aktuális piac lassú növekedésű.

13. ábra: GSM



14. Forrás: Saját szerkesztés

A dolgozat alatt végzett elemzések arra utalnak, hogy a vállalat Offenzív stratégiát kell folytasson. Hiszen a BCG mátrix használata során kiderült, hogy a sztár kategóriába került, azaz magas a piaci részesedése és növekedése. A versenyképességi mátrix felfedett egy erős versenytársat, tehát a piac fejlesztésre és mélyítésre, illetve a termékfejlesztésre érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni.

7. Hosszú távú stratégiai célkitűzések rögzítése

7.1. TOWS, (megjelenés/fontosság) mátrix

A korábban elemzett külső és belső faktor értékelő mátrixok szempontjai segítségével további elemzést folytatunk a vállalat hosszú távú stratégiai célkitűzései kapcsán. A TOWS mátrix szembeállítja egymással a vállalat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit, ezáltal létrehozva irányokat. Offenzív abban az esetben, amikor az erősségeket és lehetőségeket állítja egymással szembe, diverzifikáció (megszüntető irány) amikor veszély-erősség stratégia lép fel, változásorientált offenzív (kikerülő irány) lehetőség-gyengeség stratégiát követően és defenzív a veszély-gyengeség stratégia esetén (Nábrádi, 2021).

7.1.1. Offenzív irányok

A Mercedes Benz sokkal több mesterséges intelligenciával működő gépeket kellene használni a gyártási folyamat során. Mivel a humán munkaerő kihagyhatatlan a gyártási folyamat során mégis vannak olyan termelési részek ahol a robotizált gyártásnak köszönhetően a sebesség és pontossági arány magasabb. Ezek a gépek indulásként egy nagy befektetési tőkét igényelnek amelyet a végső fogyasztó nem láthat de maga a termelési folyamat hatékonyságára pozitív hatással lehet ami hosszú távon kifizetődő a vállalat számára is. Ugyan akkor mivel vannak olyan részlegek amelyek csak a humán munkaerő által valósíthatók meg és figyelembe véve a Magyarországi viszonylagos olcsó munkaerőt ezért egy üzem növelés vagy egy újabb üzem építés Magyarország területén egy jó döntés lehet, főleg ha az új üzem termékpallettája köze olyan alkatrészek tartoznak amelyek a jelenlegi üzemben nincsenek gyártás alatt de szükségesek a kész termék előállításában.

7.1.2. Kikerülő irányok

A piacon lévő versenytársak figyelése, és a piaci változásokra való időbeni reakció nagyon fontos tényező a megfelelő működés számára. Mivel a magyar autógyártó piacon jelenleg 4 vállalat létezik (Audi ,Mercedes ,Suzuki, Opel) ezeknek a versenytársaknak a figyelése fontos főleg, hogy a közel jövőben egy újabb versenytárs jelenléte is be lett jelentve a BMW gyár ami Debrecen környékén épülő félben van.

Az innováció szint növekedése fontos a vállalat számára mivel az autó ipar az egy olyan ipar ahol innováció nélkül nem lehet létezni. A folyamatos kutatások és tervezések nem csak a gépjárművekben lévő technológiának a fejlesztését jelenti hanem maga a termelési folyamat hatékonyabbá tétele is ide tartozik.

Az alkalmazottak folyamatos oktatása és fejlesztése nagyon fontos a vállalat számára mivel ha egy alkalmazott szakmailag megfelelő módon képzett akkor egyes fennálló problémákat ő maga is megtudja oldani anélkül, hogy a felette lévő vezető közbenjárására szükség legyen. Ez

által, hogy az alkalmazottakat a megfelelő szakképzettségre vannak oktatva csökken a probléma megoldási idő intervallum attól a ponttól ahonnan észlelve van a probléma a tényleges és végleges megoldásig.

7.1.3. Megszüntető irányok

A Covid-19 egy olyan járvány volt amely bebizonyította, hogy az üzem nem volt felkészülve egy ilyen külső probléma faktorra. A tapasztalatok alapján ajánlatos egy esetleges járvány kezelési stratégia kialakítása annak érdekében, ha bármi ehhez hasonló történne a jövőben sokkal hatékonyabban kezelni az akadályt, ami által a kihatások a gyártási folyamatra alacsonyak vagy akár érzékelhetetlenek legyenek.

A 21. századi tendenciák a gépjárművek iránt azt mutatja, hogy az érdeklődés az elektromos járművekre folyamatosan növekedik és az Uniós tervek is azt az irányt veszik ami az elektromosság felé mutat és a belső égésű gépjárművek végét jelzi. Ennek a tendenciának a követéseképpen magasabb hangsúlyt tenni az iránt, hogy a termékpalettában szereplő elektromos járművek száma folyamatosan növekedjen amíg eléri a 100%-os arányt.

Az üzemi gyártás folyamán egy fennálló probléma a külső vállalatok által beszerzett alkatrészek hiánya negatív hatást gyakorolhat a gyártásra. Ez a fennálló probléma nem csak maga a gyártásra van rossz hatással hanem a klienseknek a véleményére is kihatással van. Mivel ha egy partner vállalat nem szállítja le időben a szükséges alkatrészeket ezért a gyártás stagnálhat és ez a stagnálás a rendelt járművek kiszállítására is negatív hatással vannak. Ennek az akadály elkerülésének az érdekében ajánlatos lenne, hogy vagy maga az üzemben legyenek ezek is kialakítva vagy az anyavállalat által egy saját leányvállalat gyárttassa ezeket.

7.1.4. Defenzív irányok

Egy megfelelő defenzív irányzat a vállalat számára a versenytársak termékeit kiszorítani úgy, hogy a saját termékpalettáját erősíti. Illetve a Mercedes Benz brand által kialakított magas minőségi szintnek a megtartása. Az, hogy a vállalat egyik fő erőssége a magas minőség egy olyan faktor, amit fontos folyamatosan megtartani és fejleszteni.

15. táblázat: TOWS mátrix

TOWS MÁTRIX Megjelenés/Fontosság Mátrix			Lehetőségek	Veszélyek
Erősségek	<i>Offenzív irányok</i>		<i>Kikerülő irányok</i>	
	- robotizációs szint növelése - humán munkaerő oktatása - új üzem építése - külső beszállítók által érkező alapanyagokat felváltani saját gyártásával		- Piaci versenytársak figyelése - piaci változásokra reakció - innováció növelése - problémamegoldási időcsökkentése	
Gyengeségek	<i>Megszüntető irányok</i>		<i>Deffenzív irányok</i>	
	- Járványkezelési stratégia kialakítása - elektromos járművekre való áttérés - kiszállítási idő optimalizálása		versenytársak kiszorítása	

