

SZAKDOLGOZAT

NYERS FRANCISKA
2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS
BSC/NAPPALI ALAPKÉPZÉS
NEMZETKÖZI ÜZLETFEJLESZTÉS SZAKIRÁNY

AZ AUDI HUNGÁRIA ZRT. STRATÉGIAI ELEMZÉSE A COVID-19-ES
VILÁGJÁRVÁNY HATÁSAIRA VIZSGÁLVA

Belső konzulens: Dr. Gáspár Tamás

Készítette: Nyers Franciska

Budapest, 2020

TARTALOMJEGYZÉK

Ábrajegyzék.....	5
Táblajegyzék	6
Bevezetés.....	7
1 ELMÉLETI ALAPOK	8
1.1 Elemzési eljárások.....	8
1.1.1 A SWOT elemzés.....	8
1.1.2 STEEP Analízis.....	9
1.1.3 Porter - féle öt versenyerő modell	10
1.1.4 BCG-Mátrix	12
1.1.5 Értéklánc elemzés.....	13
1.2 Összegzés	14
2 A módszerkombinációk használata és a gazdasági elemzés jelentősége	15
2.1 Stratégia, stratégia típusok használata.....	17
3 Az Audi Hungária Zrt. stratégiájának története	20
3.1 A vállalat stratégiája.....	20
3.1.1 Belső szervezeti felépítése stratégiai szempontból	21
3.1.2 A vállalat életének nagyobb kihívásai és fordulatai az elmúlt években.....	22
3.2 Az Audi jelenlegi pozíciója a világon, versenytársai.....	24
3.2.1 Audi Compliance.....	25
3.2.2 Versenyjog és Compliance.....	25
3.3 Az Audi Hungária Zrt. elhelyezkedése Magyarországon a hazai autógyártó vállalatok között	25
3.4 A Covid-19-es világjárvány hatása az Audi Hungária Zrt. stratégiájára	27
4 Belső környezet elemzése SWOT analízis segítségével	28
5 Versenyelemzés a Porteri öt erő modell alapján	34
5.1 Általánosan az Audi Hungária Zrt.-ről.....	34
5.1.1 A szállítók alku ereje.....	34
5.2 A vevők alku ereje.....	35
5.3 Helyettesítő termékek.....	35
5.4 Belépési korlátok (pár fontosabb kiemelve).....	36
5.5 Verseny intenzitását befolyásoló tényezők: (pár fontosabb kiemelve).....	36
5.5.1 A működési környezet elemzése	37
5.6 Különbségek a járványidőszakot vizsgálva, összegzés.....	38

6	A vállalat makrokörnyezetének bemutatása STEEP elemzéssel.....	38
6.1	Társadalmi elemzés általánosan:	39
6.2	Koronavírus összehasonlításában.....	40
6.3	Technológiai környezet	40
6.4	Gazdasági elemzés	41
6.5	Természet elemzés	41
6.6	Politikai elemzés.....	42
6.7	Összegzés	42
7	BCG-mátrix - Audi Hungária Zrt.	43
7.1	SZTÁROK	43
7.2	KÉRDŐJELEK	43
7.3	FEJŐSTEHENEK	44
7.4	DÖGLÖTT KUTYÁK	44
7.5	Összegzés a járványidőszakra vonatkozóan.....	45
7.6	Értéklánc elemzés.....	45
8	Konklúzió, stratégiai javaslat	46
9	Befejezés	48
10	Irodalomjegyzék.....	49

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra SWOT-elemzés Forrás: Bpdigital.hu, Kádár Sándor, évszám nélkül	9
2. ábra STEEP-elemzés Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „a”,2020	10
3. ábra Porter-féle öt versenyerő modell Forrás: Digitális tankönyvtár, Szőrös Krisztina – Kresalek Péter, 2013.....	11
4. ábra A BCG-Mátrix Forrás: Digitális tankönyvtár, Dr Kenderfi Miklós, 2011.....	12
5. ábra Értéklánc elemzés Forrás: Digitális tankönyvtár, Harsáczki András – Nagy Dénes, 2014.....	14
6. ábra Porteri öt erő modell Forrás: Saját szerkesztés (Papp Gábor,2020) alapján	34
7. ábra Az Audi Hungária Zrt. konkurenciái Magyarország területén.....	37
8. ábra A motorgyártás folyamatábrája Forrás: Czingráber Tibor, 2010	41

TÁBLAJEGYZÉK

1. táblázat Az Audi Hungária Zrt. 2019-es évének analízise	28
2. táblázat Az Audi Hungária Zrt. 2019 és 2020-as I. negyedévi járványidőszaki analízise ...	29
3. táblázat Az Audi Hungária Zrt. BCG-mátrix elemzése	43

BEVEZETÉS

Szakedolgozatomban egy általam választott vállalkozás az Audi Hungária Zrt. stratégiai elemzését készítem el a 2019-2020-as covid-19 járvány hatásaira vizsgálva. Egy globális kiterjedésű vírus vette kezdetét 2019-ben, amely az egész világra hatással van ezáltal hazánkra is, Magyarországra, ebbe beleértve a különböző iparágakat, esetemben specifikusan vizsgálva az autóipart, azon belül is az egyik legjelentősebb vállalatot, amely Magyarország számára a teljes hazai export 9%-át adja.

Választásom az Audi Hungária Zrt.-re esett, hiszen a vállalat a mai magyarországi autóipar nagy befolyású szereplője a magyarországi autóiparivállalatok között, ezáltal a magyarországi autóértékesítésre is jelentős hatást gyakorol.

Az Audi Hungária megjelenése óta a győri régió, valamint a hazai autóipar meghatározó szereplőjévé vált, jól felépített üzletpolitikájának, valamint stratégiájának köszönhetően. A nagyvállalat példáján ismertetek több elemzési módszert, megvizsgálom a cég makro környezetét, mikro környezetét, versenyelemzést végzek majd levonom saját következtetéseim a jövőre vonatkozóan.

Központi kérdésem és hipotézisem, hogy egy ekkora vállalat, mint az Audi Hungária Zrt. ki bír e egy globális járványidőszakot vagy a vállalat működése egy idő után elérheti-e a teljes leállást.

