

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM**  
**Közgazdaságtudományi Kar**  
**Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata Doktori Iskola**  
**Marketing alprogram**

**SVÉHLIK CSABA**

**KIHÍVÁSOK ÉS TRENDEK**  
**A VILÁG AUTÓGYÁRTÁSI STRUKTÚRÁJÁBAN**

**Doktori (PhD) értekezés tézisei**

**Témavezető:**  
**Dr. ANDRÁSSY ADÉL CSc.**

**SOPRON**  
**2005**

Motto: "Navigare necesse est..."  
(Közlekedni kell...)  
Pompeius, i.e. 70

„Aki nem fejlődik – megáll;  
Aki megáll – lemarad;  
Aki lemarad – elpusztul;  
A változatlan állapot a pusztulás félelmetes előjele!”  
H.F. Amiel (1821-1881)

„Nem csak a tegnap múlt el,  
de a jövő sem fog örökké tartani!”  
John Naisbitt: Megatrendek

„A Toyota üzleti filozófiája az, hogy kemény munkával stabil, hosszú távú növekedést érjen el, miközben megtalálja a megfelelő egyensúlyt a fogyasztók, a társadalom, a globális környezet és a világgazdaság elvárásai között.. Célunk a növekedés a vállalat minden partnerének megelégedésére, ide értve a tulajdonosainkat, a munkatársainkat, a vevőinket, az üzleti partnereinket. Az autóipar e rohamos változásainak időszakában a Toyota folyamatosan új innovációkkal teremt hosszú távú értéket, mint ahogy az egy vezető céghez illik”.  
(Hiroshi Okuda, a Toyota elnöke)

### **1.1. Az értekezés témája és annak jelentősége**

A Toyota elnöke a konszern legutóbbi 2003/2004-es üzleti jelentésében közzétett szavai néhány sorban rávilágítanak azokra az összefüggésekre, amelyek hűen bemutatják azt a környezetet, amelyben ma a Toyotának és egyben a világ összes többi autógyárának működnie kell. A belső és külső kihívások óriásiak, de megfelelő hosszú távú tudatos stratégiával a kihívásokból mégis esélyt lehet kovácsolni, mint azt a Toyota példája is igazolja: immáron a General Motors után a világ második legnagyobb autógyártójává vált, megelőzve az évtizedekig második helyezett Fordot.

Az autó többet fejez ki önmagánál, talán mindenki számára könnyen belátható, hogy az elmúlt száz év legfőbb technikai szimbóluma az autó.

Az autóipar ma világszerte mintegy 8,8 millió embert foglalkoztat az autógyárakban, a beszállítóknál és a különböző szolgáltatást végzőknél. A gépkocsigyártás a világ bruttó hazai termékében 15 %-os részesedéssel bír. Mérnökök százazrei dolgoznak komoly autóipari fejlesztéseken, több millió dolgozó gyártja és szereli a gépkocsikat a világ 550 gyárában, több mint 200 ezer darabot naponta, ami évi több mint 50 millió új autót jelent. A növekedésnek

nincs vége, az autógyártás a jövőben is az egyik legfontosabb iparág marad. Érzelmekkel feltöltött termékek, regionális piaci növekedés, a gépkocsi további innovációs potenciálja és a dolgozók különösen magas kompetenciaszintje biztosítja mindennek az előfeltételeit.

Az autóipar az IT-szektor és a biotechnológia mellett a világ egyik húzóiparága, tehát nem tűnik túlzásnak, amennyiben a világ megatrendjeiről beszélünk, akkor az autóiparban jelentkező tendenciákat feltétlenül meg kell említenünk, hiszen az ember és a gépjármű ma már szorosan összetartozik, a mai élet már ezernyi szállal kötődik a gépkocsihoz.

## **1.2. A kutatás célkitűzése és időszerűsége**

A disszertáció a világ autóipara gyártási struktúrája (láncolata) megváltozásának legnagyobb mozgatórugóit, kihívásait és trendjeit hivatott a lehető legszélesebb körű, legújabb nemzetközi szakirodalmi kutatások és autóipari szakemberekkel folytatott mélyinterjúk alapján bemutatni, majd a kutatási eredményeket téziszzerű összefoglalóban mutatja be.

A téma igen aktuális, hiszen a legnagyobb autóipari menedzserek egyetértenek abban, hogy évtizedünkben zajlik az autóipar harmadik „forradalma”. Az első forradalmat a Henry Ford által az 1910-es években bevezetett futószalagon történő gyártáshoz, a másodikat az 1980-as években Japánban elindított „karcsúsított” gyártáshoz köti a szakirodalom, a harmadik „forradalmat” pedig az ezredforduló világgazdasági recessziója indította el.