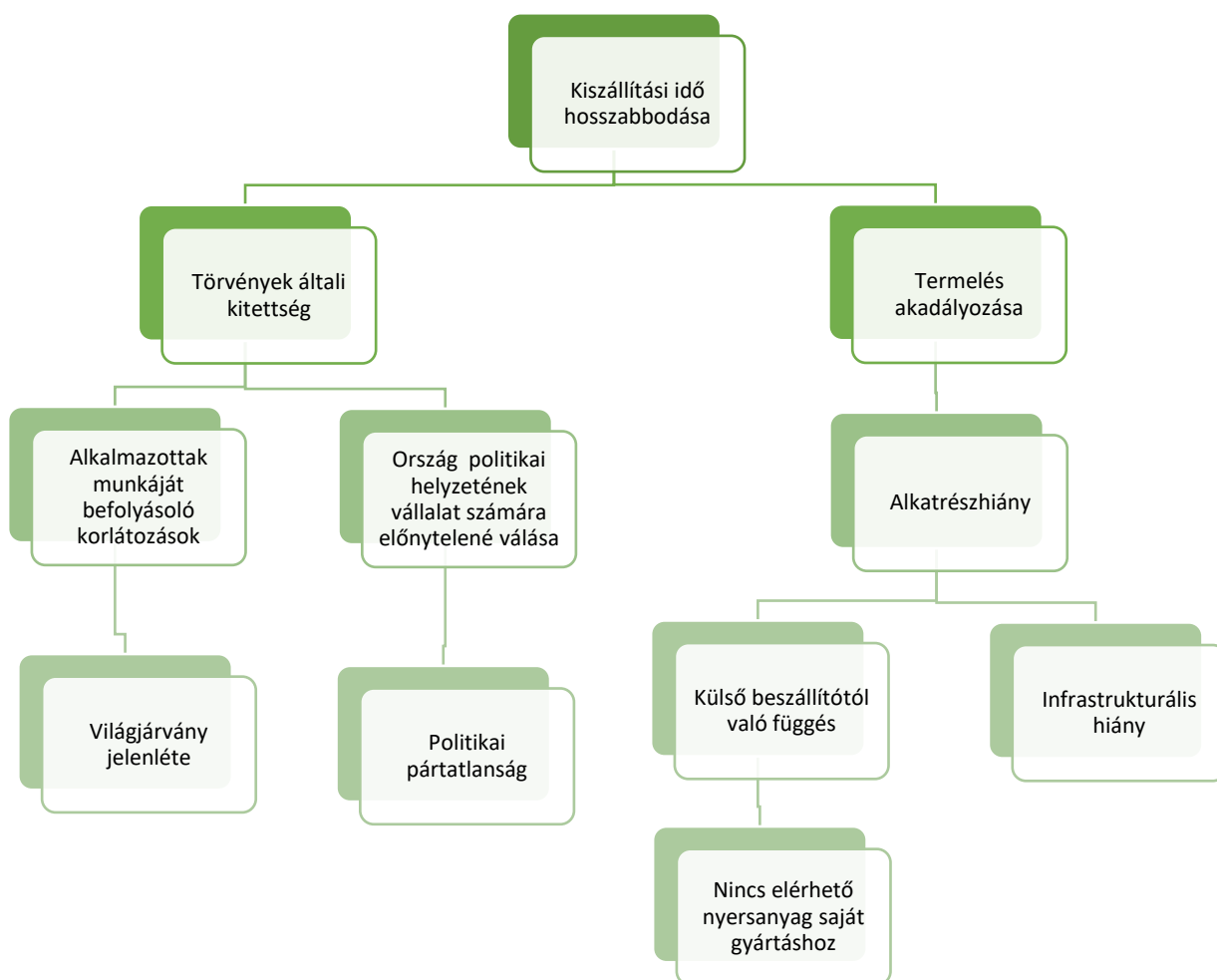
Forrás: Saját szerkesztés

7.2. Probléma-célfa elemzés

A Probléma- és célfa elemzés segít egy térképszerű átlátható ábrát alkotni, amellyel könnyebben fedjük fel a probléma gyökerét és a cél legalapvetőbb lépéseit. Hiszen egy kulcsfontosságú problémát és célt bontunk elemeire az ábra elkészítése során, így érthetőbbé válnak a problémák/célok eléréséhez szükséges pontok, ezek közötti kapcsolat vagy ellentmondás. Ez pedig segít felismerni mely elem kulcsfontosságú, illetve kell-e még további információt gyűjtenünk a probléma megoldásához vagy a cél eléréséhez.

Első lépés közösen meghatározni a központi problémát/célt, nem gond, ha átfogó esetről van szó, hiszen a többi lépés során ez szét lesz bontva. Második lépés a központi problémához/célhoz vezető ok-okozati összefüggések feltárása, majd a következményeket/feltételeket derítjük fel.

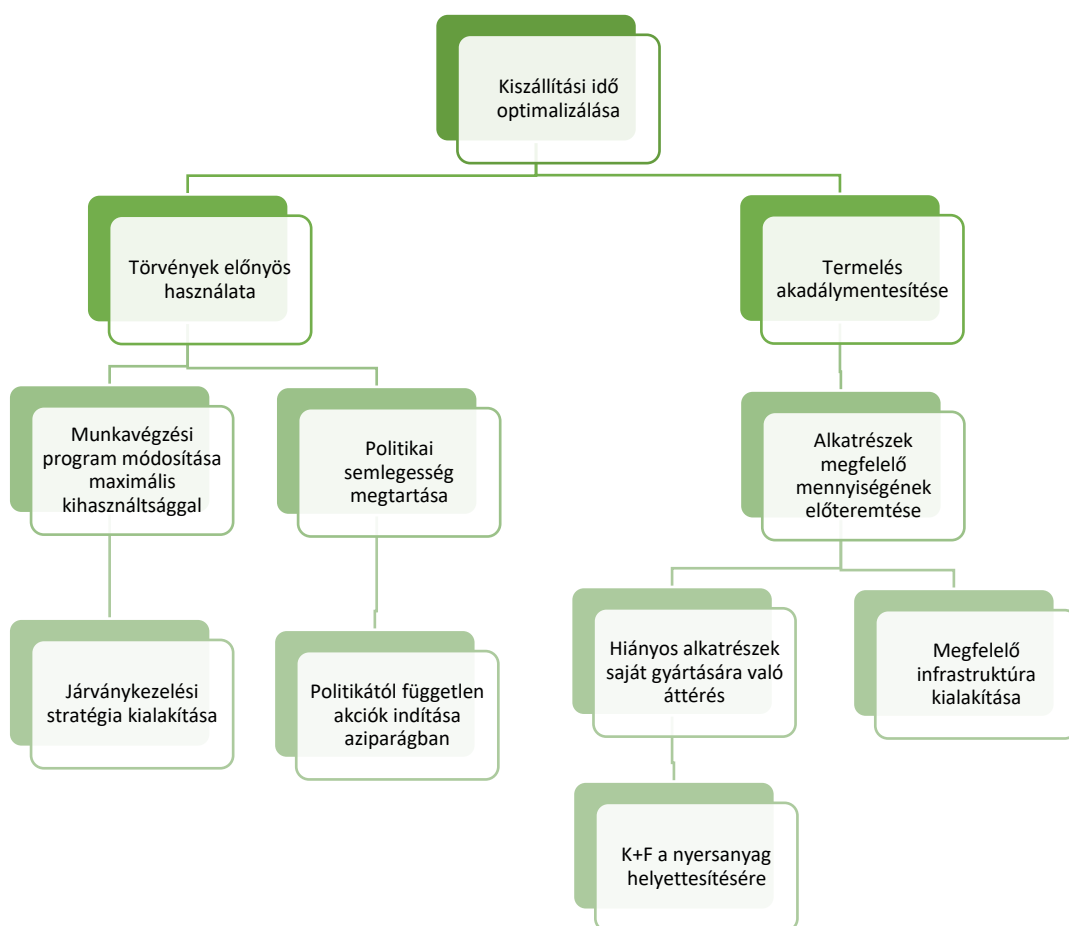
16. ábra: Problémafa



Forrás: Saját szerkesztés

A problémafa elkészítésénél a korábban elemzettek alapján már megfogalmazódott bennünk a központi probléma, így ennek meghatározása nem volt vitatott, amely a kiszállítási idő hosszabbodása volt. Ezután egy hosszabb megbeszélést követően 2 okot határoztunk meg, amely miatt ez a probléma fenn áll, ezek pedig a következők: törvények általi kitettség és a termelés akadályozása. A törvények általi kitettség alá került az alkalmazottak munkáját befolyásoló korlátozások (ezt a világjárvány jelenlétéhez kapcsoltuk) és az ország politikai helyzetének vállalat számára előnytelené válása (ezt pedig a politikai pártatlansággal kapcsoltuk össze). A termelés akadályozása alá az alkatrész hiány került, amelyhez a külső beszállítótól való függést írtuk, hiszen nincs alapanyag a saját gyártáshoz. A másik ágához az infrastrukturális hiány került, hiszen az alkatrészek (nem csak) megfelelő áramlásához elengedhetetlen.