Szakedolgozatom célja, hogy az elemzések segítségével értékeljem a vállalat stratégiáját, javaslatokat tegyek a jövőre nézve, valamint céljaim között szerepel az is, hogy bemutassam hogyan is néz ki a vállalat működése a járvány megjelenése óta összehasonlítva egy normális működési év periódusával a 2019-es év járvány előtti időszakával.

Az egyetemi tanulmányaim során megismert modellek és módszerek segítségével végzem el az elemzéseket egy általam választott módszerkombináció segítségével és ismertetem az Audi Hungária Zrt. környezetének, valamint vállalati stratégiájának sajátosságait.

1 ELMÉLETI ALAPOK

1.1 Elemzési eljárások

Szakedolgozatom témája megköveteli a pontos és részletes elemzéseket a végső hipotézisem eredményes megválaszolásához, emiatt úgy gondolom fontos legelőször az általam használandó elemzési eljárások és a legfontosabb definíciók ismertetésével kezdeni a kutatásom.

1.1.1 A SWOT elemzés

„A SWOT egy olyan elemzési technika, amivel egy cég, termék, ötlet vagy projekt életképességét vizsgáljuk meg. Angol mozaik szavai a következők: „Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.”¹ Feltérképezi az elemzés tárgyának az erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. A stratégiaalkotás egyik lépése.”²

Manapság az egyik legnépszerűbb és leghasznosabb módszer, hiszen segít megtervezni egy vállalkozást, illetve nagy szerepe van egy vállalkozás céljainak kiértékelésében. Az elemzés lényege, hogy egy olyan üzleti stratégiát tudjunk kialakítani, amely reálisan méri fel a piacot és az abban rejlő lehetőségeket ezen kívül pedig meghatározza egy vállalkozás erősségeit és gyengeségeit is.

Az elemzés segítségével objektív kép kapható egy cég sajátosságairól, illetve könnyebben meghatározható, hogy egy adott cég mely területeken tudja kihozni magából a maximumot a lehető legkisebb kockázat mellett.

Az elemzés egy négy elemű mátrix, amelyben az „erősségek egy szervezet belső, pozitív tulajdonságaira fókuszálnak, a gyengeségek azokat a folyamatokat, elemeket határozzák meg, amelyekeken lehet javítani, a lehetőségek azon tényezőket összesítik, amelyekre egy cégnek nincs befolyása, de profitálhat belőle. Végül pedig a veszélyek azon elemeket válogatják ki, amelyek hátráltató tényezők lehetnek a siker felé vezető úton.”³ Ez az eljárás általánosságban számos

¹ Forrás: Dr. Fekete Jenő György, 2011

² Forrás: ProMan Consulting, 2019

³ Forrás: Bpdigital, Kádár Sándor

helyzetben alkalmazható, mint például egy új technológiai újítás bevezetésénél vagy ha az adott cég körül megváltozott a piaci környezet.

A Swot-elemzés előnyei közé tartozik, amely időhiány esetén vagy gyors döntések előtt nagy segítség, hogy viszonylag gyorsan elkészíthető, „nem igényel nagy beruházást”⁴, illetve speciális eszközöket és általában felülvizsgálható. Az elemzés készítésekor úgynevezett „brainstorming” módszerrel közösen ötletelhetünk bizonyos részeken így új gondolatokra és új tényezőkre is rávilágíthatunk, amelyek fontosak lehetnek, az elemzésünk szempontjából ilyen lehet például egy veszély, amelyre a vállalat a módszer segítségével könnyebben felkészülhet.

Vizsgont hátránya is van az elemzésnek, mégpedig, hogy csak egy átfogó, de csak szubjektív képet ad az elemzőnek, illetve, hogy csak egy listaszerű elemzést eredményez, amely nem kritikus tehát egyszerű, emiatt maga az elemzés előkészítése és a végső eredményeink megszerzése között eltelt idő alatt torzulhat a kép is.

Személy szerint szakdolgozatomban, egy általános helyzetfelmérés mellett azért is alkalmazom ezt az elemzési típust, mert alapvetően a covid-19-es világjárvány nagy hatást gyakorolt számos nagyobb vállalatra beleértve az Audi Hungária Zrt.-t is. Ezáltal egy összehasonlításban új képet kaphatok a cég jelenlegi teljesítményéről is, az erősségekről és gyengeségekről ezzel az elemzési módszerrel, illetve megismerhetem a cég tulajdonságait a céget körülvevő veszélyeket és a vállalat lehetőségeit. Könnyebben látható a különbség a két időszak között, mi az ami változott és mi az ami a régi maradt.



1. ábra SWOT-elemzés

Forrás: Bpdigital.hu, Kádár Sándor, évszám nélkül

1.1.2 STEEP Analízis

A STEEP elemzés vagy másnéven STEEP analízis, a vállalatok makro környezetének elemzésével foglalkozik. A PESTEL elemzéshez hasonlóan angol mozaikszavakból épül fel,

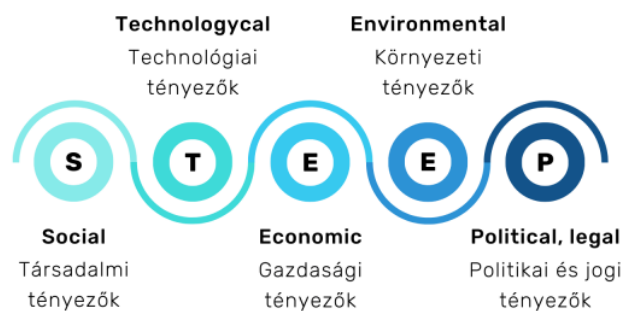
⁴Forrás: BenBacso, 2014

amelyek a következők: „Social, Technological, Economical, Environmental, Political.”⁵ Azon gazdasági trendek és folyamatok vizsgálata történik meg, amelyek az adott vállalatra hatással vannak viszont azokra nem lehetnek hatással tehát nem befolyásolhatók.