Mivel a téma és általánosságban is az autóipar különböző szakterületeivel kapcsolatos magyar nyelvű szakirodalom igen érintőleges, ezért a szerző elsősorban az angol és német nyelvű publikációkra támaszkodik.

A szakirodalmi kutatást nagymértékben segítette az a körülmény, miszerint az elmúlt időszakban (pontosabban az elmúlt fél évben) számos angol és német nyelvű publikáció jelent meg, amelyek nagyon hasznos kutatási eredményeket mutattak be az elmúlt évek autóipari és -piaci tendenciáiról. Így a disszertáció megírásának időpontja igen szerencsésnek mondható, hiszen a 2000-es évek gazdasági recessziója generálta autóipari strukturális változásokról most jelentek meg különböző elemzések és primer kutatások, amelyek lehetővé tették azt, hogy a disszertáció a lehető legfrissebb információkból épüljön fel. A szerző mindenképpen törekedett arra, hogy a disszertáció végleges elkészültéig még a 2005-ös publikációkra is hivatkozzon munkájában.

Egy-két évvel ezelőtt még nem lehetett volna e témát megfelelő színvonalon feldolgozni, néhány év múlva viszont már a téma nem lenne igazán aktuális.

A kutatás legfőbb célja az alábbi összetett kérdés megválaszolására irányul:

***Melyek a változások fő mozgatórugói és konzekvenciái, valamint milyen szerepet fognak a jövőben az autógyárak és a beszállítók betölteni a megváltozott autógyár-beszállítói kapcsolatrendszerben?***

Ezt a meglehetősen összetett kérdést csak akkor lehet alaposan és részletekbe menően megtárgyalni, amennyiben néhány „előkérdés” tisztázásra és megválaszolásra kerül a kutatás során:

1. Az erősödő piaci fragmentáció és a gyorsuló technológiai innováció milyen hatással lesz a jövő autóiparára nézve?
2. Számukat és szervezetüket tekintve milyen módon és kompetenciájukat tekintve milyen irányba fejlődnek a még megmaradt független autógyárak a következő tíz évben?
3. Melyek az innovációk célterületei a jövőben?
4. Milyen feladatokat vesznek át a jövőben a beszállítók a teljes gyártási folyamatban?
5. Milyen vezérelvek szerint kerül felosztásra a „balance of power” a gyártási folyamatban a gyártók és a beszállítók között?
6. Milyen üzleti modellek alapján végzett kooperációk lesznek sikeresek a jövőben?

### **1.3. Az értekezés szerkezeti felépítése**

A tézisek megfogalmazása után az értekezés első fejezeteiben körüljárja a szerző azokat a kihívásokat és trendeket, amelyek a változások mozgatórugóiként szolgálnak az autóipari gyártási folyamatban.

A további fejezetekben részletes elemzésre kerül, hogy a megváltozott körülmények között mi lesz az autógyárak és a beszállító cégek fő feladata a jövőben és milyen új üzleti modellek fogják a sikeres autógyár-beszállító együttműködés zálogát jelenteni.

Végül az összefoglalásban a szerző részletesen kifejti a kutatás eredményeit, összegzi annak főbb konzekvenciáit és megállapítja, hogy a tézisek igazolódtak-e vagy sem az értekezésben.

## 2. A disszertáció tézisei

A kutatás megkezdése előtt a szerző az alábbi téziseket fogalmazta meg:

1. Az autóipar eddigi hagyományos piacin mutatkozó telítődés miatt az autógyárak elsődrendű feladata lesz, hogy az ún. feltörekvő piacokra koncentráljanak.
  - 1.1. Az érett piacok is rejtenek magukban azonban még növekedési potenciált.
    - 1.1.1. A feltörekvő piacokon lévő gyártási jelenlét kulcsfontossággal bír a gépkocsieladások szempontjából.
2. A vásárlók egyre differenciáltabb és individuálisabb igénye miatt az autógyárak termékválasztéka egyre szélesebb lesz a jövőben.
3. A vevők márkahűségének folyamatos süllyedése miatt az autógyáraknak a jövőben a márkaalkotásra és a vevőszolgálati tevékenységekre kell fókuszálniuk.
4. Az óriási piaci verseny- és költségnyomás miatt mind a független autógyárak, mind pedig a független beszállító vállalatok száma tovább fog csökkenni. A kielégítő mértékű tőkéhez jutás kulcsfontossággal fog bírni a jövőben.
5. Az autógyárak saját gyártási tevékenysége a gépkocsi azon részegységeire fog redukálódni, amelyek a márkaprofil erősítését szolgálják.
  - 5.1. A márkajegyekkel nem rendelkező részegységek gyártását a beszállító cégeknek fogják átadni a gyárak, amely óriási növekedési potenciált nyújt a beszállítói szektornak.
  - 5.2. A tömegmárkákánál az autógyárak saját gyártási tevékenysége erőteljesebben fog csökkenni, mint prémiummárkákánál.
6. A jövő innovációinak túlnyomó többsége a gépjármű-elektronikához és a szoftverekhez fog kötődni, ami az autóipar egyik legnagyobb kihívása. Ma még azonban sem az autógyárak, sem pedig a beszállítók nincsenek igazán felkészülve az elektronikai hibák kiküszöbölésére.

7. A beszállító vállalatok eddigi sikertényezői (innovációk, szállítási hűség, minőség) továbbra is változatlanul érvényben maradnak, azonban a beszállítói szerep-kör új stratégiai elemekkel is ki fog egészülni.
  - 7.1. A jövőben az autógyárak mellett egyre több beszállító vállalat fog technológia-vezető szerepet öltetni.
  - 7.2. A gépkocsimárka mellett a beszállítói márka szerepe fel fog értékelődni a jövőben.
  
8. A hagyományos autógyár-beszállító közötti megváltozott együttműködésre új innovatív autóiipari üzleti modellek kidolgozása döntő fontosságú lesz a jövőben.
  - 8.1. A márkaszpecifikus jegyeket figyelembe vevő modularizáció egyre nagyobb szerepet fog kapni a gépkocsi tervezésénél.
  - 8.2. Az autógyárak közötti horizontális együttműködés nagyobb jelentőséggel fog bírni a jövőben.

### 3. A kutatás új eredményeinek, főbb megállapításainak összefoglalása

Az autópárnak – mind a gyáraknak, mind pedig a beszállítóknak – a következő tíz évben globálisan a legnagyobb kihívással kell szembenéznük, mióta csak a 19. század végén a gépkocsi elindult hódító útjára. A legtöbb autópári szakember egyetért abban, hogy napjainkban zajlik az autópár harmadik „forradalma”. A szektor növekedése és egyáltalán a működése a megszokott gyártási struktúrában már nem biztosított. A teljes gyártási láncolat átstrukturálódásának lehetünk szemtanúi napjainkban. Mindebből az alábbi alapvető kérdések vetődik fel:

#### *A világ autópára talán tartós krízis előtt áll?*

A változások mozgatórugói mindenekelőtt az alábbi 4 faktor köré csoportosíthatók:

- Piaci telítődés, túlélési és árverseny, valamint erőteljes vállalati koncentráció a Triád (USA, Nyugat-Európa, Japán) országaiban.
- Az egyre rövidülő termékéletrciklusok és a rohamosan növekvő termékválaszték költségspirálba hajtja az autógyárakat.
- A mechanikus és az elektromechanikus alkatrészek egyre intenzívebb kiváltása elektronikussal a gépkocsiban és a gyártási folyamatban.
- A gyártási láncolat strukturális továbbfejlődési kényszere.

1. Az autópár hagyományos piacai (Triád) a közeljövőben bizonyosan stagnálni fognak. A Triád piacainak telítődése után a világ más régiók piacaira (Kelet-Európa, Ázsia (főként Kína) és Dél-Amerika, mint „Emerging Markets”) való koncentráció kulcsszerepet játszik minden autógyár stratégiai döntéseiben.

Előrejelzések szerint 2010-ben a globális növekedés 75%-át az új piacokon várják az autógyárak. Az autópár hagyományos piacain mutatkozó stagnáló növekedési rátákat az új piacok imponáló százalékos bővülése azonban a csekély bázis-darabszámok miatt nem tudja kompenzálni.

Az érett piacokon is számolni lehet azonban növekedési potenciállal, amely nem piaci kibocsátási darabszám-növekedésben rejlik:

- Az idős korú autótulajdonosok aránya növekszik.
- Egyre több nő tulajdonában van gépkocsi.
- Az elektronika egyre drágábbá teszi a gépkocsit.
- A beszállítói szektor a gyárak „outsourcing”- stratégiájából adódó potenciálja folyamatosan nő.

