

OTDK-dolgozat

2023

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**A VOLKSWAGEN AG MÁRKÁINAK KONSZERNESEDÉSI
FOLYAMATAI, STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEI ÉS REAGÁLÁSUK AZ
AUTÓIPARI TRENDEKRE**

**FORMATION OF VOLKSWAGEN AG AND STRATEGIC ALLIANCES
OF VW AG BRANDS. HOW REACT THIS BRANDS TO TRENDS OF
AUTOMOTIVE INDUSTRY?**

Hári Martin

Konzulens: Dr. Lányi Beatrix Mariann

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 11. 08.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
I. Vállalati szerveződési módok	3
I.1. Tőkekoncentrációval, tőkeösszefonódással járó kapcsolatok	3
I.1.1. Fúziók, felvásárlások	3
I.1.2. Vállalatcsoportok	4
I.1.2.1. Törzsházkonszern, vagy holdingkonszern?	7
I.1.2.2. Konszernnek létrehozási okai, kialakulásának módjai	8
I.1.2.3. Konszernirányítás típusai	10
I.2. Tőkeösszefonódással nem járó kapcsolatok	13
I.2.1. Franchise hálózatok	13
I.2.2. Stratégiai szövetségek	14
I.2.2.1. Horizontális, vagy vertikális?	17
I.2.2.2. Stratégiai szövetség kötésének motivációi	19
II. Volkswagen AG rövid története, autóipari trendek	22
II.1. Volkswagen AG	22
II.2. Autóipari trendek alakulása	24
III. A kutatás módszertana, eredmények	32
III.1. A kutatás módszertana	32
III.2. A kutatás eredményei	33
Összegzés	40
Irodalomjegyzék	42
Mellékletek	I

Bevezetés

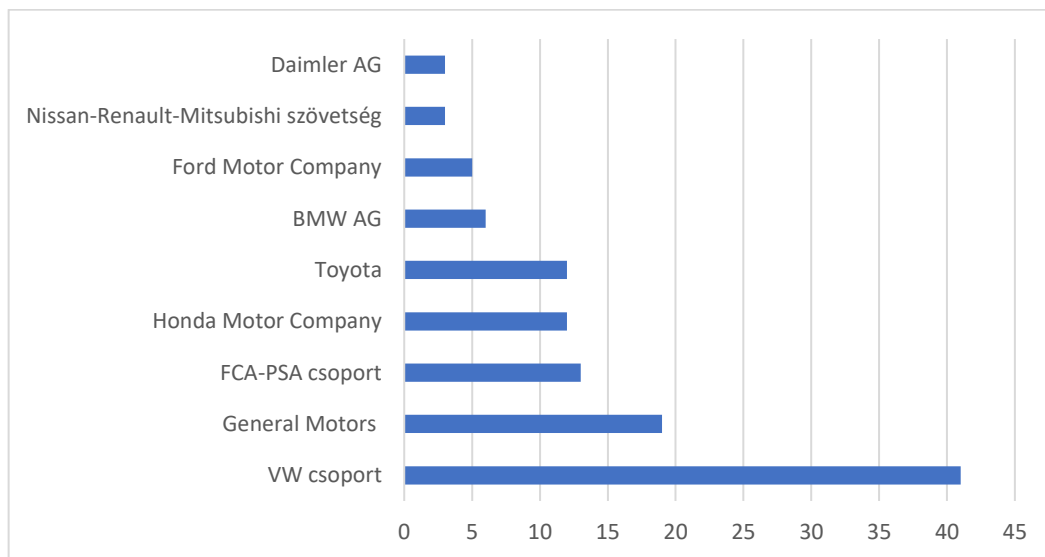
Manapság egyre kevesebb önálló autómárka létezik. A gépjárműgyártó vállalatok estében is, sok más vállalattípushoz hasonlóan, a múlt század második felében (egyes esetekben még előbb is), megindult az a szükségszerű és hasznos folyamat, hogy a cégek elkezdtek egymással szerveződni, csoportokat alkotni. Ennek hatalmas előnye az egyes vállalatokra nézve, hogy nem kell külön költeniük például a technológiai fejlesztésekre (amiknek, valljuk be, finoman szólva is elég borsos áruk van), mivelhogy az ezzel járó kiadásokat közösen fedezik. Másként szólva: meglehetősen költséghatékony ez a forma. Van azonban egy olyan tényezője is az ilyen szerveződéseknek, – a vállalatcsoportokra fókuszálva írom ezt – melyről nehéz eldönteni, hogy a pozitív-, avagy az árnyoldalhoz soroljuk. Ez nem más, mint a központosított irányítás, értem ezalatt azt, hogy a leányvállalatok sorsáról, lényegi kérdéseiről az anyavállalat dönt. Okozhat ez konfliktusokat is a járműgyártók között, ám számos esetben a leányvállalatok ennek kényelmét élvezik.

Témám fontos gazdasági szempontból, hiszen kutatásomban egy konszern márkáinak alakulását vizsgálom. Marketing szempontból is nagy jelentősége van a témának, hiszen bemutatok mai autóiipari trendeket, amelyre a marketingnek válaszolnia kell az egyes márkákat nézve, ebből kifolyólag különösképpen érinti a kínálatmenedzsment témakörét is. Keresem ezen felül a választ a választott konszern bővüléseinek és szűkítéseinek mértékére. E mozgások mögött ugyanis különböző gazdasági döntések, spekulációk állhatnak. Az egyes márkák piacon elfoglalt helyének vizsgálatára is kitérek, ez a pozicionálás kérdése, mely szintén marketingstratégiai szempontból számít érdekesnek.

Mindemellett érdekes megvizsgálni, ahogy ezek a vállalatok az idők során egybefonódtak, alakultak, s kínálatukat alakították, a mikro-, és makrókörnyezet "követelése" szerint, magyarul a piaci igények változásához igazodva. Egy, sokat emlegetett és nagy múltú, ismert és elismert autókonszernen keresztül vagyok hivatott ezt bemutatni (e speciális helyzet előállta miatt az autóiipari trendekre is fókusz kerül, hiszen ennek mozgatórugói a piaci igények). A vizsgált konszernünk a Volkswagen Aktiengesellschaft (későbbiekben sokszor Volkswagen AG/VW AG), melynek jelenlegi székhelye Wolfsburg városa. Továbbá, mivel a vállalatok szerveződésében a stratégiai szövetségek is nagy jelentőséget tudhatnak magukénak, a konszern márkáinak stratégiai szövetkezéseinek bemutatása is tárgyat képez a dolgozatnak.

A gépjárművek irányába mutatott nagyfokú érdeklődésem kezdete nagyjából 7 éves koromra datálható. Temérdek autósújság elolvasásán vagyok már túl, jelenleg online magazinokból értesülök az újabbnál újabb technológia fejlesztésekről és úgy magában az autómárkák, autóipar alakulásáról, természetesen gazdasági szinten is. Ezen okokból kifolyólag mindenképp szerettem volna valami olyan témát választani, amely keretein belül bizonyos autómárkák gazdasági hátterét vizsgálhatom. Áll azonban még egy fontos ok, témaválasztásom hátterében: évek óta olvasok autós tartalmakat, de kevés olyannal találkoztam, ami az autókonszernek kínálatbéli, tagbéli változásainak mikéntjét, okát kutatná. Olyan személyekkel pedig annál többen, akit ez érdekelne és szívesen olvasna róla egy egybefüggő alkotást.

Jóllehet jelenleg hivatalosan 13 autókonszern tartanak számon. Nem nehéz belátni, hogy mind a 13 bemutatása, elemzése meghaladná egy OTDK dolgozat terjedelembéli értékhatárait. Éppen ezért választottam egy ismertebbet, kedveltebbet, melyet a fentiekben már említettem is. Hogy ez a feltevéssem ne legyen alaptalan, elvégeztem egy online kérdőíves kutatást, melyben a kitöltők választ adtak arra a kérdésre, melyik konszern kínálatbéli, tagbéli változásainak gazdasági vonatkozásairól olvasnának a legszívesebben. A kérdőív eredményei itt tekinthetők meg:



1. ÁBRA: A KUTATÁS EREDMÉNYEI („MELYIK KONSZERNRŐL OLVASNÁL LEGSZÍVESEBBEN?”) n=114

A kutatásban 114 személy vett részt, közülük 41 személy (tehát a megkérdezettek kis híján fele) mondta azt, hogy a Volkswagen csoport márkáinak kínálatbéli és tagbéli változásairól olvasna legszívesebben, a toronymagas győzelem miatt esett e konszernre a választásom.

Mivel e kérdőíves kutatás lényege, a legkedveltebb autókonzern megtalálása, ezért a többi adatot nem részletezem.

I. VÁLLALATI SZERVEZŐDÉSI MÓDOK

Fő témánk ugyan a konszernek (vállalatcsoportok), valamint a stratégiai szövetségek, azonban a teljesség igényét szolgálva, szeretnék más, elterjedtebbnek vélt vállalatszerveződési módokat is bemutatni. Azonban utóbbiakat kevésbé részletesen fogom ismertetni, mint a fő témát jelentő szerveződési módokat. Két fő fajtáját különítjük el ezeknek: a tőkekoncentrációval, tőkeösszefonódással járó kapcsolatok, illetve a tőkeösszefonódással nem járó kapcsolatok (Kürtösi et al., 2013). Előbbit méltán nevezhetjük egyszerűen koncentrációnak, utóbbit pedig kooperációnak is. (Bühner et al., 2002). Az elkövetkezendő néhány oldalon ezeket fogom ismertetni.

I.1. Tőkekoncentrációval, tőkeösszefonódással járó kapcsolatok

A 20. század második felére, de leginkább a végére (voltak, akik még előbb felfedezték a jelenséget) vált nagyon fontossá a vállalatok esetében a folytonos megújulás, diverzifikáció, valamint ami már a vállalatoknak történelembéli megjelenésük óta legfontosabb, a profitmaximumra és költségminimumra való törekvés is erősödni látszott. A piaci igények és a verseny egyre másra csak fokozódtak, ezzel szerettek volna lépést tartani (vagy inkább lépéselőnyre szert tenni) a vállalatok. Az imént felsorolt tényezők kielégítésére bizonyos cégek az egyik legjobb megoldásnak, másik vállalkozások felvásárlását, fúziók, valamint vállalatcsoportok létrehozását tartották. Ezen esetekben beszélhetünk tőkekoncentrációról, tőkeösszefonódásról (Kürtösi et al., 2013).

I.1.1. Fúziók, felvásárlások

A fúziókat úgy képzeljük el a gyakorlatban, mintha a vállalatok „összeolvadnának”, ilyenkor ugyanis a két vagy több egység elveszti addigi jogi és gazdasági álláspontját/függetlenségét és onnantól kezdve egy vállalatként működnek tovább, új névvel (ez általában az adott vállalatok

nevének részleteiből/egészéből tevődik össze) (Kürtösi et al, 2013). Tóth (2016) is hasonlóan fogalmazza meg ezt a definíciót: szerinte ez egy olyan vállalatnövekedési forma, ahol a tagvállalatok mind vagyonukat, jogaikat, kötelezettségeiket egy új vállalatnak adják át, amelyet közösen hoztak létre.

A felvásárlások helyzetében is ugyanaz figyelhető meg, mint a fúzióknál, annyi eltéréssel, hogy itt egy cég „olvasztja magába” az általa vásárolt (általában kisebb, és/vagy csődbe ment) vállalatot (Kürtösi et al., 2013). Ekkor a felvásárolt vállalat jogi önállósága megszűnik, illetve nem minden esetben, azonban a vállalat irányítása kellőképpen megváltozik. Jogilag a fogalom jelenthet beolvadást is (Tóth, 2016). Klasszikus értelemben a gazdaságtan ezt a felvásárlást nevezi „felvásárlásnak”, ellentétben a sokszor a sajtóban és köznyelvben konszern-bővülésekre értelmezett szóhasználattal, de a későbbiekben szembetűnően érezhető lesz a különbség.

Az eddigiekkel ellentétben Tamplin (2022) egyben taglalja a két fogalmat. Azt írja róluk, hogy ezek olyan folyamatok, melyek során a vállalatok egy egységgé fognak össze. Fő célja ezen folyamatoknak a nagyobb piaci részesedés megszerzése, valamint diverzifikációs célok is állhatnak a háttérben.

Kitűnő példa a fúzióra, a 4 autómárka (Audi, DKW, Horch, Wanderer) egyesülésével 1932-ben létrejövő német Auto Union, amely a ma ismert Audi AG elődjének tekinthető. A kutatás iránya miatt szükségesnek érzem megemlíteni, hogy az Audi AG, a VW AG egyik legfontosabb tagja.

Ha körbe tekintünk az autósvilágban, akkor a felvásárlásra is találunk példát. Ez a helyzet ugyanis a(z) – egyébként General Motors tulajdonában lévő – Chevrolet-nél, amely konkrétan teljes egészében bekebelezte, „átmárkajelezte” a dél-koreai Daewoo autóit.

I.1.2. Vállalatcsoportok

A vállalatcsoportok, németes szóhasználatnál élve konszernnek (az angol terminológiában sokszor „holding company”, „group of firms”, „group of companies”) fogalmi tisztázása nem a legkönnyebb feladatok egyike. Állítom ezt azért, mert sokféle megnevezéssel illetik a különböző szakirodalmak, és ez keveredésekhez, félreértelmezésekhez is vezethet, amennyiben nincs megfelelően letisztázva. A magyar nyelvben a vállalatcsoportot nevezhetjük még konszernnek és holdingnak is. Az utóbbi megnevezés az, ami a félreértések oka lehet, ezt Deák és szerzőtársai (2013), Blahó és munkatársai (2016), illetve Bühner és

társai (2002) is említik. Holdingnak ugyanis sokhelyt a holdingkonszern (későbbi bekezdésekben kerül bemutatásra) irányítótársaságát nevezik, míg másutt az egész szervezetet emlegetik holding címszó alatt.

A vállalatcsoportot, mint alapfogalmat számos szakember megfogalmazta már, ezek között azonban méltán vélhetünk különbségeket felfedezni. Bühner és szerzőtársai (2002, p. 31.) szerint a vállalatcsoport – szervezetelméleti megközelítésből – *„Az a vállalati csoportosulás, melynek - jogilag is önálló - tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionalizálása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék (szolgáltatás)- és technológiapolitika érdekében egységes irányítás alatt működnek valamely tevékenységi ágazatban vagy több ágazatban.”*. Antal és szerzőtársai (1996) is ugyanezt a megfogalmazást fogadják el, továbbá azt állítják, hogy konszern szervezetet kizárólag divízionális struktúra működésével lehetséges kialakítani. A jogi önállóság megőrzésén azt értjük, hogy az érinett vállalatok jogi személyisége/álláspontja – vannak kivételek egyes tagvállalatok esetében, erre a későbbiekben kitérek – a konszernen belül is fennmarad, azaz az egyesüléstől függetlenül külön gazdasági társaságokként üzemelnek továbbra is. A változás abban rejlik, az adott cégek életén belül, hogy a konszernhez való csatlakozás után termék-, és technológiapolitikájukat össze kell hangolniuk. Termékpolitikán a vállalatok termékeinek/szolgáltatásainak piacok szerinti diverzifikációját/szétosztását, valamint a termék(ek) kialakítását értjük. A technológiapolitika pedig a cégek által használt, fejlesztett, megvásárolt és a fejlesztés alatt álló technológiákat tartalmazza. Általában az irányító vállalat dönt ezekről a kérdésekről, persze rugalmas az alá tartozó egységekkel szemben, értem ezalatt azt, hogy nem diktatórikus módon irányít.

Az előbbi megfogalmazás igen pontosan és szakmaian írja le, mit is nevezünk vállalatcsoportnak, Deáktól és munkatársaitól (2013, p. 43.) a következő, hasonlóan szakmai, de kevésbé ilyen pontos definiálást olvashatunk – hozzáteszem, ezt ők maguk is elismerik –: *„...a vállalatok jogi önállósága megmarad - azaz kft.-kbe, rt.-kbe stb. szerveződnek -, de gazdasági önállóságukat elveszítik, egységes irányítás alá kerülnek. Ezeket a tulajdonlás útján kialakuló függőség viszonyok alapján létrejövő vállalatcsoportosulásokat (vállalatcsoportokat) német szóhasználattal konszernnek hívják.”*. E meghatározás jól elmagyarázza mit nevezünk jogi önállóságnak, továbbá érinti a vállalatok közti tulajdonlás útján létrejövő függőséget. Ami nem jelent mást, mint a leányvállalatok irányításbéli alárendeltségét az anyavállalatoknak.

Némedi (2008) a jogi önállóság kérdésében egyetért a másik 2 eddig említett szerzőtársasággal, illetve véleményének valamennyi eleme megegyezik velük. Egy pont

kivételével, miszerint a vállalatok közt nem alakul ki hierarchikus viszony, ám a mai piacokon inkább ez figyelhető meg (léteznek ugyan olyan konszernek is, ahol horizontális a viszony, pl. Renault-Nissan-Mitsubishi Szövetség, de nem ez az általános). Bühner és szerzőtársai (2002) a vertikális konszernt, egyenrangú konszernként említik, amely lényegében ugyanaz. Könnyen belátható, hogy a definíció azon állítása, miszerint a vállalatcsoportok tagjai között nem jön létre alá-, és fölérendeltségi viszony, joggal támadható, de csak bizonyos fokig, inkább annak hiányossága miatt. Ugyanis, mint ahogy ezt már egy bekezdéssel korábban sejtettem is, a konszernnek – többnyire – egy anyavállalatból és egy vagy több leányvállalatból tevődnek össze, ahol az anyavállalaté az irányító szerep, és ő birtokolja a leányvállalatokat, tehát érezhetően jelen van a hierarchia (Antal et al., 1996, Kürtösi et al., 2013.). Érdekes megfigyelni, hogy Bühner és szerzőtársai (2002) elkülönítenek még egy harmadik részegységet is a konszernen belül. Ők az anyavállalatot csúcsegységnek, a leányvállalatokat alapegységeknek nevezik, E kettő közé ékelődnek a köztes egységek – többnyire nagyobb konszerneknél vannak jelen –, melyeknek feladata a harmonizálás és a koordinálás az alapegységek integrált működésének előmozdítására. Meglehetősen hasonlít ez egy nagyvállalat vezetési szintjeinek elrendeződésére: felsővezetők, középvezetők, alsóvezetők, ezt csupán a párhuzam miatt említettem meg. Kiemelik azt is, hogy az alap-, és köztes egységek üzemelhetnek jogi személyiséggel, de lehetőség van arra is, hogy akár jogi személyiség nélkül működjenek, egyértelműen ebben az esetben jogi önállóságuk nem áll fenn.

A német Klein (s.a.), aki a 2010-ben alapított „Für Gründer” internetes gazdasági német tanácsadó cég és magazin munkatársa, úgy vélekedik a konszernről, hogy ez egy olyan egymással kapcsolatban álló vállalatok összessége, melyek egy gazdasági egységet alkotnak, tagjai az anyavállalat és leányvállalatok. Láthatjuk majd később, hogy e leírással a legtöbb szerző álláspontja megegyezik, ám az is megállapítható, hogy kevésbé részletes e meghatározás azokhoz viszonyítva.

Az angol származású Masters (2021) szerint nem lehet a vállalatcsoportot egyértelműen definiálni, azt állítja, a meghatározás országfüggő. Kinyilatkoztatása szerint Németországban és számos más európai államban a konszern tagjai jogi és ökonómiai értelemben is egy egységként foghatóak fel. Ellentétben az USA-béli cégcsoportokkal, ahol minden tag jogilag önálló, csak a pénzügyek tekinthetők közösnek. Egyértelműen leszűrhető, hogy a jogi önállóság kérdésében nincs teljes egyetértés az eddig említett – többségében – magyar szerzővel. Vélhetően itt Masters (2021) a törzsházkonszern (Európában elterjedtebb) és a holdingkonszern (Észak-Amerikában elterjedtebb) különbségeire gondolt, melyeket a

vállalatcsoport két fő szervezeti felépítési fajtájának tekintünk (létezik több is, de ezek az irányadóak).

I.1.2.1. Törzsházkonzern, vagy holdingkonzern?

Logikusan, s összeszedett módon, a valós különbségeket Deák és munkatársai (2013) írják le. Azt közlik ugyanis, hogy a törzsházkonzern az a szerveződési forma, melyben nem csak a leányvállalatok, hanem az anyavállalat is állít elő termékeket és szolgáltatásokat (alaptevékenység) a konzernirányítási feladatainak ellátása mellett (törzsházkonzern például a Volkswagen AG). Más a helyzet azonban a holdingkonzerneknél, ahol az anyavállalat nem végez alaptevékenységet, feladatköre csak a konzernirányításra terjed ki. Ez utóbbit általában akkor alkalmazzák, ha a cégcsoport meglehetősen sok leányvállalatot számlál, mert így kevésbé léphetnek fel különböző nézeteltérések a vállalatok között, és így nem keveredik egymással az alaptevékenység és az irányítási szerep (holdingkonzern például a General Motors). Van egy nagy hátránya is viszont az e formában való működésnek, a (termelő) leányvállalatok ugyanis érzékelhetik ezt úgy, hogy ők tartják fent az anyavállalatot, aki „nem csinál semmit”. Ám ez koránt sincs így, hiszen az anyavállalat irányít, menedzsel, vezet, szervez, amely tényezők megléte nélkül nem működhetne szervezeten a vállalatcsoportosulás. Illetőleg a holdingok az általuk birtokolt vállalatok pénzügyi és irányítási funkcióit is elláthatják. Kellertől (1993, idézi Bühner et al., 2002) is olvashatunk egy egészen pontos megfogalmazást a holdingra nézve, mely leírja, hogy ez egy olyan vállalatcsoportosulás, melynek fő célja más, szintén jogilag önálló vállalatokban tartós (és persze minél nagyobb mértékű) részesedést szerezni. Bonbright és Means (1936) által alkotott definíció is nagyban egyezik ezzel. Szerintük holdingkonzernnek, vagy ahogy ők nevezik, holding társaságnak olyan vállalatcsoportokat nevezhetünk, amelyek esetében az egyik vállalat részvénytőkéjével kontrollálja az alá tartozó (leány)vállalatokat, és ennél fogva van befolyása azok menedzsmentjében. Deák és szerzőtársai (2013) lebontják mindkét fő konszerntípust további 3–3 altípusra, azok belső felépítését véve alapul. Név szerint a következő 6 altípust különböztetjük meg: divízionális, funkcionális, illetve mátrix törzsházkonzern, továbbá divízionális, funkcionális, valamint mátrix holdingkonzern. A divízionális törzsházkonzern tekintetében azt a megállapítást tehetjük, hogy a létező divízióknak csak egy része (vagy egyik sem) tartozik az anyavállalathoz, a többit (vagy mindet) kiszervezi, leányvállalatokká alakítva azokat, vagy felvásárolja, ezek természetesen

jogilag önálló formában működnek. Hasonló a helyzet a mátrix törzsházkonzernnél is, annyi a differencia csupán, hogy ebben az esetben a vállalatcsoport mátrix formátumú, erről azt kell tudni, hogy a divíziókon belül is működnek további aldivíziók. A funkcionális törzsházkonzern fundamentuma pedig, ahogy a neve is sejteti, maga a funkcionalitás, ezalatt a tagvállalatok szakmai tagoltsága értendő. Jól reprezentálja ezt a következő példa: egy autógyártónak nincs marketingosztálya (érzékelhető, hogy ez a valóságban finoman szólva sem gyakori jelenség), ezért létrehoz/felvásárol egy marketingtanácsadó céget, amely az érintett vállalat marketingtevékenységének elvégzése mellett, más vállalatoknak is biztosíthat tanácsadási lehetőségeket, plusz bevételt szerezve ezzel az anyavállalatnak, tehát látható, hogy többszörös előnnyel jár ez a forma. Amennyiben holdingkonzern létrehozása a cél, úgy a legkézenfekvőbb ezt divízionális felépítésű vállalatnál eszközölni. A csúcsszerv (a vállalat feje, másképp anyavállalat) kiszervezi az összes divízióját jogilag önálló gazdasági (tag)egységekké (azaz leányvállalatokká), számos előnyt gyűjtve ezzel magának. A vállalat szerkezete sokkal átláthatóbbá válik, megmarad a goodwill, vagyis a fő vállalat márkája nem sérül – és a létrejövő leányvállalatoké sem –, és az anyavállalat kisebb jogi akadályokkal tud részesedést szerezni másik cégeknél, valamint a már számára szükségtelen/érdektelen egységek eladása is kevesebb jogi kérdésbe ütközik, mint amilyen, példának okáért a szervezeti/számviteli leválasztás, amely a hagyományos divízionális vállalatoknál egy hosszas eljárás.

I.1.2.2. Konzernek létrehozási okai, kialakulásának módjai

Egy vállalatcsoport létesítése számos előnnyel jár az azt létrehozó cégek működésére nézve. Ott vannak mindjárt a technológiai fejlesztések költségeinek egymás közti eloszlása. Egy konzern tagjai között ezen költségek megoszlanak, így egy-egy vállalatnak lényegesen kevesebb hozzájárulást kell biztosítania, mintha egy vállalat egymaga vállalná ezeket a kiadásokat. Ez jelentős pénzügyi előnyt jelent a tagok számára, az egyes cégek ugyanis ennek köszönhetően jóval nagyobb nyereséget tudhatnak magukénak. Továbbá van ennek egy időtakarékosági vonzata is, mivelhogy a konzernen belül a már kifejlesztett technológiák szabadabban áramolhatnak egyik cégtől a másikhoz, következésképpen az egyes vállalatoknak nem kell időt fordítaniuk adott technológiai vívmány kidolgozására, hiszen egyszerűbben (és olcsóbban) hozzá tud jutni a konzern egy másik tagjától. Pénzügyi előnyként írható le még, hogy a vállalatcsoport tagjai akár közösen is felléphetnek

hitelintézetekkel szemben, működtethetnek akár saját bankot is a cégcsoporton belül likviditásmenedzselési céllal. (Antal et al., 1996) Megemlíthető még ok gyanánt a termelési folyamatok optimalizálására való törekvés, valamint a pénzügyek központosításának igényét. Fellelphet még okként a külföldre való terjeszkedés igénye, az adóoptimalizálás, jogszabályi kötelezettség, áttekinthetőbb működés, az üzletágak szétválasztottsága (autonómiája), ez teszi átláthatóbbá a „nagy egészet”, valamint ennek köszönhetően az anyavállalat és a leányvállalatok kialakíthatják önálló, speciális arculatjukat. (Antal et al., 1996; Klein, n. a.)

Létrejöhetnek konszernek leválasztással/leányvállalat alapítással. Ez azt jelenti, hogy az addig egységes vállalat kiszervezi jogilag önálló leányvállalatok formájában az egyes divízióit, általában kisebb üzletágak szerint, s az irányító szerep – értelemszerűen törzsházkonszerneknél alaptevékenységet is végez az anyavállalat továbbra is – marad az anyavállalat kezében (Dobák–Antal, 2016). Nézzük meg ezt egy példán keresztül: egy személygépkocsikat gyártó cég úgy dönt, konszernné alakul, ehhez kiszervezi, külön firmákká alakítja egyes divízióit. Lesz ezután, tegyük fel 3 leányvállalata, 3 egymástól különálló székhellyel, 3 különböző országban, egy Magyarországon, egy Ausztriában, egy pedig Szlovákiában, ezek a leányvállalatok új márkanév alatt is futhatnak tovább, ha a csúcsszerv úgy határoz. Persze az anyavállalat is gyárt ezután is személygépkocsikat, mindemellett azonban irányítja, menedzseli is a konszern. Ez törzsházkonszerneknél igaz, a holdingkonszerneknél, mint már ismeretes a konszernirányítás az anyavállalat egyedüli feladata. Létezik továbbá az a konszernalapítási mód is, melynél az anyavállalat, az általa választott vállalatnál többségi részesedést szerez, azaz részvényeinek jelentős részét felvásárolja, teljes befolyás csak a részvények 100%-ának megvétele után gyakorolható (Antal, et al., 1996; Némedi, 2008). Antal és munkatársai (1996) megemlítik még konszernszerveződési-módként azt, mikor egy vállalat szétválik két vagy több jogilag önálló egységre, és ennek inverzét is, amikor jogilag önálló cégek fognak össze egymással.