„A STEEP elemzés jelentése tehát a marketing folyamatokkal függ össze. Célja, hogy az adott vállalat megismerje a marketinget befolyásoló makro tényezőket, így elősegítsék a marketing-folyamatok megtervezését.”⁶ Úgynevezett bepozicionálásról van szó az elemzés használatakor, amely a cég már említett makro környezetét vizsgálja. A STEEP-elemzés hátránya lehet, hogy nem egyszerű egyszemélyben elvégezni, viszont az előnye, hogyha egy vállalat akár új akár régebben működő akkor az elemzés az elindításban, jelen esetben pedig egy fejlesztésben nagy segítséget tud nyújtani, így ezáltal könnyebben tudjuk bepozicionálni a nagyvállalatot a gazdaságban.

„A pozicionálás által olyan marketing döntések hozhatók meg, melyek rövid és hosszútávon mind a vállalat eredményeit fokozzák.”⁷ Ez az elemzés szintén hozzájárul ahhoz, hogy a vállalatot első körben jól elhelyezhessem gazdasági területen.

STEER-ELEMZÉS



2. ábra STEEP-elemzés

Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „a”, 2020

1.1.3 Porter - féle öt versenyerő modell

A modell szerint az iparági versenyt öt tényező, azaz öt erő határozza meg. Ezek az új „belépők a vevők alkupozíciója a szállítók alku ereje a helyettesítő termékek fenyegetése és végül a meglévő versenytársakkal folytatott versengés.”⁸ Az elemzésnek az az előnye, hogy

⁵ Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „a”, 2020

⁶ Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „a”, 2020

⁷ Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „d”, 2020

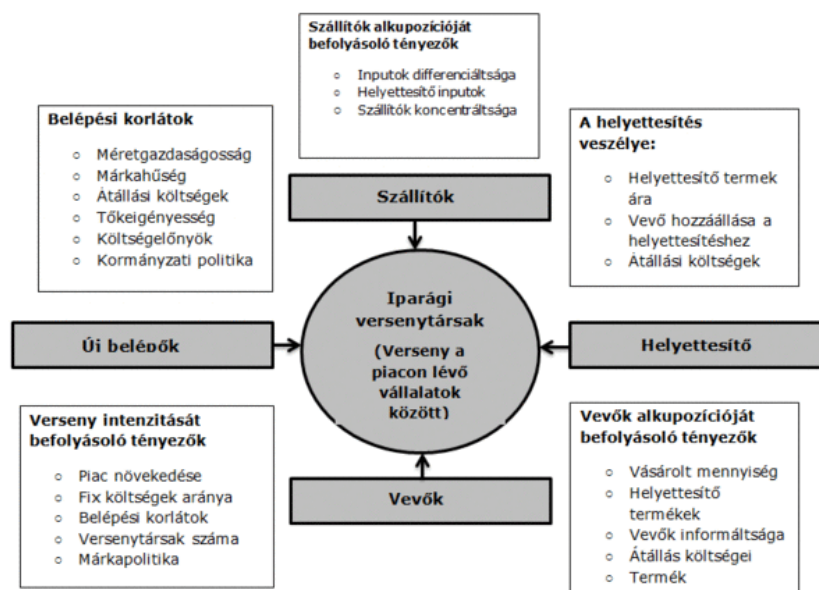
⁸ Forrás: Digitális tankönyvtár, Szőrös Krisztina – Kresalek Péter, 2013

nem csupán egymással versengő cégek között jön létre a piaci verseny, hanem az iparától is függ, illetve annak jellegétől annak technológiai jellemzőitől a gazdasági környezetétől és ezáltal maguk a vállalatok ezen tényezők függvényében válhatnak kulcsszereplőkké.

Tehát a vállalat számára az elemzés egy iránymutatás, amely segít megoldani bizonytalan helyzeteket, illetve felmérni a vállalat képességeit. A Porter-féle öt versenyerő modell elemzés hátránya, hogy ez az elemzés csak egy kiindulási pontnak használható „amikor egy cég stratégiai pozícióját meg szeretnénk vizsgálni.”⁹

Ezen kívül hátránya még, hogy nincs kommunikáció, illetve kapcsolat a versenytársak, beszállítók és a vásárlók között sem így semmi féle ráhatásuk nincs egymásra. Viszont emellett alacsony fokú a bizonytalanság, ami azt jelenti, hogy „a piaci szereplők képesek tervezni és reagálni a versenytársak lépéseire”¹⁰.

Úgy gondolom az elemzés dolgozatomban egy kiindulási alapot képez, amely segítségével könnyebben behatárolhatom az Audi Hungária Zrt. beszállítói körét, termékeit, versenytársait és a helyettesíthetőség mértékét a járvány alatti időszakban egy normális termelési periódusú évhez viszonyítva.



3. ábra Porter-féle öt versenyerő modell

Forrás: Digitális tankönyvtár, Szőrös Krisztina – Kresalek Péter, 2013

⁹ Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „b”, 2020

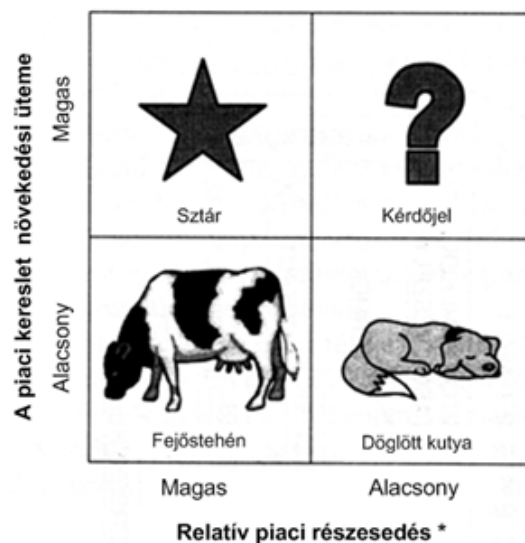
¹⁰ Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „b”, 2020

1.1.4 BCG-Mátrix

Dolgozatom egyik mikro gazdasági környezetre vonatkozó elemzése a BCG Mátrix. Ezt az elemzési módszert azért is alkalmazom, mert az Audi Hungária Zrt. tudatosan odafigyel a környezettudatosságra, illetve a fenntartható működésre. Ez tartozik a legáltalánosabban ismert piaci elemzési módszerek közé. Az elemzés lényege, hogy egy „vállalat termékeinek és szolgáltatásainak, valamint a környezet adta lehetőségeknek elemzését összevessünk.”¹¹ Mivel manapság a környezetstratégia meghatározó piaci tényező ezáltal szorosan kapcsolódik a környezetstratégiai elemzésekhez.