17. ábra: Célfá



Forrás: Saját szerkesztés

A céfa központi céljának a szállítási idő optimalizálását határoztuk meg. Ennek eléréséhez fontos a törvények előnyös használata és a termelés akadálymentesítése. A

törvények előnyös használatához elengedhetetlen a munkavégzési program módosítása maximális kihasználtsággal, amelyhez érdemes kialakítani egy járványkezelési stratégiát. A törvényeket nem sértve lehetőség van politikától mentes akciókat indítani az adott iparágban, ezzel a politikai semlegesség is megmarad. A termelés akadálymentesítéséhez meg kell teremteni a szükséges alkatrészek mennyiségét, amelyhez a megfelelő infrastruktúra kialakítása és a legfontosabb elem, a hiányos alkatrészek saját gyártására való áttérés szükséges. Még, ha utóbbihoz kutatásra és fejlesztésre (K+F) van szükség, hogy az elérhetetlen nyersanyagot helyettesíthessék.

7.3. Porter féle Generikus mátrix

A vállalat lehetőségeinek és erőforrásainak elosztásának meghatározására Porter szerint szükséges költség-haszon elemzéseket végezni. A megfelelő elosztással növelheti a cég a versenyképességét és csökkentheti a költségeit.

A Porter féle Generikus mátrix 2 dimenzióra épül, az iparág méretére és az alkalmazandó stratégiára. A modell alapján három általános versenystratégiát fogalmazott meg Porter. Vállalat lehet költségvezető, differenciáló és fókuszáló, valamint, ha egyik stratégiai irány közül sem képes választani, akkor azt „középen megrekedés” állapotának nevezi.

Költségvezető stratégiát azon cégek választanak, amelyek tevékenységét meghatározza a vásárlók érzékenysége, márkahűség hiánya és alkuereje. Ezáltal alacsony költség vagy a legjobb ár-érték arány elérése a cél. Tehát a versenytársak árazása alatt tartani a saját árakat, ezáltal őket kiszoríthatja a piacról. Azonban ezt a stratégiát úgy kell felépíteni, hogy az nehezen legyen másolható vagy helyettesíthető és ritka legyen, különben nem kerül nagy erőfeszítésbe a versenytársnak is ezt a stratégiát alkalmazni, ezzel újra szoros versenyt generálva. A Mercedes-Benz nem alkalmazza ezt a stratégiát, hiszen maga a brand elterjedt és márkahű vásárlókat vonzz a piacára.

Differenciáló stratégia viszont annál inkább a Mercedes-Benz asztala, hiszen termékük gyártása során célja a minőség, kényelem és több funkció elérése, mindezeket pedig egyedi, saját kifejlesztés során létrejött technológiával teszi. Ezáltal nem csak a minőséget nyújtja vásárlóinak, hanem a márkával járó presztízst teszi elérhetővé. Ezért is hiába létezik több jó minőségű autó, az nem tudja a Mercedes termékeit helyettesíteni. Ebben az esetben a termékfejlesztési stratégiát követve fenn tudja tartani a piacon elért helyét.

A *fókuszáló stratégia* piacfejlesztési és piacbővítési stratégia alkalmazása során ajánlott. Ennek lényege kihasználni az adott piaci rést, például egy még nem célzott fogyasztói igényt elégíti ki a piacfejlesztéssel és piacbővítéssel. Azonban kockázat merül fel, ha ezt

felismeri egy versenytárs és ő is ezen vevőkre fókuszálni. A Mercedes, mint említettünk ad egy presztízst az életben, a társadalom magasabb rétegeit célozza meg luxusautóival, tehát elmondhatjuk, hogy alkalmazza a fókuszáló stratégiát is.

18. táblázat: Porter féle generikus mátrix

Megnevezés		Az alkalmazandó stratégia		
		Költségvető	Differenciáló	Fókusz
Piac mérete	Nagy	Alacsony költség; Legjobb ár-érték arány	Erős kutatás és fejlesztés; Fejlesztő részleg; Marketing; Felszereltség	-
	Kicsi	-		Piacbővítés, Piacfejlesztés

Forrás: Saját szerkesztés

7.4. Külső és belső célok

Mivel egy vállalat számára a jó működés titka, a megfelelő célok és ezeknek az időtávjának a meghatározása egy kihagyhatatlan kulcsfontosságú tényező. A hosszú távú stratégiai célok, azok, amik segítenek a jövőre tekinteni. A jól meghatározott stratégiai lépések kidolgozása és ezeknek a betartása által a meghatározott célokat ellehet érni. Mivel a célokat mi magunk fogalmazzuk, meg ez által ugyan csak mi határozzuk meg az időtávot, ami alatt ezeket a célokat teljesíteni kell. Ezek kétféleképpen lehetnek: belső és külső.

A belső célok a vállalat pénzügyi részére vonatkoznak. Ezek a célok a jövedelem növekedésére, nagyobb haszonkulcshoz, befektetések jobb megtérüléséhez, a részvények növekedésére és a javuló cash flow-hoz kapcsolódnak.

A stratégiai célok, azok, amik külső célok közé tartoznak. Ezek nem egyeznek meg mindig a belső célokkal mivel vannak esetek ahol egyik a másikat gátolhatja. A célok megfogalmazásakor fontos figyelembe venni, hogy ezek arra összpontosítsanak, hogy a vállalat álláspontját erősítsék, a versenyképességét megtartsa a piacon és a jelenlegi piaci helyzetét megtartsa, vagy előbbre vigye.

Belső célok:

- Külső szállítók felé való függés csökkentése
- A legyártott autók darabszáma növelése
- Egy járvány kezelési terv kialakítása, ami által egy esetleges újabb járvány kitörés minimális hatással legyen az üzem működésére
- Alkalmazottak folyamatos képzése
- Egyetemek általi kapcsolatok erősítése, a fiatal munkaerő bevonása érdekében
- 2039-ig CO₂-semlegessé válni

- Az éves forgalom növelése 10%-kal 2024 ig.
- Likviditások stabilizálása
- Termékek folyamatos felülvizsgálása
- Tisztán elektromos SUV gyártása
- 2030-ig a portfólió több mint 50%-a Plug-in Hybrid és tisztán elektromos járművekből álljon
- Minőség megtartása
- Több szakmai program kialakítása
-

Külső célok:

- Új üzem építése Magyarország területén
- A jelenlegi piaci pozíciót megtartani vagy növelni
- Kutatás fejlesztésre magasabb hangsúlyt fektetni
- Reklám marketing fejlesztése
- Környezetvédelmi akciók számának növelése
- Társadalmi felelősségvállalás megtartása
- Fenntartható hulladékgazdálkodás biztosítása
- Víz-, talaj- és levegőterhelő anyagok kibocsátásának minimalizálása
- Munkatársak és partnerek környezettudatossága növelése
- A telephely energiafelhasználásának folyamatos csökkentése

8. Lehetséges stratégiák alkalmazásának lehetősége

Alapvetően három csoportra bontható a stratégiák típusai. A választott stratégia lehet Offenzív, amely további 2 lehetőséget tár fel, integrációs és intenzív stratégiát. Következő a helyben maradás, tehát a jelenlegi stratégiai célkitűzések mellett haladjon tovább a vállalat. Harmadik pedig a defenzív stratégia, amikor leépítés és visszafejlesztést eszközöl a cég.