A stagnáló piaci kibocsátási volumen a magasan fejlett tömegpiacokon erős kiszorítási versenyhez vezet az autógyáraknál, amely mind az „upstream” (fejlesztés, gyártás), mind a „downstream” (eladás utáni) területen tevékenykedőkre továbbgyűrűzik.

Európa mint az „autóipar bölcsője” a számos kételkedő hang ellenére az európai autógyárak és beszállítók magas innovációs ereje és az egyre erőteljesebb növekedést mutató prémium-márkák domináns gyártóhelye miatt továbbra is az autóipari szektor nyertes régiója marad mint gyártói helyszín. Mindez nagy esélyt jelent az európai beszállító cégek számára.

Az autógyáraknak elsődrendű céljuknak kell lennie, hogy megfelelő kompetenciákat és kapacitásokat építsenek ki időben a „feltörekvő” piacokon az értékes piaci potenciál megszerzése érdekében.

2. A telített piac egyik domináns jegye az erősen differenciált és individualizált vevői igény. A világ hagyományos autóipacai keresletből kínálativá váltak, amely az autóipar termékválasztéka iránti megnövekedett követelményrendszerben tükröződik vissza. Az utóbbi évtizedekben 400%-kal emelkedett termékválaszték a jövőben tovább fog szélesedni.

A csökkenő, illetve kismértékben tovább zsugorodó független autógyártók számával ellentétben az autómárkák száma a jövőben tovább fog emelkedni, bár némely szerző ezzel ellentétes trendet fogalmaz meg. Először is a függetlenségüket elvesztő gyárak márkáit az átvevő gyár a márkaválasztékába át fogja venni, másrészt kb. 2010-re minden megmaradó független autógyár „full-line” kínáló szerepet fog öltetni, tehát minden piaci szegmensben termékkel fogja képviseltetni magát, érzékletesen a „Smarttól a Maybachig”. Mindezen szegmensek termékválasztékát még alvariációkkal (Cabrio, Coupé, stb.) is színesíteni fogják a gyárak. A differenciálás lehetőségének még messze nincs vége, így ezzel a beszállítói szektor gyártási potenciálja is számottevő növekedésre számíthat.

3. A járműszegmensek rohamosan növekvő száma, a „Trickle-down-Effect” miatti csökkenő technikai differenciálási lehetőségek, valamint a meghibásodások miatti gépkocsi-visszahívási akciók nagymértékben csökkentik a vevő márkakötődését. Kutatások szerint a vevők márkahűsége az utóbbi öt évben húsz százalékkal csökkent. Az autógyárak sürgős tennivalója egyértelmű.



Az autógyárak kulcskompetenciája a jövőben a gyártó tevékenységről sokkal inkább a márkaalkotásra és mindenekelőtt a „downstream”- tevékenységekre (finanszírozás, biztosítás, javítás, kiegészítő felszerelések, használt gépkocsi-kereskedelem) fog áttérni.

A „downstream”- tevékenységekre való koncentrálnak üzleti oldala is van: a termék-életcikluson keresztüli árbevételi potenciál 60%-a és a profitpotenciál 80%-a Európában e tevékenységekben rejlik. A vevői követelményekből kiindulva az autógyáraknak meg kell határozniuk azokat a vevői élményt befolyásoló körülményeket és ezzel a technológiai innovációkat, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az autómárkák a versenyben differenciálni tudják. A fejlesztő- és gyártótevékenységeket konzekvensen az autómárka imázsának kialakítása irányába kell végezni.

Az autógyáraknak fel kell ismerniük, hogy a jövőbeni sikeres működésük záloga egy komplexen értelmezett és konzekvensen végrehajtott márka- és vevőmenedzsmentben rejlő helyes stratégiában rejlik. Döntő fontosságú lesz a jövő márkamenedzsmentjében, hogy a vevő érzelmeit, élményvilágát és személyesen átélhető hasznát az előtérbe helyezze.

4. Az egyre rosszabb növekedési kilátások a nyugati fejlett ipari országok korábbi fő piacain, valamint a folyamatosan növekvő költségnyomás a világ autópiacon eddig is határokon átívelő vállalati egyesülésekhez vezettek.

Szem előtt tartva a piaci célt, miszerint teljes termékpaletta legyen cégen belül, ma már alig van olyan autógyár, amely ne gondolna fúzióra, cég vagy részesedés vásárlására. Mivel a cégnagyág megkönnyíti a platformstratégia megvalósítását, amely lehetővé teszi, hogy ugyanazt az alkotóelemet más járműbe és más márkába is beszereljünk, lehetővé teszi a fejlesztési és a beszerzési költségek jelentős csökkentését.