A BCG-mátrix nagy előnye, hogy „nagy segítséget nyújt a termékfejlesztés stratégiájának megalapozásához”¹² illetve „könnyen és gyorsan értelmezhető információkat kaphatunk a termékünkről, amely segít a megfelelő stratégia kiválasztásában.”¹³

Ezeket az előnyöket mérlegelve úgy gondolom szükséges az elemzés használata dolgozatomban a vállalat számára legmegfelelőbb stratégia kiválasztása érdekében, illetve az Audi Hungária Zrt. bevételi forrásairól is egy összegző képet kapok majd, amely egy fontos tényező a járvány miatti termelés leállás miatt. Az elemzés által hozzájuthatok a kérdéseimre keresett információhoz és javaslatokat tehetek a profit maximalizálása érdekében.



4. ábra A BCG-Mátrix

Forrás: Digitális tankönyvtár, Dr Kenderfi Miklós, 2011

Maga a mátrix négy terméket elemez. Az első a „sztárok”, amelyek a vállalat mozgatórugói. Általánosan a piaci kereslet ezen termékek miatt nő folyamatosan és ezen termékek gyártása

¹¹ Forrás: Digitális tankönyvtár, Dr Kenderfi Miklós, 2011

¹² Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „c”, 2020

¹³ Forrás: Marketing Blogger, Csabai Ádám „c”, 2020

biztosítja a vállalat jó piaci helyzetét stabil gazdaságát magas piaci részesedését, illetve növeli az eredményességét is. A második csoportba tartoznak a „kérdőjelek”. Ezek, azok a termékek, amelyek iránt folyamatosan nő a piaci kereslet viszont gyenge a piaci részesedésük. A harmadik csoportba tartoznak a „fejőstehenek”. Ők azok a termékek, amelyekkel a vállalat képes a piac uralására, azonban a kereslet egyre kisebb rájuk. Végül az utolsó csoportba tartoznak a „döglött kutyák”. Ők azok a termékek, amelyek iránt egyrészt kicsi a kereslet másrészt a piaci részesedésük is gyenge tehát a vállalat értékéhez nagyon alacsony mértékben tesznek hozzá.

1.1.5 Értéklánc elemzés

Maga az értéklánc elemzés egy vállalatot nem a maga teljes egészében vizsgálja meg, hanem a stratégiaileg fontos tevékenységei alapján osztja fel. Az elemzés legfőbb célja, hogy a vállalat költségképződésének a folyamatát jobban megérthessük, egy mélyebb belátást kaphassunk egy vállalat pénzügyeibe. Egy adott módon kell megvizsgálni a termékek és a szolgáltatások előállításának a folyamatát. Általánosságban „Az üzleti tevékenység vizsgálatának általános modellje az értéklánc analízis.”¹⁴

Azokat a tevékenységeket, amelyek értékeket hoznak létre a folyamatban azok kiegészítő és elsődleges csoportokra osztásba kerülnek. Maga a klasszikus értéklánc felfogás Michael E. Porter nevéhez fűződik, úgy, mint az öt versenyerő modell. A legfőbb cél ennél az elemzésnél, hogy meg kell értenünk magának a vállalatnak az én esetemben az Audi Hungária Zrt.-nek az értékláncát, ezáltal lehet a kapott információt a lehető leghatékonyabban felhasználni. Emellett olyan „összetevőket” is fel kell ismernünk a vállalatról, mint „az információk hasonló módon történő beszerzése, a cég stratégiai célokat realizáló döntése, a vállalati stratégia ezeknek megfelelő létrehozása.”¹⁵

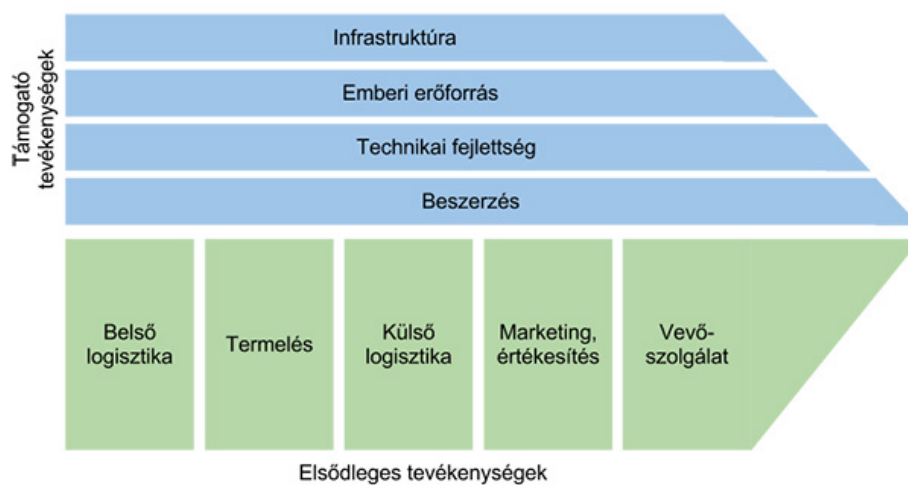
Emellett az értéklánc elemzésen alapul a számítógépes hálózatok stratégiai alkalmazása is, amely arra ösztönöz, hogy azokra a komponensekre koncentráljunk a döntési mechanizmusban, amelyekkel eredményezhető mérhető javulás. A differenciálódásba nem csak az elsődleges, de a kiegészítő tevékenységek is beleszámítanak. „Az értéklánc elemzés hasznos segítség”¹⁶, hogyha arra a kérdésre keressük a választ, hogy „hogyan biztosítható a kívánatos pozíció, képes-e erre a vállalat, illetve, ha egy jó pozíciót foglaltunk el, akkor az mennyire védhető”¹⁷ a vállalat szempontjából.