Scheffler (1992, idézi: Bühner, et al., 2002) öt különböző módot említ meg, hogyan is jöhetnek létre konszernek. Álláspontja szerint alapítható konszern úgyis, hogy egy vállalat szétválik több jogilag önálló társaságra, vagy a már meglévő vállalat alapít magának leányvállalatot. Ezek belső növekedés útján történő létrehozási lehetőségek. Léteznek azonban olyan módozatok is, amelyek a külső növekedéshez köthetők. Ennek egyik módja, mikor két egymástól különálló vállalat közös leányvállalatot létesít, valamint ide sorolható, mikor egy vállalat úgy „terjeszkedik”, hogy többségi részesedést szerez más cégben. Továbbá említésre méltó az a mód is, mikor jogilag önálló vállalatokat integrálnak egy vállalatcsoporttá. Láthatjuk, hogy az itt említett módozatok valamelyike már említésre került,

ám Scheffler (1992, idézi: Bühner, et al., 2002) jól összefoglalta ezt rendszerben. Bühner és szerzőtársai (2002) előnyként hozzák fel a belső növekedés mellett, hogy a konszern létrehozásakor itt láthatóak a szervezeti átalakulás folyamatosságának jegyei, előre lehet tervezni az új kapacitásokkal és kevesebb hivatalos engedély szükséges a megvalósításához, mint amit a külső növekedés esetében megkívnának. Hátránynak minősül viszont, hogy a leendő konszern piaci pozícióinak kiépítése kizárólag belső forrásokból fedezhető, finanszírozható, valamint a szükséges szakmai képességek és ismeretek általában nem adóttak, ezek megszerzése időigényes és költséges folyamat lehet. A külső növekedés előnyei közt kell megemlíteni, hogy így a szükséges know-how biztosított, ezáltal kevésbé idő-, és pénzigényes az előbbi mondatban említett folyamat. Ez hozzásegíti a vállalatcsoportot létesítő céget ahhoz, hogy olyan piaci résekbe férközhessen be, melyekben még nincs jelen. Hátrányként is fel lehet sorakoztatni néhány tényezőt, ugyanis ezesetben fennállhat az a probléma, hogy a különböző vállalatok vállalati kultúrájában eltérés van, továbbá megnő a menedzseri koordinációs tevékenység iránti igény (ez további szervezést és költségeket jelent).

I.1.2.3. Konzernirányítás típusai

Legfontosabb feladata a konszernvezetésnek, hogy a teljes vállalatcsoportra kiterjedő szabályozandó kérdéseket kezelje, valamint ugyanezt ellássa az egyes tagvállalatok szintjén is. Iránymutató szerepet is betölt az anyavállalat, ugyanis a konszernvezetés jelöli meg a fő irányt, amely felé az egész konszernnek mennie kell (Theisen, 1991, idézi Antal et al., 1996).

A konszernirányítás négy különböző fajtára osztható fel: operatív, stratégiai, pénzügyi és vagyonkezelői.

Operatív a konszernirányítás, ha az anyavállalat erős és közvetlen befolyást gyakorol az alá tartozó cégekre. Operatív controllinggal ellenőrzi a leányvállalatait, tartva az operatív tervkombinációban foglaltakat. A költségvetés készítése, gazdasági funkciók ellátása és a termékfejlesztés központosított rendszerben működik. A termelés és az értékesítés központi koordinációja lényegesen jobb átláthatóságot biztosít az anyavállalat számára a konszernhez tartozó vállalatokat illetően. Valamint az operatív irányítású konszern személyzeti-oktatási tevékenységet is folytat, amellyel munkaerejét folyamatosan fejleszteni tudja, írják Antal és szerzőtársai (1996). Blahó és munkatársai (2016) az operatív konszernirányítás már megemlített funkcióihoz sorolják még a költség-, és időhatékonyság szempontjából fontos

központi technológiafejlesztést, a beszerzés-értékesítés központi koordinációját, továbbá a személyzeti-emberierőforrás-menedzsmentet is.

Az efféle irányításra a konszern életének kezdeténél és új leányvállalatok bevonásánál van szükség, mikor még a leányvállalatok vezetőinek biztosítani kell a nagyobb támogatottságot, hogy mihamarabb be tudjanak csatlakozni a cégcsoport rendszerébe és átlássák annak működését. Ahhoz azonban, hogy kielégítően és sikeresen funkcionálhasson a szóban forgó irányítási mód, mindenképp szükség van egy határozott, erős jellemű felső vezetőre és nem mellékesen stabil vállalati környezetre, emelik ki Antal és munkatársai (1996). Ugyanakkor ki kell hangsúlyozni, hogy az operatív irányítási típus a törzsházkonszernnek esetében jellemző, a másik módozatok pedig a holdingkonszerneknél figyelhetők meg, hiszen e konszern típusnál csak egyáltalán nem, vagy csak nagyon ritkán kell operatív, a tagvállalatok napi igazgatására irányuló döntéseket hozni (Bleicher, 1991; Mellewigt, 1995; Young et al., 2002, idézi: Blahó et al., 2016).

Stratégiai az irányítás módja abban az esetben, ha a tagvállalatok stratégiai eszközökkel vannak koordinálva, vagyis eszerint az irányítás csak a legfontosabb vállalat-, és üzletpolitikai, termék és technológia fejlesztési, emberi erőforrás-fejlesztési irányelvek meghatározására terjed ki. Ezesetben kizárólag a leányvállalatok végzik az operatív tevékenységeket, az irányító vállalat nem alkalmazza ezeket. Az anyavállalat funkciói között említhetjük a konszerntervezést, szervezetfejlesztést, controllingot. A befektetések irányítása, illetve ellenőrzése is a funkciókhoz tartozik, továbbá ide sorolandó a programok tervezése, pénzügyek kezelése, szinergia-menedzselés, utóbbi az üzleti működés összehangoltságáért felelős. A stratégiai szövetségek koordinációja is szerves részét képezi még a funkciók körének, hiszen e szövetségeket jól át kell tudni látnia az anyavállalatnak. A jog-, és az adóügy, valamint a személyzet és emberierőforrás menedzselése is a funkciók közé sorolandó. Fontos megemlíteni, hogy nevezhetjük ezt a konszernirányítási formát még menedzsment konszernirányításnak is. (Blahó et al., 2016). Antal és munkatársai (1996) megemlítik még lehetséges funkcióként a konszernkoordinációt, központi szolgáltatásokat és a stratégiai tervezést is.

Mikor a csúcsszerv pénzügyi eszközöket alkalmaz az irányításhoz, akkor pénzügyi konszernirányításról beszélhetünk. Ekkor az anyavállalat csoportstratégiát hoz létre, melyet az egész vállalatcsoport követ, portfólió-elemzéseket hajt végre az irányított társaságain. Valamint a forrásokat allokalja, megfelelően szétosztja a tagok között, ezeken kívül értelemszerűen pénzügyi vezetési funkciót is bevezet az ilyen jellegű holdingkonszern és controlling funkcióval is rendelkezik. További funkció még a treasuring, melyet valahogy úgy

lehetne magyarra fordítani, hogy pénzmozgatás/pénzügyi tervezés. Olvashatjuk mindezt Werdichtől (1993) Bühner és szerzőtársai (2002) idézése nyomán. Ide tartozó funkció azonban még a személyzeti/emberierőforrás-menedzsment is (Young et al., 2002, idézi: Blahó et al., 2016).

Amennyiben tőkeallokációval irányít az anyavállalat, azaz monetáris módon, tagvállalati csoportszintű befektetésekkel, részvények adásával/vételével, úgy ennek neve vagyongazdálkodási irányítási mód. Finanszírozási célokra létrehoznak banki intézményeket az anyavállalatok, gyakorlatilag saját bankrendszert működtetve, így jellemző rájuk a banki mechanizmusokkal történő irányítás. Ezekhez tartozó funkciók még a pénzpiacra való részvétel, tőkebefektetési funkció és értelemszerűen a vagyongazdálkodás is. (Antal et al., 1996; Bühner et al., 2002; Blahó et al., 2016). Fontos megemlíteni, hogy a holdingkonzernekre nagy általánosságban igaz, hogy egyedüli alkalmazott irányítási módjuk a vagyongazdálkodási. Antal és munkatársai (1996) ez utóbbi irányítási típust sokkal inkább tulajdonosi szemléletmód megnevezéssel illetnék, mert úgy látják, ebben az esetben az irányító társaság rábízva leányvállalataira, hogy ők hozzák létre és valósítsák meg tulajdonosuk stratégiáját. Kiemelendő, hogy Némedi (2008) nyomán is ezzel a fajta csoportosítási móddal találkozhatunk, ebből arra vélünk következtetni, hogy a szakirodalomban nagyrészt egyetértés van a felosztást illetően.

Érdekes, hogy Klein (n. a.) csupán három konzernirányítási típust határoz meg, ezt is kissé másként, a holding alfajai megnevezéssel illeti. Azonban úgy tűnik, Klein (n. a.) ebben az esetben a holding szót, az irányítótársaság szóval azonosítja. Megkülönböztet operatív holdingot (jelen esetben: irányítótársaságot), management holdingot és pénzügyi holdingot. Az ő meglátása szerint az operatív módon irányító anyavállalat tekinthető tipikusnak a piacon, amely leányvállalatait operatív eszközökkel koordinálja, amelyek jellemzően külföldön találhatók. A management irányítási típus értelmében az anyavállalat központi ellenőrzési funkcióval bír. Az irányítótársaság székhelye igen gyakori, hogy egy olyan országban van, mely adóügyi szempontból kedvező környezetet biztosít a vállalatcsoportnak, adóügyi optimalizálására. Ennél az irányítási típusnál, az operatív eszközök alkalmazása átkerül a leányvállalatok hatáskörébe. A pénzügyi irányítási módról azt írja Klein (n. a.), hogy itt vagyongazdálkodási eszközök segítségével irányít az anyavállalat, az operatív döntések a tagvállalatoknál keletkeznek, akik stratégiai értelemben függenek a csúcsszervtől. Olyan hatást kelt ezen utolsó megfogalmazás, mintha Klein (n. a.) besűrítette volna a pénzügyi irányítási típusba a vagyongazdálkodást is.

I.2. Tőkeösszefonódással nem járó kapcsolatok

Tőkeösszefonódással nem járó kapcsolatok alatt olyan vállalati szerveződésekert értünk, melyek nem járnak a cégek sem gazdasági, sem jogi önállóságának megszűnésével. Az ilyen típusú kapcsolatoknak nagyon sok fajtája ismert, ám ezek mindegyike nem kerül bemutatásra. Az egyik, a franchise hálózatok, a másik pedig, a fő témánk részét képező stratégiai szövetségek, amelyet ismertetni fogok – utóbbit, már ismert okokból jóval terjedelmesebben – . Ezen kapcsolatformák megjelenése is, a tőkeösszefonódással járó kapcsolatokhoz hasonlóan a 20. század közepére/végére datálható (Kürtösi et al., 2013).

I.2.1. Franchise hálózatok

Az International Franchise Association szervezeti szabályzatában így szerepel a franchise fogalma: *„A franchise tevékenység szerződéses viszony a franchise átadó és átvevő között, amelyben az átadó folyamatos érdekeltséget ajánl fel, illetve köteles fenntartani az átvevő üzleti tevékenységében olyan területeket, mint a know-how és a képzés. Az átvevő az átadó tulajdonában levő, vagy általa ellenőrzött közös kereskedelmi név, forma és/vagy eljárás alatt működik. Az átvevő az üzletet saját erőforrásaiból indítja be, illetve jelentős tőkét fektet bele.”* (Dankó, 2009, p. 199.)

Tehát a franchise hálózat megalakulásához szükség van egy franchise-átadóra, aki a rendszert tulajdonolja és egy, vagy több franchise-átvevőre, aki/akik számára ezt a piaci környezetben kipróbált és jól működő rendszert rendelkezésre bocsátja bizonyos ellenérték fejében. Fontos megemlíteni, hogy az átvevő vállalkozás az átadótól független, a saját kockázatára üzemelteti a vállalatot. Utóbbi természetesen folyamatos támogatást nyújt az átvevő számára, betanítja, tanácsokkal látja el. Továbbá az átvevőnek, a termékfejlesztésre sem kell nagy áldozati költséget szentelnie, hiszen a termék-innovációt készen kapja az átadótól. Egy induló vállalkozásnak nagy segítség lehet, hogy a franchise-átadó (általában) megszabja az üzlethelyiség belső kialakítását, design-ját. Nagy általánosságban kijelenthető, hogy a franchise-átadó terméke köré egy ismert, s erős brand épült már ki, emiatt is ilyen vonzó sokak számára ez a vállalati kapcsolati forma. Sajnálatos módon azonban, mint a

legtöbb dolog, ez is rendelkezik hátrányokkal. A sok biztosított tanácsnak, belépésnek ugyanis ára van, díj ellenében lehet csatlakozni a franchise hálózathoz, díja van az átadó által végzett marketingtevékenységnek és royalty-t felszámolnak, ez utóbbit az immateriális, másszóval szellemi termékek felhasználásakor szokták fizetni. Az átvevő a saját ötleteit csak korlátozottan érvényesítheti, nem térhet el alapjaiban az átadó által megszabottaktól. Amennyiben az átadó hibát vét a termékfejlesztés valamely fázisában, és emiatt a termék eladhatatlanná, vagy kevésbé eladhatóvá válik, az egyben sújtja az átvevőt is. Hasonlóképpen sújtja az is, mikor egy másik franchise-átvevő nem a márka arculatának megfelelő minőségben üzemel, ugyanis ezzel rontja magát a brandet, melynek következtében csökkenhet a „vétlen” átvevő piaca is (Kürtösi et al., 2013).

Tökéletes példa franchise hálózatra a piacvezető gyorséttermek, mint például a McDonald's, a KFC, a Burger King stb. Jó példa még a MOL üzemanyagtöltő-állomások hálózata, valamint a német székhelyű EHRLE önkiszolgáló autómosó franchise is.

Dankó (2009) csoportosítja is a franchise fajtákat könyvében, ezeket franchise alaptípusok névvel illeti, a sorrend úgy fejlettség szerint van felállítva, a legfejletlenebb a termelők és kiskereskedők között fennálló kapcsolat (pl. a Salamander értékesítési hálózata). Ezt követi az egy termelő és több nagykereskedő kapcsolata. Jellemzően ezt az üdítőital-kereskedelemben vehetjük észre, gondoljunk csak a Coca-Colara, amely már hosszú ideje ezt a fajta franchise alaptípust alkalmazza. A legfejlettebb módozata a franchisingnak pedig a kiskereskedelmi vállalatok, a vendéglátóhelyek és a szolgáltatóipari üzemek között létrejött kapcsolat. Ilyenkor a franchise átadó az egész átadott rendszert maga alkotta meg. Ezen az elven működik a legtöbb gyorsétteremlánc, példának okáért a már fentebb említett McDonald's, KFC és Burger King, továbbá számos szállodalánc is ide sorolandó.

I.2.2. Stratégiai szövetségek

„A stratégiai szövetség a nemzetközi kapcsolatok sajátos, különleges formája”, (Tari, 1998, p. 19; Balaton et al., 2017). Olyannyira tekinthető különlegesnek, hogy nincs is rá pontos, mindenki által elfogadott definíció a nemzetközi szakirodalomban. Fogalma az idők során folyamatosan formálódott a nemzeti, regionális és globális stratégiai szövetkezések alakulásának következtében (Tari, 1998). Vagyis összességében nézve több különböző értelmezés van érvényben.

Bühner és szerzőtársai (2002) szerint a stratégiai szövetségek üzleti területeik erősségeit egyesítő önálló vállalatok szövetsége és ezek összefonódásával egész hálózatok alakulnak ki.

A stratégiai szövetség megnevezést nem helyénvaló akármilyen szervezetközi kapcsolatra alkalmazni. Ugyanis egy vállalati kapcsolatot az tesz stratégiai szövetséggé, hogy a tagvállalatok, amellet, hogy közös céljaik elérése érdekében szövetkeznek, stratégiai önállóságukat megőrzik. (Child–Faulkner, 1998 idézi: Buzády, 2000). Ő maga, tehát Buzády (2000) is alkalmaz egy saját megfogalmazást erre a vállalati szerveződési formára, mely szerint egy szövetség abban az esetben stratégiai, *„ha szignifikánsan hozzájárul a partnerek stratégiáihoz, és együtt jár a képességek összegyűjtésével, összekapcsolásával.”* (Buzády, 2000, p. 28.)

Balaton és szerzőtársai (2017), valamint Tari (1996; 1998) azt az értelmezést fogadják el, mely szerint a versenytársak közötti és a nem versenytársak közti tartós kapcsolatok is stratégiai szövetségnek tekinthetők. Nem így vélekednek viszont az alkalmi piaci adásvételi kapcsolatokról a tőkekoncentrációval járó kapcsolatokról –ez a dolgozatban is látványosan elkülönül– és nem sorolják ide sem a tevékenységi összefonódással járó, ám csak rövidtávon létező kapcsolatokat –ez szembe megy Imre (1995) időhorizont csoportosításával, mely szerint, ő a rövid távú tranzakcionális kapcsolatokat is stratégiai szövetségeknek tekinti–, sem a hagyományos alvállalkozói rendszereket és azokat a vállalati szerveződések sem, amelyek egy projekt megvalósítására jöttek létre, továbbá azokat a szövetkezéseket sem, amelyeknél nincsenek meg a tevékenységi integráltság elemei (mint például: hosszútávú szállítási keresztszerződések, pénzügyi manőverek közös véghezvitele, bér munka stb.). Imre (1995) szerint azonban a keresztszerződéses egyezmények is stratégiai szövetségnek mondhatók. Szabó és szerzőtársai (2019), azzal a felvetéssel egyetértenek, hogy a versenytársak közt létrejövő szövetség stratégiai, írásukból ez kiderül. Emellett ebbe a körbe sorolják még a vevői-beszállítói szövetségeket, valamint az egyetemi-ipari együttműködéseket is. Tari (1998), továbbá Balaton és munkatársai (2017) véleménye az, hogy a stratégiai szövetség egy hosszabb távú, közös cél érdekében létrehozott, kockázat-, és haszonmegosztáson alapuló vállalati kapcsolat, amely a szövetkező felek mindegyikének előnnyel jár és amellet, hogy ezen tagok stratégiai döntéshozatali és tulajdonjogi-szervezeti önállósága megmarad, erőforrásaik egy részét közösen használják fel, ezzel összekapcsolva tevékenységüket adott üzletági és/vagy funkcionális területeken. Ez a megfogalmazás a stratégiai szövetségek előnyös oldalát mutatja be, Vissi (1995) azonban megmutatja a szóban forgó vállalati szerveződési mód árnyoldalát is, mely kinyilatkoztatásában, a stratégiai szövetségek lehetséges káros piaci megmozdulásait taglalja. Ilyen lehet például, mikor a szövetség

ellehetetleníti, korlátozza a potenciális versenytársak piacra vonulását, és/vagy a már meglévő versenytársak költségei nőnek meg jelentősen a szövetség létezése miatt, és/vagy a szövetség működése révén teremtenek a vállalatok piaci fölényt. Kale és Singh (2009) a szövetségi paradoxonban látják a stratégiai szövetségek problémáját, melyet úgy írnak le, hogy jóllehet a vállalatok egyre több szövetséget kötnek, ugyanakkor ezek sikerességi rátája véleményük szerint alacsonynak mondható.

Vissi (1995), Tarihoz (1998) hasonló gondolatmenet alapján különíti el a többi kereskedelmi kapcsolattól a stratégiai szövetséget. Ő is említi, hogy ez egy hosszabb távú együttműködés, melyben közösen vállalják a felek a kutatás-fejlesztési beruházások költségeit és ezek eredményeit is egyaránt élvezhetik. Azt állítja, a stratégiai szövetségek megalakulása számos folyamat eredménye: a multinacionális cégek belső kapcsolatai rohamos ütemű bővülésének, továbbá azon tényeknek, hogy a külföldi beruházások növekedése jelentősen és tartósan az áruforgalom növekedése fölött alakult, és a legfejlettebb államokban a tudásintenzív termékeket és szolgáltatásokat kifejlesztését és piaci megjelenését professzionális tervezés övezte.

Tudásintenzív szolgáltatások például a számítógép-szolgáltatások, K+F-hez kötődő szolgáltatások, építészeti, mérnöki és műszaki szolgáltatások, jogi, számviteli és menedzsmentszolgáltatások stb. (Miles, 2005 idézi: Dobra–Farkas, 2009)

Imre (1995) úgy tartja, a stratégiai szövetség olyan kettő vagy több vállalat között létrejövő egyezmény, amelyben az összes résztvevő tag számára előnyös, az érintett tevékenységterületre vonatkozó stratégiát alakítanak ki a felek (köztük nincs hierarchia). A vállalatok között kölcsönösen, oda-vissza áramolnak a speciális erősségek, erőforrások (pénz, munkaerő, befektetések stb.).

Culpan (2002) azzal a meghatározással él, mely szerint a stratégiai szövetségek olyan vállalkozói együttműködések, amelyek működésük során a cégek egymást kölcsönösen segítik.

Culpan (2008) egy másik értekezésében úgy csoportosítja a stratégiai szövetségeket, hogy ezek lehetnek saját tőke-együttműködések és nem saját tőke-együttműködések is egyben. Előbbihez sorolja a kapcsolt vállalkozást (joint venture), és az olyan vállalkozásokat, amelyek úgy kapcsolódnak egymáshoz stratégiai értelemben, hogy egymásnál részvénnyeket vásárolnak, ezeket az angol terminológia „equity participation” szakszóval illeti (ez nem összekeverendő a tőkeösszefonódással járó vállalkozói kapcsolatokkal, itt ugyanis a fő cél nem a másik vállalat valamilyen szintű birtoklása, hanem az ebből származó előnyök kihasználása, ilyen például a megtakarítások szerzése). A nem saját tőke-együttműködések

csoportjába helyezi a licencszerződéseket, franchise hálózatokat (ez mindenképp érdekes, hiszen sokhelyt erről egy különálló kategóriaként olvashatunk, amely a tőkeösszefonódással nem járó kapcsolatok alá tartozik és ebben a munkában is ez az elfogadott, a csoportosítás szempontjából), továbbá ide sorolja még a közös marketingmunkán alapuló kapcsolatokat, a K+F megállapodásokat, hálózati szervezeteket (Network Organization), valamint az olyan kapcsolatokat, amelyek a közös termékgyártás miatt alakulnak.

Parkhe (1991, idézi: Chathoth–Olsen, 2003) definíciója kevésbé mondható részletesnek, mint az eddig olvasottak. Ő úgy fogalmaz, a stratégiai szövetség olyan kettő, vagy több vállalat között létrejövő együttműködés, amelyek egymással megosztják erőforrásaikat, és fő céljaikat együtt akarják megvalósítani.

Tehát összességében a stratégiai szövetség egy olyan képződmény, amely arra a stratégiai kihívás(ok) megoldására jön létre a cégek között, amit/amiket a K+F ráfordítások nagymértékű növekedése, a verseny és piacok globalizációja, továbbá a technikai-technológiai haladás felgyorsulása idézett elő (Balaton, et al., 2017; Tari, 1998).

I.2.2.1. Horizontális vagy vertikális?

A stratégiai szövetségeknek ugyan több csoportosítási formája is létezik, feloszthatjuk ágazati kontextus, funkcionalitás, a szövetséget alkotó vállalatok mérete, földrajzi elhelyezkedés, jogi formák szerint is, azonban e műben azt a csoportosítást fogjuk alkalmazni, mely azt vizsgálja, hogy egy stratégiai szövetség versenytársak (horizontális), vagy nem versenytársak között áll-e fenn (Tari, 1998). Vissi (1995) a versenypolitikai szakirodalomra hivatkozva 3 részre tagolja a stratégiai szövetségeket: horizontális szövetségek, vertikális szövetségek, vegyes szövetségek/konglomerátummegállapodások. Látni fogjuk, hogy más szerzők a hármas tagolástól árnyaltabban látják ezt a kérdést.

Dussauge és Garrette (1997) írásukban a versenytársak között létrejövő stratégiai szövetségekre koncentrálnak. Az ő megfogalmazásuk így hangzik: a versenytársak közti stratégiai szövetségekben, a tagok, jóllehet együttműködnek egymással a közös projekt megvalósításakor, ugyanakkor stratégiai autonómiájukat megőrzik. Hozzá kell tenni, hogy egy-egy ilyen horizontális stratégiai szövetségben a tagvállalatok ugyanazon iparágban tevékenykednek. Ezzel Vissi (1995) is teljes mértékben egyetért értekezésében, melyben leírja többek közt azt is, hogy a horizontális stratégiai szövetségek leggyakrabban a termelés előtti K+F tevékenységek céljából, valamint a kutatás eredményeképpen létrejött

termékek/szolgáltatások közös piacra viteli igényének céljából alakulnak meg és működnek. Ám a versenytársak közt működő stratégiai szövetségek stabilitása nem mondható a legerősebbnek, ugyanis a tagok versengésbe kezhetnek egymással a szövetségen belül, ez hosszabb távon a felek szétválásához fog vezetni. Lehet azonban egy másik kimenetele is, hogy fúziók vagy felvásárlások jönnek létre, állítja Tari (1998). Értelemszerűen az a vállalat kerül felvásárlásra, vagy fúzió alá, amelyik a gyengébb, az erőviszonyokat tekintve a szövetségen belül.

Tari (1998) három további alegységre bontja a horizontális stratégiai szövetséget, könyvében. Elsőként az additív típusú szövetségeket említi, melynek lényege, hogy az együttműködő cégek együtt fejlesztenek, gyártanak bizonyos termékeket, állítanak elő bizonyos szolgáltatásokat, így ezek fejlesztése, gyártása, forgalmazása terén nincs közük verseny. A piac más résztvevőivel szemben együttesen lépnek fel, hasonlóképpen működnek ilyenkor, mint egy fúzió. Azonban a verseny csak ezen a ponton szűnik meg a tagok között, más (nem a szövetség égiszében létrehozott) termékek/szolgáltatások esetében a rivalizálás általában tovább folytatódik és önálló, egymástól függetlenek is maradnak a felek. A következő alcsoport a versenyt megőrző szövetségeket jelöli, melyek esetében a tagvállalatok a szövetségben való részvételükkel, méretgazdaságossági előnyre kívánnak szert tenni, mely alatt értendő, hogy közösen állítanak elő félkész termékeket, együttműködést folytatnak a K+F tevékenységek, termelés és beszerzés terén. Összefoglalva, ez esetben a legfőbb cél a nagyságrendi megtakarítások szerzése. A komplementer típusú szövetségek, olyan versenytársak közt fennálló stratégiai szövetségek, amelyben a versenytársak egymást úgy segítik, hogy saját technológiai vívmányaikat, eszközeiket, szakmai ismereteiket bocsátják egymás rendelkezésére. Eme logikai felépítéssel és ezek fogalmi körül határolásával Buzády (2000) is egyetért saját értekezésében.

Vertikálisnak tekinthető a stratégiai szövetség, ha az különböző cégek közt jön létre, melyek különbözősége alatt a termeléselosztási folyamatban betöltött szerepüket értjük (Vissi, 1995).

Tari (1998) két nagy részre bontja a nem versenytársak között megalakuló stratégiai szövetségeket. Egyik fajta a szállító-vevő kapcsolaton alapuló szövetség, a másik pedig a szektorközi vállalati együttműködések. Előbbieket úgy kell elképzelni, hogy van egy fővállalkozó és több alvállalkozás, amelyek beszállítói funkciót látnak el a fő vállalat irányába. Ez tekinthető egyfajta megrendelésnek, hiszen az alvállalkozások szállítják az alkatrészeket, félkész termékeket, biztosítják a különféle technológiákat a fővállalkozásnak. A nem versenytársak közti szövetségeknek ezen alfaja leginkább az autóiparban megfigyelhető.

A szállítói-vevői együttműködések esetében viszonylag ritkán találkozhatunk azzal a helyzettel, hogy a partnerek közös vállalatot hoznak létre, ennek oka, hogy erre nincs is igazán szükség. A szektorközi vállalati együttműködések közé azok a szövetségek tartoznak, amelyek nem versenytárs vállalatok között kötöttek meg, és ezek a cégek egymástól különálló ágazatokban végzik tevékenységüket. A szektorközi vállalati együttműködések diverzifikációra törekszenek, vagyis az egyik cég a fennálló stratégiai szövetségnek köszönhetően könnyebben tud belépni egy olyan iparágba, amelyben már a társvállalat tevékenykedik, hiszen ez átadja neki a megszerzett tapasztalatokból levonható konklúziók egyvelegét, biztosítja számára a szükséges kompetenciákat. Az utóbb említett vállalat „adományát” általában a partner úgy ellensúlyozza, hogy valamely, nagy kockázatú és költségű fejlesztési tevékenységének finanszírozásában részt vállal, illetve a társvállalatnak lehetőséget biztosít új piacokon történő megjelenésre.

Buzády (2000) három alkategóriára bontja szét a nem rivális vállalatok közti szövetségeket (véltünk felfedezni hasonlóságokat az előbbi csoportosítással). E három: a nemzetközi expanzió, a vertikális integráció, valamint a diverzifikáció. Az elsőről azt kell tudnunk, hogy itt különböző országok vállalatainak szövetkezéséről beszélhetünk. Mindkét félnek előnyös ezen együttműködés, hiszen az egyik cég gazdagítja a másik termékpalettáját, azzal, hogy rendelkezésére bocsátja azt, míg amaz biztosítja számára a piacot. A külföldi szereplőnél ez egyfajta exportlehetőség, míg a hazai esetben jó helyettesítési mód az importálásra. Azonban ezeket a szövetségeket nem mindenki fogadja el stratégiai alapúnak, ennek okaként a partnerek közt nem egyenlően megoszló ráfordításokat hozzák fel, merthogy a külföldi cégnek számottevően több ráfordítással kell számolnia az együttműködés során, mint a hazainak. A vertikális integráció jellemzésében Buzády (2000) írásában egyetért Tarival (1998). Előbbi az iparágak között létrejövő stratégiai szövetségek tekintetében úgy fogalmaz, hogy különálló iparágakban tevékenykedő cégek között jöhet létre ilyen jellegű kapcsolat, mely a diverzifikációs igényükből következik, e stratégiai szövetség alapja pedig az adott vállalatok komplementer képességei.