A kisebb autógyáraknak szükségük van azokra a hálózati lehetőségekre és szinergiákra, amelyeket a multinacionális konszernek nekik nyújtani tudnak, mivel egyiküknek sincs lehetősége arra anyagilag, hogy függetlenül és költséghatékony módon új anyagokat, igényes elektronikát, komplex biztonsági rendszereket vagy versenyképes gyártási folyamatokat fejlesszen és integráljon, amelyek a modern autógyártás alapját képezik.

A jogilag független autógyártók számának tekintetében a koncentrációs folyamat tovább tart, de intenzitása csökkenni fog. A már ma is igen alacsony szám (14) csak maximum 4-5 független gyártóval fog csökkenni a következő tíz évben.

Ezután a kínálat struktúrája szempontjából a világpiac stabil oligopol egyensúlyba kerül. Az oligopol-piac stabilizáló erőiként a növekvő régiók fognak szolgálni.

Az európai autóiparhoz fog kötődni a független autógyártó konszernek fele, míg a maradéknak 2010-ig bizonyára a Triád más régiói adnak helyet.

A globalizációs nyomás azonban nemcsak az autógyárakat, hanem a beszállító cégeket is érinti, amely már a közepes nagyságú autóiipari beszállító cégeket is elérte. Az autóipar növekedést mutató régióiban történő expanzió kulcsfontossággal bír, egyrészt az olcsóbb gyártás lehetősége, másrészt az egyre magasabb eladási volumen kihasználása miatt.

A versenynyomás ahhoz vezet, hogy az „old economy” független beszállító cégeinek száma a jövőben mintegy 30%-kal csökkenni fog. A zsugorodás minden vállalati méretosztályban végbe fog menni, azonban főként az alsóbb osztályokban kell erőteljesebb koncentrációra számítani, amelyek alacsonyabb jövedelmezőséggel dolgoznak és sok esetben nem látszik tiszta utódlási stratégia. Mind minőségben, mind mennyiségben nagyobb jelentőségre fognak szert tenni az első (1-tier) és a másodvonalbeli (2-tier) beszállítók, a korábbinál nagyobb gyártási potenciáljuk miatt.

A gépkocsik klasszikus gyártási tevékenységének struktúrájával a korábban megszokott jövedelmezőség nem biztosított a jövőben. Ez mind az autógyárakra, mind pedig a hasonló struktúrával rendelkező beszállító konszernekre is érvényes.

Az egyre növekvő tőkeigény kielégítő biztosításának képessége mint új sikertényező jelentősége egyre nagyobb lesz. A főként közepes nagyságú beszállító cégek alkotta beszállítói kör számára ez esetben a saját lét biztosításáról van szó. Piaccal és versennyel kapcsolatos problémáktól függetlenül, az eddigi vállalatok tulajdonosainak utódlás-megoldási képessége létkérdéssé válik.

5. Hatékonysági és pénzügyi okok miatt a gyártási láncolatban az „upstream”-területeken (fejlesztés, gyártás) az autógyárak saját gyártási tevékenységének csökkentésére irányuló törekvés, valamint a gépkocsi teljes elektronikai rendszerének egyre nagyobb integrációja a fennmaradó beszállító konszernek számára új növekedési és gyártási lehetőségeket nyújt. Azonban a láncolat teljesen új típusú cégei számára is kedvező lehetőség adódik az alábbi szakterületeken

tevékenykedőknek: gyártás-előkészítést, elektronikai szerelést, valamint gyártási és fejlesztési szolgáltatást végző vállalkozások.

Az autógyárakhoz hasonlóan, stratégiai igazodási intézkedéseket kell a nagy beszállítóknak, illetve beszállító konszerneknek is végrehajtaniuk. „Upstream”-területeken a teljes beszállítói láncolat kényszerítve van arra, hogy a saját gyártását csökkentse, azonban ezzel párhuzamosan a lánc „szélein” új gyártási potenciált kell megszereznie és integrálnia (modulok, rendszerek).

A termékek gyártója és az átvevők közötti piaci hatalom-megosztás (balance of power) problematikája a jövőben is fenn fog állni. Az autógyár és a beszállító közötti kapcsolat speciális esetében ez jelentős változásokhoz vezethet. A „balance of power” a jövőben a beszállítók irányába fog erőteljesen eltolódni, terméktől és piaci pozíciótól függően, ami óriási új piaci potenciált nyújt a teljes beszállítói szektor számára. A márkalkotás, speciális know-how-k és termékek kiötlése, valamint mindenek előtt a saját gyártású termékek modullá váló fejlesztése az autógyárak kulcskompetenciája lesz a jövőben, ami különböző beszállítói típusainak nagyobb függetlenségét vonhatják maguk után.