19. táblázat: Lehetséges stratégiák ábrázolása

Offenzív				Helyben maradás	Defenzív	
Integrációs		Intenzív				
1. Vertikális			1. Piacmélyítés		Nincs változás	1. Korlátozás, reorganizáció
			2. Piacejlesztés			
Előre	Hátra	Vegyes	3. Termékfejlesztés			2. Leválasztás, részbeni értékesítés
			4. Diverzifikáció			
2. Horizontális			4.1. Kapcsolt	4.2. Nem kapcsolt		3. Felszámolás, végelszámolás
Beolvadás	Egybeolvadás					

Forrás: Saját szerkesztés

8.1. Offenzív stratégiák

8.1.1. Integrációs stratégia

Az integrációs stratégia, más néven együttműködési stratégiát jelent. Ebben a helyzetben a vállalat nem tud olyan erős lenni önmagában, hogy megállja a helyét, ezért másik céggel működik együtt. Ezt teheti vertikálisan vagy horizontálisan.

Vertikális együttműködés történhet előre vagy hátra, előbbi során a cég vevőivel, utóbbinál pedig a cég beszállítóival való koordináció valósul meg, illetve lehet vegyes, azaz ennek a kettőnek az együttesével jön létre kapcsolat. Az előre történő vertikális kapcsolat akkor hatékony, ha kevesen forgalmaznak minőségi terméket vagy ezek megbízhatatlanok, drágák. Hátra történő kapcsolat akkor indokolt, ha kevés beszállító van vagy ezek túl drágák és megbízhatatlanok, illetve, ha különösen fontos a cég számára a biztonságos és olcsó alapanyagellátás.

Horizontális kapcsolat létrejöhet, ha azonos iparágban úgy döntenek vállalatok, hogy az egyik beolvad a másikba vagy a kettő összeolvadásával hoznak létre új vállalatot. Ezzel növelik a piaci részesedésüket, csökkentik költségüket, illetve egyesítik előnyeiket, akár K+F, beszerzés vagy értékesítés terén.

8.1.2. Intenzív stratégia

H. Igor Ansoff kifejlesztette az intenzív stratégia ábrázolására az Ansoff mátrixot. A termék/szolgáltatás és piac kapcsolatával szemlélteti az intenzív stratégiákat. Alkalmazhat a vállalat egy meglévő piacon meglévő termékkel *piacmélyítést*, új piacon meglévő termékkel *piacfejlesztést*, meglévő piacon új termék bevezetésével *termékfejlesztést* vagy új piacon új termék fejlesztésével *diverzifikációt*. Utóbbi lehet kapcsolt vagy nem kapcsolt.

11. táblázat: Ansoff mátrix

Forrás:	Ansoff mátrix		Termék, szolgáltatás		Saját szerkesztés
			Meglévő termék	Új termék	
	Piac	Új piac	Piacfejlesztés	Diverzifikáció	
		Meglévő Piac	Piaci behatolás, piacmélyítés	Termékfejlesztés	

8.2. Defenzív stratégiák

Idő előrehaladtával némely üzletág módosításra vagy leépítésre kényszerül, hiszen folyamatosan változik a világ, ezzel együtt pedig a fogyasztói igények és gazság is. A korábban sikeres stratégia pedig elavul, sőt már hátráltatóvá válik. A stratégiai tervezés megkülönböztet 3 jól elhatárolható területet a defenzív stratégiák körében. Korlátozás, leválasztás és felszámolás.

9. Döntés az alkalmazandó legjobb stratégiai változatról

A Kvantitatív Stratégia Tervező Mátrix (QSPM) használata által meghatároztuk, hogy a Mercedes Benz Manufacturing Hungary Kft számára melyik stratégia alkalmas ahhoz, hogy erősítse még jobban a pozícióját a piacon. A külső, illetve belső faktortértékelő mátrixoknak a szempontjai alapján valósítottuk meg. Ezeknek a szempontok alapján értékeltük a három stratégiai típust.

Az értékelésnek a technikája a következőképpen történt: A három stratégiai irány a szempontok alapján vonzósági sorrendben lettek értékelve, ahol az egyes a legkevésbé vonzót jelent, illetve a hármas pedig nagyon vonzót jelent. Minden szempont alapján rangsoroltuk és ezt a rangsort a hozzá rendelt súllyal szoroztuk be. A végső összegzés alapján elhatározzuk a vállalat számára legmegfelelőbb stratégiát.

Vállalatunk számára a három lehetséges stratégiai terv a következők:

9.1. Piacmélyítés

Magyarország által nyújtott viszonylagos olcsó munkaerőt kihasználni és ez által egy újabb üzemet telepíteni az ország területére vagy a meglévő üzemet megnövelni. Az állam által nyújtott potenciális támogatások maximális kihasználása, ami nem csak a vállalt számára egy pozitív tényező legyen, hanem az alkalmazottaknak is.

A biztonsági szervezetekkel, mint például a rendőrség, olyan kapcsolat létrehozása, amivel a szervezetek egy bizonyos kedvezménytel vásárolhassanak a Kecskeméti üzemben gyártott gépkocsikat, amellyel a kiöregedő flottát új, modern, és magas teljesítményű járművekre cserélni. Ez által ezek az szervezetek is elérhetőbb áron tehetnek szert olyan járműre, amely képes versenyt tartani egy esetleges rendőrségi eset során, illetve a vállalatnak is egy jó eladási arány növekedéssel jár.

9.2. Piacfejlesztés

Újabb piacokba való belépés vagy esetleg azok az ágazatok, amelyben eddig kis arányban volt jelen ennek a részvételi arányát növelni és fejleszteni. Újabb vevői ágazatnak az érintését kialakítani és tesztelni ennek a hatását a meglévő piacra.

9.3. Termékfejlesztés

A jelenlegi elektromos gépjárművekre való igény alapján a kutatás és fejlesztés részleg magasabb hangsúlyt tegyen ilyen gépjárművek kialakítására és tervezésére, amelyek a piacon meglévő versenytársakkal szemben versenyképesek legyenek.

Mivel a jelenlegi akkumulátorok kobaltot tartalmaznak és ez az, ami miatt egy elektromos gépjárműnek az ára nagyon magas, ezért egy olyan akkumulátor kifejlesztése, amely kobalt

mentesen működjön és ez által nem csak egy újabb előretörése alakuljon ki az elektromos gépjármű iparban hanem költség csökkentés és megvalósulhatóbbá válik.

12. táblázat: QSPM

Megnevezés	Súly	Alternatív stratégiák					
		Piacmélyítés		Piacfejlesztés		Termékfejlesztés	
		VG	TVG	VG	TVG	VG	TVG
Kulcsfontosságú külső tényezők, lehetőségek, veszélyek							
Kulcsfontosságú belső tényezők, lehetőségek, veszélyek							
Mindösszesen, vonzóság összesen	2	-	3,92	-	4,13	-	3,93

Forrás: Saját szerkesztés

A QSPM Mátrix elemzése alapján a piacfejlesztés iránti stratégiai irányt kaptuk ajánlottan a vállalatunk számára. Ez az eredmény alapján kimondható, hogy az újabb vevő ágazatok iránti fejlesztés egy jó irányzat lehet. Mivel a vállalat azokon az ágazatokban, amelyekben jelenleg jelen van erős pozíciót foglal el ezért a lehetőség, hogy ezekben az ágazatokban visszaessen alacsony. Egy újabb piac felé való nyitás egy új lehetőség lehet. Ez a piaci ágazat olyan kell legyen, ami szállítás téren legyen ugyan úgy jelen de a piaci telítettség nem magas.