I.2.2.2. Stratégiai szövetség kötésének motivációi

Három szakirodalmi forrás nyomán (Mucchielli, 1991; Aaker, 1992; Matthyssens-Van Gils Tas, 1993), Tari (1998) összegyűjtötte a stratégiai szövetség kötésének motivációit.

Ide sorolandó első körben a költségek és kockázatok megosztása, ez a motiváció véleményem szerint a legjellemzőbb a piacon. Amennyiben erőforrásigénnyel lép be egy vállalat a szövetsége, úgy az ő motivációja a pótlólagos erőforrások és/vagy beruházások kiváltása. Ha az érintett cég pénzügyi gondokkal küzd, annak érdekében olyan stratégiai szövetséget szeretne kötni, amely révén csökkentheti, vagy még jobb esetben megszüntetheti adósságállományát és finanszírozási nehézségei lekonvertálódhatnak. Termelésmenedzsment szempontjából motiváció lehet a méretgazdaságosságra és optimális gyártási sorozatnagyság elérésére való törekvés. Továbbá a beszerzés hatékonyságának javítása és a szállítótól való függés csökkentése. Valamint a kapacitásfelesleg lekötése és kapacitáshiány megszüntetése. A motivációk sokszor hozhatók párhuzamba a disztribúciós indítékokkal, gondoljunk itt az új piacokra történő belépési vágyra, új elosztási csatornákhöz való hozzájutásra, illetve a kereskedelmi korlátok leküzdésére való törekvésre – mely korlátokat akár jogszabályok is előírhatják –. Szintén gyakori motivációs tényező, hogy a vállalatok azért kötnek stratégiai szövetséget, hogy köztük áramolhassanak oda-vissza az újabbnál újabb technológiák és a csökkenthető legyen a technológiai bizonytalanság. Megemlíthetők még a komplementer, azaz a kiegészítő műszaki-gazdasági ismeretek és új menedzsmentmódszerek javítása, szervezeti tanulása. Hátrányban lévő vállalatok esetében fő motiváció lehet a versenypozíció javítása, és a globalizációs törekvések. Sok cég a vállalatok közti szinergiát szeretné felhasználni saját célból. Más vállalatok a diverzifikációra, termékínálat növelésére/kiegészítésére törekszenek és ezt próbálják elérni egy szövetséghez való csatlakozással. Léteznek olyan motivációk is, mint a stratégiai rugalmasság fenntartása és a divathullám követése. Ez utóbbi véleményem szerint egyre fontosabbá válik, hiszen a mai fogyasztók világról alkotott képében egyre nagyobb szerepet kap a divat. Tudják jól a vállalatok is, hogy úgy kell gondolkodniuk, mint a fogyasztóik/vevőik, csak így maradhatnak sikeresek, a már egyébként vállalatok tönkelegével rendelkező piacon.

Vissi (1995) értekezésében is olvashatunk a stratégiai szövetségek motivációiról, azonban ő más fajta csoportosítási módot alkalmaz. Külön taglalja a versenytársak közti szövetség céljait és külön vertikális szövetség motivációit. Előbbihez sorolja a termelés méretgazdaságosságán történő javítást, kockázatcsökkentést, vagy annak megosztását, új technológiák, innovációk elterjedésének gyorsítását, piacra lépési korlátok csökkentését, idejének lerövidítését, termék-, és/vagy szolgáltatáspaletta bővítésének lehetőségét, ezek kompatibilitásának növelését, és a szövetségi részvételből származó megtakarítható pénzt, valamint a termékminőség javítását, továbbá a gyorsabb alkalmazkodóképességet a vevők/fogyasztók (folyton változó) igényeihez.

A nem versenytársak közti stratégiai szövetkezések fő motivációiként említi, hogy a szövetség révén az információs aszimmetria hátrányai csökkenthetők, vagy teljesen meg is szüntethetők. Az együttműködés továbbá hozzásegíti a tagvállalatokat, hogy a kormányok által megszervezett iparpolitikát, együtt közös erővel, könnyebben meg tudják valósítani. A szóban forgó szövetkezési formában való működés helyettesítheti a cégek vertikális integrációját, valamint az erőforrásellátottság is kevesebb gondot okozhat (hiszen a szövetség tagjai erőforrásaikat megosztják egymással).

Papp (2017) az előbb taglalt csoportosítási módhoz hasonlóan alkalmaz. Az általa szerkesztett könyv szerint a horizontális stratégiai szövetségek motivációi jellemzően a közös kutatás-fejlesztések és az e kutatások eredményeként létrejövő új termékek bevezetése. További motivációs tényező, hogy nem kell számolni olyan költségekkel, amelyek bármilyen tökekoncentrációs vállalati integrációval együtt járnának. Ezeken kívül a szövetségnek köszönhetően felléphet az a nagy előny, hogy gyorsabban tudnak reagálni az egyes vállalatok a fogyasztók/vevők igényeinek változására, könnyebben bővíthetik már meglévő választékjukat, esetleg közösen termékminőségjavulást is előidézhetnek. Az együttműködés azért lehet még vonzó a cégeknek, mert így a piacra lépési idő is lerövidülhet, illetve csökkenthetők/megoszthatók a fellépő kockázatok. A vertikális stratégiai szövetségek tagjainak, melyek az újratermelési folyamat más és más fázisában érdekeltek – többnyire nem is versenytársak – az előbb említettektől eltérő motivációik lehetnek. Említésre méltó az, hogy a szövetkezéssel el tudják kerülni a vertikális integrációt, az ezzel együtt járó költségeket és függést. Gyakori motiváció lehet, hogy az együttműködésnek hála csökkenthető a féltermékek ár-ingadozásából következő veszteségek és az erőforrás-függőségből adódó problémák, valamint akár teljesen el lehet tüntetni az információs aszimmetria adta hátrányokat. A vertikális stratégiai szövetség hozzásegíti az együttműködő vállalatokat ahhoz, hogy azok termelési-elosztási folyamataik ezáltal gördülékenyebbek, hatékonyabbak lehetnek, továbbá együtt könnyebben meg tudják valósítani a kormányok által előírt ipar-, és szolgáltatáspolitikát. A konglomerátum-megállapodásokban, másnéven a vegyes stratégiai szövetségekben versenytársak és eltérő piacokon érdekelt cégek is részt vesznek. Az a jellemző az ilyen jellegű szövetségek esetében, hogy egy-egy speciális probléma megoldására jöhetnek létre. A cégek érdekei különbözőek, ez nagy általánosságban kijelenthető. E stratégiai szövetség típusnál ötvöződnék a horizontális és vertikális szövetségek motiváció, annak függvényében, hogy a probléma milyen jellegű.

II. VOLKSWAGEN AG RÖVID TÖRTÉNETE, AUTÓIPARI TRENDÉK

II.1. Volkswagen AG

A Volkswagen egyike azon autógyártó vállalatoknak, amelyeket nem konkrét személyek indítottak útjukra, hanem egy állam, név szerint a nemzetiszocialista Németország, történt 1937. május 28-án. A tervek úgy szóltak, hogy e brand „népautókat” fog gyártani, egészen pontosan a német belpiac volt a fő célpont, innen is a márkanév. Ferdinand Porsche (a Porsche márka alapítója) nagy szerepet játszott a VW elindításában, ugyanis Hitler, az akkori Németország diktátora, 1934-ben őt bízta meg azzal a feladattal, hogy készítsen autóterveket. Ekkor készült el a máig világszerte ismert ikonikus Volkswagen Käfer (Bogár). Mely nagy népszerűségnek örvendett, mindjárt a megjelenését követően, ennek oka alacsony vételára és tetszetős design-ja volt. A gyártósorok csak 1938. májusában indulhattak be ténylegesen. A nagy kereslet azonban csak a második világháború kirobbanásáig tartott, ugyanis abban az időben már a wolfsburgi vállalatnak harckocsikat, rakétákat kellett gyártania. Igazán nagy sikereit a világháború után kezdte el halmozni a német cég. Ilyen siker volt például a VW Bogár, amelyből 21,5 millió darab készült el, igaz ez már brit fennhatóság alatt történt. 1947-től megkezdődött a VW autónak exportálása, öt darab gépkocsi Hollandiába szállításával, ez akkoriban még nagy dolognak számított. Hamarosan az állami irányítású autógyárból civil vállalat lett. Következő nagy sikermodell a VW Transporter lett. Így a cég mind a személy-, mind az áruszállításban képviselhette magát. 1952-ben eljött az idő, hogy komolyabban külföldre terjeszkedjen a VW, ekkor létesült első külföldi értékesítési társaságuk Kanadában, melyet egy évre rá követett a második Brazíliában. 1960-tól részvénytársasággá alakult az akkor már világhírű óriásvállalat. 1965-től megkezdődhetett a konszernesedés is a márka életében, azzal, hogy felvásárolta az Auto Uniont, amely 1969-ben egyesült az NSU Motorenwerke AG-vel (a kettőt együtt ma már Audi AG-ként ismerjük). A későbbiekben újabb márkákat vásárolt fel az akkor már Volkswagen Aktiengesellschaft néven futó konszern. Ezek közt volt alsó-, közép-, és felsőkategóriára specializált autógyártó is. A spanyol Seatot 1986-ban vásárolta fel, ezt követte 1991-ben a cseh székhelyű Skoda. Majd a VW a luxuspiacra is betörni kívánt, 1998-ban egyszerre három sport és luxusautókat forgalmazó vállalatot is megvásárolt, a brit Bentley-t, a francia Bugattit és az olasz

Lamborghini, 2009-ben pedig a német Porschet. Ezen évek után belépett a kamionok és sportmotorok piacára is, ugyanis 2011-ben megvette a MAN-t, 2012-ben a Ducatit, 2015-ben pedig a Scaniat. Ezzel kijelenthető, hogy az egykoron még kicsinek számító, olcsó népautókat és hadiipari termékeket gyártó Volkswagen, napjainkra a járműpiac szinte összes szegmensében aktívan jelen van és tevékenykedik. Ennek köszönhetően méltán nevezhető globális vállalatnak (autopro.hu, 2017).

A besorolást tekintve a Volkswagen AG törzsházkonzernnek minősül, mivel maga az anyavállalat is állít elő termékeket. Ez meglepően hathat, merthogy láthatóan igen sok márka tartozik a vállalatcsoportba, ebben az esetben pedig, mint már ismeretes, többnyire holdingkonzern formát alkalmaznak.

II.2 Autóipari trendek alakulása

Bíró (2021) a Boston Consulting Group (BCG) és az európai beszállítók szövetsége (Clepa) kutatását alapul vevő cikkjét olvasva tizenhárom autóipari trendet is találhatunk, amelyek 2030-ra jellemzőek lehetnek az autóiparra. Ám először tekintsük meg mi jellemző napjainkban az autóiparra. Jelen állás szerint az utópiac (európai alkatrész-, és szerviz üzletág) egyre inkább gyarapszik, továbbá a független utópiac részesedése is növekvő tendenciát mutat (2011-ben 59% volt a részesedése, 2019-re ez 62%-ra nőtt), mindezek az autópark öregedésére és az új professzionális piaci szereplők megjelenésére vezethetők vissza. A kutatás szerint 2011 óta az utópiac évente 2 százalékkal gyarapszik, azonban a kutatók azt állítják ez a jelenlegi évtized felétől lassuló trendet fog felvenni. Bár várhatóan ennek következtében a hivatalos márkakereskedések és márkaszervizek lesznek fölényben a független utópiacsal szemben, az autógyártó vállalatoknak ennek ellenére továbbra is komoly partnerként kell kezelnie a független utópiacot is. Az utópiac lassulásának köszönhetően az autóipar piaci résztvevőinek egyre inkább számolnia kell a digitalizáció szülte technológiai kis-, és nagyvállalatokkal. Ezalatt azt kell érteni, hogy számos olyan technológiai újítás lépett/lép/fog életbe lépni az gépjárműpiac színterére (pl. elektromos autók), amelyek a szervizekben dolgozó személyzet számára új technikák elsajátítására ad okot, versenyképességük fenntartása a cél. Hatékonyságuk megőrzése érdekében a nagykereskedői láncok (márkaszervizek és márkakereskedők hálózata) csökkenteni fogják logisztikai kiadásait és fejlett szoftvereket, szolgáltatásokat fognak alkalmazni elemzéseik lefuttatásához. 2025-től a független utópiac egyértelműen háttérbe szorul a nagykereskedőkkel szemben, ekkora már oly mértékű lesz a gépjárművek technológiai fejlettsége, hogy az ezekhez szükséges tudás már csak a márkaszervizekhez juthat el, akik akár monopolista helyzetbe is kerülhetnek az elektromos rendszerek, vezetésbiztonsági rendszerek karbantartásában, javításában, ez a kutatás szerint évi 3,5%-os piaci növekedést is hozhat számukra 2025 és 2030 között. A független utópiac háttérbe kerülése azonban csak az új autók terén értelmezhető, ugyanis a piac ezen részlege is megőrzi majd növekvő tendenciáját (jóllehet ez csupán 1%-os), de a régebbi évjáratú autók, azaz a gépjárműpark régebbi típusai megmaradnak a számukra. Ezen kívül ők is fejlődni kívánnak majd a digitalizáció terén.

Várhatóan az elkövetkezendő évtized mozgatórugói az alkatrész- és a karbantartási technológiai összetettsége lesznek. A kutatást elvégzők szerint az elektromos autók nem

lesznek számottevő hatással a teljes autópiacra (sokkal inkább a magasabb GDP-vel rendelkező országokban növekszik meg jelentősen a számuk), szerintük 2030-ra sem lesz nagy részesedésük az eladásokból (ez azonban az egyre szigorúbb károsanyag-kibocsátási szabályok megjelenése és várható tovább szigorodása miatt véleményem szerint vitatható).

Bíró (2021) a már említett kutatás nyomán összeállított 13 trendet az autóipar jövőjére nézve, ezek főként a szervizhálózatot érintik és Európára korlátozódik. Közülük az első az egyre öregedő és lassan gyarapodó autópark. Nyugat-Európában már 2011-ben is a 8 évnél idősebb autók a teljes állomány felét tették ki, 2019-ben ez 65%-ra emelkedett, a kutatók várakozásai szerint pedig 2030-ra ez a 75%-ot is elérheti, ami a független utópiacnak kedvezhet. Kelet-Európában az alacsonyabb jövedelmek miatt jóval kisebb az újautó-vásárlók számossága, ebből juthatunk arra a következtetésre, hogy 2030-ra még jóval a 75%-ot is meg fogja haladni a 8 évnél idősebb autók aránya a teljes autóparkot vizsgálva. A következő trend a koronavírus-járvánnyal hozható összefüggésbe. A járványhelyzet következménye volt, hogy a munkahelyek száma csökkent, ezáltal pedig kevesebb új autó látott napvilágot (ennek még egy súlyos oka a chiphiány). Ennek következtében a céges járműflották és az autópark is tovább öregszik. A 2020-as márciusi-áprilisi leállások 7 %-kal csökkentették az újautó-értékesítést követő szolgáltatások forgalmát. Azonban a kutatók úgy tartják, hogy 2021-re már visszanyeri a járvány előtti helyzetét az after sales üzletág. A független szervizhálózatok élvezik az újautó-eladások csökkenéséből adódó következményeket, hiszen az ő fő célcsoportjuk az idősebb autók tulajdonosai. 2020-as adatok szerint e szervizek 2%-kal növelték részesedésüket az utópiacon a márkaszervizekkel szemben. Harmadik trend a szabályozási csata, ami a független és márkaszervizek között áll fenn. E konfliktus fő elemeit eddig a szabályozási formák és az üzleti modellek jelentették, ám később a hangsúly áthelyeződhet a technológiára. A 2010-ben az Európai Bizottság által elfogadott szabályzat, mely megteremtette a gépjármű-forgalmazás és szervizelés szabályait, 2023-ban fog lejárni, így még azon is sok múlik, hogy ezt meg fogják-e hosszabbítani, vagy ehelyett módosítani kívánnak rajta. Negyedik pontként a dráguló autóalkatrészek kapnak helyet, áremelkedésük azok technológiai bonyolultságának tudható be, könnyű belátni, hogy ezek tovább növelik a szervizköltségeket is. A kutatás évi 1-3%-os ár növekedéssel számol a pótalkatrész-, és szervizpiacon. Kevésbé érinti ez azonban a következő trendben szereplő elektromos autókat, ugyanis átlagosan egy tisztán elektromos autónak 20%-kal kevesebb pótalkatrészre van szüksége, mint egy belsőégésű motorral szerelt társának. A kevesebb mechanikus alkatrésznek köszönhetően az elektromos autók karbantartási igénye lecsökken, ez azonban hátrányt jelent a szervizhálózatoknak. A plug-in hibrid és hibrid gépjárműveket illetően más

figyelhető meg, hiszen sokkal összetettebb a rendszer, ami a mozgatusukert felelos, így ezek tulajdonosai nem feltétlenül számolhatnak kisebb szervizigénnyel. Mint már említettem, a magasabb GDP-vel rendelkező országokban (fejlett nyugat-európai országok) 2030-ig jelentős mértékben fog emelkedni a forgalomban lévő elektromos autók száma, állítja Bíró (2021) a kutatás alapján. Ezen államokban a várakozások szerint 2030-ban az eladott új autók 80%-a már rendelkezni fog villanymotorral (benne foglaltatik a tisztán elektromos és a hibrid gépjármű is). Következő új trend lehet a hálózatba kapcsoltág. A járműflották 50%-a hálózatban fog állni egymással és adatokat fognak megosztani egymás közt és továbbítani annak a központnak, amely a Big Data elemzéseket folytatnak le, és ezen adatokat egy harmadik fél számára is elérhetővé teszik. Ez lehetőséget ad a távoli elérésre, távoli karbantartásra, ami leredukálja a szervizlátogatások számát. A hálózat működése nagy előnyt kovácsol az autógyártók és beszállítók számára, hiszen nyomon tudják követni a vezetői viselkedést, alkatrészek, akkumulátorok elhasználódásának átlagos idejét. Ez hatalmas segítséget nyújt a gyártók számára a termelés során, hiszen tudnak kalkulálni, hogy melyik alkatrészről mennyit érdemes előre előállítani, azaz mennyit tud felvenni a piac. Ennek következtében a gyártási költségek optimalizálására és a készletezési költségek csökkentésére nyílik lehetőség. A hetedik trendként kerülnek említésre a vezetéstámogató rendszerek, melyek hatalmas szerepet játszanak a balesetmegelőzésben, védve ezzel a vezetőt és utasait és magát a járművet. Ilyen rendszerek például az blokkolásgátló (ABS), holttérfigyelő, kipörgésgátló (ESP), ráfutásgátló, parkoló asszisztens és a sávtartó asszisztens is. Ezek a rendszerek a várakozások szerint 2030-ra 2019-hez képest 10-20%-kal csökkentik a közúti balesetek számát és súlyosságát. Ez nagyrészt a rendszerek elterjedésének a függvénye. A nyolcadik trend már egészen 2000-től megfigyelhető. Ugyanis, ha az európai emberek gépjárműhasználatát vizsgáljuk, ettől az évtől kezdve, látható, hogy évi 0,6%-os csökkenést tapasztalhatunk. Ez pedig az otthoni munkavégzés térnyerésével még nagyobb ütemű csökkenést is előidézhethet. A flottaautók számának emelkedése is felfogható új trendként, hiszen az újautó-eladások jelentősebb részét a cégek hajtják végre. Jelenleg még az esetek döntő többségében a márkaszervizek tartják karban a flottaautókat, az idő múlásával azonban arra lehet számítani, hogy a független szervizeket is több cég fogja választani erre a célra, hiszen, mint már ismeretes, ezek a szervizek is igyekeznek lépést tartani, fejlődni. Egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az autógyártók az értékesítéskövetésre. Egyre több lesz az olyan gépjármű, amely adatokat hordoznak magukban, ezekhez és ezen autók ügyfeleihez szeretnének eljutni a gyártók. Ehhez viszont szükséges támogatniuk, fejleszteniük a független szervizeket is, annak érdekében, hogy ne kizárólag a teljesen új gépjárművekről kapjanak

információt, hanem a négy évnél idősebbekről is. Bíró (2021) cikkében még az olvasható, hogy az ügyfélkezelés módja előreláthatólag eltérő lesz a prémium márkákat illetően, ahol a márkahűség nagyobb szerepet kap, mint a „basic” márkák esetében. A tizenegyedik trend a sajátmárkás autóalkatrészek elterjedése a piacon, ugyanis hatalmas igény látszik kibontakozni ezek irányt. Olyannyira, hogy a kutatás értelmében 2025-re a kapható alkatrészek 20-30%-a már sajátmárkás lesz. Az Amerikai Egyesült Államokban ez a trend már most felfutóban van, ott ugyanis a szóban forgó termékek már napjainkban 40-50%-át teszik ki a piaci kínálatnak. Következő trend a verseny hatására fokozódó konszolidációs nyomás, mely során megfigyelhető, hogy az autóalkatrész-kereskedők vállalatcsoportokba tömörülnek, ilyen csoport például az LKQ-csoport. A tizenharmadik trendben benne foglaltatik a digitális szolgáltatások és az e-kereskedelem hatása az iparágra, látványosan megreformálja azt. Az alkatrészpiacon digitalizáció szempontjából fejlett szereplők például az Autodoc, Oscaro, Euro Car Parts és hazánkban is népszerű kftzteile²⁴, valamint a WhoCanFixMyCar.com szolgáltatás, itt lehetőség van online időpontfoglalása szervizeknél. Az ilyen online szolgáltatások a piac 5-10%-át birtokolják, a kutatás szerint ez 2030-ra megduplázódhat. E szolgáltatások mintegy kikapcsolják a piaci körből a nagykereskedőket (márkaszervizek), mivel a tovább értékesíteni kívánt alkatrészeket nem tőlük, hanem hivatalos beszállítóktól vásárolja és ezt a végfelhasználó szerviznek, vagy magánszemélyeknek értékesíti tovább. A szervizszolgáltatások e trendnek hála kibővíülhetnek ár összehasonlító oldalakkal, online letölthető szoftverfrissítésekkel és internetes szerelő-közvetítéssel is. A nagykereskedőknek profitjuk és jó piaci helyzetük megőrzése érdekében az előbbieken említett digitalizáció területén fejlett piaci szereplőkkel és az e-kereskedelem és az e-szolgáltató szektorral még a korábbinál is szorosabb együttműködéseket lesz szükséges kialakítaniuk.

Singh (2021) egyik cikkében a 2021-es autóipari trendeket (szám szerint 10-et) kívánta előre vetíteni globális viszonylatban, beláthatjuk, hogy ezeket javarészt jól látta előre és bizonyára e trendek közül még velünk marad legalább egynéhány az elkövetkezendő években is. Az általa elsőként említett trend leírását megelőzi egy múltba történő visszatekintés, amelyben közli, hogy 2018-ban és 2019-ben a BRIC-gazdaságok (Brazília, Oroszország, India, Kína) lassulása és a szigorodó hitelezési normák és az erősödő verseny tényezők együttese volt az oka az autóipar gyengülésének, ezt pedig követték a koronavírus-járvány által okozott nehézségek 2020-ban, amely történelmi mélypontra süllyesztette az autóipari eladásokat. A cikk szerzője szerint azonban a fogyasztók mobilitás irányába támasztott igénye hamarosan újra fel fogja lendíteni az ipart. Azt az állítást olvashatjuk, hogy 2023 végére elérhető lehet a 2019-es szint az eladásokat illetően. Singh (2021) azonban felhívja a

figyelmet arra a fontos várakozásra, hogy jóllehet a teljes piac helyre fog állni, ám a fellendülés üteme egyenetlen lesz azokon a piacokon, amelyek kulcsfontossággal bírnak. Hasonlóan Bíró (2021) cikkéhez Singh (2021) is rendkívül fontosnak tartja a digitalizációt, a következő trendben ugyanis arról ír, hogy az autóipar szereplőinek egyszerűen nincs más választása, a túlélés érdekében el kell mozdulniuk a digitalizáció irányába. Azon autógyártók, akik időben észlelik, hogy a digitalizáció sorsdöntő hatással lehet a jövőjükre nézve, házon belüli szoftverfejlesztésbe kezdenek, illetve saját operációs rendszert építenek ki, vagy a Szilícium-völgyi vállalatokkal állnak partneri viszonyban (akár stratégiai szövetségben) a jármű operációs rendszerek kifejlesztése érdekében. Singh (2021) cikkében úgy gondolta, hogy a 2021-es év lesz az autóipar legnagyobb áttörése az autóipari digitális kiskereskedelem lesz és már a cikk megírásának pillanatában úgy vélte, hogy az említett trend Észak-Amerika és Nyugat-Európa számos országába begyűrűzött. A szerző szerint a fogyasztók az online vásárlás nyújtotta kényelemhez olyannyira hozzászoktak, hogy már a nagyobb értékkel bíró termékeket, többek között a gépjárműveket is rendelni fogják, nem pedig helyben megvásárolni. Éppen ezért a cikk írója arra biztatja az autóipar szereplőit, hogy a bemutatótermék helyett koncentráljanak az online térre, hiszen a fogyasztói igények egyre csak ezt diktálják. Következő trendként a „connected cars” és a bennük rejlő lehetőségek kapnak helyet. Nem másról van itt szó, mint amit Bíró (2021) írását lapozgatva is olvashatunk, ugyanis ezen autók egy központhoz csatlakoznak (IoT), továbbá említésre kerülnek az igény szerinti szolgáltatások, amelyek a járművek kényelmét, multimédiáját, biztonságát és teljesítményét hivatottak javítani. Ezek együttesen a fogyasztói élmény növekedéséhez, a személyre szabás lehetőségeinek kibővüléséhez vezetnek, mindamelllett, hogy a fogyasztók ennek közvetlen hasznélvezői, az autógyártóknak is előnyökkel jár, mint például innovatív üzleti modellek, visszatérő bevételi források. A következő trend arról szól, hogy az egyes gyártók (pl. Audi, Mercedes-Benz, Porsche, BMW) az egyelőre még vegyes eredmények ellenére kezdik kibővíteni az olyan jellegű előfizetési szolgáltatásaikat, amelyek a járműhasználatot érintik, azaz az új járművek bérbeadását. Singh (2021) támogatja ezt az autóhasználati módot, előnyei közt sorakoztatja fel a rugalmas szerződési feltételeket, ugyanakkor úgy látja ez a szolgáltatás csak a prémium kategóriában működik és szerinte lenne erre kereslet a nagyobb érzékenységgű fogyasztók körében is. Erre legjobb megoldásnak látja a fiatal használtautók bevonását erre a piacra, úgy gondolja, hogy a piacon már jelen lévő új autók a fiatal használtautókkal kiegészülve kielégítené a teljes vásárlói spektrumot. A szerző megfontolása az, hogy bár előreláthatólag az újautó eladások nem fognak jelentős mértékben növekedésnek indulni, a használtautó piacon a növekedés 2019 és

2025 között 9%-os is lehet, az a véleménye, hogy az elektromos és hibrid hajtású használtautók iránti kereslet is meg fog ez idő alatt élni. Ehhez kapcsolódik a következő trend, mely szerint a fogyasztók, például a Németországban élők, a koronavírus helyreállítási csomagok részeként kínált állami támogatások és ösztönzők fellendítik az elektromos és hibrid járművek értékesítését. További trend még, hogy az autógyártók egyre inkább figyelnek a vezetők és utasok egészségére és biztonságára. Ez megmutatkozik abban, hogy levegőtisztító rendszereket építenek be a járművekbe, valamint olyan rendszereket, amelyek mutatják a város levegőjének szennyezettségi szintjét és a szerző úgy érzékeli, hogy a járműgyártók igyekeznek minden alkatrészt úgy megreformálni, hogy azok egytől egyig a vezető és az utasok egészségét és biztonságát szolgálják. Számítások szerint 2019 és 2025 között 25%-kal nő majd az ilyen tulajdonságokkal rendelkező járművek száma. A következő trend a körforgásos gazdasághoz kapcsolódik, ennek lényege, hogy az elhasznált járművek alkatrészei, elemei visszakerüljenek a gazdaságba, mint alapanyag. Az „innovates to zero” fantázianévű elképzelés alatt pedig az autóipar nullára törekvését értjük, autóbalesetek következtében történő haláleseteket és a járművek károsanyagkibocsátását illetően, cél a karbonsemlegesség elérése. Singh (2021) az elektromos járművek egyre nagyobb mértékű elterjedésével számol, mely háttérben meghúzó okokként az egyre szigorodó kibocsátási szabályokat és a fogyasztói igények efelé való orientálódását említi. Még egy nagy trendet vél felfedezni a szerző, ez pedig nem más, mint az a kérdés, hogy az autógyártók inkább a hidrogénautók vagy az elektromos autók irányába menjenek-e el fejlesztések terén, mindinkább az kezd kirajzolódni, hogy az FCEV-ek (hidrogénautók) fejlesztése a jó irány, az Egyesült Államok, Németország, Kína, Dél-Korea és Japán kormánya is ezt támogatja, szorgalmazza; állítja a cikk írója.