¹⁴ Forrás: Digitális tankönyvtár, Harsáczki András – Nagy Dénes, 2014

¹⁵ Forrás: Digitális Tankönyvtár, Harsáczki András – Nagy Dénes, 2014

¹⁶ Forrás: Baranya Megyei Vállalkozói Központ, 2007

¹⁷ Forrás: Baranya Megyei Vállalkozói Központ, 2007



5. ábra Értéklánc elemzés
 Forrás: Digitális tankönyvtár, Harsáczki András – Nagy Dénes, 2014

1.2 Összegzés

Maga a stratégiai terv általánosan egy olyan időszakra készül, amely jól meghatározható. Azonban felmerülhetnek problémák, jelen esetben egy járványidőszak. A környezet körülöttünk folyamatosan és dinamikusan változik. „Ezeknek a változásoknak az irányát, sebességét, nagyságát és hatását egyaránt vizsgálni kell”¹⁸ bizonyos időközönként. „Általánosan jól jellemezhető környezetben valósul meg”¹⁹ maga a stratégiai terv, eszközeiben hasonlít a gazdasági és piaci elemzésekhez pár kisebb változtatással.

Az általam felsorolt elemzések segítségével fogom meghatározni a cég makro környezetét, illetve egy bizonyos területét a mikro környezetnek, olyan tényezőket vizsgálva, amelyek önmagukban is megállják a helyüket és értelmezhetők, azonban szorosan összefüggnek egymással így őket összerakva megkapjuk belőlük a teljes egészet, egy jól működő környezetstratégiai tervet egy járványidőszakra vonatkozóan.

Az elemzésemhez egy általam választott és megtervezett módszerkombinációt használok, amelyben egyaránt végzek makro és mikro gazdasági elemzési módszereket az Audi Hungária Zrt.-re vonatkozóan, hogy végső következtetéseim levonásához egy szélesebb spektrumú képet kaphassak, mint belsőleg, mint külsőleg a vállalat teljesítményéről, illetve felépítéséről. A külső

¹⁸ Forrás: Dr. Fekete Jenő György, 2011

¹⁹ Forrás: Dr. Fekete Jenő György, 2011

környezet elemzésével átfogó képet kapok majd az Audi Hungária Zrt.-ről mind normál működésében mind a kialakuló covid-19 járványidőszakot vizsgálva. Elemzéseim a 2019-es normálisan működő gazdasági évre, illetve valamely részben a 2020-as visszaesés évére párhuzamosan fogom vizsgálni és ezen adatok alapján, illetve a legfrissebb információkat összevetve fogok kapni egy képet a tavalyi, illetve a mostani járványidőszaki működés periódusáról, ami alapján levonom saját következtetéseim. Úgy gondolom ezen módszerek alkalmazásával egy olyan kép kapható majd a vállalatról, amely alapján eldönthető lesz arra a központi kérdésemre a válasz, hogy egy ekkora vállalat túl tudna/tud-e élni egy ilyen nagy erejű járványidőszakot vagy le kell-e majd állítania a termelését és ezzel a gyár működése is megállna és beláthatatlan időre szünetelne-e.

Elemzéseimben alkalmazok olyan mikro gazdasági környezeti elemzést is, mint például a BCG mátrix. Azért is egészítem ki ezzel az elemzéseim, hogy megtudhassam általánosan melyek azok a termékek amelyek a vállalat szempontjából fontosak, hiszen az eladásuk nagyobb számban történik így stratégiám kialakításakor azt is figyelembe tudom venni, hogy például melyek azok az alkatrészek vagy gépjárművek összességében a vállalat „sztár” termékei avagy „fejőstehenei”, amik gyártása nem állhat le, illetve ha le is áll bizonyos időre az nagymértékben befolyásolja a cég bevételeinek alakulását, különösképpen ebben a bizonytalan időszakban. Tehát elemzésemben egyaránt végzek iparági, illetve működési környezet elemzéseket is a részletesség érdekében.

2 A MÓDSZERKOMBINÁCIÓK HASZNÁLATA ÉS A GAZDASÁGI ELEMZÉS JELENTŐSÉGE

Akár egy gazdasági válság, akár az én esetemben egy nagyobb erejű globális vírus megjelenése az egész világgazdaságot egy bizonytalan, kilátástalan helyzetbe sodorja, „amely egyértelműen megnehezítheti az üzleti döntések meghozatalát, emiatt a vállalatok jövőbeli fennmaradásával kapcsolatos előrejelzések fontossága minden eddiginél jelentősebb”²⁰ Ez a bekövetkező váratlan, előre nem behatárolható jelenség, amely egy járványvíruson kívül lehetne akár csőd helyzet egy vállalat tevékenységének, illetve valamennyi érintettjének ide belesorolva a vezetőséget a tulajdonosokat, illetve az alkalmazottak és a nemzetgazdaság teljes egészét, amelynek egyaránt nagy mértékű veszteségeket okoz. Általánosan egy nagyvállalatot vizsgálva úgy tűnhet kívülről, hogy szinte hibátlan a működése, sokkal jobb, mint egy

²⁰ Forrás: Hitelintézeteti szemle, Virág Miklós – Nyitrai Tamás, évszám nélkül

kisvállalatnál, hiszen itt adott a technológia, a piac, magasabb fokú szakértelem, illetve a tőke is sokkal magasabb a stabilitás az pedig szinte teljesen bebiztosított. Ilyen esetekben viszont a vállalatok eshetnek abba a hibába is, amelyet a „megfőtt béka szindrómának”²¹ nevezünk vagy a „fejjele a falnak”²² típusú magatartásnak. Emiatt is szükségszerű a módszerkombinációk használata a vállalat elemzése szempontjából, hiszen a vállalat makro és mikro környezetének megállapításával megkaphatunk egy olyan képet, amely egy adott időszakban jellemzi a működését és megismerhetjük annak legbelsőbb részleteit, illetve ezáltal a jellemét is. Levonhatjuk következtetéseinket és könnyebben tehetünk javaslatokat a jövővel kapcsolatban. Általánosan a gazdasági elemzés egy olyan módszer, amely által a gazdasági vezetés számára a „nélkülözhetetlen tájékozottság biztosítható”²³ ezáltal pedig a vállalkozás tevékenysége fejleszhető, bírálható és jobban megismerhetővé válik.

Maga a fejlesztés és a gazdálkodás része az, amely a vállalkozás eredményeinek együttes vizsgálatára és értékelésére irányuló tevékenység. Magával az elemzéssel tudjuk minősíteni egy vállalat vezetői által hozott döntéseik előkészítését, illetve a már megtett intézkedéseik végrehajtásának a módját, azt, hogy a már megkezdett vagy már megvalósított fejlesztések hatékonyak/hatékonyak voltak-e, illetve, hogy az eredmények milyen mértékben növekednek, vagy, hogy mely irányba változnak, esetleg csökkennek- e vagy ténylegesen növekednek és hatásosak. Az elemzéseknek a legfontosabb eleme a tájékozottság, amely az általunk elvégzett elemzések eredményei mutatnak meg.