Összegzés és következtetések

Az elemzés során sikerült átlátnunk a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. stratégiai felépítését. Néhány még fejlesztést igénylő részt fedeztünk fel.

Elsősorban említendő, hogy egy nagyon erős luxusautó-ipari vállalatról van szó, azonban van versenytársa a piacon, valamint lesz is a jövőre nézve. Mint gyár működési szempontból jelentős teljesítményű, hiszen hosszú ideje tudja tartani értékét, és a COVID-19 járvány sem okozott a termelésben maradandó kárt.

Viszont komoly probléma a chipek hiánya, amire érdemes lenne a jövőben a K+F-t elmélyíteni mivel a chipek értéke egy modern gépjárműben egyre nagyobb értéket képviselnek és jelentenek a technológiai felszerelések miatt.

A PEST-elemzés elvégzése során olyan figyelemre méltó adatok lettek feltüntetve, amelyek a vállalat megfelelő működése érdekében fontosak. Ezeket a továbbiakban is követni és adaptálódni kell, mint például a technológiai tényezőknél említett elektromosság felé irányuló ipar és piaci igény.

A külső és belső faktor értékelések alapján mindkét felmérés átlag feletti eredménnyel szolgált (2,81 és 2,91), ami azt támasztja alá, hogy a vállalat felkészültségi szintje magas. Amennyiben olyan lehetőség adódik, amely a vállalatnak a vezetői pozícióját továbbá erősítené, teljes mértékben ki tudja használni, és ezt a saját érdekeire felhasználja, illetve az adódó veszélyekre is képesek alkalmazkodni és kezelni úgy, hogy ezek ne okozzanak negatív változásokat a vállalat számára, akkor ajánlatos azt előtérbe helyezni.

A BCG-mátrix elemzésekor öt olyan fő kategória lett figyelembe véve az autóiparban, amelyből 80%-a, azaz négy ilyen termékkategória a sztár kvadránsban helyezkedik el. Ezeknek a termékeknek a piaci részesedési aránya magas, és az iparági fejlődéssel folyamatos lépést tartanak.

Összességében a Mercedes-Benz Hungary Manufacturing Kft. több stratégiai elemzésének elvégzése után az eredmények azt mutatják, hogy egy olyan vállalattal állunk szemben, amely a lehető legjobban kihasználja a lehetőségeit és veszélyességi szintje alacsony. Ha egy váratlan probléma merülne fel a jövőben, a vállalat fel van készülve és képes az összes ilyen problémát kiküszöbölni, és az adandó lehetőségeket kihasználni. A vállalat folyamatos figyelmet fordít az elektromos luxusautó-iparra való áttérés érdekében, és erre a kutatásfejlesztés területén folyamatosan befektet. Ugyanakkor a jelenlegi környezetvédelem iránt is folyamatosan befektetnek és a semleges széndioxid-kibocsátás cél felé folyamatos lépéseket tesznek.

Forrásjegyzék

1. Aamir P. (2014), *Mercedes-Benz*, [Online], Elérhető: <https://pt.slideshare.net/sanket394/mercedes-strategy-management/3>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.26.]
2. Bittner B., Madai H., Nagy A. és Nábrádi A. (2019), *A stratégiai tervezés XXI. Századi gyakorlata*, Partiumi Keresztény Egyetem, Nagyvárad
3. BMW Group (2021), *2022-ben megkezdődik a BMW Group debreceni gyárának következő építési szakasza*, [Online], Elérhető: https://www.bmwgroup-werke.com/debrecen/hu/aktuelles/next_construction_phase_of_bmw_group_plant_debrecen.html#1497480378, [Letöltve/olvasva: 2021.12.27.]
4. Bujdosó T. (2021), EULER HERMES Magyarország, *Hogyan alakult a magyar és globális autópár a járvány alatt és mi a várható utána?*, [Online], Elérhető: https://www.eulerhermes.com/hu_HU/hirek-es-elemzesek/friss-hirek/hogyan-alakult-a-magyar-es-globalis-autoipar-a-jarvany-alatt-es-mi-varhato-utana.html, [Letöltve/olvasva: 2022.01.11.]
5. Car Sales Statistics (2011), best-selling-cars.com, *2007 Full Year Top-Selling Cars Brands & Makers in Europe*, [Online], Elérhető: https://www.best-selling-cars.com/europe/2007-full-year-top-selling-cars-in-europe/?doing_wp_cron=1642710399.7209050655364990234375, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]
6. Car Sales Statistics (2011), best-selling-cars.com, *2008 Full Year Top-Selling Car Brands in Europe*, [Online], Elérhető: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2008-full-year-best-selling-car-brands-in-europe/>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]
7. Car Sales Statistics (2011), best-selling-cars.com, *2009 Full Year Best-Selling Car Makers & Brands in Europe*, [Online], Elérhető: https://www.best-selling-cars.com/europe/2009-full-year-best-selling-car-makers-brands-in-europe/?doing_wp_cron=1642710338.3918399810791015625000, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]
8. Car Sales Statistics (2012), best-selling-cars.com, *2011 Full Year Best-Selling Car Manufacturers and Brands in Europe*, [Online], Elérhető: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2011-full-year-best-selling-car-manufacturers-and-brands-in-europe/?fbclid=IwAR02cRHuxpw5HiKXizpP5XvhBuHZrqD2a3EreYX858I76iKRe7kCg9CpQLU>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]

9. Car Sales Statistics (2014), best-selling-cars.com, *2013(Full Year) Europe: Best-Selling Car Manufacturers, Brands and Models*, [Online], Elérhető: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2013-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-brands/?fbclid=IwAR1f66NFbJGeCBzbzElpRaoYx4olajAJb2D3sGgpw4OMV0qADtYsyN4S1oA>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]
10. Car Sales Statistics (2016), best-selling-cars.com, *2015(Full Year) Europe: Best-Selling Car Manufacturers, Brands and Models*, [Online], Elérhető: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2015-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-brands-and-models/?fbclid=IwAR0WHceDRWVABfnCVsGnY3hHmtxwk5A5oGc37DYvqWdPuYRCoZVq7VkuSo>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]
11. Car Sales Statistics (2018), best-selling-cars.com, *2017(Full Year) Europe: Best-Selling Car Manufacturers and Brands*, [Online], Elérhető: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2017-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/?fbclid=IwAR284kQzq9-7abifsNOeosg8br1czBpRl4Jr3oL3IKeQRZNLbiC6C1noysw>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]
12. Car Sales Statistics (2020), best-selling-cars.com, *2019(Full Year) Europe: Best-Selling Car Manufacturers and Brands*, [Online], Elérhető: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2019-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/?fbclid=IwAR34Lf7FGcfNF7aoPbna5abwcOJdsfVBVi4XczIfpVuRikhJD buT agx-nDs>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]
13. Car Sales Statistics (2022), best-selling-cars.com, *2019(Full Year) Europe: Best-Selling Car Manufacturers and Brands*, [Online], Elérhető: https://www.best-selling-cars.com/europe/2021-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/?fbclid=IwAR2zGHD871ZDRwMUPsLxnKpurAlQ6r6_3XYjclw-UD8_UuWHv9JrYJySUgg, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18.]
14. D. Clark (2020), statista.com, *GDP growth rate forecasts in europe 2020*, [Online], Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/686147/gdp-growth-europe/?fbclid=IwAR3B890nGoSI3SC4zoCwEunQ0EVgNYhtGjWpB5Nyw7ptEE65J8yMbNeaAlo>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.29]