A fentiek nem minden esetben vonatkoznak minden beszállítóra. A beszállítók vevőtől való függősége alapján véve továbbra is fennmarad, jóllehet a jövőben az autógyárak helyére más beszállítói típusok (rendszerintegrátorok, modulszállítók, stb.) lépnek be mint átvevők. A „balance of power” probléma így egyre távolodik az autógyáraktól és egyre közelebb kerül a beszállítói iparhoz.

A tömegmárkáknál a saját gyártási tevékenység erőteljesebben fog csökkenni, mint prémium-márkáknál, mivel az utóbbiak több exkluzív egyediséggel és márkajegyekkel rendelkeznek.

A gyártók fő kompetenciájához a jövőben is hozzátartozik a technológiai know-how birtoklása a K+F területen, különös tekintettel az elektronikában, szigorúbb termékfelelősségi rendszer kiépítése miatt, különösen minőségi és biztonsági normák egyidejű biztosítása mellett.

A klasszikus prémiummárkák sikere és átlag feletti piaci növekedése olyan csábítást jelent, hogy egyes autógyárak a tömegmárkáik „Upgrading”- stratégiájával, illetve prémium- és luxusmárkák akvizíciójával egyre inkább ebben a kategóriában is szeretnék képviseltetni magukat. A prémium-kategória a számos csábító előnye mellett teljesen új üzleti modelleket igényel a márkápolás tekintetében. A komplex márkaportfolió menedzsment a jövő egyik nagy kihívása az autógyárak számára.

6. Az autóipar jövőbeni legnagyobb kihívása az elektronikus rendszerek rohamos térhódítása. A növekvő fogyasztói igények, az egyre szigorodó törvényi előírások, valamint a műszaki innovációs verseny következtében a következő tíz évben az elektronika részaránya a gépkocsiban átlagban évi 5%-kal nő.
- A jövő innovációinak túlnyomó többsége a járműelektronikához és a szoftverekhez fog kötődni. Ma még sem az autógyárak, sem pedig a beszállítók nincsenek igazán felkészülve az elektronikai hibák kiküszöbölésére, amit számos példa alátámaszt. Az elektronikai rendszerek által okozott hibák aránya az összes hibán belül ötven és hatvan százalék között mozog. A gépkocsik visszahívásai akcióinak a száma évek óta növekvő tendenciát mutat. Ez hűen mutatja azt, hogy az elektronikai rendszerek megbízhatósága nem csupán egyes autógyárakat érinti, hanem az egész elsősorban mechanikai elvekre épülő szektornak igen nagy fejfájást okoz.
- A szerző szerint az elektronika rohamos térhódításából fakadó problémák megoldása ma az autóipar talán legnagyobb kihívása.
7. A beszállító vállalatok sikertényezői (innovációk, szállítási hűség, minőség, stb.) továbbra is változatlanul érvényben lesznek a jövőben. Az autóiipari követelmények még magasabbak lesznek, mivel a beszállítói piramis felsőbb szintjein az autógyárak helyébe alacsonyabb kockázatot vállaló és ennek megfelelően szigorúbb minőségi követelményeket támaztó beszállítók lépnek, mint a gyártási lánc új vevői szerepkört felvevő vállalatok. A technológia-vezető szerepet már nemcsak autógyárak, hanem egyes beszállító konszernek is be fogják tölteni. Az adott szakterületen technológia-vezető szerepet viselő vagy azzá válni szeretne beszállítók ugyanúgy figyelemmel kísérik a piaci trendeket, mint az autógyárak. Sőt e szerepnek kettős feladatot kell ellátnia: nemcsak az ipari vevők (autógyárak), hanem a leendő autóvásárlók követelményeit is teljesíteniük kell.
- Az autógyárak egyre inkább felismerik a saját márkán kívüli, beszállítói márkák jelentőségét.
- Ez a tendencia a jövőben még erőteljesebb lesz, hiszen a saját és a beszállítói márkák portfoliója egyre színesedik. Az autógyárak egyre inkább készek azokon a területeken a külső márkák „használatára”, ahol a saját márkáik nem eléggé erősek vagy objektív okoknál fogva nem tudnak márkaimázs-növekedést generálni.
- A piac- és technológia-vezető szerepben lévő beszállító cégek a márkapolitika területén is legitimálniuk kell a vezetői igényüket. A jövőben a járművek „High Involvement”- karakterét sokkal erőteljesebben kell kommunikálniuk az

autógyáraknak, hiszen a vásárlók a szaksajtóban bemutatott beszállítói innovatív megoldásokat egyre inkább összekapcsolják az adott autómárkával. A két márka együttes fellépése egyértelműen sikerrel kecsegtet a jövőre nézve.