A legfőbb feladat, hogyha módszerkombinációt használunk és alkalmazunk, hogy több gazdasági elemzést is használjunk és elsősorban magát a gazdálkodást segítsük, illetve tegyük azt hatékonyabbá és sokkal eredményesebbé a z általunk levont következtetéseinkkel. Az én helyzetemben egy a jövőre vonatkozó jól működő stratégiai javaslat megtervezése is fontos tényezője az elemzésnek. A kapott eredményeim mellett oda kell figyelni a veszteségekre és hiányosságokra is és ennek okát fel kell tárni. Én egy úgynevezett „induktív”²⁴ vagyis egy felépítő módszert használok, ami azt jelenti, hogy a vállalat egyszerűbb tevékenységeitől haladok az elemzéssel az átfogóbb, összetettebb tevékenységek felé. Saját kalkulációkat/elemzéseket használok, majd ezek segítségével jutok el a fő jelenséghez, esetemben a vírusjárvány eredményezte változások megismeréséhez. Összességében kell

²¹ Jelentése: „Én vagyok a legjobb”

Forrás: Stratégia menedzsment alapjai, Dr. Marosán György, IBM, Kodak, évszám nélkül

²² Jelentése: „Nekem mindig minden sikerül”

Forrás: Stratégia menedzsment alapjai, Dr. Marosán György, Enron, évszám nélkül

²³ Forrás: Pénzügy Sziget, évszám nélkül

²⁴ Forrás: Pénzügy Sziget, évszám nélkül

vizsgálni a hibákat, fel kell tárni a kialakulásuk okát/okait és a hibák következményét is. Ezáltal saját elemzéseim eredményeivel kiszűrhetem a fontos tényezőket a hibákat és a javulásokat is, ezáltal megállapíthatom a vállalat jelenlegi helyzetét és a „jövőbe tekintve” annak a gazdaságban való növekedését vagy csökkenését. Tehát összességében megállapíthatjuk, hogy a gazdasági elemzésekre mindenképpen szükség van ahhoz, hogy pontos információkat tudjunk adni egy vállalatról és levonhatjuk következtetéseink.

2.1 Stratégia, stratégia típusok használata

Elemzésem utolsó lépéseként megfogalmazom a vállalat számára az általam legjobbnak vélt stratégiát, illetve, javaslatokat teszek a jövőre nézve. Általánosan amikor stratégiát elemzünk akkor vizsgáljuk a vállalat külső környezetét, a belső erőforrásait és a vállalat érdekeit, illetve szándékait. A stratégiai döntésnél összemérjük a kapott eredményeket és kiértékeljük majd eldöntjük a vállalat számára mely típus lenne a megfelelő.

Napjainkban a 21. századot tekintve a stratégiák is megváltoztak. Ami jellemző lett erre az időszakra, hogy magának a vállalati fejlődésnek egyik fő irányává vált az összpontosítás, vagyis egy fő tevékenységre koncentrálnak a vállalatok a tevékenységi körükön belül. Fontossá vált az „outsourcing” és az „insourcing” tevékenység. „Kiszervezés (*outsourcing*) alatt azt a folyamatot értjük, mikor egy hagyományosan a vállalat által végzett tevékenységet a cég kiszervez, kihelyez, és azt a jövőben más, az adott tevékenységre szakosodott vállalat látja el. A kiszervezés lebonyolítását gyakran a beszerzési osztály végzi.”²⁵ Illetve „a beszerzés az outsourcing ellentéte, erőforrás beépítése a társaságba. leginkább termeléshez, ellátási lánc üzemeltetéshez köthető műveletek szervezeten belülré helyezését jelenti, önálló egységet teremtve a vállalaton belül, amely az adott üzleti tevékenység elvégzésére specializálódik.”²⁶ Többféle stratégiát is alkalmazhatunk, illetve az is lehetséges, hogy egy darab stratégia típus is tökéletesen beválhat.

Alkalmazhatunk „Portfólió-modelleket”, ezeket a modelleket azért is alkalmazzák, mert rájuk lehet alapozni egy vállalat teljes egészének a stratégiai átvilágítását. Ilyenkor figyelni kell a stratégiai üzleti egységekre, mint például a fő termékekre vagy divíziókra és ezek nyereségtermelő képességére, illetve versenyképességére, tőkehasznosítási képességére. Fontos elemeznünk azt, hogy a vállalat mely részei azok, amelyekkel nyereség termelhető, illetve amelyek csak fogyasztanak. Végül pedig fontos számításba venni az alaptevékenységet szolgáló egységeknél, hogy melyek azok a területek, amelyeknél a működési költség magas

²⁵ Forrás: agr.unideb.hu, évszám nélkül

²⁶ Forrás: HRportal, évszám nélkül

lehet. Ezzel a stratégiai módszerrel óvatosan kell bánni és átgondoltan. Létezik egy másik stratégiai modell is, amely, általánosabb azaz, az alapstratégia. Angol kifejezései a grand vagy a master strategy, ez a módszer egy jól meghatározott iránnyal rendelkezik, amely belső logikára épül, illetve segít azt eldönteni, hogy egy vállalat tulajdonosa hogyan fejlessze az egyes SÜE-t milyen eladási vagy felvásárlási stratégiai akcióval indítsa be.

Maga „az alapstratégia vagy technológiai vagy piaci vízióból levezetett, a vállalat-egész szintjén megfogalmazott fejlesztési irány, amely a diverzifikált üzletágakkal rendelkező vállalat szerteágazó tevékenységeinek összehangolását, összpontosítását és megújítását célozza.”²⁷ Ezen belül is többféle csoportba oszthatjuk az alapstratégiákat lehetnek intenzív, integrációs, diverzifikációs és védekező stratégiák. Végül a harmadik stratégia modell a stratégiai akciók választéka. Ez a módszer két részből épül fel, az egyik a belső fejlesztés stratégiai és a külső kapcsolat fejlesztésére irányuló stratégia.