15. D. Clark (2021), statista.com, *GDP growth rate forecasts in europe 2021*, [Online],
Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/1102546/coronavirus-european-gdp-growth/>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.29]
16. Daimler (2021), Location Overview, [Online], Elérhető:
<https://www.daimler.com/career/about-us/locations/>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.11.]
17. Florine E. B. (2021), LUXE DIGITAL, *The 15 Most Popular Luxury Car Brand Online In 2021*, [Online], Elérhető: <https://luxe.digital/business/digital-luxury-ranking/best-luxury-car-brands/>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.27.]
18. HVG & Céginformáció (2022), Audi Hungaria Zrt., [Online], Elérhető:
<https://www.ceginformacio.hu/cr9318561564>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.12.]
19. HVG & Céginformáció (2022), Magyar Suzuki Zrt., [Online], Elérhető:
<https://www.ceginformacio.hu/cr9310001540>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.12.]
20. HVG & Céginformáció (2022), Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft., [Online],
Elérhető: <https://www.ceginformacio.hu/cr9316406201>, [Letöltve/olvasva:
2022.01.11.]
21. hvg (2021), hvg.hu, *Top 500: az 1200 milliárd forintos zuhanás ellenére is a Mol maradt a legnagyobb árbevételű magyar cég*, [Online], Elérhető:
https://hvg.hu/kkv/20211117_Top_500_mol_audi_mvm, [Letöltve/olvasva:
2021.12.26.]
22. Kiss É. és Tiner T. (2021), Központi Statisztikai Hivatal, *Területi Statisztika*, Elérhető:
https://www.ksh.hu/statszemle_archive/terstat/2021/2021_05/ts610502.pdf,
[Letöltve/olvasva: 2022.01.12.]
23. Lendvai Zs. (2021), totalcar.hu, *Ismét a Suzuki lett a magyarok kedvence*, [Online],
Elérhető:
https://totalcar.hu/magazin/kozelet/2021/07/12/uj_auto_forgalombahelyezesi_statiztika_2021_elso_felev/?fbclid=IwAR1Uo1wbPXXItMcfI7XE-IVtX6y49cdOOuGZFsV0eZU96uG5sgGsI3q91Rs, [Letöltve/olvasva: 2022.01.18]
24. Magyar Államkincstár (2021), Családtámogatás, *Nagycsaládok autóvásárlási támogatása*, [Online], Elérhető:
<https://cst.tcs.allamkincstar.gov.hu/ell%C3%A1t%C3%A1sok/nagycsal%C3%A1dos-g%C3%A9pkocsi-szerz%C3%A9si-t%C3%A1mogat%C3%A1s.html>,
[Letöltve/Olvasva: 2021.12.26]

25. Magyar Nemzeti Bank (2021), *Inflációs jelentés*, Elérhető: <https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-digitalis-12.pdf>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.12.]
26. Magyar Nemzeti Bank (2021), *Jegybanki alapkamat alakulása*, [Online], Elérhető: https://www.mnb.hu/Jegybanki_alapkamat_alakulasa?datefrom=2018.03.01.&datetill=2022.01.04.&order=0, [Letöltve/olvasva: 2022.01.12.]
27. Mercedes-Benz (2022), *Árlista*, Elérhető: file:///C:/Users/Boti/Downloads/Mercedes-Benz_szemelygepkocsi_alaparlista_2022.01.13.pdf, [Letöltve/olvasva: 2022.01.19.]
28. Nemzeti Adó- és Vámhivatal (2020), *Adó járulék a nyugdíj mellett*, [Online], Elérhető: https://nav.gov.hu/nav/ado/jarulek/A_nyugdij_mellett_mun20200706.html#5, [Letöltve/olvasva: 2021.12.26.]
29. Nemzeti Adó- és Vámhivatal (2021), *Személyijövedelem adó 25 év alatti fiataloknak*, [Online] Elérhető: https://nav.gov.hu/tarsasagok/nav/ado/szja/25_ev_alatti_fiatalok20211221.html?class_name=T2Portlet&keywords=T2, [Letöltve/olvasva: 2021.12.26.]
30. Nemzeti Adó- és Vámhivatal (2022), *Szociális hozzájárulási adó mértéke*, [Online], Elérhető: https://nav.gov.hu/nav/ado/szocialis_hozzajarulasi_ado/ado_merteke.html, [Letöltve/olvasva: 2021.12.27.]
31. Opel (2021), opel.hu, *Rólunk*, [Online], Elérhető: <https://www.opel.hu/about-opel/Szentgotthard/rolunk.html>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.28.]
32. Pénzcentrum (2020), pénzcentrum.hu, *Minden rekord megdőlt: az új autók harmadát hitelre vették a magyarok*, [Online], Elérhető: <https://www.penzcentrum.hu/auto/20200218/minden-rekord-megdolt-az-uj-autok-harmadat-hitelre-vettek-a-magyarok-1088855>
33. Portfolio (2020), portfolio.hu, *Itt a GDP-adat: kiderült, hogy teljesít a magyar gazdaság*, [Online], Elérhető: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20201201/itt-a-gdp-adat-kiderult-hogy-teljesített-a-magyar-gazdasag-459768#>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.27]
34. Portfolio (2021), portfolio.hu, *Brutális meglepetés a magyar GDP-növekedési adatban! Meg sem kottyán a koronavírus-válság?*, [Online], Elérhető: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210518/brutalis-meglepetes-a-magyar-gdp-novekedesi-adatban-meg-sem-kottyán-a-koronavirus-valsag-483628>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.27]

35. Portfolio (2021), portfolio.hu, *Elárult néhány érdekes számot a győri Audi-gyár,* [Online], Elérhető: <https://www.portfolio.hu/global/20211213/elarult-nehany-erdekes-szamot-a-gyori-audi-gyar-515866#>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.27]
36. Portfolio (2022), portfolio.hu, *Kijött a 2021-es ranglista: ezeket az autókat vásárolták úgy a magyarok, mint a cukrot,* [Online], Elérhető: <https://www.portfolio.hu/global/20220104/kijott-a-2021-es-ranglista-ezeket-az-autokat-vasaroltak-ugy-a-magyarok-mint-a-cukrot-519444>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.12]
37. Szandányi (2021), portfolio.hu, *Íme a Mercedes-Benz EQB, Magyarország első elektromos autója a világnak,* [Online], Elérhető: <https://www.portfolio.hu/global/20210418/ime-a-mercedes-benz-eqb-magyarorszag-elso-elektromos-autoja-a-vilagnak-479184>, [Letöltve/olvasva: 2022.01.12.]
38. The Times Of India (2021), *Daimler AG to idle Mercedes-Benz plant in Hungary for a month,* [Online], Elérhető: <https://timesofindia.indiatimes.com/auto/news/daimler-ag-to-idle-mercedes-benz-plant-in-hungary-for-a-month/articleshow/88248617.cms>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.27.]
39. Zsiborás G. (2021), Forbes, *Itt az árlimit: ha egy benzinkút bezár, Palkovics dönt róla, ki veheti át,* [Online], Elérhető: <https://forbes.hu/uzlet/benzinkut-arlimit-palkovics-inflacio/>, [Letöltve/olvasva: 2021.12.26]