Gao és szerzőtársai (2016) nyolc pontban szedik össze az autóipar változásait, amelyek számításaik szerint 2030-ig meghatározzák majd ezt az iparágat, a jelenséget autóipari forradalomnak nevezik. Az első általuk leírt trendet a megosztott mobilitás, egymáshoz kapcsolt szolgáltatások, új üzleti modellek, új megjelenő funkciók jellemzik, melyek együttes hatásának köszönhetően az autóipari bevétel összességében 30%-kal is nőhet, ez a növekmény hozzávetőlegesen 1,5 billió USD is lehet 2030-ra. Állításuk az, hogy az autóipari bevételek jelentős növekedésének egyik oka a mobilitási, illetve az adat-vezérelt szolgáltatások irányába történő diverzifikáció, ugyanis a fogyasztói igények is efelé hatnak. Ez okozná az előbbieken említett nagy megugrást a bevételi bázist illetően, amely bázisunk a 2015-ös év a maga 3,5 billió USD-os bevételével, ebben a benne foglaltatnak a hagyományos autóeladásokból és az utángyártott termékekből és szolgáltatásokból származó bevételek

egyenként. A bevételek éves növekedése az autóiparban 4,4%-ra is emelkedhetnek 2030-ig, ez a szám 2010 és 2015 között 3,6% volt. A csatlakoztathatóság és az autonóm technológia egyre inkább lehetővé teszi a járművet használók számára, hogy az utazási időt minél inkább személyes tevékenységekkel tölthessék el, mint például média és szolgáltatások igénybevétele. A növekvő innovációs nyomás, különösen a szoftveralapú rendszerek esetében megköveteli, hogy az autók könnyen fejleszthetőek legyenek. A fogyasztók nagy általánosságban tisztában lesznek majd a technológiai újításokkal, ez pedig tovább expandálja a korszerűsíthetőség iránti igényt az mind a magántulajdonban lévő és a megosztott járműveket illetően. Habár a megosztott mobilitás irányába történő elmozdulás lesz a jellemző – Singh (2021) is említést tett erről – a második trend arról tanúskodik, hogy a járműeladások továbbra is növekedni fognak, ez az éves ütem azonban a 2010 és 2015 mért 3,6% helyett már 2030-ra lecsökken 2%-ra. Ennek hátterében makrogazdasági tényezők és az új mobilitási szolgáltatások, mint például az autómegosztás állnak. A kutatási elemzések azt támasztják alá, hogy a már jelenlévő magasszámú járműbázis tökéletes alapot biztosít az új mobilitási szolgáltatások térnyerésének és számos európai és észak-amerikai város profiljába beilleszthető ez a szolgáltatás. Ezek a mobilitási szolgáltatások előnyt és hátrányt is jelentenek majd az autógyártók számára, hiszen míg egyik oldalon a magánjárművek eladásainak csökkenő tendenciája lesz látható, addig másfelől az említett szolgáltatásban részt vevő járműveket folyamatosan cserélni, javíttatni kell a nagy igénybevétel miatt, illetve bővíteni a flottát, ha megnő a kereslet a szolgáltatás felé, ez pedig a magánjármű-értékesítésnél tapasztalható bevételkiesést vélhetően ellensúlyozni fogja. A szerzők állításának értelmében a globális autóeladások hajtóereje az általános pozitív makrogazdasági fejlődés, ide érte a fogyasztói középosztály felemelkedését. A már kialakult felvevőpiacok nagy része várhatóan már nem fog bővülni, kivételt képeznek ez alól a feltörekvő gazdaságok, ilyen Kína és India. Harmadik pontban azt közlik a szerzők, hogy a fogyasztói magatartás vélhetően úgy fog változni, hogy 2030-ban már tíz értékesített járműből egy megosztott járműként kerülhet forgalomba. Az egész piacot jellemzi, hogy a megvásárlás helyett egyre inkább nő a bérletek aránya. Az autóiparban a hagyományos üzleti modellekben az lesz látható, hogy a járműértékesítés mellett egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az igény szerinti mobilitási megoldásokra, különösen városi környezetben. 2000-ről 2013-ra az Egyesült Államokban a vezetői engedéllyel rendelkező fiatalok (16-24 év közöttiek) aránya 76%-ról 71%-ra csökkent, mely arányváltozás mögött meghúzódik az a tény, hogy az észak-amerikai állampolgárok átlagosan egyre kevésbé tartják fontosnak a jogosítvány megszerzését. Emellett pedig az is megfigyelhető, hogy 2010 és 2015 között Észak-Amerikában és Németországban évente több

mint 30%-kal emelkedett az autómegosztó tagok száma. Ezen adatokat figyelembe véve, mindenképp széles piac kialakítására van lehetőségük az autógyártóknak a mobilitási szolgáltatásokat tekintve. A negyedik pontban a piac kettéválásáról írnak a kutatást végző szakemberek. Véleményük szerint az olyan nagyvárosok, mint Sanghaj és London (és említhetnénk még sok más nagyvárost) még a mainál is nagyobb problémát fog okozni a parkolóhiány, forgalmi dugók és a magas árú útdíjak, ezért is lehet majd kiterjedt piaca az autómegosztásnak, hiszen ez lényegesen kevesebb autót jelenthetne az utakon, igaz jó szervezési készséget követel meg a szolgáltatást igénybe vevőktől. Szükséges például, hogy ezek a személyek egymáshoz közel lakjanak, közel legyen egymáshoz például a munkahelyük. A kisvárosok, falvak lakói körében pedig valószínűleg megmarad a magántulajdonban lévő autó, mint elsődleges közlekedési eszköz, hiszen ezeken a településfajtákon kevésbé jelentkeznek az előbb felsorolt problémák. Ötödik pontban említik a vezetéstámogató-rendszerek fontosságát, és egyre nagyobb elterjedését, erről Bíró (2021) cikkében is olvashattunk. Hatodik trendként a valamilyen formában elektromos hajtáslánccal ellátott járművek térnyerését hozzák fel a tanulmány írói, amely az egyre szigorodó károsanyag-kibocsátási szabályokra, alacsonyabb akkumulátor-költségekre, szélesebb körben elérhető töltőállomásokra és a fogyasztók növekvő elfogultságára lesz visszavezethető. Az új járműveket illetően a valamilyen formában elektromos meghajtással rendelkezők 10-50% közötti részesedéssel bírhatnak 2030-ra, a belsőégésű motornak továbbra is nagy szerepe lesz a hibrid autók miatt. Előreláthatólag a falvakban, kisebb településeken azonban erre az időszakra sem fejlődik fel úgy a szükséges infrastruktúra, hogy érdemes legyen nagy számosságú fogyasztónak az elektromos vagy hibrid autókat választania. Hetedik trend, amit már ma is észlelhetünk, és amire ez a dolgozat is nagyban fókuszál, az, hogy az autóipar szereplőinek egyre fontosabbá válik a fennmaradásuk céljából az egymással való szövetkezés, együttműködések kialakítása. A nyolcadik trendként Gao és szerzőtársai (2016) azt várják, hogy az újonnan feltörekvő piaci szereplők részszegmenseket keresnek majd és ezekre próbálnak meg mindinkább összpontosítani. A ma is telítettnek mondható piaccal szemben ez teljesen jogos feltevés, a cégek életben maradása a kommunikációs csatornákon jelen lévő nagy kommunikációs zaj kikerülése érdekében az új cégek számára egyre fontosabb lesz a még „el nem ért” fogyasztók megkeresése.

III. A KUTATÁS MÓDSZERTANA, EREDMÉNYEK

III.1. A kutatás módszertana

Kutatásomat a vállalatcsoportokkal és stratégiai szövetségekkel kapcsolatos szakkönyvek felkeresésével indítottam, illetve ezekhez kapcsolódó, főként interneten fellelhető tudományos cikkek lapozgatásával. Erre azért volt nagy szükség, hogy a téma megalapozásra kerülhessen, bemutatásra kerüljenek azok a fő alapfogalmak, amik a témát lefedik, valamint, hogy kiderüljön, hogyan is vélekednek az egyes szakértők ezekről a vállalati szerveződési módokról. Továbbá más szerveződési fajtákat is igyekeztem bemutatni, hogy színesebbé tegyem a dolgozatot. A vállalatcsoportokról és stratégiai szövetségekről, mivel ezek képezik a dolgozat magját, szerettem volna minél több közgazdász, és/vagy az üzleti világban jártas személy szemszögéből bemutatni, csakúgy, mint e szerveződési fajták csoportosítási rendszerét, avagy, hogy a gyakorlatban milyen konszernekkal, illetve stratégiai szövetségekkel találkozhatunk.

Ezt követően a vizsgált konszern, a Volkswagen AG rövid történetéről lehet olvasni a dolgozatban, amely bemutatása szintén elengedhetetlen, hiszen a történelmi háttérrel mindig tisztázni kell. A következő részben pedig a jelenlegi autóipari trendek kerülnek ismertetésre. Az általam vizsgált cikkek, tanulmányok többsége 2030-ig tekint előre.

A téma sajátosságai és kiterjedtsége miatt a primer kutatásom feltáró jelleget öltött. A kutatási fajtát illetően a mélyinterjú megkérdezés mellett döntöttem. Az arra való tekintettel, hogy az általam feltett kutatási kérdésekre pontos és kielégítő válasz érkezhessen, a mélyinterjú megkérdezés egyik speciális változatát, a szakértői interjút láttam a legalkalmasabb módszernek a kutatás lebonyolítására. A Volkswagen AG magyarországi székhelyű vállalatainak vezetőinek felkeresésével kezdődött a primer kutatás. Németh Balázst kértem fel mélyinterjúra, LinkedIn-en keresztül, aki a Porsche Hungaria egyik vezetője. Ő tovább irányított ügyvezetői asszisztenséhez, aki segített felvenni a kapcsolatot a Volkswagen, SEAT-Cupra, Audi és Skoda divíziók vezetőivel, akik vállalták a mélyinterjúban való részvételt. Az ötödik mélyinterjút pedig Les Zoltánnal, az Audi Hungaria egyik vezetőjével folytattam le, akit szintén a LinkedIn-en keresztül értem el.

III.2. A kutatás eredményei

Az öt mélyinterjút nézve a megkérdezett vezetők egyetértenek abban, hogy a mai autóiipari trendek alatt jelenleg az elektromos autózást és az autók formavilágébéli változását értjük, utóbbi esetében gondoljunk az SUV kivitelre, hiszen *„a tavalyi évben több mint 54%-a a piacnak SUV modellből került ki, míg olyan tradicionális formák, mint az ötajtós hatchback, sedan, minden évben folyamatosan csökkennek, akár 10%-ot is csökkent az elmúlt öt év alatt az ötajtós szegmens, ami egy Golf vagy egy Polo kategória”* (Papp Zoltán). A valamilyen formában elektromos hajtásláncú gépjárművek egyre nagyobb teret hódítanak maguknak, hiszen a piac *„a tavalyi évben úgy állt össze, hogy a benzines nagyjából 60%-a a magyar piacnak, 14%-a pedig mild hibrid, vagy plug-in hibrid, 3,5% az elektromos és a maradék csak a dízel, nagyjából 20-22%, tehát a 2016-os értéknél is alacsonyabb már. Tehát az látható, hogy a mild hibrid, plug-in hibrid meghajtások az elmúlt 3-4 évben folyamatosan erősödnek és egyre nagyobb teret nyernek a piacon.”* (Papp Zoltán). Ez a fajta vevői magatartás az elektromos és hibrid hajtású autók egyre növekvő presztízsértékének és a környezettudatosságra való törekvésnek tudható be, valamint az ilyen autókkal együtt járó kiváltságoknak, mint például az ingyen parkolás. A vizsgált márkák közül mindegyik modellkínálatában szerepel valamilyen formában elektromos hajtásláncú modell, a SEAT-ot kivéve.

A téma körül járható más irányból is, hiszen *„a trendek alakítását az utóbbi időben a gyártók kezéből kivette az Európai Unió.”* (Németh János). Gondoljunk itt az egyre szigorodó károsanyag-kibocsátási szabályokra, amik megkövetelik a gyártóktól, hogy olyan hajtásláncokkal szereljék fel az általuk előállított járműveket, amik egyre inkább a környezetet kímélik. Említést tesz erről Les Zoltán is: *„Trend az véleményem szerint egyértelműen az autóiiparban a nagyon szigorú és egyre szigorodó környezetvédelmi előírások alapján a hajtáslánc megváltozása. Tehát a lépés az elektromobilitás felé. A hajtáslánc a klasszikus belsőégésű motor helyett elektromotorra cserélődik le. Ezzel a lokális szén-dioxid kibocsátása a járműnek nulla. Ami meglehetősen jó, hogyha megacity-eket, vagy nagy volumenű városok élhetőségét próbáljuk meg javítani, akkor ez egy nagyon jó megoldás erre.”* (Les Zoltán).

„Léteznek ilyen autómegosztó szolgáltatások is. Például a GreenGo és a Share Now.” (Németh János). Kerül említésre, mint ahogy Gao és szerzőtársai (2016) tanulmányában is. Felfogható azonban úgy is, hogy két véglete van a vásárlóknak, legalábbis az Audi márkát

tekintve biztosan: „Az egyik véglet az elektromos autózás, a másik pedig az, hogy sokat vásárolnak az S és RS modelljeinkből.” (Korsós Péter). Míg sz egyik oldal igyekszik csökkenteni a károsanyag-kibocsátást, addig a másik oldalnak fontos a sportosság és a minél nagyobb teljesítmény. A négy vizsgált márká modellpalettájának mindegyikén szerepel SUV modell, némelyikén még több is, azonban a valamilyen formában elektromos hajtásláncú modell kínálat tekintetében a SEAT és Cupra hiányt szenved, e márkáknak nincs ilyen modelljük.

Más autóipari trendek is léteznek azonban. „A következő trend a digitalizáció és a konnektivitás. Itt az a lényeg, hogy minél több dolog minél jobban legyen összekapcsolva az individuális mobilitást szolgáló eszközben. Ez alatt azt kell érteni, hogy minél jobban kiszolgálja az ügyfél igényeit a gépjármű, annál szívesebben vásárolják meg az ügyfelek a gépjárművet. Itt olyanokra kell gondolni, hogy például kommunikál-e automatikusan az ember telefonjával az autó, betölti-e a határidőit, illetve kell gondolni bizonyos fajta önvezetési funkcióra is, hiszen az autóban viszonylag sok időt töltünk. És fontos, hogy ezt a sok időt minél hasznosabban töltsük. Tehát az önvezetési funkciók fokozatos növelése is egyre inkább trendnek nevezhető, jelenleg a level 3-nál tartunk.” (Les Zoltán). Az önvezetést mint trendet a megkérdezettek közül csak Les Zoltán hozta fel példaként. Ebben a trendben abszolút zászlóshajó a Tesla, de a VW konszern márkái is kezdenek felzárkózni. Példának okáért számos Audi modellbe szerelnek például „...sávtartási automatikákat, parkolási segédek” (Les Zoltán).

A stratégiai szövetségeket illetően a megkérdezettek többsége úgy fogalmazott, hogy nem igazán van szüksége a VW konszern márkáinak ilyen jellegű szövetségekre (legalábbis az autógyártók körében nézve). Éppen azért, mert „A VW konszernnek a márkái között pedig egészen a legolcsóbb kisautóktól egészen, a prémiumon át a luxusautókig minden megtalálható. Nem beszélve a teherautó üzletágról, ahol tényleg a legkisebb teherszállítótól a kamionokig minden megtalálható, sőt még motormárkánk is van.” (Papp Zoltán). Egyet említettek viszont, „ez pedig a Volkswagen Haszonjárművet érinti, és ha jól tudom, akkor ez egy stratégiai szövetség a Forddal. Ami azt jelenti, hogy közösen fejlesztenek modelleket, mint például az Amarokot, ez egy pickup, illetve, ha jól tudom akkor a Ford Transitot és majd a leendő Volkswagen Transporter-t is, ebben nem vagyok biztos. Ennek a szövetségnek a másik oldala, hogy a Ford vásárolni fog a VW által gyártott elektromosautó-platfomokból, az alvázakból. Azt tudni kell, hogy az autófejlesztésben a legdrágább komponens az alváz. Ebben

azonban a Volkswagen konszern rettenetesen erős volt, a legendás MQB platform szinte az összes VW modell alapja volt, ez olyan volt, mint egy LEGO.” (Papp Zoltán) Látható, hogy e stratégiai szövetségnek a lényege, hogy a nagyobb volumen miatt megérje gyártani az autógyártás legdrágább komponensét, az alvázat. A konszern által kifejlesztett, elektromosautók esetében alkalmazható platform „az MEB, moduláris elektromos padlólemez”. (Németh János).

Az autógyártókon kívül sokkal inkább más szektorok szereplőivel kötnek stratégiai szövetségeket a szóban forgó vállalatcsoport márkái: „A konszernhez tartozik olyan töltőállomás-telepítő cég, amely lehetséges, hogy kereskedelmi és magánszférába is értékesít töltőállomásokat.” (Korsós Péter). Ugyanakkor az IT szektor szereplőivel is számos szövetség fennáll a konszernt nézve. Az autógyártók manapság nem csupán terméket adnak el, hanem szolgáltatást a termékbe csomagolva.

A Skoda márkának stratégiai szövetsége jelenleg más autómárkával nincs, azonban „oktatási intézményekkel van, például Károlyi Egyetemmel, Skoda Auto University-vel. Van egy Skoda Auto DigiLab, ez egy részben tulajdonolt fejlesztési központ, az autómegosztó szolgáltatásokat kísérletezi.” (Németh János). A szükséges kutatásfejlesztési feladatokat a konszern általában kiszervezi saját márkáinak. „Például légzsákfejlesztés ment a Skoda-nál, úgy, hogy az egész konszernre vonatkozó K+F-et ők csinálták. Mindig le vannak osztva ezek a munkák, hogy kinek mivel kell foglalkozni és ezt a megszerzett tudást, technikát az egész csoport felhasználja.” (Németh János).

A jövő egyre inkább abba az irányba mutat, hogy az autózás fogalma át fog alakulni, a magántulajdonban lévő gépjárművek száma csökken és egyre nagyobb teret nyer magának az autómegosztás.

A VW konszern öt vizsgált márkájának piacon elfoglalt helyét nézve megállapítható, hogy a Skoda, Volkswagen és SEAT a volumenmárkákhoz sorolandó, míg az Audi a prémium szegmenset célozza meg. Az újnak mondható Cupra márka pedig e két szegmens között helyezkedik el a piacon. A Skoda márka versenytársa „Magyarországon nagyon régen a Renault volt, aztán az Opel is bejött a képbe, a Ford is. Azok a márkák, akik a flottapiacon sikeresek voltak, tőlük sikerült szerezniük vásárlókat, most pedig ők próbálják visszaszerezni ezeket. A flottapiacon sokszor volt már a Skoda, Magyarország első márkája. Jelen pillanatban a legerősebb konkurenseink a koreai márkák, főként a Kia.” (Németh János). Hasonló a helyzet a SEAT esetében is, amely a magyar piacon főként a koreai márkákkal

versenyez a vásárlókért. „Nagyon jelentősen jönnek fel a koreai márkák, a Kia, Hyundai. Akikkel nagyon nehéz versenyezni, mert nagyon alacsony árszinten dolgoznak, főleg a flottaoldalon. Jelentős árkülönbség van egy SEAT és egy KIA modell között. Típustól függően azért ide sorolnám a Fordot, ami szintén nagyon erős a flottapiacra és nem szabad megfeledkeznünk a Toyotáról, ami általánosságban egyébként jól teljesít Magyarországon.” (Rozgonyi Ádám). A SEAT-nak és a Skoda-nak nehéz megőrizni a nagy piaci részesedését a koreai márkák alacsony árszintje miatt, ebben a megkérdozettek egyetértének.

A megkérdozettek egybehangzóan vélekedtek arról, hogy a Volkswagen AG nem tervez bővíteni, illetve szűkíteni a márkapalettáját, ennek oka, hogy jelenleg minden márkájára szükség van a konszernnek, a chip-, és félvezetőhiány miatt. A SEAT márkát illetően azonban Rozgonyi Ádámnak és Korsós Péternek is van egy elképzelése a változást illetően: „A SEAT-nak a helyzetében nem vagyok biztos, hogy mi lesz a jövője, ha ilyen mértékben a SEAT-Cupra gyár, egy márkára, a Cupra-ra fókuszál. Mert ez azt fogja jelenteni, középtávon, hogy a Cupra-nak javulni fognak az eredményei, a SEAT-é mindenképpen romlani fog. Mert a gyártást, a fejlesztést, mindent a Cupra alá rendelnek, akkor a végén az lesz, hogy a Cupra-ra nagyobb a kereslet, mint a SEAT-ra, mert több az abból származó eladás. De ugyebár azért lesz több a Cupra- eladás, mint a SEAT, mert nem a SEAT lett fejlesztve. Ez egy kérdés, hogy amikor eljutunk erre a pontra, mert mindent nem fog tudni átvenni a Cupra, hogy elérje azt a volumet, ami elegendő és a profitabilitása lesz-e olya, hogy azt mondják, hogy levesszük a palettáról a SEAT-ot. Aki ilyen típusú autót szeretne vásárolni a konszerntől, az vegyen Skodat. És egy új korszak nyílik, és az új SEAT-ot úgy hívják, hogy Cupra. Ez elég érdekes, de nem irreális. Ez néhány éven belül ki fog derülni. Ez eddig egy nem nagyon látott átalakulás lenne az autópiacon nézve.” (Rozgonyi Ádám). Hasonlóan hangzik a másik vélemény is: „látszik egy átalakulás a SEAT esetében, ott megjelent a Cupra márkanév. Jó sportos modelleket csinálnak, lehetséges, hogy a SEAT átváltozik majd és Cupra márkanév alatt fut tovább. Nem hinném azonban azt, hogy az Audi, VW, vagy a Skoda változna.” (Korsós Péter).

Mint olvasható is, ilyen jellegű márkaváltozás nemigen fordult elő az autóipar történetében. A Cupra egy olyan részszegegenset céloz meg, amelyet a konszern egyik márkája sem fed le teljes egészében. Hiszen gondoljunk bele, volumenmárkának megmarad még az említett eset bekövetkeztével is két másik brand, a Volkswagen, a Skoda, prémium márkának az Audi, luxusmárkának a Lamborghini, Porsche, Bentley, Bugatti. A Cupra valahol a volumen-, és prémium szegegens között célozza meg a vásárlókat. Jelen helyzetben

a gyártási kapacitásainak nagyobb részét fordítja a SEAT a Cupra modellek előállítására, innen is fakadnak a márkaváltást érintő találgatások. Könnyen el tudom képzelni, hogy a márkaváltáshoz köthető azon tény, hogy még nem vezetett be elektromos autót a piacra a SEAT, és majd a későbbiekben lép fel egy ilyen hajtáslánccal felszerelt autóval, amikor már Cupra márkanéven lesz ismert. Amennyiben jövedelmező lenne ez a márkaváltás a vállalatcsoportnak a SEAT-ot és Cupra-t illetően, úgy meg merem kockáztatni, hogy a másik két volumenmárkáját is fel fogja hozni a prémium és a volumen szegmens közé, azaz történik majd egy újra pozicionálás, jöllehet egyik sem nevezhető tipikus budget márkának.

A VW márka számára főként előnyökkel járt a konszern megalapítása és folyamatos bővítése: *„Az előnyének azt tudnám mondani, hogy 2016-2017-ben a világ legnagyobb autógyártója voltunk, most is másodikak vagyunk. Azt gondolom, hogy a VW maga egy komoly erő az autópiacon, autóiparban, meghatározó erő. Tehát ha mi elindulunk egy irányba azt nagyon-nagyon szokták követni a többi márka. Ez akár a magyar piacon is megfigyelhető, hogy árazásban is megpróbál hozzánk igazodni, a többi márka.”* (Papp Zoltán). Tehát a VW olyannyira meghatározó az autóiparban, hogy akár trendeket is indíthat útjára. A nagy piaci részesedés tehát a fő előny, amely a kiterjedtségből, nagyságból adódik, ugyanakkor ez épp úgy jelenthet hátrányt is, mint ahogy előnyt: *„Nyilván ennek vannak hátrányai is, a nagyságból fakadóan nem tud esetleg olyan gyorsan reagálni a konszern. De ha egy 10 millió autós konszernről beszélünk, több százezer alkalmazottal márkánként, a világ minden részén lévő gyárakkal, azért ez nem olyan egyszerű.”* (Papp Zoltán).

Hasonlóan jó hatást gyakorolt az Audi számára is a konszernhez való csatlakozás: *„Azt gondolom, hogy a második világháború utáni időszak fájó lehetett az Audinak, hiszen saját autót nem fejleszthetett és nem gyárthatott. Volt az Audi élén egy gyárigazgató akkor, aki megcsinálta az Audi 100-as modellt, a 70-es években. Tetszett a modell a VW konszern vezetőinek, így szabad utat kaphatott a modell és megkezdődhetett a sorozatgyártása. Onnan számoljuk gyakorlatilag az újra gyártását.”* (Korsós Péter). Tehát látható, hogy a konszern mentette meg az Audi márkát a teljes csődtől.

A Skoda márka számára is óriási előnyökkel járt a vállalatcsoporthoz való csatlakozása: *„Szerintem ennek csak előnye volt. Ugyanis egy elszegényedett, egykori állami tulajdonú autógyártó volt, akkor, amikor a Volkswagen megvásárolta. Az állam tendert hirdetett arra, hogy új gazdát keres az autógyártónak, mert a cseh államnak nem volt pénze feltőkésíteni, illetve nem voltak nagy innovációik. Többen is versenyeztek érte. A Renault-ot*

konkrétan tudom, de a VW csoport lett a befutó. A Skoda ezt azóta sokszorosan meghálálta, visszakereste már annak a pénznek a sokszorosát, amit belefektettek. Nyilvánvaló óriási előny volt, hogy az ősrégi motorokat, amiket nem tudtak továbbfejleszteni, és már korszerűtlenek voltak, azokat elég volt kicserélni a Volkswagen korszerű motorpalettájára. Logikailag nagyon jól passzolt, hogy Kelet-Közép Európában egy ilyen jól ismert, tradicionális márka volt.” (Németh János). A Skoda-nak a konszernhez való csatlakozás elsősorban az új technológiai vívmányok megszerzését jelentette. Erről Papp Zoltán is hasonlóképpen vélekedik.

A SEAT, illetve Cupra márka számára is elsősorban a technológiai fejlesztések megosztása jelenti a legnagyobb előnyt: „Mindenképpen egy stabilitást jelent. Azt jelenti, hogy fejlesztések és fejlesztési költségek egy kézbe kerülnek, azonos platformra épülnek az autók, vagy azonos vagy hasonló motorválasztékkal, sokkal költséghatékonyabban tud üzemelni így egy gyár. Összevont beszerzési forrásokat tud alkalmazni ezáltal. Azt lehet mondani, hogy optimálisabb költségszerkezetet tud a gyártás szintjén megteremteni, ami lehetőségeket biztosít különböző fejlesztésekre, ami átültethető a többi márkába is. Ha valakinek kétsége van a SEAT-tal szemben, akkor annyit kell mondani, hogy a Volkswagen csoport tagja.” (Rozgonyi Ádám).

Az interjúalanyokat hallva megállapítható, hogy míg a Volkswagen számára a konszern piaci presztízst jelent, addig az Audinak egykor a csődtől való mentesülést jelentette, a maradék három márka számára pedig főként a technológiai újítások, fejlesztések átadása az, ami előnyt jelent.

Arra a kérdésre, hogy a konszern márkái inkább riválisok, vagy inkább egymást segítő márkák, egybehangzó vélemény született. Hiszen a megkérdezettek, amellet, hogy e márkákat egymás természetes ellenfeleinek tekintik, sokkal inkább az egymást segítő magatartást látják valósnak: „A segítség az alapvetően a fejlesztések tekintetében van. Mivel olyan a modellválaszték, hogy van átfedés bizonyos modellek között, de azért ki is egészítjük, mert nincs olyan szegmens, ahol ne lenne jelen a VW csoport. A VW csoport mindenhol tud ajánlatot adni. Ez importőri szinten is így van, egy cég kér tőlünk ajánlatot, ha véletlen nem tudnánk adni Skoda-ból, vagy SEAT-ből ajánlatot, akkor valószínűleg Volkswagen-ből fogunk tudni és nem maradunk ki az üzletekből. E tekintetben mindenképpen segítik egymást a márkák. És természetesen van rivalizálás és kannibalizáció is. Mivel mi egy kézben vagyunk ezt megfelelő stratégiával, intelligenciával kell kezeljük és innentől kezdve nem vagyunk valós

és látványos ellenfelei egymásnak.” (Rozgonyi Ádám). Papp Zoltán is ehhez hasonló megfogalmazást alkalmazott: „Szerintem a kettő nem zárja ki egymást, mert azt gondolom, hogy ki is egészítik egymást, de rivalizálnak is egymással.” (Papp Zoltán). Korsós Péter is a segítséget tartja irányadónak: „Azt gondolom, hogy inkább a segítség az, ami látszik. Az a nagy szerencsénk, hogy nagyon széles palettán tudunk kínálni gépkocsikat ez most legyen árkatégória.” (Korsós Péter). Les Zoltán sem látja úgy, hogy a márkák között rivalizálás látszódná: „Arra kell törekedni, hogy rivalizálás ne legyen, hiszen inkább a szinergiáknak az előnyeit kell kihasználni, mint rivalizálni egymással. Azért egy belső egészséges versenyszellem, egy egészséges egymástól tanulás, jó folyamatok és jó gyakorlati példák átvétele az megint csak óriási előnyt biztosíthat. Úgy gondolom, hogy rivalizálásról nem beszélhetünk. Egy egészséges versenyszellem az van, de rivalizálás nincsen.” (Les Zoltán).