Belső fejlesztési szempontból figyelembe kell venni és a „benchmarking segítségével azonosítani a lehetőségeket”²⁸, az üzleti folyamatokat újra szabályozni, illetve fontos figyelembe venni a vállalat outsourcing tevékenységét, a leépítéseket és hogy egy vállalat milyen mértékben van jelen globálisan. A külső kapcsolat fejlesztésére irányuló stratégiai akcióknál pedig a közös fejlesztés a vállalat közös létrehozása és a felvásárlás oldaláról kell megvizsgálnia céget.

Ezentúl megkülönböztetjük egymástól az aktív és a passzív stratégiát. Abban különböznek egymástól, hogy aktív stratégia alkalmazásakor a vállalat nem a környezeti hatásokra figyelve működik, hanem egy sajátos úton és inkább a kívülről érkező hatások ellen dolgozik. Ezzel szemben a passzív stratégia az, amely a környezeti változásokkal együtt működik, próbál alkalmazkodni hozzájuk. A két stratégia használata függ a cég vezetőinek szemléletétől, az ő szakképzettségüktől, a stratégiai tervezésétől, illetve, hogy bevonják-e a munkálatokba a munkavállalókat. Ezek a stratégiák a legjellemzőbb típusok viszont ezek mellett is léteznek még különböző fajták, ha stratégiatervezésről beszélünk.

Az olyan nemzetközileg elismert vállalatoknál, mint esetemben az Audi Hungaria is, stratégiájuk kialakításakor fontos lehet követni a nemzetközi tendenciákat, jó alapot képezhet egy nagyvállalat stratégiájának kialakításakor a „dinamikus magasság magas technológiai színvonal mellett, a stabilitás átlagos technológiai színvonal mellett, kiemelkedő vezetési technológiák és az erőforrások árkülönbségének figyelembevétele.”²⁹

²⁷ Forrás: Stratégiai Menedzsment alapjai, Dr. Marosán György, évszám nélkül

²⁸ Forrás: Stratégiai Menedzsment alapjai, Dr. Marosán György, évszám nélkül

²⁹ Forrás: People.inf.elte.hu, évszám nélkül

Általánosságban, ha egy válsághelyzet jelen esetemben egy nagyobb erejű járványhelyzet alakul ki akkor a vállalatok egy úgynevezett stratégiai váltást alkalmaznak. Ennek feltétele, hogy a vállalat még jól működő viszont egyre jobban romlik a helyzete. Ez „történhet a működési kör megtartásával vagy megváltoztatásával.”³⁰

Ilyenkor két lehetőség közül választhat egy cég az egyik, hogy az erőforrásait kezdi jobban mozgósítani, próbál saját versenypozíciójának javítására törekedni, illetve a másik lehetősége, hogy a „jelenlegi piacot szegmentálja”³¹.

Emellett használnak még működési rendszerben történő változtatást, amely ugyancsak jellemző az Audi Hungária Zrt.-re is, ez akkor következik be, amikor a „vállalat pillanatnyi helyzete is gyenge, azonnali cselekvésre van szükség”³². Ezen belül különböztetünk meg négy típust az „eszközcsökkentő, a kombinált, a jövedelemnövelő és költségcsökkentő”³³ eszközöket.

Stratégiám kialakításakor figyelek az apróbb részetekre, a kapott eredményeimre és a körülményekre majd ezek együttese alapján teszek javaslatot és döntöm el mely stratégia lenne a legideálisabb a járványidőszaki visszaesés megoldását illetően, illetve ezzel a nagyvállalat hosszantartó működését biztosítva.

³⁰ Forrás: People.inf.elte.hu, évszám nélkül

³¹ Forrás: People.inf.elte.hu, évszám nélkül

³² Forrás: People.inf.elte.hu, évszám nélkül

³³ Forrás: People.inf.elte.hu, évszám nélkül

3 AZ AUDI HUNGÁRIA ZRT. STRATÉGIÁJÁNAK TÖRTÉNETE

3.1 Az Audi Hungária Zrt. bemutatása

Az Audi 1992-ben döntötte el, hogy gyárat épít Magyarországon. Az anyavállalat, az Audi AG a németországi Ingolstadt-ban található. A vállalat vezetői úgy döntöttek, hogy a termelés egy részét kihelyezik külföldre. A jelöltek között 180 ország szerepelt, végül Győrt választották, amelyben a város infrastruktúrája és területi elhelyezkedése is nagy szerepet játszott. A város ipari parkjában kezdte meg a működését 1993-ban, ekkor 100 millió euró volt a cég törzstőkéje. Kezdetben a gyártást egy 100.000 négyzetméteres szerkezetkész csarnokban végezték, a gyártás 1994-ben négyhengeres ötszelepes motorok gyártásával kezdődött főleg az Audi és Volkswagen Konzern számára. Az elmúlt 25 évben a vállalat folyamatosan bővítette és a mai napig bővíti magyarországi leányvállalatát, ez igaz mind a termelésre, mind pedig a gyártás helyszínéül szolgáló csarnokokra.

Az eddigi beruházások mértéke a városban meghaladta a 8 milliárd eurót is ezzel pedig az Audi egyik legnagyobb külföldi befektetőjévé vált a győri gyár Magyarországon. 1994 óta a gyár a világ egyik legnagyobb motorgyárává nőtte ki magát, ahol már több mint 35 millió motort gyártottak le. 2018-ban immár kilencedik alkalommal megkapta az „Év Nemzetközi Motorja” kitüntetést is ezzel még színvonalasabbá vált az ügyfelek számára. A vállalat odafigyel a környezettudatosságra támogatja a győri régiót.

A legfontosabb és fő profilja egyértelműen a motorgyártás, de egy egyre bővülő járműpalettával is rendelkezik, melyek gyártásának egésze is a győri telephelyükön történik. Motor és járműfejlesztési osztályt üzemel, szerszámgyárat működtet. Emellett fontos profiljai: minőségbiztosítás ügyfelek számára, a gyártástechnológia és a logisztikai folyamatok irányítása Győrből. Kiemelt fontosságú a már említett környezetvédelem helyes kezelése, felelősséget vállal munkatársaiért, illetve rendelkezik egy Compliance és Audi visszaélés-bejelentési rendszerrel is.