Mellékletek

Külső faktor értékelő mátrix

Sorszám	Megnevezés Sorozat	LEHETŐSÉGEK										VESZÉLYEK										Preferencia súlyozás (a)	a ²	Súlyozott érték	Stratégikus súly
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
		Elektronikus autók gyártása előrébe kerül.	A gyártási hulladékok az iparágban egyre nagyobb mértékben újrahasznosíthatók.	Az állam 15 milliárd Ft-ot járult hozzá az EQB kompakt SUV modell gyártásához szükséges fejlesztéshez.	Élelmiszerrel növekedésével egyre jobban nő a luxusautók iránti kereslet.	Online vásárlási folyamat elterjedése	A városokban növekedik a gépjárművel kapcsolatos szakképzés helye és száma.	Környezetvédelmi akciók megjelenése a piacon.	Robotizáció elterjedése.	Nagyvállalatok támogatása új autói vásárlására, ak változásra.	Luxusautó iparág árazásának változása.	Belsőlegesen motor gyártásának unióból való kihalása	Chipek hiánya	Üzemanyagárak emelkedése	Kelletlen gépjármű gyártó ciklus behatárolása az EU piacra	Egy újabb járműves minit termelés kálisa	Magasabb adók irányba írtatása	Állam által szabályozott magas munkabér.	Erős piaci verseny	Új technológiával működő gépjárművek megjelenése a piacon.	Infrastrukturális hiány				
1	Elektronikus autók gyártása előrébe kerül.		1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	9	81	0,48	0,047
2	A gyártási hulladékok az iparágban egyre nagyobb mértékben újrahasznosíthatók.	1		1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	15	225	0,78	0,076
3	Az állam 15 milliárd Ft-ot járult hozzá az EQB kompakt SUV modell gyártásához szükséges fejlesztéshez.	1	0		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	13	169	0,68	0,067
4	Élelmiszerrel növekedésével egyre jobban nő a luxusautók iránti kereslet.	0	1	0		1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	8	64	0,43	0,042
5	Online vásárlási folyamat elterjedése	0	0	0	0		0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	8	64	0,43	0,042
6	A városokban növekedik a gépjárművel kapcsolatos szakképzés helye és száma.	1	0	1	1	0		1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	8	64	0,43	0,042
7	Környezetvédelmi akciók megjelenése a piacon.	0	0	0	0	0	0		0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	64	0,43	0,042
8	Robotizáció elterjedése.	0	0	0	0	0	0	1		1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	9	81	0,48	0,047
9	Nagyvállalatok támogatása új autói vásárlására.	0	1	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	9	0,18	0,017
10	Luxusautó iparág árazásának változása.	0	1	1	0	1	0	1	1	1		1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	13	169	0,68	0,067
1	Belsőlegesen motor gyártásának unióból való kihalása	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0		0	0	0	1	0	0	1	1	0	7	49	0,38	0,037
2	Chipek hiánya	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1		1	0	1	0	0	0	0	0	10	100	0,53	0,052
3	Üzemanyagárak emelkedése	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0		0	0	0	0	1	0	1	7	49	0,38	0,037
4	Kelletlen gépjármű gyártó ciklus behatárolása az EU piacra	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0		0	1	1	1	0	1	12	144	0,63	0,062
5	Egy újabb járműves minit termelés kálisa	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0		0	1	0	0	1	12	144	0,63	0,062
6	Magasabb adók irányba írtatása	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0		0	1	1	1	10	100	0,53	0,052
7	Állam által szabályozott magas munkabér.	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1		1	0	0	10	100	0,53	0,052
8	Erős piaci verseny	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0		1	1	9	81	0,48	0,047
9	Új technológiával működő gépjárművek megjelenése a piacon.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0		1	13	169	0,68	0,067
10	Infrastrukturális hiány	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0		9	81	0,48	0,047
	Összesen	9	10	9	6	14	14	10	10	12	7	14	6	14	14	9	8	6	10	8	14	153	2307	10,14	1

Belső faktor értékelő mátrix

Művelet Szorítás	KÖRNYELÉK										GYENGESÉGEK										Preferencia gyakoriság (x)	A ²	Qualified E súlyszám	Stratégiai elemek súly
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Tápanyak	Kiváló minőség	2021-ben világpiacra minőségi helyen szerepel termelési/gyártási terén.	2018-ban egy 10000 ton- os építési létesítmény létesítés, hogy kitárhassa a munkacsoport	Munkacsoport megkezdése.	Együttműködés	Magyarországi legnagyobb cégek listáján 4. helyen való szereplés.	Kiváló 5000 munkahelyet nyert Magyarországon. (4915)	Egyre több minőségért nyerte meg a legjobbat (1)	Egyre több minőségért nyerte meg a legjobbat (1)	Ismeret márkák	Magyarországi gazdaság csak egy leányvállalat működik.	2021-ben a járvány miatt 30 000 db gépjárművel kevesebbet gyártottak	Termelési költség csökkentése az alkatrészek kidolgozását illetően.	Magyarországi gazdaság csak egy leányvállalat működik.	Járműgyártás minőségi követelményeinek megfelelően alacsony költségekkel dolgozni lehetetlen.	Alkatrészek nem tudják megfelelni a termelési követelményeknek.	Kiváló minőségű magyar autók ára	Még mindig magas a CO2 kibocsátás a belső építési munkálatok miatt.	Minőség romlás.	Árnyékvilágításos munkahelyi körülmények	Preferencia gyakoriság (x)	A ²	Qualified E súlyszám	Stratégiai elemek súly
Kiváló minőség		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	14	196	0,75	0,006
2021-ben világpiacra minőségi helyen szerepel termelési/gyártási terén.	0		1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	12	144	0,65	0,057
2018-ban egy 10000 ton- os építési létesítmény létesítés, hogy kitárhassa a munkacsoport	1	0		1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	10	100	0,55	0,048
Munkacsoport megkezdése.	1	1	1		1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	12	144	0,65	0,057
Együttműködés	1	1	0	1		1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	14	196	0,75	0,066
Magyarországi legnagyobb cégek listáján 4. helyen való szereplés.	0	0	0	1	1		1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	9	81	0,48	0,043
Kiváló 5000 munkahelyet nyert Magyarországon. (4915)	0	0	0	1	0	1		1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	8	64	0,45	0,039
Egyre több minőségért nyerte meg a legjobbat (gyártási járó díjat a termelési „MPN”-szerep).	0	0	0	0	0	1	0		1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	10	100	0,55	0,048
Egyre több minőségért nyerte meg a legjobbat (gyártási járó díjat a termelési „MPN”-szerep).	0	1	0	0	0	1	0	1		0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	6	36	0,35	0,030
Ismeret márkák	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	14	196	0,75	0,066
Magyarországi gazdaság csak egy leányvállalat működik.	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0		0	1	1	0	1	1	1	1	0	10	100	0,55	0,048
2021-ben a járvány miatt 30 000 db gépjárművel kevesebbet gyártottak	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1		1	1	1	1	0	1	1	0	11	121	0,58	0,053
Termelési költség csökkentése az alkatrészek kidolgozását illetően.	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0		1	1	1	1	0	1	0	12	144	0,65	0,057
Magyarországi gazdaság csak egy leányvállalat működik.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1		0	1	0	0	1	1	15	225	0,68	0,062
Járműgyártás minőségi követelményeinek megfelelően alacsony költségekkel dolgozni lehetetlen.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1		1	1	1	1	0	8	64	0,45	0,039
Alkatrészek nem tudják megfelelni a termelési követelményeknek.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1		1	1	0	0	7	49	0,38	0,034
Kiváló minőségű magyar autók ára	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1		0	0	1	11	121	0,58	0,053
Még mindig magas a CO2 kibocsátás a belső építési munkálatok miatt.	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1		0	1	10	100	0,55	0,048
Minőség romlás.	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1		0	15	225	0,68	0,062
Árnyékvilágításos munkahelyi körülmények	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0		8	64	0,45	0,039
Összesen	6	9	9	12	10	16	11	15	10	5	11	10	10	11	9	19	15	7	10	9	209	2318	10,95	1