Németh János a kérdést a Porsche Hungária kereskedelmi kft-re levetítve válaszolta meg, de a lényege pontosan ugyanaz, mint az előbb említett véleményeké: *„Itt az importőrnél mi egy kereskedelmi kft. vagyunk és együtt forgalmazzuk ezeket a márkákat és igyekszünk a rivalizálást minimálisra csökkenteni. Mondjuk azt, hogy döntse el a fogyasztó, hogy épp melyik márkára van szüksége cégszinten. Ha valamelyikünk nem szállítóképes, akkor megpróbálunk a kereskedelmi kft-n belül valami másik márkát felajánlani. Igyekszünk egymást kiegészíteni és az egészségtelen rivalizálást, amennyire lehet szabályos kereteken belül csökkenteni.” (Németh János).*

A primer kutatásból leszűrhető, hogy az említett márkák stratégiai szövetségeket elsősorban nem másik autómárkákval kötnek, sokkal inkább az IT szektor résztvevőivel, oktatási intézményekkel, és ez az idő előrehaladtával hatványozottan igaz lesz. A VW AG egy óriási konszern, amelynek márkái között a technológiai újítások áramolnak, ezért sincs akkora szükségük a vizsgált márkáknak a vállalatcsoporton kívüli autómárkákval stratégiai szövetséget kötni. Érdekes az a márkanévváltásra (és ezzel együtt márkaszemélyiség váltásra) irányuló feltevés, ami a SEAT irányába mutat, mondván a Cupra márkára cserélik a SEAT nevet. E feltevés egyáltalán nem alaptalan, hiszen a SEAT látványosan átállítja gyártási kapacitásának nagy részét a Cupra gyártására, ez pedig a SEAT márkanévvel ellátott autók gyártásának rovására megy, ez a mélyinterjú megkérdezésekből kiderül. A Cupra márka egy sokkal sportosabb vonalat képvisel, ezzel viszont a konszern egy rés piacot kíván megcélozni.

Összegzés

A dolgozat írása közben számos új ismeretre tettem szert a konszernek és stratégiai szövetségek terén, továbbá ugyanez mondható el a Volkswagen konszernre vetítve is. Reményeim szerint a tisztelt Olvasó számára is éppoly ismeretterjesztő jelleget ölt a dolgozat, mint számomra a vele járó kutatás.

A kutatásból kiderül, hogy a konszern forma egyértelmű előnyhöz juttatja a tagokat, hiszen technológiai újítások szabadon áramolhatnak a tagok között. Amit az egyik tagvállalat kifejlesztett, ahhoz a többi vállalat sokkalta könnyebben és kisebb költség ellenében juthat hozzá, mintha azt egy a konszernen kívüli cégtől próbálná beszerezni. Hasonló a helyzet a stratégiai szövetségeket illetően is. Itt ugyan nem történik tőkeösszefonódás, de az alapkoncepció, a cél ugyanaz: közösen megalkotni a technológiát és ezen osztozni. El lehet ezt érni úgyis, ha két vagy több vállalat együtt dolgozik a projekten, vagy akár úgyis, ha csak egy vállalat dolgozik a technológián, a többi résztvevő pedig tőkét fektet bele.

A dolgozat első részében bemutatásra kerül három tőkeösszefonódással járó vállalati szerveződési mód, a fúziók, felvásárlások, illetve a konszernek. Utóbbi esetén bővebb ismeretre tehet szert az olvasó, ennek oka a dolgozat témabéli irányultsága. Ezt követően az olvasó elé tárul a konszernek anyavállalat tevékenysége alapján felállított csoportosítása, majd az irányítás típusa szerinti csoportosítása.

A következő részben az olvasó megismerkedhet két tőkeösszefonódással nem járó vállalati szerveződési móddal, a franchise hálózattal és a stratégiai szövetséggel. A dolgozat témája okán az utóbbi bővebben kitérül kifejtésre. E részben olvasható a stratégiai szövetségek több szerző által megfogalmazott definíciója, amelyek láthatóan csak részben fedik le egymást, többségében különböznek egymástól. Bemutatásra kerül e szövetségeknek a két fajtája, a horizontális, valamint a vertikális stratégiai szövetség. Míg előbbi általában versenytársak között jön létre, addig utóbbi szektorközi kapcsolatokat takar, léteznek azonban vegyes stratégiai szövetségek is. Ebben a részben olvasható a stratégiai szövetségek kötésének motivációi, azaz, hogy mi mozgatja a feleket egy ilyen szövetség megkötésére.

Ezt követően bekapcsolódik a dolgozat témájához igazodva a VW konszern, ugyanis ennek rövid történetét ismerhetjük meg. Továbbá e részben kerülnek kifejtésre a napjainkban észlelhető autóiipari trendek, amelyek nagy valószínűséggel meghatározzák az autóiipart 2030-ig. Megemlíthetők itt, többek között az autómegosztó szolgáltatások, melyek egyre inkább kezdenek elterjedni és már számos autómárka kínál ilyen lehetőséget vásárlói számára,

beszélhetünk még az egyre inkább jelen lévő elektromos autózásról, a piac igényeit kielégítve és a károsanyagkibocsátást csökkentő szabványoknak eleget téve egyre több autómárka kínálatában tűnnek fel elektromos, illetve részben elektromos hajtáslánccal rendelkező járművek, ez is korunk egyik nagy autóiipari trendje. Ide tartozik még egy az gépjárművek kivitelét érintő trendforduló, míg 15 évvel ezelőtt a ferdehátú, sedan, egyterű volt a kedvelt kivitel, mára a városi terepjárót, azaz SUV-t igényli a piac. Láthatjuk, hogy a konszern márkái naprakészek, hiszen ezekre a trendfordulókra egyértelműen jól reagálnak.

A dolgozat záró részében olvasható a kutatás módszertana és a primer kutatásom eredményei. A primer kutatásom a téma kiterjedtségének okán feltáró jelleget öltött, ezen belül a mélyinterjú megkérdezés mellett döntöttem, amely a szakmaiság megőrzésének jegyében szakértői interjú formában fejeződött ki. Négy mélyinterjút folytattam le, a Porsche Hungária négy divíziójának egy-egy vezetőjével. Így a tisztelt Olvasó betekintést nyerhet az érintett öt márka (VW, Skoda, SEAT, Cupra, Audi) konszernen belül, illetve piacon elfoglalt helyéről, továbbá a konszern márkáinak esetleges változásairól is értesülhet. Továbbá szó esik arról, hogy e márkák milyen stratégiai szövetségekben állnak a piac többi szereplőjével. E kapcsolatokból az látszik, hogy a nagy márkapalettának köszönhetően a legtöbb márka ritkán, vagy egyáltalán nem köt horizontális stratégiai szövetséget, a technológiai újítások nagy általánosságban nézve a vállalatcsoporton belül áramolnak. A vertikális, azaz a szektorközi stratégiai szövetségeket részesítik előnyben a felvonultatott márkák.

A dolgozat legnagyobb felfedezése, az a megkérdezettek általi találgatás, amely a SEAT márka újra pozicionálás alapon végbemenő átalakulását firtatja a Cupra márkává. E találgatás egyáltalán nem nevezhető alaptalannak. A Cupra márka iránti magas kereslet és a két márka közti előállítási arány Cupra javára történő elmozdulása az, amely e találgatást alátámasztja.

A VW AG olyan széles körben lefedi a piacot, hogy legyen szó basic termékekről, prémium termékekről, vagy akár luxuscikkekről, mindben tud bő kínálatot felmutatni a vásárlóknak.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek, online könyvek

- AAKER, D. A. (1992): *Strategic marketing management*. John Wiley & Sons, New York In: TARI E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 170 p.
- ANTAL ZS. – DOBÁK M. – BALATON K. – BOKOR A. – BODNÁR V. – CSÁSZÁR CS. – GELEI A. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 262 p.
- ANTAL ZS. – DOBÁK M. – DRÓTOS GY. – GUTAI A. – SZ. KIS L. – TARI E. (1992): *Szervezeti formák és koordináció*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 188 p.
- BALATON K. – FELSMANN B. – FERINCZ A. – HORTOVÁNYI L. – SZABÓ ZS. R. – TARI E. – TARÓDY D. (2017): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó (első magyar nyelvű digitális kiadás), Budapest
https://mersz.hu/dokumentum/dj286seut__1/ (letöltve: 2021. 04. 05.)
- BLAHÓ A. – CZAKÓ E. – POÓR J. (szerk.) (2016): *Nemzetközi Menedzsment*. Akadémiai Kiadó (első magyar nyelvű digitális kiadás), Budapest
https://mersz.hu/dokumentum/dj73nm__1/ (letöltve: 2021. 03. 02.)
- BLEICHER, K. (1991): *Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen*. Gabler, Wiesbaden, 945 p. In: BLAHÓ A. – CZAKÓ E. – POÓR J. (szerk.) (2016): *Nemzetközi Menedzsment*. Akadémiai Kiadó (első magyar nyelvű digitális kiadás), Budapest
- BÜHNER, R. – DOBÁK M. – TARI E. (2002): *Vállalatcsoportok. Konzern szervezetek, holding struktúrák*. Aula Kiadó, Budapest, 361 p.
- CULPAN, R. (2002): *Global business alliances: Theory and practice*. Quorum Books, Westport, Connecticut, 240 p.
- DANKÓ L. (2009): *Értékesítés-menedzsment*. Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, 358 p.
- DOBÁK M. – ANTAL ZS. (2016): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó (első magyar nyelvű digitális kiadás), Budapest
https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz__71 (letöltve: 2021. 03. 04.)
- KELLER, T. (1993): *Unternehmensführung mit Holdingkonzepten*. In: BÜHNER, R. – DOBÁK M. – TARI E. (2002): *Vállalatcsoportok. Konzern szervezetek, holding struktúrák*. Aula Kiadó, Budapest, 361 p.
- KÜRTÖSI ZS. (2013): *II. A szervezetek felépítése* In: DEÁK I. – IMREH SZ. – KOSZTOPULOSZ A. – KÜRTÖSI ZS. – LUKOVICS M. – PRÓNAY SZ. (2013): *Gazdasági Alapismeretek I*. Szegedi Tudományegyetem, Szeged, 206 p.
<https://adoc.pub/gazdasagi-alapismeretek-i.html> (letöltve: 2021. 03. 01.)
- MELLEWIGT, T. (1995): *Konzernorganisation und Konzernführung. Eine empirische Untersuchung börsennotierter Konzerne*. Peter Lang, Frankfurt, 307 p. In: BLAHÓ A. – CZAKÓ E. – POÓR J. (szerk.) (2016): *Nemzetközi Menedzsment*. Akadémiai Kiadó (első magyar nyelvű digitális kiadás), Budapest
https://mersz.hu/dokumentum/m829nm2021__1/ (letöltve: 2022. 09. 07.)
- NÉMEDI J. (2009): *Szervezési és vezetési ismeretek*.

- http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/19_konszern_s_holding.html (letöltve: 2021. 03. 01.)
- TARI E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 170 p.
- TÓTH T. (2016): *Az Európai Unió versenyjoga*. Akadémia Kiadó (első magyar nyelvű digitális kiadás), Budapest
https://mersz.hu/dokumentum/wk39__1/ (letöltve: 2022. 09. 20.)
- PAPP I. (szerk.) (2017): *Szolgáltatási menedzsment*. Akadémiai Kiadó (első magyar nyelvű digitális kiadás), Budapest
https://mersz.hu/dokumentum/dj249szm__1/ (letöltve: 2022. 09. 11.)
- YOUNG D. – GOOLD M. – BLANC G. – BÜHNER R. – COLLIS D. – EPPINK J. – KAGONO T. – SEMINARIO G. J. (2000) *Corporate headquarters. An international analysis of their roles and staffing*. Financial Times–Prentice-Hall, London, 196 p. In: BLAHÓ A. – CZAKÓ E. – POÓR J. (szerk.) (2016): *Nemzetközi Menedzsment*. Akadémiai Kiadó (első magyar nyelvű digitális kiadás), Budapest
- WERDICH, H. (1993): Finanzholding. In: HOFFMANN, F. (szerk.): *Konzernhandbuch*. Gabler, Wiesbaden. In: BÜHNER, R. – DOBÁK M. – TARI E. (2002): *Vállalatcsoportok. Konzern szervezetek, holding struktúrák*. Aula Kiadó, Budapest, 361 p.

Internetes hivatkozások, kutatások

- AUTOPRO.HU/Sz. K. (2017): 80 éves a Volkswagen-csoport – A Bogártól a világméretű mobilitási szolgáltatóig
<https://autopro.hu/gyartok/80-eves-a-volkswagen-csoport-a-bogartol-a-vilagmeretu-mobilitasi-szolgáltatoig/186442> (letöltve: 2021. 12. 12.)
- BÍRÓ CS. (2021): Ezekre az autóiipari trendekre kell felkészülni 2030-ra
<https://www.autoszektor.hu/hu/content/ezekre-az-autoipari-trendekre-kell-felkeszulni-2030-ra> (letöltve 2022. 01. 18.)
- GAO, P. – KAAS, H.-W. – MOHR, D. – MÖLLER, T. – WEE, D. (2016): Automotive revolution – perspective towards 2030. *McKinsey&Company*
- MASTERS, T. (2021): What is a Corporate Group? *wisegEEK*, 2021. január
<https://www.wisegEEK.com/what-is-a-corporate-group.htm> (letöltve: 2021. 03. 01.)
- KLEIN, R. (n. a.): Alles über Konzerne, Tochter- und Mutterunternehmen & Holdings. *Für Gründer*
<https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-gruenden/unternehmensformen/konzern/> (letöltve: 2021. 03. 20.)
- SINGH, S. (2021): Top 10 Global Automotive Trends, 2021. *Forbes*
<https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2021/01/27/top-10-global-automotive-trends-2021/?sh=2f56d860605b> (letöltve: 2022. 01. 10.)
- TAMPLIN, T. (2022): What is Merger and Acquisition (M&A)? *Finance Strategists*
https://learn.financestrategists.com/finance-terms/mergers-and-acquisitions/?gclid=Cj0KCQjwyt-ZBhCNARIsAKH1176O6EVUQqyPStnOCZK2Hh6IbtIyx86UpeuJsXuFsM6uLwD6IdFeO4aAg1xEALw_wcB&fbclid=IwAR2_cyV22QSsWOqtMDhNKANXjq-7ntir-IfspewFKPRK-LIth7TS25oveso (letöltve: 2022. 10. 01.)

Folyóiratok, internetes folyóiratok

- BONBRIGHT, J. C. – MEANS, G. C. (1936): What a holding company is, and how it operates. Congressional Digest, Vol. 15. Issue 10, pp. 233-256.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=be12eef3-c0ad-456c-b332-6400deb0664d%40sdc-v-sessmgr02> (letöltve: 2021. 04. 24.)
- CHATHOTH, P. K. – OLSEN M. D. (2003): Strategic alliances: a hospitality industry perspective. International Journal of Hospitality Management, 22, pp. 419-434.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431903000732> (letöltve: 2021. 04. 09.)
- CHILD, J. – FAULKNER, D. (1998): Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press In: BUZÁDY Z. (2000): Stratégiai szövetségek Magyarországon. Budapesti Közgazdasági és Államtudományi Egyetem, Budapest, 193 p.
- CULPAN, R. (2008): The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms. Management Revue, Vol. 19, Iss. 1/2, pp. 94-105.
- DOBRAI K. – FARKAS F. (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. Vezetéstudomány, 7-8. szám
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2996/> (letöltve: 2021. 04. 08.)
- DUSSAUGE, P. – GARRETTE, B. (1997): Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. Int. Studies of Mgt. & Org., Vol. 27, No. 4, pp. 104-126.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=8db4061e-1b55-4105-9e4f-8ca431130cf1%40sdc-v-sessmgr03> (letöltve: 2021. 05. 02.)
- IMRE T. (1995): Stratégiai szövetség, mint a versenyhelyzet javításának egyik eszköze. Vezetéstudomány, 9. szám, pp. 27-35.
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5593/> (letöltve: 2021. 04. 18.)
- KALE, P. – SINGH, H. (2009): Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? Academy of Management Perspectives, Vol. 23, No. 3, 45. p.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=64a9b57b-ae39-493e-8226-ad61179ff837%40pdc-v-sessmgr03> (letöltve: 2021. 04. 24.)
- MATTHYSSENS, P. – VAN GILS, A. – TAS, M. (1993): Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda. Faculteit TEW, Universitarie Campus, Diepenbeek In: TARI E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 170 p.
- MILES, I. (2005): Knowledge-intensive business service: prospects and policies. Foresight, Vol. 7, No. 6, 39 p. In: DOBRAI K. – FARKAS F. (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. Vezetéstudomány, 7-8. szám
- MUCCHIELLI, J-L. (1991): De nouvelles formes de multinationalisation: les alliances stratégiques. Revue d'Économie Industrielle, no. 55. (1^{er} trimestre) In: TARI E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 170 p.
- PARKHE, A. (1991): Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances. Journal of Business Studies, 22, pp. 570-601. In: CHATHOTH, P. K. – OLSEN M. D (2003): Strategic alliances: a hospitality industry perspective. International Journal of Hospitality Management, 22, pp. 419-434.

- SZABÓ Zs. R. – HORVÁTH D. – HORTOVÁNYI L. (2019): Hálózati tanulás az ipar 4.0 korában. Közgazdasági Szemle, LXVI. évf., pp. 72-94.
<http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1817> (letöltve: 2021. 04. 27.)
- TARI E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle, 4. szám In: TARI E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 170 p.
- VISSI F. (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, 11. szám, pp. 1052-1065.
<http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=58> (letöltve:2021.04.08.)

MELLÉKLETEK

Mélyinterjú vázlat

Bevezetés:

A mélyinterjú elején szeretném tájékoztatni Önt, hogy a beszélgetésről hangfelvétel fog készülni, ehhez azonban szeretném kérni az Ön engedélyét.

Kérem meséljen röviden az eddig eltöltött éveiről **(adott vállalatnál)**.

Általánosabb kérdések:

Melyek azok az **(adott márka)** modellek Ön szerint, amelyek kiemelkedően kelendőek? Mit gondol miben rejlik a vonzerője e típusoknak?

Kik a fő versenytársai az **(adott márkának)** a piacon? Miért látja így?

Véleménye szerint mik a mai trendek az autópárhazban? Ezek közül az **(adott márka)** melyikere koncentráln leginkább? Kérem, amennyiben vannak információi a **Volkswagen konszern** többi márkáját illetően a kérdésben, akkor annak ismertetésére is térjen ki.

A fő témát mélyebben érintő kérdések:

Jelenleg milyen stratégiai szövetségekben áll az **(adott márka)**? Mik a fő céljai az egyes szövetségeknek? Amennyiben vannak információi a **Volkswagen konszern** más márkáiról is e tekintetben, akkor kérem azokat is ismertesse.

Milyen stratégiai szövetségek vannak kialakulóban a **(adott márka)** életében? Ezek milyen problémára keresnek megoldást? Amennyiben vannak információi a **Volkswagen konszern** más márkáiról is e tekintetben, akkor kérem azokat is ismertesse.

Kérem meséljen olyan megoldásokról, amelyeket a **(adott márka)**, vagy a **Volkswagen konszern** bármely tagja sikeres stratégiai szövetségnek köszönhetően ért el.

Ön hol helyezné el az **(adott márkát)** a **Volkswagen konszern**en belül? Milyen célszegmensre koncentráln? Mennyire sikerül elérni ezt a célcsoportot?

Vannak információi arról, hogy a **Volkswagen konszern** tervez bővíteni, esetleg szűkíteni márkazarzenálján? Mit gondol milyen okok húzódnak meg a háttérben?

Kérem meséljen arról, mi volt a **Volkswagen konszern** márkapalettájának bővítéseinek, illetve szűkítéseinek okai az idők során.

Milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal járt a **(adott márkára)** nézve a **Volkswagen konszern** megalapítása?

A **Volkswagen konszern** márkái között észlelhető különösebb rivalizálás, vagy inkább segítik egymást? Ha igen, milyen jellegű ez a segítség, mit takar?

Befejezés

Van esetleg még valami információ, amit hozzá szeretne fűzni az érintett témákhoz?

VW-mélyinterjú (Papp Zoltánnal)

Bevezetés:

Kérdező: Az interjú elején be is mutatkoznék Önnek. Hári Martin vagyok, a PTE-KTK, Kereskedelem és Marketing szakon tanulok. A mai mélyinterjú egy TDK dolgozathoz szükséges, melynek témája a Volkswagen konszern márkáinak a stratégiai szövetségeivel és konszernesedési folyamataival foglalkozik. Illetve, hogy ezek a márkák az autóiipari trendekhez, hogy alkalmazkodtak.

Papp Zoltán: Jó!

Kérdező: Szeretném kérni az Ön hozzájárulását, hogy az interjúról hangfelvétel készülhessen.

Papp Zoltán: Rendben!

Kérdező: Jó, köszönöm szépen. Kérem mutatkozzon be Ön is és meséljen röviden a Porsche Hungaria-nál eltöltött éveiről.

Papp Zoltán: Engem Papp Zoltánnak hívnak, jelenleg tavaly év márciusától vagyok a Volkswagen személyautó márkájának a márkaigazgatója. 2002. január 14-én csatlakoztam a Porsche Hungáriához, akkor a SEAT márkához. Akkor én a Nyugat-Magyarországi területi vezető voltam, a nyugat-magyarországi SEAT márkakereskedéseknek voltam a területi vezetője. Majd két évvel később lettem a SEAT márkának az értékesítési vezetője és egészen 2009-től tavalyi év március 1-ig voltam a SEAT márkának voltam a márkavezetője, majd később ez lett SEAT Cupra márkavezetőség ez a lényegen nem változtat. Nagyon röviden ez az én pályafutásom a Porsche Hungaria-nál.

Általánosabb kérdések:

Kérdező: Köszönöm szépen! Melyek azok az **Volkswagen** modellek Ön szerint, amelyek kiemelkedően kelendők? Mit gondol miben rejlik a vonzerője e típusoknak?

Papp Zoltán: Nyilván a Volkswagen márka egy nagyon tradicionális, legutóbbi kutatások szerint Magyarországon a legismertebb autómárka. Ha fel kell sorolni autómárkákat, akkor ez biztosan belekerül. Nyilván a tradícióhoz hozzájárultak olyan modellek, mint a Polo, Golf, vagy a Passat, az a mai napig tetten érhető, hogy ezeknek a modelleknek az imázsuk a legerősebb. Az embereknek a fejében általában ez a három modell jön fel, de különösen a Golf, ami a Bogárnak, a legendás modellnek volt az utódja és most már a nyolcadik generációs Golfot értékesítjük. Mi volt a kérdés másik fele bocsánat?

Kérdező: Mit gondol miben rejlik ezeknek a vonzerőjük?

Papp Zoltán: Az idő, természetesen! Egy Volkswagen paletta mondjuk 20 évvel ezelőtt állt 5-6 modellből. Régen a szelekről kapták a nevüket a modellek, Polo, Passat, Vento, Scirocco, ezek mind szelek, valamilyen földrészen. Nyilván az elmúlt 25-30 évben ezek beleivódtak az emberek tudatába. Ez látszik a kutatásokon is, az embereket, ha megkérdezzük melyik VW típusokat ismerik, ezeket említik elsőként.

Kérdező: Rendben, köszönöm szépen! Kik a fő versenytársai a **Volkswagen márkának** a piacon? Miért látja így?

Papp Zoltán: Ez is szerintem sokat változott az elmúlt időszakban, mert korábban mondjuk Suzuki, Opel vagy Ford volt a tradicionális versenytárs, ez ma már Magyarországon is, de világviszonylatban is inkább a Toyota. Ez a két márka, vagy akár konszern az, amely a világszínvonalért is folyamatosan küzd. A 2000-es évek elején még ott volt a General Motors a világszínvonalért, de utána ez változott. A GM leszakadt és a VW konszern és a Toyota konszern az összes márkájával verseng az elsőszámú pozícióért. Hogy miért alakult így? Egyrészt a VW konszern több márkát foglal magában. Látszott is, hogy a GM leszakadt, különböző pénzügyi okok miatt, a Ford is szintén pénzügyi okok miatt. A Toyota az, ami erősödött az elmúlt időszakban, stabilan tudott akár első is lenni, világviszonylatban. Valószínűleg sokkal racionálisabb gazdálkodást folytattak szerintem, ami miatt ők meg tudták tartani pozíciójukat. Biztosan sokkal jobban tudták előre látni azokat a trendeket, változásokat, amik megfigyelhetőek voltak, az elmúlt 20 évben.

Kérdező: Értem! Akkor tehát a fő versenytársa magának a Volkswagen márkának a Toyota, ezt így mondhatjuk.

Papp Zoltán: Én ezt most mondanám, igen!

Kérdező: Jó, rendben! Véleménye szerint mik a mai trendek az autóiparban? Ezek közül a **Volkswagen márka** melyikekre koncentrálnak inkább?

Papp Zoltán: Én most igazából két trendet neveznék meg, az egyiket a karosszéria tekintetében, a másikat a meghajtást illetően. A tavalyi évben több mint 54%-a a piacnak SUV modellből került ki, míg olyan tradicionális formák, mint az ötajtós hatchback, sedan, minden évben folyamatosan csökkennek, akár 10%-ot is csökkent az elmúlt öt év alatt az ötajtós szegmens, ami egy Golf vagy egy Polo kategória. Tehát az látszódik, hogy az ügyfelek egyre inkább ezt a divatos SUV formát keresik. És ennek láthatóan nincsen lassulása. Ebben azt gondolom, hogy jól állunk, mert most vezetünk be egy újabb SUV-t, de hát ugye ott van a T-ROC, T-CROSS, Taigun, T-ROC Cabrio, Tiguan, Tiguan Allspace, Touareg. Tehát összesen 8 SUV modellünk van, amiből nagyjából minden méretben tudunk valamilyen alternatívát kínálni az ügyfeleknek. A másik trendforduló, vagy változás, az pedig a meghajtásban van. 10 évvel ezelőtt nagyjából beszéltünk benzinesről, meg dízelről. Ez volt a két legnagyobb számban eladott motor. Ez a tavalyi évben úgy állt össze, hogy a benzines nagyjából 60%-a a magyar piacnak, 14%-a pedig mild hibrid, vagy plug-in hibrid, 3,5% az elektromos és a maradék csak a dízel, nagyjából 20-22%, tehát a 2016-os értéknél is alacsonyabb már. Tehát az látható, hogy a mild hibrid, plug-in hibrid meghajtások az elmúlt 3-4 évben folyamatosan erősödnek és egyre nagyobb teret nyernek a piacon. Tehát az SUV és a meghajtás, az úgy elég erősen trendforduló.

Kérdező: Rendben, köszönöm! Kérem, amennyiben vannak információi a **Volkswagen konszern** többi márkáját illetően a kérdésben, akkor annak ismertetésére is térjen ki.

Papp Zoltán: A változást a piacon szerintem minden márka próbálja lekövetni, míg, ha nem is olyan széles modellpalettával, mint a Volkswagen, de ugyanilyen SUV modellek megfigyelhetőek a Skoda-nál is, Kamiq, Karoq, Kodiaq, főleg ugye a kis-, közép-kategóriában. Ott van a SEAT-nak az Arona, Ateca, Tarraco. Tehát azért a konszern márkái,

főleg a legnépesebb, kis SUV, ebben a kategóriában nagyon erősen jelen van a konszern. Audi-nál dettó, tehát a prémium szegmensben is jelen vagyunk.

A fő témát mélyebben érintő kérdések:

Kérdező: Rendben, köszönöm. Jelenleg milyen stratégiai szövetségekben áll a **Volkswagen márka**? Mik a fő céljai az egyes szövetségeknek?