8. A mai, főként hierarchikus beszállítói rendszerek a jövőben hosszú távon nem lesznek kellően rugalmasak, hogy a strukturális átalakulás kihívásainak meg tudjanak felelni és a növekedés esélyével élni tudjanak.

A különböző kihívások által előidézett konszolidációs folyamat alapvetően megváltoztatja a szereposztást az autóiparban: sok esetben, különösen a márkavértékkel nem bíró járműmodulok esetén, a beszállítók az autógyárakkal azonos súlyú partnerek lesznek, gyártási klaszterekbe tömörülve. Ezek az autógyárakból, beszállítókból és szolgáltatást végzőkből álló hálózatok konkurálnak egymással, versenyfeletti hálózatok biztosítják minden résztvevő hosszú távú sikerét. A folyamatban résztvevők együttműködésére egyre inkább a partneri viszony lesz a jellemző, mivel az autógyárak felé a beszállítók az általuk szállított egységekért teljes felelősséggel tartoznak.

Először is az autógyárak egyre gyakrabban vesznek részt beszállítói üzleti modellekben, amelyben modulokat és szolgáltatásokat nyújtanak más autógyárak és beszállítók számára, tehát együttműködnek „harmadik” cégekkel is. Jellemző ebben az összefüggésben az autógyár saját tulajdonlású alkatrészgyárának a felépítése vagy éppen beszállítók részesedése ezekben az üzemekben. Másrészt a beszállítók és a szolgáltatók egyre inkább teljes felelősséggel rendelkeznek részegységek szállításánál, ezért egymással is egyre szorosabban együtt-működnek, hogy a meglévő kompetenciáik egyesítésével sokkal szélesebb termékspektrumot tudjanak nyújtani.

Ezzel az autóipari szereposztás alapvetően meg fog változni: a tradicionális szerepek felbomlanak és keveredni fognak egymással, ami új üzleti modellek megalkotását teszi szükségessé. Az új szereposztás az együttműködés új formájában is erősen visszatükröződik, amelyre már a hosszútávúság, a partneri viszony és az összefonódás lesz jellemző.

A modularizáció szinergia-potenciálját az európai autógyártók eddig nem használták ki, mivel a meglehetősen merev autóipari szervezeti struktúra az aktuális modularizációs stratégia alkalmazásának legfőbb gyenge pontja. A jövőben azonban a modularizáció elkerülhetetlen lesz az autóiparban, csakúgy, mint a horizontális együttműködések kiépítése az autógyárak között, ami egyrészt egyes részegységek

közös gyártásában, másrészt pedig főmodulok (pl. motorok) egymástól való átvételében fog megnyilvánulni.

A válasz a kezdésben feltett kérdésre így hangzik:

A világ autóipara *nem áll tartós krízis* előtt, de a következő tíz évben az eddigi legnagyobb illeszkedési fázison kell keresztül mennie:

- Az autóeladások növekedési centrumai a „feltörekvő” régiók lesznek.
- A piaci telítődés és a kegyetlen verseny a független autógyárak számát tovább csökkenti, de még nagyobb mértékben a beszállító vállalatokét.
- Az autógyár szintjén lévő jövedelmezőségi válság a teljes gyártási láncolat strukturális változásához vezet.
- Az autógyárak márkalkotó tevékenysége és a „downstream”- területekre való fókuszálás kulcsfontossággal fog bírni.
- Elsőrendű feladat lesz a rohamosan terjedő elektronikai rendszerek működési biztonságára való koncentráció.
- A beszállítói területen a gyártási struktúra különböző új üzleti modellek szerinti jelentős változása fog bekövetkezni.
- A kielégítő mértékű tőkéhez jutáshoz való képesség az első számú túlélési kritérium lesz az autóiparban.