CPM

Sorszám	Megnevezés	SIKERTÉNYEZŐK										Preferencia gyakoriság (a)	a ²	Guilford f. súlysám	Stratégiai elemző súly
	Sorszám	Termék minősége	Környezettudatosság	Innováció	Szakképzett munkaerő	Több nyelven elérhető	Versenyképesség a versenytársakkal szemben	Reklám tevékenység	Képzett vezetőség	Munkahely teremtés alacsony és magas képzettségűeknek egyaránt	Nemzetközileg kiterjedt hálózat				
1	Termék minősége		1	1	0	1	1	1	0	1	1	7	49	0,75	0,134
2	Környezettudatosság	0		0	0	1	0	1	0	1	1	4	16	0,45	0,080
3	Innováció	0	1		1	1	0	1	1	1	1	7	49	0,75	0,134
4	Szakképzett munkaerő	1	1	1		1	0	1	0	1	1	7	49	0,75	0,134
5	Több nyelven elérhető	0	0	0			0	0	0	1	1	2	4	0,25	0,045
6	Versenyképesség a versenytársakkal szemben	1	1	1	0	1		1	0	1	1	7	49	0,75	0,134
7	Reklám tevékenység	0	0	0	0	1	0		0	0	1	2	4	0,25	0,045
8	Képzett vezetőség	1	0	1	1	1	0	1		1	1	7	49	0,75	0,134
9	Munkahely teremtés alacsony és magas képzettségűeknek egyaránt	0	1	0	0	1	0	1	0		0	3	9	0,35	0,063
10	Nemzetközileg kiterjedt hálózat	1	1	1	0	0	0	1	0	1		5	25	0,55	0,098
Összesen		4	6	5	2	8	1	8	1	8	8	51	303	5,60	1

QSP mátrix

	Megnevezés	Súly	Alternatív stratégiák					
			Piacmélyítés		Piacfejlesztés		Termékfejlesztés	
			VG	TVG	VG	TVG	VG	TVG
	Kulcsfontosságú külső tényezők, lehetőségek, veszélyek							
1	Elektromos autók gyártása előtérbe került.	0,047	1	0,05	2	0,09	3	0,14
2	A gyártási hulladékok az iparágban egyre nagyobb mértékben újrahasznosíthatóak.	0,076	2	0,15	1	0,08	3	0,23
3	Az állam 15 milliárd Ft-tal járult hozzá az EQB kompakt SUV modell gyártásához szükséges fejlesztéséhez.	0,067	2	0,13	1	0,07	3	0,20
4	Életszínvonal növekedésével egyre jobban nő a luxusautók iránti kereslet.	0,042	3	0,13	2	0,08	1	0,04
5	Online vásárlási folyamat elterjedése	0,042	2	0,08	3	0,13	1	0,04
6	A térségben növekszik a gépgyártással kapcsolatos szakképzések helye és száma.	0,042	1	0,04	2	0,08	3	0,13
7	Környezetvédelmi akciók megjelenése a piacon.	0,042	3	0,13	2	0,08	1	0,04
8	Robotizáció elterjedése.	0,047	1	0,05	2	0,09	3	0,14
9	Nagycsaládok támogatása új autó vásárlására.	0,017	3	0,05	2	0,03	1	0,02
10	Luxusautóipar árazásának változása.	0,067	3	0,20	2	0,13	1	0,07
1	Belsőégésű motor gyártásának unióból való	0,037	1	0,04	2	0,07	3	0,11
2	Chipek hiánya	0,052	1	0,05	2	0,10	3	0,16
3	Üzemanyagárak emelkedése	0,037	1	0,04	2	0,07	3	0,11
4	Keleti gépjármű gyártó cégek behatolása az EU piacra	0,062	3	0,18	1	0,06	2	0,12
5	Egy újabb járvány miatti termelés leállítás	0,062	1	0,06	3	0,18	2	0,12
6	Magasabb adók törvénybe iktatása	0,052	3	0,16	2	0,10	1	0,05
7	Állam által szabályozott magas munkabér.	0,052	2	0,10	3	0,16	1	0,05
8	Erős piaci verseny	0,047	3	0,14	2	0,09	1	0,05
9	Új technológiával működő gépjárművek megjelenése a piacon.	0,067	1	0,07	2	0,13	3	0,20
10	Infrastrukturális hiány	0,047	1	0,05	3	0,14	2	0,09
	Összesen	1,000						

1	Kiváló minőség	0,066	2	0,13	1	0,07	3	0,20
2	2021-ben világszinten második helyen szerepel luxusautógyártás terén.	0,057	3	0,17	2	0,11	1	0,06
3	2018-ban egy 8000 nm-es épületbe hozott létre, hogy kitanítsa a munkaerejét	0,048	2	0,10	3	0,14	1	0,05
4	Munkaerő megbecsülése.	0,057	3	0,17	2	0,11	1	0,06
5	Ügyfélhűség	0,066	3	0,20	2	0,13	1	0,07
6	Magyarország legnagyobb cégek listáján 4. helyen való szereplés.	0,043	3	0,13	2	0,09	1	0,04
7	Közel 5000 munkahelyet teremt Magyarországon. (4913)	0,039	2	0,08	3	0,12	1	0,04
8	Egymás után másodszor nyerte meg a legjobb gyárnak járó díjat a nemzetközi „MPSLeague”	0,048	1	0,05	2	0,10	3	0,14
9	Új vásárlóerő bevonása	0,030	3	0,09	2	0,06	1	0,03
10	Ismert márka	0,066	3	0,20	1	0,07	2	0,13
1	Magyarországon csak egy leányvállalat működik.	0,048	3	0,14	2	0,10	1	0,05
2	2021-ben a járvány miatt 30 000 db gépjárművel kevesebbet gyártottak	0,053	1	0,05	3	0,16	2	0,11
3	Termelés leállás veszélye az alkatrészek külső behozatali függés miatt.	0,057	1	0,06	2	0,11	3	0,17
4	Megrendelésekkel késés.	0,062	2	0,12	3	0,18	1	0,06
5	Járványveszély miatti korlátozások (pl.: helyszínen megszabott alacsony létszámú dolgozó) betartása	0,039	1	0,04	3	0,12	2	0,08
6	Átlagemberek nem tudják megfizetni a termékeiket.	0,034	2	0,07	3	0,10	1	0,03
7	Kiemelkedően magas az elektromos autók ára	0,053	1	0,05	2	0,11	3	0,16
8	Még mindig magas a CO2 kibocsátása a belső égésű motorral működő autókknak.	0,048	1	0,05	2	0,10	3	0,14
9	Minőség romlása.	0,062	1	0,06	2	0,12	3	0,18
10	Anyavállalat politikai befolyásoltsága	0,025	3	0,08	2	0,05	1	0,03
	Összesen	1,000						
	Mindösszesen, vonzóság összesen	2,000		3,92542562		4,13833695		3,93443744

BCG mátrix

Termék	A vállalat értékesítésének nettó árbevétele (\$)	A versenytárs értékesítésének nettó árbevétele (\$)	Relatív piaci részesedés	Iparági növekedés
D-SUV	14969188,8	22071773	0,07	0,68
D-felső közép	8711739,2	23175292	0,05	0,38
E-nagyautó	13139995,5	13139995	0,15	1
E-SUV	20536956,8	20536957	0,18	1
S-Sport	4011777,9	4469049,2	0,10	0,9