Papp Zoltán: Én most igazából csak egyet tudok, ez pedig a Volkswagen Haszonjárművet érinti, és ha jól tudom, akkor ez egy stratégiai szövetség a Forddal. Ami azt jelenti, hogy közösen fejlesztenek modelleket, mint például az Amarokot, ez egy pickup, illetve, ha jól tudom akkor a Ford Transitot és majd a leendő Volkswagen Transporter-t is, ebben nem vagyok biztos. Ennek a szövetségnek a másik oldala, hogy a Ford vásárolni fog a VW által gyártott elektromosautó-platformokból, az alvázakból. Azt tudni kell, hogy az autófejlesztésben a legdrágább komponens az alváz. Ebben azonban a Volkswagen konszern rettenetesen erős volt, a legendás MQB platform szinte az összes VW modell alapja volt, ez olyan volt, mint egy LEGO. És pontosan az volt a zsenialitás benne, hogy tulajdonképpen a Polotól a Tuoregig mindenre ez volt az alap, csak nyilván kisebb nagyobb verziókban, de a magja az ugyanaz. Ez a terve egyébként most a konszernnek a leendő elektromos autók esetén is, hogy egy platformra épüljön az összes márka autója. Ennek a kifejlesztése viszont rettenetesen sok pénz. Itt azért éri meg, mert úgy tervezik, hogy hatalmas nagy példányszámban tervezik gyártani. És nyilván, ha mondjuk egy Ford azt mondja, hogy éves szinten több milliót vásárol belőle, akkor volumen alapján sokkal jobb a megtérülése. Tehát, egyik oldalról közös modellfejlesztés, nagyobb Ford befolyás az Amarokot illetően, cserébe pedig a Ford vásárol a Volkswagentől elektromos autó alvázat. Ezeknek a stratégiai szövetségeknek a célja a fejlesztési költségek megtérülése. Például nézzük a Mercedest. Kifejleszti az új Spritert, de a fejlesztési költsége egy modellnek az nem biztos, hogy megtérül, mert nyilván készül egy számítás, hogy ebből az autóból hányat fognak eladni az életciklusa alatt, ha itt nincs meg a kellő profit, akkor lehet el sem kezdik gyártani. Viszont hogyha hozzáveszik egy stratégiai szövetségben a Renault Masternek meg a VW Crafternek is a volumenét, akkor nyilván súlyozva már lényegesen nagyobb volumennel tudnak számolni, így a megtérülése is sokkal jobb lehet egy ilyen fejlesztésnek. Egy modellnek a kutatás-fejlesztésére szánt összeg akár milliárdeurós történet is lehet. A stratégiai szövetségek akár versenytársak között is, akkor lehetnek életképesek, ha megvan mögé az a volumen, amittől már mindenkinek megéri egy közös platformot fejleszteni mondjuk, vagy akár azt mondani, hogy a Mercedes gyártja a platformot, a másik két említett versenytárs pedig fizet érte. És így mindenkinek jó, mert olcsóbb az a beruházás, mintha külön-külön csinálnák.

Kérdező: Rendben esetleg, ha vannak információi a **Volkswagen konszern** többi márkáját illetően a kérdésben, akkor annak ismertetésére is térjen ki.

Papp Zoltán: Külsős márkával aligha vannak stratégiai szövetségben a márkáink. Pontosán azért, mert épp elég márkánk van, amelyek azért tudják a volument hozni egy ilyen beruházás-megtérülésnél. Tehát annyira nincs szükség ilyen szövetségre. Tekintsünk ki egy kicsit a konszernen kívülre. Nem olyan régen alakult meg a Stellantis nevű szövetség, melynek helyén régen volt a PSA konszern, ugye a Peugeot, Citroen, ehhez társult az Opel, most már a Fiat konszern is, és ezek egyesültek, mert külön-külön valószínűleg már egyikük sem lenne már életképes, különösen, hogyha szembenéznünk azokkal a változásokkal, amik jönni fognak az autóiparban. A VW konszernnek a márkái között pedig egészen a legolcsóbb

kisautóktól egészen, a prémiumon át a luxusautókig minden megtalálható. Nem beszélve a teherautó üzletágról, ahol tényleg a legkisebb teherszállítótól a kamionokig minden megtalálható, sőt még motormárkánk is van. Tehát olyan szerteágazó a konszernnek a márkapalettája, hogy egyébként nincs nagyon szükség stratégiai szövetségre, konszernen kívüli autómárkákkal. Más területeken viszont van példa, mondjuk a szoftverfejlesztés egy ilyen terület, az elektromos autók esetében például nagyon fontos kérdés. Itt is inkább azonban a konszern megalapította a saját szoftverfejlesztő cégét és az itt gyártott szoftvereket szeretné majd használni a leendő elektromos autókhoz.

Kérdező: Ha jól értem, akkor a Volkswagen konszern olyan, mintha egy nagy stratégiai szövetség is lenne egyben?

Papp Zoltán: Ha visszamegyünk az időben, akkor csak volt egy Volkswagen márka és egy Porsche márka, ezek egy tőről fakadnak. Később, nem biztos, hogy kronológiailag jól mondom a Skoda-t meg a SEAT-ot, ha nem is stratégiai szövetség, inkább felvásárlásnak mondanám. Ezáltal tud a VW márka bővíteni, hiszen el tudják adni az általuk fejlesztett alvázat az adott márkáknak. Inkább fejlődött a konszern organikusan, minthogy mondjuk stratégiai szövetségbe léptek volna.

Kérdező: Milyen stratégiai szövetségek vannak kialakulóban a **Volkswagen márka** életében? Ezek milyen problémára keresnek megoldást? Amennyiben vannak információi a **Volkswagen konszern** más márkáiról is e tekintetben, akkor kérem azokat is ismertesse. **(Erre a kérdésre már választ adott a megkérdezett)**

Kérdező: Kérem meséljen olyan megoldásokról, amelyeket a **Volkswagen márka**, vagy a **Volkswagen konszern** bármely tagja sikeres stratégiai szövetségnek köszönhetően ért el. **(Erre a kérdésre már választ adott a megkérdezett)**

Kérdező: Ön hol helyezné el az **Volkswagen márkát** a **Volkswagen konszernen** belül? Milyen célszegmensre koncentrálna? Mennyire sikerül elérni ezt a célcsoportot?

Papp Zoltán: Nyilván az első helyre tenném. A legszélesebb modellpalettával bír, ha jól tudom most 19 modellünk elérhető. És azt se felejtjük el, hogy vannak olyan modellek, amik különböző kontinenseken érhetőek el csak, például az Atlas modell az Egyesült Államokban, amit csak ott lehet kapni, tehát a modellportfólió még ettől is szélesebb, mint amit Magyarországon el tudunk érni. Mi volt még a másik kérdés bocsánat?

Kérdező: Az, hogy mennyire sikerül elérni a célcsoportokat.

Papp Zoltán: Mivelhogy rettenetesen széles a modellportfólió, így azt mondom, hogy mindenkinek tudunk ajánlani autót. Igazából, ami a magyar piacot meghatározza az az ár, valószínűleg mi nem tudunk adni Dacia szinten autót. Tehát vannak olyan szegmenssek, amiket az ár miatt nem érünk el. Ha mondjuk Németországot nézzük, ahol az árszínvonal újautókat tekintve magasabb, ott szélesebb réteget tud megszólítani a márka, hiszen adott esetben ebben az országban több pénzük van az embereknek autót vásárolni. De azt gondolom, ha szegmensenként megnézzük, mindenhol van modellünk tulajdonképpen, amit tudunk értékesíteni az ügyfeleknek.

Kérdező: Vannak információi arról, hogy a **Volkswagen konszern** tervez bővíteni, esetleg szűkíteni márkazarneálján? Mit gondol milyen okok húzódnak meg a háttérben?

Papp Zoltán: A legutolsó bővítés 4 éve volt, amikor a SEAT mellett megjelent a Cupra, mint önálló márka. A Cupra egy felszereltségi szint volt, a SEAT-nak volt a top verziója. Igazából újabb márka születéséről én most nem tudok, de ismereteim szerint nem tervez bővíteni a gyár. Ahogyan a márkapaletta szűkítéséről sincs tudomásunk. Nagyjából 9 millió autót értékesít a konszern évente világszinten, azt gondolom, hogy most minden márkára szükség van, hogy ezt a darabszámot elérjük. Szóval nincs tudomásom arról, hogy akár szűkítés vagy bővítés jönne most a konszern életében.

Kérdező: Rendben, köszönöm! Kérem meséljen arról, mi volt a **Volkswagen konszern** márkapalettájának bővítéseinek, illetve szűkítéseinek okai az idők során.

Papp Zoltán: A márkabővítéseket illetően, mint ahogy említettem a Skoda, SEAT mondjuk, az abszolút egy tudatos döntés volt, például a Skoda esetében, hogy egy jó imázsú márkát vásárolt a gyár. Ez látható ma is, 1-1,4 millió autót is tud értékesíteni ez a márka, a normál piaci kondíciókban. Az egy jó terjeszkedési lehetőség volt, amit jól meg is lovagolt a konszern. A SEAT pedig egy jó kiegészítésnek tűnt a márkaportfóliónak. Szerintem ezek lehettek a gondolatok, amikor ezeket meglépték akkoriban. Modell szintjén pedig, hogy mik szűntek meg, ennek elsősorban piaci okai vannak, tehát, ha azt mondja a gyár, hogy adott szegmensben, mert a szegmens csökken, mert az ügyfelek már nem olyan autót szeretnének vásárolni, akkor nyilván előbb vagy utóbb nem éri meg ebben az adott szegmensben értékesíteni, mert a szegmens organikusan szűnik meg. Ilyen például az a trend, amit említettem. 20 évvel ezelőtt az egyterű volt a nagy sláger, sorra jöttek ki, a SEAT Altea, Golf Plus, amik akkoriban jól mentek, de egyszer csak elkezdett ez a szegmens csökkenni és végül elhalt, mivel új divatirányzatok jöttek, az ügyfelek elkezdtek SUV-kat vásárolni. Aztán a gyárak is váltottak, erre jó mondjuk egy MQB platform, hiszen erre az alapra szinte bármilyen típust rá tudnak tenni.

Kérdező: Milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal járt a **Volkswagen márkára** nézve a **Volkswagen konszern** megalapítása?

Papp Zoltán: Az előnyének azt tudnám mondani, hogy 2016-2017-ben a világ legnagyobb autógyártója voltunk, most is másodikak vagyunk. Azt gondolom, hogy a VW maga egy komoly erő az autópiacon, autóiparban, meghatározó erő. Tehát ha mi elindulunk egy irányba azt nagyon-nagyon szokták követni a többi márka. Ez akár a magyar piacon is megfigyelhető, hogy árazásban is megpróbál hozzánk igazodni, a többi márka. Nyilván ennek vannak hátrányai is, a nagyságból fakadóan nem tud esetleg olyan gyorsan reagálni a konszern. De ha egy 10 millió autós konszernről beszélünk, több százezer alkalmazottal márkánként, a világ minden részén lévő gyárakkal, azért ez nem olyan egyszerű.

Kérdező: A **Volkswagen konszern** márkái között észlelhető különösebb rivalizálás, vagy inkább segítik egymást? Ha igen, milyen jellegű ez a segítség, mit takar?

Papp Zoltán: Szerintem a kettő nem zárja ki egymást, mert azt gondolom, hogy ki is egészítik egymást, de rivalizálnak is egymással. Ha megnézzük a márkákat és most maradjunk a volumenmárkáknál, a Volkswagen, SEAT, Skoda esetében, nyilván a technikai és műszaki tartalma ugyanaz, tehát ha veszünk egy Golf Variantot, Skoda Octaviát és egy Leon Combi-t, akkor állíthatjuk, hogy műszaki értelemben nagyon hasonlóak. Ugyanakkor imázsban, méretben, külalakban viszont teljesen más. Ezért van az, hogy az, hogy aki egy ilyen típusú autóban gondolkodik, annak három alternatívát tudunk kínálni egy helyett. Ebben

az a jó igazából, hogy kiegészítik egymást és meg tudja találni minden ügyfél magának azt a konszernen belül, ami neki jobban imponál, mint mondjuk a másik. Emellett meg nyilván sokszor van az, hogy a 3 márka versenyez egy ügyfélért, mert neki mindhárom tetszik, ott pedig az ár fog dönteni, vagy az értékesítő hozzáállása, vagy bármi egyéb, ami megkülönböztetheti a márkákat egymástól.

Befejezés:

Kérdező: Köszönöm szépen a válaszait, kielégítőek voltak. További jó munkát kívánok Önnek!

Papp Zoltán: Örülök, ha bármi plusz anyagra lenne szüksége jelezzen bátran!

Kérdező: Köszönöm szépen, viszontlátásra!

Papp Zoltán: Szívesen, viszontlátásra!

SEAT-Cupra-mélyinterjú (Rozgonyi Ádámmal)

Bevezetés:

Kérdező: Először is szeretném megköszönni, hogy elvállalta a mélyinterjút. Szeretném ismertetni, hogy ez egy TDK dolgozathoz lesz felhasználva, amely a VW konszernnel kapcsolatos. Be is mutatkoznék ezennel, Hári Martin vagyok, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának, Kereskedelem és Marketing szak hallgatója vagyok. Szeretném megkérni Önt is, hogy mutakozzon be és kérem meséljen röviden az eddig eltöltött éveiről a **Porsche Hungária-nál**.

Rozgonyi Ádám: Én is köszönöm a lehetőséget. Azért gondoltam, hogy vállalom ezt az interjút, mert láttam, hogy olyan jellegű kérdések vannak, amik marketinggel, értékesítéssel kapcsolatosak, ezekre pedig nagy a rálátásom. Engem Rozgonyi Ádámnak hívnak. Ennél a cégnél 20 éve dolgozom, 1 éve a SEAT-Cupra csoportnál, mint márkavezető, ezt megelőzően végig a Volkswagennél ügyködtem. Első időszakomban, akkor területi vezetőként, a kereskedéseknek az értékesítési munkálataival foglalkoztam, standardok, minőségi célok megvalósításával. Később pedig értékesítési vezetővé váltam. Ezután jött egy lehetőség, és így kerültem a SEAT és Cupra élére, mindig így hangsúlyozom, néhányan megfélekeznek a Cupra-ról, hiszen ez most egy új helyzet. Két márkát visz egy divízió a Porsche Hungáriánál, merthogy a SEAT-nál kivált egy új brand, a Cupra. Testvérmárkája ugyan a SEAT-nak, de önálló márka. Vannak persze olyan modellek, amelyek a SEAT-ra épülve kerülnek ki, de sportos vonalat kapnak. Én ezért a két márkáért felelek.

Általánosabb kérdések:

Kérdező: Jó, rendben, köszönöm. Mit gondol melyek azok a **SEAT és Cupra** modellek Ön szerint, amelyek kiemelkedően kelendők? Mit gondol miben rejlik a vonzerője e típusoknak?

Rozgonyi Ádám: Azt gondolom, hogy válasszuk külön, beszéljek egy kicsit a SEAT-ról, aztán majd a Cupra-ról. Ha Magyarországot vesszük alapul, akkor láthatjuk, hogy megvannak azok a piaci sajátosságok, amiért Magyarországon működik egy márka vagy nem működik. Teljesen másképp működik például egy osztrák piac, pedig nincsen messze. Gyakorlatilag a SEAT márka elismertsége Magyarországon jóval alacsonyabb, mint amit megérdemelne. Ami elsősorban annak köszönhető, hogy a konszern más márkái túl vannak értékelve, elsősorban a Volkswagenre meg a Skoda-ra gondolok. Történelmileg a 2007-es válság után az állami, kormányzati beszerzések is, illetve a vállalati flottapolitikában is elindult egy olyan folyamat, hogy egy kicsit önmérsékletet igyekeznek tanúsítani ezek az intézmények, vállalatok és egy nagyon jó megoldásnak tűnt akkor, hogyha az Audiból Volkswagenbe léptek vissza, az Audiból pedig Skoda-ba. Akik a Skoda-ba léptek vissza, ők ott is maradtak, mert rájöttek, hogy ezek nagyon jó modellek. Mikor ez az átalakulás végbement, akkor a SEAT-nak nem volt a legerősebb a modellpalettája, így történelmileg nagyon erős lett a flottapiacra a Skoda és a Volkswagen is megőrizte a szerepét, mert az pedig egy kedvelt presztízsű, nagy imázsú, kedvelt, picit sznob márka. Aki meg akarja mutatni, hogy milyen autója van, ő VW-t vesz, aki pedig racionális érveket követ, ők pedig a Skoda-t választják. Időközben, az elmúlt években kibővült a SEAT választéka, nagyon piacképes modellválasztékkal vagyunk jelen a piacon.

Most indult el egy olyan folyamat, mondhatni az elmúlt másfél évben, hogy azok a modellek, amik külsőre, belsőre, minőségre rendben vannak, aki megnézi, kipróbálja és felkerül a vásárlásának a short list-jére a SEAT, akkor rájön, hogy ez is egy nagyon jó autó, nagyon jó márka. Eljutottunk oda, hogy ez a chiphíányos időszak ránk tört és elsősorban azok a márkák szembesültek gyártási nehézségekkel, amelyekre a kereslet nagyon nagy volt, például a Skoda. Hosszabbodtak a szállítási határidők és előtérbe kerültek a cégeknél azok az autók, amik flottára alkalmasak, de rövidebb szállítási határidőn belül lehet ezeket szállítani. Így került a SEAT az elmúlt egy évben előtérbe a flottapiacra ez egy nagyon jó megoldás több kategóriában is. Az egyik nagyon kelendő típusunk a Leon, elsősorban a kombi kivitel, minőségében, egyediségében, megjelenésében teljesen megfelel a flottavásárlói igényeknek. Ezzel egyre javuló pozíciónk van, ráadásul ennek az új Leon modellnek a használtautó-értéke, az értéktartása sokkal kedvezőbb, mint az elődmodelljének. Értéktartóbb, mint egy VW Golf és ebből kifolyólag például egy finanszírozási ajánlatnál nagyon hasonló havidíjakat lehet kihozni egy SEAT Leonra, mint egy Golfra. Korábban jóval kedvezőbb volt a Golf, mert értéktartóbb volt, tehát a finanszírozott összeg jóval kevesebb volt. Ebben is sokat javultunk. Azt gondolom, hogy a magyar autópiacon 70-80%-ban céges eladásokból él, a céges modelljeink sikeresek. A Leont tartom kelendő modellnek, Ateca-t és a Tarraco modellt. Itt pedig az SUV modellek térnyerése az, ami egyre inkább tapasztalható. Itt van két erős modellünk, ebben a kategóriában. Most már az SUV modellek is bekerültek a vállalatok által gyakrabban vásárolt modellek közé. A Cupra esetében pedig, önmagában a brand attraktív. Tehát nem tudok kiemelni egy-egy modellt, egy olyan brandet alkotott a SEAT, aminek a modelljeit, ha meglátják az utcán, akkor nem tudják hová tenni az emberek még, mert most épül a márka. Bár az elmúlt egy év alatt sokat fejlődött a márkaismertség, de teljesen kilóg a sorból. Mondhatnám megosztja az ügyfeleket, de nem atekintetben, hogy valakinek nem tetszik és másnak meg tetszik, hanem valaki inkább nem tudja még elfogadni ezt az új irányt, ezt az új design-t, valakinek pedig leesik az álla. Az egyik fél az, aki nem tudja elképzelni, hogy ide jutott az autóipar, a másik fele pedig aki elájul.

Kérdező: Rendben, köszönöm. Mit gondol, kik a fő versenytársai a SEAT és a Cupra márkának a piacon? Miért látja így?

Rozgonyi Ádám: A SEAT-nak azt gondolom, hogy a volumenmárkák közül a konszern márkái természetes versenytársak. Napi szinten van árajánlatkérés nálunk Volkswagenre, Skoda-ra és SEAT-ra, ami nem rossz, mivel, ha valamelyik márka elviszi az üzletet, az már a cégcsoportnak jó. Nyilván mi a SEAT-ért dolgozunk, de ez még a jobbik eset. Nagyon jelentősen jönnek fel a koreai márkák, a KIA, Hyundai. Akikkel nagyon nehéz versenyezni, mert nagyon alacsony árszinten dolgoznak, főleg a flottaoldalon. Jelentős árkülönbség van egy SEAT és egy KIA modell között. Típustól függően azért ide sorolnám a Fordot, ami szintén nagyon erős a flottapiacra és nem szabad megfeledkeznünk a Toyotáról, ami általánosságban egyébként jól teljesít Magyarországon. A Cupra esetében nehéz meghatározni. A Cupra egy olyan szegmenset, rés piacot próbál betömni, ahol jelen pillanatban nincs nagyon kínálat. Tehát nem az exkluzív sportautók kategóriája, hanem egy megfizethető és volumens biztosító márkáról beszélünk. A BMW-t, Mercedest látjuk magunk felett, alattunk pedig a Hyundai-t Mazda egyes modelljeit.

Kérdező: Értem, akkor a Cupra arra született, hogy betöltse ezt a piaci rést.

Rozgonyi Ádám: Így van, tehát ez egy 4 éves márka. A gyár rájött, hogy többletvolument tud akkor csinálni ebből a gépkocsiból, ha nem egy felszereltségi szintje a SEAT-nak, hanem megfordítjuk az egészet, és felszereltségből csinálunk egy brandet, önálló brandet, teljesen új logóval és filozófiával. Úgy tűnik, hogy ez működik is, a mai piacokon egy nagyon kedvelt márkáról van szó, 2020-ban világszinten 27 ezer autót gyártottak és szállítottak ki Cupra-ból. 2021-ben, ami hasonló pandémiás év volt, 80.000-re növelte a kiszállítást, háromszorosára nőtt a Cupra. Ezáltal növekedést tudott hozni, míg a legtöbb márka csökkentette a gyártási volumenét 2021-ben a chip és a félvezetőhiány, illetve a beszállítói problémák miatt. Nyilván kisebb volumenből könnyebb volt előre lépni, de azért ez valamit elmond. Az, hogy progresszív növekedést mutat a Cupra azt jelenti egyrészt, hogy van rá igény a piacon, másrészt pedig azt, hogy a konszern csúcsvezetőinek az a döntése, hogy ezt az irányt folytatni kell minden áron. Inkább veszítsen volumenben a Skoda és a Volkswagen, de a Cupra-t fel kell nevelni és a gyártását biztosítani kell, mert különben a születésekor „meghalna a gyerek”.

Kérdező: Értem, értem. Véleménye szerint mik a mai trendek az autóiparban? Ezek közül a **SEAT márka** melyikekre koncentrálna leginkább? Kérem, amennyiben vannak információi a **Volkswagen konszern** többi márkáját illetően a kérdésben, akkor annak ismertetésére is térjen ki.

Rozgonyi Ádám: A VW konszern többi márkáinak kérdésit én a többi márkának a képviselőire hagyom, akiket majd meghallgat. Azt tudom elmondani, hogy két alapvető trend van, amit én látok a magyar autópiacra. Az SUV kategória nagyon megerősödött és gyakorlatilag minden márka abban érdekelt, hogy a városi terepjárók palettáját próbálja bővíteni, ebben elég erős a SEAT is. Nálunk 3 modell van, ami erre épül. Az Arona, ami a kisautó SUV kategóriába esik, az Ateca a második modell, ami egy emeltebb karosszériát magáénak tudó modell, illetve a Tarraco egy hétszemélyes, nagyobb méretű városi terepjáró. A SEAT által diktált SUV vonalat valamelyest a Cupra is leköveti. Ott is van Cupra Ateca modell, de ez már egy sportosabb kivitel, 300 lóerős motorral érhető el. A márkának megfelelő teljesítményt adja. Van egy Formentor modellje a Cupra-nak, ez egy cupé-SUV kategória, egy crossover, hol ide, hol oda sorolják. Megvan ez a vonal itt is. A másik irány pedig, ami egy nagyon fontos tendencia, és úgy látszik, hogy évről évre nő a piaca, az elektromos és a hibridautó, az alternatív megoldásoknak az esete. Itt azt tudom elmondani, hogy a SEAT csak plug-in hibrid megoldásokkal rendelkezik. Ezek a hálózati áramról tölthető járművek. Egy bizonyos hatótávolságig teljesen elektromos meghajtással működik, utána pedig benzin-, illetve dízelüzemben. Ez a SEAT-nál és a Cupra-nál is megvan. Most került piacra a Cupra-nál a 100%-ig elektromos kivitelű gépkocsink a Cupra Born. Az elektromobilitás egy nagyon fontos vonal és az SUV-k. Annyit elmondok konkrétumok nélkül, hogy ugyanez a modellbővítés nagyon erősen észrevehető a Volkswagen és a Skoda oldalán is. Tehát utóbbi időkben a legújabb modelljeik mind az SUV kategóriába kerültek bele.

A fő témát mélyebben érintő kérdések:

Kérdező: Rendben, köszönöm. Jelenleg milyen stratégiai szövetségekben áll a **SEAT és Cupra márka**? Mik a fő céljai az egyes szövetségeknek?

Rozgonyi Ádám: Nem tudom pontosan, hogy a szövetség mit jelent, azt tudom elmondani, hogy a SEAT a Volkswagen konszern vállalata 70 éves múlttal rendelkezik és a kapcsolódás úgy van, hogy gyakorlatilag önálló márkaként dolgozik, de vannak olyan központi, a VW konszern felügyelőbizottsága és menedzsmentje által hozott döntések, amelyek kihatnak a SEAT-ra és természetesen olyan modellpolitika, amikor eldöntik, hogy egy új modell fejlesztése hol valósuljon meg, melyik márkánál kerüljön bevezetésre, ez alatt az ernyő alatt valósul meg. Tehát megvan egy önállósága a márkának, hogy élje az életét és jól szerepeljen a piacon, de a stratégiai döntéseket, a VW konszern központi döntéshozó szervezete hozza. Itt van tehát egy nagyon szoros kapcsolódás. Erre céloztam korábban, hogy bár a SEAT és a Cupra szeretne nagyon jó piaci helyzetben lenni, de a konszernnek központi beszerzése és gyártása van. Ezért ki van téve annak a központi döntésnek, hogy mennyi jut ennek a márkának például chipből és fontos alkatrészekből, amelyek adott esetben megegyeznek a márkák között. Itt ebben a kapcsolatban született az a döntés, hogy a Cupra előtérbe kerül és a Cupra-nak a teljesítményt növelni kell és ezt a rendet meg kell erősíteni a piacon. A másik kapcsolódás a SEAT és a Cupra között van, azt lehet mondani, hogy a SEAT gyárban gyártják a Cupra-t. Azt látom, hogy egyre inkább a Cupra modelleket gyártják a SEAT rovására, így akarják erősíteni a Cupra-t. Ez egy stratégiai kapcsolat az anyacéggel, a másik, ami stratégiai kapcsolatnak tekinthető, az a beszállítói kör és a beszállítói szint. Tekintettel arra, hogy az autógyártó az autó 10-15%-át állítja elő ő maga, a többit, nagyjából 85%-át beszállítóktól szerzi be, és ebből jelenleg van jónéhány, ami gyártási nehézségekkel jár, ezért a SEAT megpróbál olyan stratégiai megoldásokat találni, ahol ezt a kitettséget csökkenti, és például próbál saját elektromos rendszert fejlesztő egységet megalkotni a gyáron belül. Azért, hogy az akkumulátor-gyártási kérdéseket rugalmasabban tudja kezelni, mint jelenleg. A konszern új megállapodásokat kötött Európában létesülő chip és félvezető gyárakkal, hogy a most meglévő kitettséget csökkentse.

Kérdező: Ezzel nagyrészt megválaszolta a kérdést. Esetleg van tudomása olyan konszernen kívüli márkákról, amellyel a SEAT, vagy a Cupra együttműködésben állna?

Rozgonyi Ádám: Alapvetően egy olyan konszernről beszélünk, ami perpillanat az autóipart illetően nagyon szerteágazó területeken van jelen. Itt a prémium autóktól, mint például a Bugatti, a Bentley-n keresztül, egészen a luxus-sport autókig, mint a Lamborghini, vagy a Porsche, egészen a tömegmárkákig, mint a Skoda, vagy a SEAT, illetve a buszgyártás területén is jelen van. Megvannak a stratégiai kapcsolódásai. Ebből a szövetségből, illetve ezekből az együttműködésekben könnyen kilépni nem lehet. Olyan együttműködést én nem látok valószínűnek és reálisnak, ami spontán szinten jöhetne létre. Ahhoz azt gondolom, hogy a konszern tagjának kéne lenni. Erről se hír nincsen, sem elképzelés. A személyautó vonalon ezt nem látom életszerűnek. Mindenki a saját útját próbálja járni és a mostani kihívásoknak ellenállni. Nem gondolom, hogy az kivitelezhető lenne, hogy mondjuk idegen márkák belépjenek és spontán szövetségeket hozzanak létre a konszern márkáival.

Kérdező: Értem. Akkor a konszern összes márkája inkább ezt így házon belül megoldja.

Rozgonyi Ádám: Igen, azt gondolom, hogy így van.

Kérdező: Értem, köszönöm. Ön hol helyezné el a **SEAT és a Cupra márkát a Volkswagen konszernen** belül? Milyen célszegmensre koncentrálna? Mennyire sikerül elérni ezt a célcsoportot?

Rozgonyi Ádám: A SEAT-ot volumenmárkának tartom, mondjuk Ausztriában hétszeres mennyiséget adnak el SEAT-ból, mint Magyarországon, pedig lélekszámban kisebb piacról beszélünk. Nyilván a vásárlóerő az nagyobb ott. És lehet volument hozni ebben a kategóriában, ár-érték arányban megfelelő. A Cupra-t pedig alacsonyabb volumenbe és a prémium irányába mozdítanám el. Ha van egy olyan skála, egy olyan koordináta rendszer, ahol a vízszintes tengely a volument, a függőleges pedig az árat és a presztízt mutatja, akkor a Cupra-t közelebb az origóhoz, viszont magasabban, a SEAT-ot pedig a volumenben előrébb és alacsonyabb ár mellett. A SEAT valahol a Skoda körül mozog, a Cupra pedig inkább az Audi magasságában, a VW fölött, de, ha a volument nézzük, akkor inkább a Cupra-hoz az Audi márka van közel.

Kérdező: Vannak információi arról, hogy a **Volkswagen konszern** tervez bővíteni, esetleg szűkíteni márkaarzenálját? Mit gondol milyen okok húzódnak meg a háttérben?