#### **4. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazhatósága**

- Az autóiparban tevékenykedő szakemberek és a szakterület iránt érdeklődő olvasók számára is érdekes és fontos új információkat nyújthat az értekezés, hiszen komplex összefüggésben vizsgálja a világ autóiparának legnagyobb aktuális mozgatórugóit, kihívásait és trendjeit, a korábbi saját és a lehető legszélesebb körű, legújabb nemzetközi szakirodalmi kutatások alapján. Mivel a témával foglalkozó magyar nyelvű szakirodalom és szaksajtó igen érintőleges, ezért érdekes és talán hiánypótló olvasmány lehet a magyar nyelvű disszertáció.
- A különböző szakmai szervezetek számára is nyújthat új kutatási eredményeket. Az értekezés több, az autóipart érintő tudományos terület fejlődését kíséri figyelemmel, vizsgálja az összefüggéseket. Más ágazatok számára is tanulságos lehet, kiindulási példaként szolgálhat a fejlődési irányok megfogalmazásához.
- Az értekezés egyes részterületei további kutatásokat „ihletnek” és tesznek lehetővé.

## 5. Publikációk

Svéhlik Csaba [1987]: Autók a világnak – a General Motors üzletpolitikája  
Köz hír (a BME lapja), 1987. szeptember

Svéhlik Csaba [1987]: Így láttam az Opel Omegát – az Év autójának gyártásáról  
Köz hír (a BME lapja), 1987. szeptember

Svéhlik Csaba [1991]: How to create business partnership with hungarian companies? (Hogyan hozhatunk létre üzleti kapcsolatokat magyar vállalatokkal?) – Reishauer AG/Wallisellen – Svájc, Kelet-Nyugat Beszállítói Fórum, 1991. szeptember 10.

Svéhlik Csaba [1997]: Zusammenarbeit im Bereich der elektronischen Montage in der Automobilindustrie (Együttműködés az elektronikai szerelés szakterületén az autógyártásban) – Beszállítói Konferencia/Heidelberg – Németország, 1997. december 12.

Svéhlik Csaba [1999]: Subcontracting and Supply Chain (Szerződéses gyártás és szállítói láncolat) – Beszállítói Konferencia/London – Nagy Britannia, 1999. július 22.

Svéhlik Csaba [2003]: Az autógyártás szállítói tevékenységének kihívásai az EU-csatlakozás tükrében  
MTA Tudományos Konferencia „Kihívások és esélyek”, Komárom, 2003. ápr. 28.

Svéhlik Csaba [2003]: Kemény idők: A magyar szállítói iparág kihívásai és stratégiája napjainkban a versenykörnyezet tükrében  
Marketing & Menedzsment, 2003/3.

Svéhlik Csaba [2003]: Iparvállalatok marketingtevékenységének kihívásai napjainkban „Kis- és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén” Konferencia  
Széchenyi Egyetem, Győr, 2003. nov. 25.

Svéhlik Csaba [2004]: Humán értékek szerepe az iparvállalatok marketing tevékenységében  
MTA Tudományos Konferencia „Magyarország és a 21. század kihívásai az Európai Unióban”, Komárom, 2004. ápr. 29.

Svéhlik Csaba [2004]: A beszállító-vevő kapcsolatrendszer sajátosságai az autópárhban napjainkban

Magyar Marketing Műhelyek Konferenciája, Keszthely, 2004. május 26-28.

Svéhlik Csaba [2005]: Az autópári beszállító-tevékenység sikertényezői 2010-ben

OTDK PhD-szekció, Sopron, 2005. április 27-29.

Svéhlik Csaba [2005]: Autópári marketingstratégia: prémiumosztály vagy tömegmárka

MTA Tudományos Konferencia „Fenntartható fejlődés, fenntartható társadalom és integráció”, Komárom, 2005. április 28.

Svéhlik Csaba [2005]: Paradigmaváltás az autópárhban: a technika-központúságtól

a vevő- és márkaközpontúsághg

Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája, Győr, 2005. augusztus 25-26.

**Egyéb, publikációnak nem minősülő nagyobb tanulmányok autópári szakterületen:**

Svéhlik Csaba [1994]: Gépkocsi-forgalmazás régen és ma (120 oldal)

BKE, közgazdász diplomamunka, 1994. május

Svéhlik Csaba [1995]: Gépjármű-forgalmazás Magyarországon (150 oldal)

KF, szakközgazdász diplomamunka, 1995. május

Svéhlik Csaba [1998]: Autókereskedelem (200 oldal)

BME, Menedzser Gazdasági Mérnök diplomamunka, 1998. május

Svéhlik Csaba [2000]: Autópáriac és autógyártás Magyarországon (220 oldal)

BMGE, MBA diplomamunka, 2000. február