Rozgonyi Ádám: Nincs információ ilyenekről. Nagyon felborította az autógyártást, ami most az elmúlt másfél évben történt. Az autómárkák jelenleg nehezen terveznek előre, mert a jelent is nehezen oldják meg. Nehéz a jövőbe látni, mert a jelent és a közeljövőt sem látják. Ugyanakkor nagyvonalakban azt gondolom, hogy mindenképpen ebben a cégcsoportban meg fog erősödni, ez egy visszafordíthatatlan út és meg fog maradni a többi márka. A SEAT-nak a helyzetében nem vagyok biztos, hogy mi lesz a jövője, ha ilyen mértékben a SEAT-Cupra gyár, egy márkára, a Cupra-ra fókuszál. Mert ez azt fogja jelenteni, középtávon, hogy a Cupra-nak javulni fognak az eredményei, a SEAT-é mindenképpen romlani fog. Mert a gyártást, a fejlesztést, mindent a Cupra alá rendelnek, akkor a végén az lesz, hogy a Cupra-ra nagyobb a kereslet, mint a SEAT-ra, mert több az abból származó eladás. De ugyebár azért lesz több a Cupra- eladás, mint a SEAT, mert nem a SEAT nem lett fejlesztve. Ez egy kérdés, hogy amikor eljutunk erre a pontra, mert mindent nem fog tudni átvenni a Cupra, hogy elérje azt a volument, ami elegendő és a profitabilitása lesz-e olya, hogy azt mondják, hogy levesszük a palettáról a SEAT-ot. Aki ilyen típusú autót szeretne vásárolni a konszerntől, az vegyen Skodát. És egy új korszak nyílik, és az új SEAT-ot úgy hívják, hogy Cupra. Ez elég érdekes, de nem irreális. Ez néhány éven belül ki fog derülni. Ez eddig egy nem nagyon látott átalakulás lenne az autópiacon nézve. Voltak már olyan autógyártók, akik csődbe mentek, átvette őket más tulajdonos, de az, hogy transzformálódott egy márka, ilyen mértékben, erre az autópiacon még nem volt példa. Egy történelmi márkáról beszélünk, kérdés, hogy hagyják-e, hogy bedarálja a Cupra. Erre nincs még válasz, találgatások vannak. De ha ilyen kérdést felteszünk azoknak, akik a tűz közelében vannak, akkor ezt nem tudják határozottan cáfolni. Mondjuk úgy folyosói szinten latolgatják, hogy a Cupra erősítése azért volt-e, hogy színesítsék a konszern kínálatát. Lényegében nem zárják ki a gyári munkatársak sem azt, hogy a Cupra felemelése hozza-e majd a SEAT megszűnését. A döntés még nem biztos, hogy megszületett. Az is lehet, hogy a konszern egyelőre kívár, hogy mennyire tudja magát feltornázni az egyik márka és a másik mennyire fog elsorvadni. Ha azt látják, hogy ez egy egyértelmű tendencia, akkor szerintem simán elköszönnek a SEAT-tól. Ha viszont azt látják, hogy ez meg fog állni 50-50% szinten a gyártást tekintve, ha nem akar mindenki, aki eddig SEAT-tal járt, Cupra-t hajtani, akkor lehet megtartják mindkét márkát.

Kérdező: Rendben, köszönöm. Milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal járt a **SEAT és a Cupra márkára** nézve a **Volkswagen konszernhez** való csatlakozás?

Rozgonyi Ádám: Mindenképpen egy stabilitást jelent. Azt jelenti, hogy fejlesztések és fejlesztési költségek egy kézbe kerülnek, azonos platformra épülnek az autók, vagy azonos vagy hasonló motorválasztékkal, sokkal költséghatékonyabban tud üzemelni így egy gyár. Összevont beszerzési forrásokat tud alkalmazni ezáltal. Azt lehet mondani, hogy optimálisabb költségszerkezetet tud a gyártás szintjén megteremteni, ami lehetőségeket biztosít különböző fejlesztésekre, ami átvihető a többi márkába is. Ha valakinek kétsége van a SEAT-tal szemben, akkor annyit kell mondani, hogy a Volkswagen csoport tagja.

Kérdező: Köszönöm. A **Volkswagen konszern** márkái között észlelhető különösebb rivalizálás, vagy inkább segítik egymást? Ha igen, milyen jellegű ez a segítség, mit takar?

Rozgonyi Ádám: A segítség az alapvetően a fejlesztések tekintetében van. Mivel olyan a modellválaszték, hogy van átfedés bizonyos modellek között, de azért ki is egészítjük, mert nincs olyan szegmens, ahol ne lenne jelen a VW csoport. A VW csoport mindenhol tud ajánlatot adni. Ez importőri szinten is így van, egy cég kér tőlünk ajánlatot, ha véletlen nem tudnánk adni Skoda-ból, vagy SEAT-ből ajánlatot, akkor valószínűleg Volkswagen-ből fogunk tudni és nem maradunk ki az üzletekből. E tekintetben mindenképpen segítik egymást a márkák. És természetesen van rivalizálás és kannibalizáció is. Mivel mi egy kézben vagyunk ezt megfelelő stratégiával, intelligenciával kell kezeljük és innen kezdve nem vagyunk valós és látványos ellenfelei egymásnak. A piacon hol az egyik márka kerül előtérbe, hol a másik. Nyilván mindenki megküzd egy ügyfélért, de nem tartjuk tragédiának, ha valamelyik márka elvisz egy ügyletet és éppen az nem mi voltunk, mert valószínűleg a következő alkalommal majd ez fordítva lesz. De kétségtelen, ha mondjuk egy Golf Variantot, vagy egy Skoda Octavia Combi-t adnak el adnak el egy cégnek, az mindenféleképpen egy SEAT Leon Combi modellnek az ajánlatát ütötte ki ebben a versenyben. Úgyhogy van rivalizálás.

Kérdező: Ez a segítség olyan jellegű, hogyha valamelyik márkának nagyon szüksége van arra, hogy a stabilitását megőrizze, vagy az eladásait növelje, akkor a többi márka emiatt képes hátra lépni?

Rozgonyi Ádám: Nem feltétlenül emiatt. Ott van a különbség, hogy a termékfejlesztés üteme teljesen eltérő az egyes márkáknál. Ha például valamelyik márkánál nem rendelhető egy adott modell, de modellváltás van, ez nem okoz problémát, mert helyette egy vagy két másik márka tud ajánlatot adni. Erre volt példa, hogy a Tiguan-ból a hátszemélyes kivitel egy időben nem volt rendelhető, a Kodiaq sem és csak a SEAT Tarraco volt az, amit gyártottak és elérhető volt. Olyat nem nagyon teszünk, hiszen mindenki küzd a saját eredményeiért, minket azért külön néznek meg, hogy csak udvariasságból engedjük a másikat előre. Az észszerűség határain belül küzdünk. Mindenkinek mások a lehetőségei, mások az árazások, a gyárak mástámogatási stratégiát alkalmaznak, ami már nem éri meg, olyan csatákba nem megyünk bele, hogy aztán majd elhozzak egy olyan üzletet mondjuk a Volkswagentől, ami valójában nem is jó üzlet. Ilyen csatákba lehet, hogy jobban belemegyünk más konkurenseknél, de házon belül nincsen értelme ennek. Tehát ez inkább úgy jelentkezik, hogy eljutunk az eladásokban olyan szintre, hogy további kedvezményt nem tudunk biztosítani, mert nagyon sok rizikót jelent egy gyári megrendelés, amikor a gyárból rendeljük meg az autókat és nem tudjuk mikor gyártják le, milyen árfolyamon fog beérkezni az országba, tulajdonképpen, hogy mennyiért kapjuk mi. Nincsen meg nekünk az a biztonságos fedezet, eredmény egy autón,

amiből azt tudjuk mondani, hogy nekünk ez ennyiért megéri, akkor inkább eltoljuk ezt az üzletet és csinálja más.

Kérdező: Értem, így már világos.

Rozgonyi Ádám: A racionalitás az itt jön, és nem egy összejátszás. Egy cég vagyunk, egy család, de házon belül mi egymásnak konkurensei vagyunk. Azt kell tudni erről a magyar importőrrel, hogy minket külön-külön mérnek, nem is érdekünk az, hogy volument engedjünk át bárki másnak. Viszont, ha már túl sok pénzt kellene egy flottaügyletbe beletenni, akkor azt mondjuk, hogy kevesebb kedvezménnyel akkor majd ezt a termékmennyiséget el tudjuk adni később valaki másnak.

Befejezés

Kérdező: Jó rendben, köszönöm. Ahhoz hozzájárul, hogy a neve is feltüntetésre kerüljön a TDK dolgozatban?

Rozgonyi Ádám: Természetesen!

Kérdező: Nagyon szépen köszönöm. Kielégítőek voltak a válaszai.

Rozgonyi Ádám: Bármi kérdése lenne még a dolgozattal kapcsolatban, ami minket érint, akkor egyeztethetünk időpontot és tudunk róla beszélni.

Kérdező: Nagyon szépen köszönöm!

Rozgonyi Ádám: Hogy alakulnak a mélyinterjúk a többi divízió vezetőjével?

Kérdező: Papp Zoltánnal már volt beszélgetés a VW márkát illetően. Valószínűleg a többi divízió vezetőségével is le tudom szervezni a hónapban.

Rozgonyi Ádám: Rendben, örülök. Tényleg, ha bármi kérdése van, akkor csak keressen.

Kérdező: Köszönöm szépen és további jó munkát szeretnék kívánni a Porsche Hungaria-nál!

Rozgonyi Ádám: Köszönöm szépen! Minden jót!

Kérdező: Köszönöm szépen! Viszontlátásra és viszonthallásra!

Skoda-mélyinterjú (Németh Jánossal)

Bevezetés:

Németh János: Üdv! Németh János vagyok. Tegeződjünk, jó?

Kérdező: Jó! Én pedig Hári Martin vagyok, a PTE-KTK-n tanulok és ez a mai mélyinterjú egy TDK dolgozathoz lesz felhasználva.

Németh János: Olvastam röviden, mikor a felkérés érkezett, de most épp úgy estem vissza egy találkozóról és köszönöm a türelmedet. Éppen még más gondolatok vannak a fejemben, de tedd fel a kérdéseidet én majd mesélek. Gyűjtöttem neked egy linkek gyűjteményét, amit átküldök és a marketinges kollégám is, ha tud segíteni akkor őt is nyugodtan keresd.

Kérdező: Kérlek mesélj az eddig a **Porsche Hungáriánál** eltöltött éveidről.

Németh János: 2003-ban léptem be a Porsche Hungáriába, gyakorlatilag rögtön, amint elvégeztem az egyetemem. Itt végeztem szakmai gyakorlatot már akkor célirányosan kerestem úgy helyet, hogy szerettem volna autóiparban, autókereskedelemben elhelyezkedni. Egyben a diplomamunkám is volt ez a szakmai gyakorlat. Akkor kerültem a Skoda divízióhoz és szerencsémre volt egy üresedés abban az időben, szóval rögtön a diplomavédés után beléptem a munka világába. Csütörtökön záró vizsgáztam, diplomát védtem és hétfőn kezdtem a munkát a Porsche Hungáriánál, mint Skoda termékmenedzser. 2008-ban elment az akkori márkaigazgatónk és akkor az értékesítési igazgató lépett a helyébe, én pedig értékesítési igazgató lettem. 2008-2017-ig voltam a Skoda márkaigazgatója. 2017-től pedig a Skoda márka vezetését látom el a cégen belül. Ez az én rövid történetem itt.

Általánosabb kérdések:

Kérdező: Nagyon köszönöm! Mit gondolsz melyek azok a **Skoda** modellek szerinted, amelyek kiemelkedően kelendők? Mit gondolsz miben rejlik a vonzerője e típusoknak?

Németh János: Most jelen pillanatban?

Kérdező: Igen!

Németh János: Jó, azért kérdeztem, hogy most-e vagy később, mert amikor a Skoda újra ismert és kedvelt modell lett Magyarországon, akkor a Fabia típus volt az, amit nagyon nagy darabszámban értékesítettünk. Ez a 2000-es éveknek az eleje/közepe volt. Akkor rengeteg magánszemély vásárolta ezt a típust, a Fabia I-ről beszélek, amiből még manapság is sokat látni. Ez a 2008-as válság után átalakult, ahogy átalakult az értékesítési struktúránk is. A magánszemélyekről s fókusz áttérrelődött a cégek és a vállalkozások részére történő értékesítés irányába. Mivel a vállalatoknak kellett a Fabia is, de örömmel néztek egy olyan autó után, ami kellően tágas, biztonságos és kényelmes, illetve egyszerre modern is. Ez az Octavia lett. Ez egy sikertörténetté forrt ki magát. Nem csak Magyarországon, szinte egész Európában. A mai napig a márkának a legmeghatározóbb modellje. Már a negyedik generációja van az Octavia-nak, ezt tavaly előtt vezettük be a magyar piacra. Biztos hallottál róla, hogyha követed az autóipart, hogy globálisan elég sok gyártót érint ez a félvezető vagy mikrochip hiány. Így elég hosszúra nyúlnak a szállítási határidők. De a márka erejét mutatja, hogy nagyon sokan kívárlják a mai napig az 1, vagy másfél éves határidőt. Ez eléggé hosszú. A titka az az, hogy ezt az autót, mikor megalkották, akkor az volt a cél, hogy a VW-csoporton belül,

Kelet-Közép-Európában az itteni vásárlóknak, akiknek a pénztárcájuk kisebb egy olcsóbb alternatívát kínáljon Volkswagen technikával. A márka viszont tágította a teret magának. Sokszor mondták azt, hogy „a Skoda a jobb Volkswagen”. Ma már nem célja a VW konszernnek, hogy a Skoda-ból egy ilyen büdzsé márkát csináljon, hanem olyan szinten önálló életet él, hogy megtalálta a vásárlóközönségét, olyan embereket tud ma már megszólítani, akikről 10 évvel ezelőtt csak álmodtunk. Ha megnézzük, akkor ma lehet 20 millió Ft felett Skoda-t kapni, és meg is veszik ennyiért. Elég kevés konkurens mondhatja el ezt magáról. Egyáltalán, hogy lenne ilyen árkategóriában modellje és azt, hogy veszik is.

Kérdező: Most már a Skoda egy magasabb szegmenset is megtalál.

Németh János: Igen. Nem akar prémium és luxustermék lenni, de lebutított termék sem. Nem a Dacia-val kell versenyeznie, ami köztudottan egy budget-márka. Hanem a Skoda gyár fókuszában elsősorban a koreai konkurensok állnak.

Kérdező: Éppen ez a következő kérdés, hogy kik a fő versenytársai a **Skoda márkának** a piacon? Miért látja így?

Németh János: Gondolom, hogy ez minden országban más és más. Magyarországon nagyon régen a Renault volt, aztán az Opel is bejött a képbe, a Ford is. Azok a márkák, akik a flottapiacra sikeresek voltak, tőlük sikerült megszerezni vásárlókat, most pedig ők próbálják visszaszerezni ezeket. A flottapiacra sokszor volt már a Skoda, Magyarország első márkája. Jelen pillanatban a legerősebb konkurenseink a koreai márkák, főként a Kia. Ez nem azt jelenti, hogy a Ford ne maradt volna meg egy kemény ellenfélnek, vagy, hogy nincs a Toyota-val ütközés a vásárlókért. Az is előfordul, hogy házon belül dől el egy csata, mondjuk a VW és köztünk. Sok minden számít itt. A szállítókészség, az ár, az, hogy az ügyfél mit szeret. Nagyon gyakori, hogy multinacionális cégeknél előírják a Car Policy-t, amiben leírják, hogy milyen márkák közül lehet választani, ebben nagyon sokszor a Skoda benne van.

Kérdező: Rendben, köszönöm. Véleményed szerint mik a mai trendek az autóiparban? Ezek közül a **Skoda márka** melyikekre koncentrálnak leginkább? Kérlek, amennyiben vannak információid a **Volkswagen konszern** többi márkáját illetően a kérdésben, akkor annak ismertetésére is térj ki.

Németh János: Több oldalról is meg lehet közelíteni ezt a kérdést. A trendeknek az alakítását én úgy érzem, hogy az utóbbi időben a gyártók kezéből kivette az Európai Unió. Biztosan ismered a károsanyag-kibocsátási normákat, ami kezdődött EURO 1-gyel, valamikor 1994 környékén, mára az EURO 6-nál járunk. A napokban vagy a hetekben dől el, hogy bevezetik-e az EURO 7-et, ha minden igaz 2025-ben érik. Évről évre drasztikusan csökkentek ezek a lehetséges határértékek. A belső égésű motorral szerelt autók közutálat tárgyává váltak. Ez igazságtalan és méltatlan, mert a közlekedés a teljes világban 15-17%-ért felelős a globális szén-dioxid-kibocsátásnak, az autók által kibocsátott szén-dioxid mértékét 7-8%-ra teszik. Ha ezt óriási erőfeszítések árán lejjebb szorítjuk, azzal a világ minimálisan fog a kibocsátásán változtatni. Igazságosabb lenne a dolog, ha ugyanilyen szigorúan járnának el mondjuk a hajókkal, repülőgépekkel szemben. Az Unió a gyártókat most kegyetlenül elkezdte az autógyártókat az elektromos autózás felé terelni. Erre a VW konszern egy teljesen külön padlólemezt fejlesztett, ez az MEB, moduláris elektromos padlólemez. Az első elektromos autója a VW csoportnak az e-Golf volt, ahol megnézték, hogy a klasszikus belsőégésű motoros autókban hol vannak a karosszériában olyan üregek, ahol el lehet rejteni zsebtelep

méretű akkumulátorokat, vagy azokból összeállított nagyobb egységeket. Ez nem hatékony, és rájöttek, hogy a Tesla gyakorlatilag lepipálta az egész autóipart, hiszen egy akkucella köré épített egy elektromos autót. Ezt némileg leutánozva, de továbbfejlesztve létrehozta a konszern a saját elektromos padlólemezét. Erre szinte minden, a konszernen belüli márka épít modelleket, így a Skoda is. Habár volt nekünk egy Citigo e nevezetű modellünk, ami a VW e-up! testvérmodellje volt, de ez már kifutott nálunk. Az egy éve a magyar piacon lévő Enyaq most a legtrendibb modellünk. Több különböző akkucellával, hajtáslánccal rendelhető, ez a tisztán elektromos jármű. Rajta van az „Év autója 2022” listáján. Az akkugyártás költségessége miatt e modell ára igen magas, szóval nem érünk el vele széles célközönséget és nem is feltétlenül mindenki tudja tölteni otthon és a töltőhálózat sincs még annyira kiépülve. Másfelől arról is nagyon sokat vitáznak szakértők, hogy az akkumulátorok előállításánál, amíg azokat a ritka fémeket kibányásszák, sűrítik, szállítják, feldolgozzák, elkészítik az akkut, addig is nagyon sok szén-dioxid kerül a levegőbe. Az egésznek az egyenlegét nem olyan könnyű meghatározni. Egy ilyen ökölszabályként azt mondják, hogy egy elektromos autó éves szinten 80.000 km-t tud futni és ezután kezd el ledolgozni a hátrányát. De nem mindegy, hogy amilyen energiát te betöltesz, azt hol állították elő, valamilyen környezetbarát technológiával, mondjuk napelemparkban, széltermőműben, vagy atomenergiával, amelyek szén-dioxid-kibocsátás szempontjából relatív alacsony értékekkel bírnak. Vagy mondjuk feketekőszén elégetéséből származik az energia, mert akkor az egésznek a lényege vész el. A trendet az Unió szabja, de másról sem szól most az autóipar, csak az elektromos autókról és a plug-in hibridekről. Ez utóbbiak jellemzően 40-60 km-t tudnak elmenni tisztán elektromosan. A klasszikus hibrideknél csak annyi az egész, hogy besegít egy kicsi elektromos motor. Európában szinte biztosan ez lesz a jövő, többször is kijelentették, hogy a jövő digitális és elektromos. Vannak ilyen autómegosztó szolgáltatások is. Például a GreenGo és a Share Now, nem tudom használtad-e már őket, vagy hallottál-e róluk.

Kérdező: Igen, ezekről olvastam. Jól tudom, hogy a BMW-nek is van egy ilyen szolgáltatása?

Németh János: Igen, az a Share Now. Majdnem minden márkának van, a VW csoportnak is. Úgy volt, hogy indulnak hazánkban is, csak nem volt hozzá elég elektromos autó, úgyhogy nem indult végül. Kérdéses, hogy mennyire marad meg a jövőben ez az autómegosztás. Mikor kell az embereknek autó? Amikor elmennek dolgozni, meg délután, amikor begyűjtik a családot, a diákok helyzete kicsit más, de jellemzően ott is megvannak a csúcsidőszakok és a völgyidőszakok. Az autóknak a megfizethetősége is egy nagy kérdés, hiszen az elmúlt években nagyon sokat drágultak az autók, az alapanyag ára, az egyre szigorúbb normák, a gazdaságosság fenntarthatósága miatt ma már egy viszonylag olcsónak nevezett Suzuki Vitara is majdnem 10 millió Ft, pár éve ez még 5 millió Ft volt.

A fő témát mélyebben érintő kérdések:

Kérdező: Rendben, köszönöm. A következő kérdésem az az lenne, hogy jelenleg milyen stratégiai szövetségekben áll a **Skoda** márka? Mik a fő céljai az egyes szövetségeknek? Amennyiben vannak információid a **Volkswagen konszern** más márkáiról is e tekintetben, akkor kérlek azokat is ismertesd.

Németh János: Nem tudok arról, hogy a Skoda márkának lenne a VW konszernen kívüli autómárkával ilyen szövetsége. Oktatási intézményekkel van, például Károlyi Egyetemmel, Skoda Auto University-vel. Van egy Skoda Auto DigiLab, ez egy részben tulajdonolt fejlesztési központ, az autómegosztó szolgáltatásokat kísérletezi. A Volkswagen csoportban az egyes autógyárak nem kizárólag saját maguknak készítenek alkatrészeket, komponenseket, végeznek fejlesztéseket. Hanem le vannak osztva a feladatok a csoporton belül. Például a VW csoportnak a legnagyobb motorgyártója az a győri Audi gyár. Ott készül motor Lamborghinibe is, Skoda-ba is, SEAT-ba is és Volkswagenbe is. De a fejlesztő központok is épp így vannak. Például az 1.2 TSi motort azt csak a Skoda gyárban csinálták. Például légzsákfejlesztés ment a Skoda-nál, úgy, hogy az egész konszernre vonatkozó K+F-et ők csinálták. Mindig le vannak osztva ezek a munkák, hogy kinek mivel kell foglalkozni és ezt a megszerzett tudást, technikát az egész csoport felhasználja.

Kérdező: Rendben, köszönöm. Milyen stratégiai szövetségek vannak kialakulóban a **Skoda márka** életében? Ezek milyen problémára keresnek megoldást? Amennyiben vannak információid a **Volkswagen konszern** más márkáiról is e tekintetben, akkor kérlek azokat is ismertesd.

Németh János: Az ő nevükben nem tudok nyilatkozni, mert mi importőrök vagyunk. A szerződött partnerei a Skoda gyárnak, akik a magyarországi értékesítésért és vevőszolgálati tevékenységért vagyunk felelősek. Arról, hogy a Skoda kivel milyen stratégiai szövetséget kötött, én utólag szoktam értesülni. Hogy most éppen kivel tárgyalnak azt nem tudom megmondani.

Kérdező: Jó, rendben. Te hol helyeznéd el a **Skoda márkát** a **Volkswagen konszernen** belül? Milyen célszegmensre koncentrálsz? Mennyire sikerül elérni ezt a célcsoportot?

Németh János: Mindenképpen volumenmárka, tehát széles tömegek igényeit lefedő modell kínálatunk van. Van kisautónk a Fabia például, alsó-középkategóriás a Scala, ami a Rapid utódja, és az Octavia. Valamint a Superb, ami felső-középkategória, szinte az Audi A6-tal összemérhető, méretben, kényelemben, extrákkal, de mégsem hivalkodó. A Skoda-t úgy lehet megfogalmazni, hogy több autót ad a pénzéért. A Simply Clever szlogen az apró okos megoldásokra utal, mint például a vezetőajtó belső oldalába bele van integrálva egy automata esernyő, jégkaparó van az üzemanyagbetöltő nyílásba integrálva, ami gumiprofil mélységmérő is. Egy nagyon-nagyon felhasználóbarát márkáról beszélünk. Nem luxustermék, mondhatni elérhető kategória, elérhetőbb, mint mondjuk egy Volkswagen vagy egy Audi. A VW-től már nincsen messze pozícionálásban. És minőségben is egyértelműen nagyon közel van hozzá, csak az ízlés határozza meg, hogy ki melyiket kívánja megvásárolni. Olyan nincs már, hogy lebutítjuk a Skoda-t, régebben hallottam olyan badarságokat, hogy a rosszabb minőségű alkatrészek mentek a Skoda-ba. Ami soha nem volt igaz. Olyan volt, hogy mondjuk a zajszigetelésnél kevesebb habot tettek bele, vagy kevésbé finomabb anyagot tettek bele, de olyan nem volt, hogy a hibás alkatrész került bele.

Kérdező: Rendben, köszönöm szépen. Vannak információi arról, hogy a **Volkswagen konszern** tervez bővíteni, esetleg szűkíteni márkaarzenálját? Mit gondol milyen okok húzódnak meg a háttérben?

Németh János: Én nem hallottam ilyenről.

Kérdező: És esetleg a közelmúltban lett új márkája a VW konszernnek?

Németh János: Nem hallottam ilyenről. A Cupra-t hozták be, a SEAT-nak volt a csúcsváltozata. Ezek az autók voltak a sportos modellek a Cup Racing-ből. Ezt behozták önálló márkaként, de más egyéb módon én nem hallottam ilyenről. A VW csoport elég nagy, hiszen az autómárkákon kívül hozzá tartozik a Ducati motormárka, a MAN kamionnak a nagy része, a Scania és a Bentley, a Porsche és a Lamborghini is. Elég széles, van bőven választék.

Kérdező: Egyébként azért is tettem fel ezt a kérdést, mert volt egy olyan hír, hogy a Lamborghinitól meg szeretne válni a konszern. Ez mennyire igaz?

Németh János: Nem tudom, én nem hallottam ilyenről. Lehet, hogy a Bugattitól váltak meg, nem? Mert az egyesült a horvát Rimac márkával.

Kérdező: Tényleg, mintha a Bugatti lett volna igen. A következő kérdésem az az, hogy milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal járt a **Skoda márkára** nézve a **Volkswagen konszernhez** való csatlakozás?

Németh János: Szerintem ennek csak előnye volt. Ugyanis egy elszegényedett, egykori állami tulajdonú autógyártó volt, akkor, amikor a Volkswagen megvásárolta. Az állam tendert hirdetett arra, hogy új gazdát keres az autógyártónak, mert a cseh államnak nem volt pénze feltőkésíteni, illetve nem voltak nagy innovációik. Többen is versenyeztek érte. A Renault-ot konkrétan tudom, de a VW csoport lett a befutó. A Skoda ezt azóta sokszorosan meghálálta, visszakereste már annak a pénznek a sokszorosát, amit befektettek. Nyilvánvaló óriási előny volt, hogy az ősrégi motorokat, amiket nem tudtak továbbfejleszteni, és már korszerűtlenek voltak, azokat elég volt kicserélni a Volkswagen korszerű motorpalettájára. Logikailag nagyon jól passzolt, hogy Kelet-Közép Európában egy ilyen jól ismert, tradicionális márka volt. A Skoda a világ egyik legrégebben létező autógyára, 1895-ben alapították. Habár az első autójuk csak 1905-ben készült el. Óriási potenciált láttak. Azt mondom, hogy ez a többi márkának pech, hogy a Skoda már Nyugat-Európában is egy nagyon keresett márka, pedig ott korábban nagyon lenézték és nem vették jóformán semmibe. Régen nyugatra nem is nagyon jutott el, a szegény ember autója volt. Jelenleg Európában az ilyen latinos, vagy mediterrán piacokon nem túl sikeres a márka, sokkal inkább a német anyanyelvű területeken, vagy a Benelux államokban, említhetném Skandináviát is, ahol szintén nagyon sikeres.

Kérdező: Rendben, köszönöm. A **Volkswagen konszern** márkái között észlelhető különösebb rivalizálás, vagy inkább segítik egymást? Ha igen, milyen jellegű ez a segítség, mit takar?

Németh János: Itt az importőrnél mi egy kereskedelmi kft. vagyunk és együtt forgalmazzuk ezeket a márkákat és igyekszünk a rivalizálást minimálisra csökkenteni. Mondjuk azt, hogy döntse el a fogyasztó, hogy épp melyik márkára van szüksége cégszinten. Ha valamelyikünk nem szállítóképes, akkor megpróbálunk a kereskedelmi kft-n belül valami másik márkát felajánlani. Igyekszünk egymást kiegészíteni és az egészségtelen rivalizálást, amennyire lehet szabályos kereteken belül csökkenteni.

Befejezés:

Kérdező: Köszönöm szépen! Időközben egyébként el is fogytak a kérdések.

Németh János: És nem jutott közben eszedbe újabb? Átküldöm neked addig azt az e-mailt, amit a kollégámtól kaptam, a marketingmenedzserünktől.

Kérdező: Rendben, köszönöm.

Németh János: Megadom a marketingmenedzserünk elérhetőségét is, ha esetleg kérdésed lenne, akkor nyugodtan küld tovább neki is. Biztosan segíteni fog, vagy akár nekem is küldheted a kérdésed. Maradt-e bármi kérdés benned, amit nem válaszoltam meg?

Kérdező: Most így ennyi kérdésem volt, de, hogyha még lesz kérdésem, akkor jelzek mindenképpen. Nagyon köszönöm a segítőkészségedet, kielégítőek voltak a válaszaid, az biztos.

Németh János: Rendben, annak örülök! Nagyon sok sikert kívánok a sikeres TDK-hoz! Szia!

Kérdező: Szia!

Audi-mélyinterjú (Korsós Péterrel)

Bevezetés:

Kérdező: Jó napot kívánok. Hári Martin vagyok, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karára járok, Kereskedelem és Marketing szakra. A mélyinterjú elején szeretnék tájékoztatni, hogy a beszélgetésről hangfelvétel fog készülni, ehhez azonban szeretném kérni az engedélyedet, illetve ahhoz is, hogy a nevedet felhasználhassam a TDK dolgozatban.

Kérdező: Kérlek mesélj röviden az eddig eltöltött éveidről a **Porsche Hungáriánál**.

Korsós Péter: Korsós Péter vagyok, 2005 januárjában kerültem ide, FMCG részlegről jöttem. Úgy került ide, hogy kerestek kiemelt ügyfelek kapcsolattartót az Audi márkához. Sok interjún voltunk túl. 2005-ben kezdtem evvel a munkakörrel, ez nem létezett akkor még. Külön az Audi gyár konzernigazgatója kérte, hogy legyen egy ilyen kialakítva. Először arra a célra lett kialakítva, hogy a diplomatákat kiszolgálja, később ehhez a munkakörhöz jött a nagybani ügyfelek kiszolgálása, akik kettő, vagy több Audit vásároltak. A mindenkori vezetőség hagyta, hogy önállóan végezzem a munkámat. Az ügyfelek visszajelzése is olyan volt a vezetőség felé, hogy ezt továbbra is hagyták/hagyják.

Általánosabb kérdések:

Kérdező: Melyek azok az **Audi** modellek szerinted, amelyek kiemelkedően kelendőek? Mit gondolsz miben rejlik a vonzerője e típusoknak?

Korsós Péter: Általánosságban én annyit mondanék a prémium márkákról, amibe az Audi is beletartozik, hogy ezek nagyon szép designnal megáldott autók, tetszetősek. Jó néhány éve már az SUV kategóriájú autók nagyon kelendőek, régebben ezek nagyon nagy „testtel” voltak elérhetőek, ami mára változott, hiszen egész kis méretűek is kaphatók belőlük. Nagyobb kategóriában a Q7-es, Q8-as, kisebbben pedig a Q5, és a Q3. Szerintem most ezek a legnépszerűbb modellek.

Kérdező: Rendben. Kik a fő versenytársai az **Audi márkának** a piacon? Miért látod így?

Korsós Péter: A másik két német prémium márká, a Mercedes és a BMW, ők a fő versenytársak.

Kérdező: Véleményed szerint mik a mai trendek az autóiparban? Ezek közül az **Audi márká** melyikre koncentrálsz leginkább? Kérlek, amennyiben vannak információid a **Volkswagen konszern** többi márkáját illetően a kérdésben, akkor annak ismertetésére is térj ki.

Korsós Péter: Azt látom, hogy az egész autóipart illetően az elektromos kocsizás irányába megyünk, ami azt jelenti, hogy plug-in hibrid, illetve tisztán elektromos hajtású gépkocsik is vannak a mi palettánkon, ez a modellszám biztosan bővülni fog. Mindazonáltal azt látjuk, hogy a piacról a kereslet nagyon nagy az erős dízel, illetve benzines modellek tekintetében. Olyan, mintha két véglet lenne. Az egyik véglet az elektromos autózás, a másik pedig az, hogy sokat vásárolnak az S és RS modelljeinkből.

A fő témát mélyebben érintő kérdések:

Kérdező: Jelenleg milyen stratégiai szövetségekben áll az **Audi márka**? Mik a fő céljai az egyes szövetségeknek? Amennyiben vannak információid a **Volkswagen konszern** más márkáiról is e tekintetben, akkor kérlek azokat is ismertesd.

Korsós Péter: Azt tudom, hogy magához a konszernhez tartozik olyan töltőállomás-telepítő cég, amely lehetséges, hogy kereskedelmi és magánszférába is értékesít töltőállomásokat. Hogy mással van-e bármi ilyen jellegű más, arról nincs tudomásom. Az IT szektornak van nagyon nagy jelentősége az autóiparban. Sokkal több elektronika és szoftver működik az autókban, mint korábban. Ezek több-kevesebb sikerrel működnek 100%-osan, de erre fel kell készülni az autógyártóknak, hogy gyakorlatilag olyan szolgáltatást nyújtsanak, mint a telefonon és tabletek. Biztosan alakulnak a háttérben olyan csoportok, vagy divíziók, ahol a szoftverfejlesztés zajlik, de az szerintem céges kereten belül.

Kérdező: Hol helyeznéd el az **Audi márkát** a **Volkswagen konszern** belül? Milyen célszegmensre koncentrálsz? Mennyire sikerül elérni ezt a célcsoportot?

Korsós Péter: Az Audi a konszern belül a prémium részleghez tartozik, ami a luxus az a Bentley és a Lamborghini és ezután jön az Audi, ez szélesebb körben elérhető, mint az előbb említett két luxusmárka. Az árpozíciója és a hozzá felhasznált anyagok, illetve a hozzá felhasznált marketing is ezt sugallja. Ha bármit megnézünk a márka körül az a prémium szegmensbe való beépülését mutatja. Történelmileg érdemes tudni, hogy amikor a századfordulón a Horch nevű úr, megalapította az Audi elődjét a Horch nevű céget. Akkor még a luxuskategóriába tartozott, csak a II. világháború utáni elcsatolás miatt, vagy az Audi gyár leállítása miatt elvesztette a luxus kategóriában lévő helyét. Korábban feljebb volt pozicionálva az Audi, el is akarja érni, hogy visszatérhessen a luxuskategóriába. Természetesen mindkét nem felé irányulunk, mindkét nem ki tudja választani a neki tetsző modellt. Az Audi egy sportos-elegáns márka. Sokan vásárolnak raktárról, de a legtöbb esetben az illető összeállítja magának a prémium modellt, felszereltségét és színét tekintve. Azt gondolom, hogy azokat a célokat, amelyeket modellenként kitűzünk magunknak, azt el is érjük.

Kérdező: Vannak információid arról, hogy a **Volkswagen konszern** tervez bővíteni, esetleg szűkíteni márkaarzenálját? Mit gondolsz milyen okok húzódnak meg a háttérben?

Korsós Péter: Azt gondolom, hogy most szalad az autópiacon, nem tudok arról, hogy valaki eladásra kínálna magát a piacon. Azt hiszem, hogy most inkább őrizzük magukat a márkát a piacon. Márkát nem adunk el szerintem. Látszik egy átalakulás a SEAT esetében, ott megjelent a Cupra márkanév. Jó sportos modelleket csinálnak, lehetséges, hogy a SEAT átváltozik majd és Cupra márkanév alatt fut tovább. Nem hinném azonban azt, hogy az Audi, VW, vagy a Skoda változna. Az akvizíciót már említettem, hogy szerintem arra a közeli jövőben nem kell számítani. Olyan folyamatosan van márkán belül, hogy márkák születnek, illetve tűnnek el.

Kérdező: Milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal járt az **Audi márkára** nézve a **Volkswagen konszern**hez való csatlakozás?

Korsós Péter: Azt gondolom, hogy a második világháború utáni időszak fájó lehetett az Audinak, hiszen saját autót nem fejleszthetett és nem gyárthatott. Volt az Audi élén egy

gyárigazgató akkor, aki megcsinálta az Audi 100-as modellt, a 70-es években. Tetszett a modell a VW konszern vezetőinek, így szabad utat kaphatott a modell és megkezdődhetett a sorozatgyártása. Onnan számoljuk gyakorlatilag az újra gyártását.

Kérdező: A **Volkswagen konszern** márkái között észlelhető különösebb rivalizálás, vagy inkább segítik egymást? Ha igen, milyen jellegű ez a segítség, mit takar?

Korsós Péter: Azt gondolom, hogy inkább a segítség az, ami látszik. Az a nagy szerencsénk, hogy nagyon széles palettán tudunk kínálni gépkocsikat ez most legyen árkategória. Ami azt jelenti, hogy egy nagyobb vállalat vásárol 200-300 autót a dolgozói számára, ennek a döntő többsége alacsony árkategóriájú, aztán vannak középvezetők, nekik közép kategóriájút vásárolnak és vannak a felsővezetők, ahol a prémium autók is megtalálhatók. A hátrány az kevésbé látszódik így, mert minden márkának megvan a jól körül határolt ideológiája, vagy imázsa. Az Audi név úgy alakult ki, hogy a Horch németül felszólítást jelent, az egyik mérnök fia pedig az Audi újraindításakor épp latint tanult és az Audi latinul jelenti ugyanezt.

Befejezés

Korsós Péter: Majd mindenképp szeretnék eljuttatni hozzád egy könyvet az Audi-ról.

cím megadása

Kérdező: Rendben, nagyon köszönöm.

Korsós Péter: Nagyon köszönöm én is, ha bármire szükség van jelezz bátran.

Audi-mélyinterjú (Les Zoltánnal)

Bevezetés:

Kérdező: Szép napot kívánok! Hári Martin vagyok, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi karára járok. Ez a mélyinterjú a TDK dolgozatomhoz lesz felhasználva. Kérem mutatkozzon be és meséljen röviden az eddig eltöltött éveiről a **Audi Hungária-nál**.

Les Zoltán: Engem Les Zoltánnak hívnak. Autószerelő a szakmám. Autószerelőként végeztem a pécsi Széchenyi szakközépiskolában. Ott volt ez akkor a Király utcában. Utána a Budapesti Műszaki Egyetemen folytattam a tanulmányaimat és autógépészmérnöki diplomát szereztem. Ott is folytattam ezt az autós vonalat. Utána kikerültem az élet nagy körforgásába és egy BMW szervizt kezdtem el vezetni. Aztán 3 év BMW szervizvezetés és ügyfélkapcsolat után megtalált egy hirdetés, az Audi Hungária hirdetése annak idején a Népszabadságban. Mivel autógyár annak idején kevés volt Magyarországon, az Opel Szentgotthárd, a Suzuki Esztergom és az Audi Hungária akkor kezdte az autógyárát kialakítani és az autógyártási kompetenciáit fejleszteni, hiszen addig csak motorgyár volt. Én emitt egyből ugrottam, bepakoltam a családot egy teherautóba aztán idejöttünk a céghez. A cégnél függetlenül attól, hogy korábban a BMW szervizben vezetői munkakörben voltam, mint gyártástervező mérnök kezdtem a munkálkodásomat. Viszonylag rövid, olyan 1 év után átvettem egy kis terület vezetését, az üzemmenedzsmentnek a vezetését, ami a szereldének a támogató területe volt. Rövid idő után átvettem az egész szereldének a vezetését. Utána voltam egész autógyári szegmensvezető, ami a szereldéből, logisztikából meg az előszériából állt. Aztán utána elkezdtek kiépíteni az új teljesértékű járműgyárat. Aztán megint a szereldének a projektvezetője voltam. Közben voltam egy másfél éves ingolstadti kiküldetésen is. Vezetőként dolgoztam az ingolstadti gyárban. Utána pedig váltottam, az előszéria központot vezettem. Most már három éve vagyok a teljes járműgyártásnak az igazgatósági tagja. Ez így nagyjából röviden a történet. Ez 25 év.

Kérdező: Biztos jó érzés, hogy ennyi szakmai tapasztalat áll maga mögött.

Les Zoltán: Hát jobb lenne, ha annyi idős lennék, mint Ön, de hát ez van.

Általánosabb kérdések:

Kérdező: A következő kérdésem az úgy hangzik, hogy: melyek azok a **Audi** modellek Ön szerint, amelyek kiemelkedően kelendőek? Mit gondol miben rejlik a vonzerője e típusoknak?

Les Zoltán: A piacon egyértelműen az a trend tapasztalható, hogy az SUV-k térhódítása egyre nagyobb. Tehát a kicsit emeltebb karosszériájú gépjárművek egyre inkább elterjedtebbek a piacon. Az Audi modellpalettáját tekintve ide sorolható a Q2-es, Q3-as, minden modell, ami Q-val kezdődik. Egyértelműen érzékelhető ez a trend. A másik trend, ami most érzékelhető az az, hogy most az elektromobilitás irányába egyre nyitottabbak az ügyfelek. Tehát vásárolnak elektromos hajtásláncú modelleket, van nekünk is egy elektromos autónk, ugyancsak SUV karosszériájú, amit e-tronnak hívnak, ezt Brüsszelben gyártják, nagyon sikeres. Illetve elektromos autónak tekinthető az e-tron GT is, ami kvázi az A7-esnek

egy sportos verziója, ez is nagyon sikeres. Ez a sikeresség úgy mérhető, hogy a gyártási kapacitás milyen mértékben van lekötve. És azért itt mindegyiknél minimum féléves megrendelési/átfutási idővel kalkulálunk. Ebből lehet azt leszűrni, hogy ezek tényleg kelendő és sikeres modellek. Hogyha arra kérdezzük rá, hogy vajon miért sikeresek ezek a modellek, akkor arra azt tudom mondani, hogy ez egy nagyon összetett és komplex kérdés. Mert amikor ezt elemezzük, akkor meg kell vizsgálnunk, hogy mit részesítenek előnyben az ügyfelek, mik az aktuális preferenciáik. Illetve, hogy ez piacokat tekintve hogyan alakul. Egyértelműen kijelenthető, hogy az európai és amerikai piacon elég erős a design, a funkcionalitás, a prémium minőség és elég erős a brand, mint vásárlói prioritás. Ugyanakkor Távol-Keleten már a vásárlók kb. 70%-ka funkcionalitás és ezen belül is konnektivitás alapján dönt egy márka mellett. Tehát ott már nem annyira azt nézi, hogy ez egy brand tagja-e, hanem hajlandó esetleg egy viszonylag ismeretlen, adott esetben startup-tól is járművet vásárolni, hogyha ez olyan konnektivitási tulajdonságokkal rendelkezik, amik neki megfelelnek. Tehát hogyha visszatérünk az eredeti kérdésre, hogy miért is sikeresek ezek az SUV-k akkor azt mondhatjuk, hogy ez egy csomag, ami miatt sikeresek. Ebbe a csomagba beletartozik a funkció, a kényelem, a biztonság és a prémium minőség, beletartozik az, hogy „picit feljebb ülök, mint a klasszikus limuzinokban, coupékban”, biztonságban érzem magam, hatalmas térrel rendelkezem, vezetési komfortom óriási. Ezek azok a preferenciák, amik miatt az aktuális ügyfelek SUV-kat részesítenek előnyben.

Kérdező: Jó, rendben, köszönöm. Kik a fő versenytársai a **Audi márkának** a piacon? Miért látja így?

Les Zoltán: Úgy gondolom, hogy egyértelműen mi azt a prémium szegmenset célozzuk meg, ahol klasszikusan két nagy versenytársról beszélhetünk. Ez a Mercedes és a BMW. Ezen kívül azért a most már minimum 5 éve piacon lévő, elektromobilitás úttörőjeként is említett Tesla is elég keményen vesz el abból a tortából, ami ebbe a prémium szegmens kategóriába tartozik. Ráadásul nekik van egy olyan USV-jük is, hogy kizárólag elektromos hajtással gyártanak gépjárműveket és az autókik meglehetősen fejlett konnektivitási tulajdonsággal rendelkeznek. Tehát ezt is a versenytársaink között kell megemlíteni.

Kérdező: Véleménye szerint mik a mai trendek az autóiparban? Ezek közül a **Audi márka** melyikekre koncentrálna leginkább? Kérem, amennyiben vannak információi a **Volkswagen konszern** többi márkáját illetően a kérdésben, akkor annak ismertetésére is térjen ki.

Les Zoltán: Trend az véleményem szerint egyértelműen az autóiparban a nagyon szigorú és egyre szigorodó környezetvédelmi előírások alapján a hajtáslánc megváltozása. Tehát a lépés az elektromobilitás felé. A hajtáslánc a klasszikus belsőégésű motor helyett elektromotorra cserélődik le. Ezzel a lokális szén-dioxid kibocsátása a járműnek nulla. Ami meglehetősen jó, hogyha megacity-eket, vagy nagy volumenű városok élhetőségét próbáljuk meg javítani, akkor ez egy nagyon jó megoldás erre. Tehát az első trend az elektromobilitás. A következő trend a digitalizáció és a konnektivitás. Itt az a lényeg, hogy minél több dolog minél jobban legyen összekapcsolva az individuális mobilitást szolgáló eszközben. Ez alatt azt kell érteni, hogy minél jobban kiszolgálja az ügyfél igényeit a gépjármű, annál szívesebben vásárolják meg az ügyfelek a gépjárművet. Itt olyanokra kell gondolni, hogy például kommunikál-e automatikusan az ember telefonjával az autó, betölti-e a határidőit, illetve kell gondolni bizonyos fajta önvezetési funkcióra is, hiszen az autóban viszonylag sok időt töltünk. És fontos, hogy ezt a sok időt minél hasznosabban töltsük. Tehát az önvezetési funkciók

fokozatos növelése is egyre inkább trendnek nevezhető, jelenleg a level 3-nál tartunk. A tanulmány azt mondja, hogy a megacity közlekedése nem is kezelhető néhány éven belül önvezető gépjárművek nélkül. Ez is egy kőkemény trend. Ami még trend, az a fenntarthatóság, és ez nem csak a kipufogógáz-emisszió értelmében lévő fenntarthatóság, hanem a járműhöz felhasznált anyagok tekintetében is. Egyre inkább törekszünk arra, hogy az autóinkban használt alkatrészek és elemek ezek újrahasznosított anyagokból készüljenek. Illetve trendként elmondható még, hogy a gyártás, a gépjárművek gyártása is a zárt körforgásmodellbe kapcsolódjon, a fenntarthatóságot erősítse és a szén-dioxid lábnyomunkat egyre inkább redukálja. Tehát a mi gyárunk is 2020 óta kvázi karbonsemleges binanciálisan. Ezeket tudnám így említeni, mint fő trendek.

Kérdező: Értem, köszönöm. Az Audi gépjárművekben milyen önvezető technológiák vannak, illetve milyen kényelmi funkciók?

Les Zoltán: Ha csak kizárólag az önvezetésre fókuszálunk akkor mindenképpen meg kell említeni a már standardnak számító távolságtartást, sebességtartást, sávartási automatikákat, parkolási segédek, illetve bizonyos körülmények között már a sávváltást is meg kell említeni. Ezen kívül számtalan vezetési segéd van az autóban. Jelzi a szünetek szükségességét, hirtelen fékezési manőverre hívja fel a figyelmet, hogyha valamilyen tárgy, vagy személy hirtelen az autó látókörébe kerül. Aztán a különféle technikával ellátott fényszóróberendezések, amelyek akár mátrix LED-rendszerben, szegmensenként egyedileg vezérelhetők. Ott van még a tükörsötétedés, tényleg rengeteg kényelmi funkció van ma már a gépjárművekben.

A fő témát mélyebben érintő kérdések:

Kérdező: Értem, köszönöm. Jelenleg milyen stratégiai szövetségekben áll a **Audi márka**? Mik a fő céljai az egyes szövetségeknek? Amennyiben vannak információi a **Volkswagen konszern** más márkáiról is e tekintetben, akkor kérem azokat is ismertesse.

Les Zoltán: Itt milyen szövetségekre gondol, mit fejtsék ki leginkább?

Kérdező: Akár edukációs cézzal történő szövetségeket, beszállítói szövetségeket, másik autómárkákval történő szövetségeket, amik arra irányulnak, hogy mondjuk kifejlesszenek egy motort, vagy valamilyen alkatrészt közösen.

Les Zoltán: Értem. Azt azért a kratel törvény elég komolyan szabályozza, hogy milyen ilyen irányú szövetségeket lehet és szabad létrehozni. Tehát ez nem egy egyszerű dolog. Más brandekkel létrehozott szövetség az teljesen megengedett. Ott kezdeném az egészet, hogy maga a VW konszern az egy kb. 600.000 munkavállalót foglalkoztató konszern, ami a világ leg-, vagy második legnagyobb autógyártójának számít. Ez a nagyság lehetővé teszi azt, hogy nagyon sok gyárak és márkák közti szinergiát, kvázi szövetséget építsünk ki. Mire kell itt gondolni? Kell gondolni a fejlesztési szövetségekre és kell gondolni a gyártási szövetségekre és az üzemeltetési szövetségekre. A fejlesztési szövetségeket, ha megvilágítjuk, akkor óriási előny, ha az ember ennyi márkával rendelkezik, hogyha például azonos fejlesztési, alkatrészfajlesztési technológiákat és koncepciókat vezetünk be a különféle márkáknál, pl. ugyanazon platformra fejlesztjük a hasonló méretű és tulajdonságokkal rendelkező autókat. Ez a mechanikus rész. Az elektromos résznél hasonlóképpen elmondható, hogyha a

szofterplatformja megegyezik a járműveknek, akkor megint csak egy óriási szövetségi szinergia aknázható ki, hiszen hogyha a programozási nyelv az alapszoftver az ugyanaz akkor már csak a gépjármű-specifikus dolgokat kell külön-külön a márkáknak kifejleszteni. A termelési szövetségek tekintetében pedig egyre inkább elmozdulunk az irányba, hogy a különféle márkákat, amelyek ugyanarra a platformra épülnek, ezeket ugyanabba a gyártórendszerekbe integráljuk és ugyanazon a telephelyen gyártjuk. Mind az Audi mind a VW folyamatosan keresi azokat az együttműködési lehetőségeket és partnereket, amelyektől valamiféle többletértéket tudunk vásárolni, vagy többlettudásra tudunk szert tenni. Mire kell itt gondolni? Például önvezetés-fejlesztő speciális startup-okra kell itt gondolni. Akik kizárólag az önvezetésre specializálódtak, vagy akik olyan tudással és ismerettel rendelkeznek, amit nem biztos, hogy a vállalatnak el kell saját magának indítani, hanem egy ilyen szövetségesen keresztül meg tud vásárolni. Tehát ezirányba is többféle tárgyalás zajlik, többféle együttműködés zajlik a konszernen belül.

Kérdező: Értem, és melyik márkákkal?

Les Zoltán: Márkát azt nem szívesen említenék meg. Nem autómárkára kell itt gondolni, hanem egyéb cégekre, kis startupokra. Olyat, hogy valamilyen autómárkával szövetkeznénk a konszernen kívül, olyat nem ismerek.

Kérdező: Jó, rendben, erre voltam kíváncsi egyébként. Ön hol helyezné el a **Audi márkát** a **Volkswagen konszernen** belül? Milyen célszegmensre koncentrálna? Mennyire sikerül elérni ezt a célcsoportot?

Les Zoltán: A Volkswagen konszern fel van osztva többféle kategóriára. Ezek alatt azt kell érteni, hogy megvizsgálta a konszern, hogy mely márkáknak milyen közös tulajdonságaik vannak és létrehozott különféle kategóriákat. Az Audi egyértelműen a prémium márka kategóriába tartozik, a Lamborghinivel és Bentley-vel együtt. Ezen kívül van a tömegtermelés, abba beletartozik a SEAT, a VW, a Cupra és a Skoda.

Kérdező: Vannak információi arról, hogy a **Volkswagen konszern** tervez bővíteni, esetleg szűkíteni márkaarzenálját? Mit gondol milyen okok húzódnak meg a háttérben?

Les Zoltán: Ez egy borzasztó nehéz kérdés. Azért, mert erről tulajdonképpen nem beszélhetünk. Azt nem mondhatom el Önnek, hogy meg fognak-e szűnni márkák, vagy, hogy keletkeznek-e újak. Ezek annyira titkos stratégiai lépések. Amit elmondhatok és ez valamennyire ismétlés, hogy az autóipar minden idők legnagyobb transzformációját éli át jelenleg. Transzformálódunk az elektromobilitás irányába, az ügyféligények változásának irányába és az újrahasznosíthatóság irányába. Ez a transzformáció egészen biztosan átrendezi a piacot és a modern portfóliót, de hogy milyen mértékben, azt nem mondhatom el. Ez a három dolog alakulása fogja befolyásolni a jövőbeli produktportfóliót. Én határozottan állítom, hogy minden autógyár kell, hogy reagáljon erre. Ha belegondolunk, az autógyáraknak alig van már cabrio típusú autójuk. Mert az ügyfeleknek nem kell már a nyitott autó, mert annyira erős a napsütés már, hogy nem lehet élvezni egy nyitott autót 10 percnél tovább. Az ügyfelek 10 év alatt leszoktak a cabriokról. Ez is egy érdekes trend és ugyanilyen trend lesz az elektromobilitás irányába történő elmozdulás és a konnektivitás irányába történő elmozdulás és ezek majd átalakítják az autóportfóliót. Hogy mennyi márka lesz és ezek a márkák milyen autótípusokat fog tartalmazni ez a jövő kérdése. Nincs más megoldás, minthogy folyamatosan figyelni a piac és a külső körülmények alakulását. Ilyen például a politika alakulása. Ha a

politika továbbra is kőkeményen az elektromobilitást nyomja, akkor valószínű lesz egy azirányú még intenzívebb elmozdulás. Ha a politika kőkeményen elkezd nyomni a hidrogénnek a felhasználási elterjedését, akkor minden bizonnyal az autóipar is reagál erre és a tömegközlekedés is, és az áruszállítás. Ez mind-mind a következő 10-20 év körülményeire adott válaszreakció lesz, hogy milyen lesz egy konszernnek a modellportfóliója.

Kérdező: Milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal járt a **Audi márkára** nézve a **Volkswagen konszernhez** való csatlakozás?

Les Zoltán: Az előbb azért már egy picit erre kitértünk a szövetségek kapcsán. Egy ilyen hatalmas konszernhez történő csatlakozás az hatalmas előnyökkel bír. Hiszen a fejlesztési szinergiák, a termelési szinergiák és a az értékesítésnél fellépő szinergiák, ezek mind-mind nagy előnyöket, ügyfél által érezhető előnyöket biztosítanak a márka számára. A költségcsökkentés, a gazdaságosabb termelés, amiket ezek a szinergiák elősegítenek, ezek növelik a versenyképességünket. Az Audinak kőkemény előnyei vannak abból, hogy a konszernhez csatlakozott. Ha csak Győrre fókuszálok, még inkább érezhető előnyeink vannak ebből, hiszen ahogy megnézem a motorgyári szegmensünket, a termékeink felét a VW konszern számára értékesítjük. Tehát csak a másik fele megy az Audi AG számára. Ez azt jelenti, hogy a motorgyárban dolgozó munkatársaink fele a VW AG-től kapja a munkáját. Ha az autógyárat nézzük, akkor mi most még csak Audikat gyártunk, de néhány éven belül egy másik VW-márkát is elkezdünk gyártani, nem tudom, hogy hallotta-e, de a Cupra egyik modelljét fogjuk majd még gyártani. Ez megint csak egy óriási előny. És egy halom sportkocsinak az egyes elemeit mi gyártjuk, akár a Lamborghinire gondolok, akár a Bentley-re. Például a Bentayga-nak az ajtaját is mi gyártjuk. Úgy gondolom, hogy ebből hatalmas előnye származik mind az Audi AG-nek, mind pedig az Audi Hungáriának.

Kérdező: A **Volkswagen konszern** márkái között észlelhető különösebb rivalizálás, vagy inkább segítik egymást? Ha igen, milyen jellegű ez a segítség, mit takar?

Les Zoltán: Ez egy érdekes dolog, hogy rivalizálás van-e. Arra kell törekedni, hogy rivalizálás ne legyen, hiszen inkább a szinergiáknak az előnyeit kell kihasználni, mint rivalizálni egymással. Azért egy belső egészséges versenyszellem, egy egészséges egymástól tanulás, jó folyamatok és jó gyakorlati példák átvétele az megint csak óriási előnyt biztosíthat. Úgy gondolom, hogy rivalizálásról nem beszélhetünk. Egy egészséges versenyszellem az van, de rivalizálás nincsen.

Befejezés

Kérdező: Jó, rendben. Akkor nagyon szépen köszönöm, hogy vállalta az interjút.

Les Zoltán: Nincs mit! És nagyon örülök, ha valamit tudtam segíteni. Ha elkészül az anyag, azt megköszönöm, ha átküldi!

Kérdező: Jó, nagyon köszönöm, akkor majd átküldöm!

Les Zoltán: Jól van, rendben van. Örültem, hogy találkoztunk, sok sikert, ha meg megvan, akkor dobja át, jó Martin?

Kérdező: Jó, köszönöm szépen! Viszontlátásra, viszonthallásra!

Les Zoltán: Minden jót! Viszonthallásra, viszontlátásra!