3.1 A vállalat stratégiája

„Az Audi Hungária Zrt. sikere mindenekelőtt annak köszönhető, hogy mindig a megfelelő stratégiai témákra helyezik a hangsúlyt és ezzel az előttük álló változásokat és átalakulásokat tudatosan irányítják, illetve azokat maguk kezdeményezik.”³⁴ A vállalat stratégiájának kialakításakor az Audi Hungária Igazgatósága egy úgynevezett intenzív

³⁴ Forrás: Audi Hungaria „d”, évszám nélkül

stratégiaalkotó/stratégia tervező folyamat³⁵ során mérlegelte külön az Audi és a Volkswagen Konzern stratégiáit emellett a jövőre vonatkozó kihívásait és értékelt ezen kihívások kihatását magára az Audi Hungária Zrt.-re. Létrehoztak egy egységes elképzelést a jövőt illetően így fogalmazódott meg a cég jövőképe és küldetése.

Emellett folyamatos stratégiai munkát végez a vállalat és úgynevezett cselekvési területek meghatározásával, projektek és szakterületi tevékenységek mellett valósítja meg magát a stratégiát. A vállalat **küldetése**, hogy ügyfeleit korszerű és kiváló minőségű termékekkel nyerve meg versenyképes jövedelmezőség mellett, illetve, hogy innovatív technológiákat alkalmazzanak hatékony és intelligens módon. Ezentúl szeretne egy motiváló vállalati kultúrát kiépíteni, ahol a legnagyobb ösztönzés maga a teljesítmény növelése. A vállalat saját sikereire büszke, amely a tovább fejlődésre ösztönzi magát a céget. Legfontosabb **stratégiai céljai**, hogy a vállalat fenntarthatóan működjön, ennek érdekében tudatosan figyel a környezettudatosságra e mellett a társadalmi felelősségvállalásra.

Törekedik egy vonzó környezet kialakítására, a gyakorlatban is megvalósuló kiválóságra, illetve a folytonos fejlődésre üzleti területein. Alaptevékenységük folyamatos újítása és átalakítása is kiemelt célnak számít, illetve a vonzó munkáltatói légkör megteremtése, amelynek legfőbb eszköze a versenyképes bérezés és juttatások biztosítása munkatársai számára. A vállalat **jövőképe**: „Az Audi Hungária lelkesít.”³⁶ „Mobilitás Győrből”³⁷. Emellett nagy hangsúlyt fektet, szlogenként is használja a **megbecsülés, nyitottság, felelősségvállalás** és **integritást**, mint a vállalatot legjobban meghatározó kifejezéseket.

3.1.1 Belső szervezeti felépítése stratégiai szempontból

A vállalat huszonkettő szakterülete közül a stratégia döntések meghozatala a beszerzési osztályon történik. Hiszen itt nem csak a nevéhez híven az alapanyagok, eszközök és szolgáltatások beszerzése az egyedüli feladat, de ezen a területen történik az új stratégiák meghozatala, illetve kidolgozása és megvalósítása is. Ezen terület napi munkájának elvégzése számos kihívást és változatosságot von maga után, hiszen nem csak az Audi Hungária más területeivel kell összehangolni a működését, hanem konzernszinten is meg kell állnia a helyét,

³⁵ Jelentése: Szűkebb értelemben a célok, stratégiák, akciók és éves operatív tervek elkészítésének folyamata. Tágabb értelmezésben beleértjük a terv megvalósításának ellenőrzését is. Ennek intenzív, folyamatos formájáról beszélünk. Forrás: Barakonyi Károly, 2013

³⁶ Forrás: Audi Hungaria „d”, évszám nélkül

³⁷ Forrás: Audi Hungaria „d”, évszám nélkül

betartani a határidőket, illetve a minőségi és mennyiségi megrendeléseknek is eleget kell tenniük. A stratégiai döntések irányvonalát a beszerzési osztály közösen tárgyalja meg, amiben törekszik a hosszútávra szóló fejlesztésekre.

Ezeket közösen dolgozza ki és végül megvalósítja stratégiai elképzeléseit. A szállítói stratégiák kifejlesztése is itt történik, amihez a vállalat nem csak a piaci lehetőségeket használja ki, de emellett az anyagköltségét is optimalizálja és törekszik a globális szükségleteit is biztosítani. A vállalat, mint a „beszállítók központi kapcsolattartója megtárgyalja a mindenkori alkatrészek árait, kapacitását és stratégiai irányzatait.”³⁸ Példaként, egy stratégia beszerző feladatai közé tartozik ezen a területen a „szériaalkatrészek beszerzése, beszerzési stratégiák kialakítása, rendszeres kapcsolattartás a beszállítókkal, ártárgyalások önálló lebonyolítása, a verseny- és piaci helyzetek figyelemmel követése, illetve értékelése és piaci elemzések készítése.

Új beszállítók felkutatása, értékelése és ezentúl a Konzernszintű együttműködés a VW konzernen belüli társosztályokkal.”³⁹ Összességében mindenképp egy összetett feladatról van szó, hiszen maga a stratégiai folyamat is összetett és több lépésből áll össze.

3.1.2 A vállalat életének nagyobb kihívásai és fordulatai az elmúlt években

A vállalat nagyobb stratégiai változása a 2018-as évben történt, hiszen ezelőtt a kezdetektől kialakított alap stratégiájuk megváltoztatását kellett kezdeményezniük. Ekkor ünnepelte a cég a huszonöt éves jubileumát ezzel összekötve elhatározta, hogy a következő huszonöt évre tekint előre „és ennek első lépcsőjeként új stratégiát fogalmazott meg.”⁴⁰ Az Audi Hungária Zrt. elmúlt sikeres negyedszázadát is jól felépített egymást követő stratégiai lépések biztosították. A stratégia változtatás oka az újabb kihívások megjelenése volt, amelyekhez újabb ötletekre volt szükség, illetve a cég profizmusából adódóan jól definiált célok kellett és a hozzájuk vezető út.

A világ változásával megváltoztak a vállalat iparága számára biztosított keretfeltételek emiatt sokkal több kihívást kellett legyőznie a cégnek, mint ezelőtt. Emiatt alakult meg az Audi AG stratégia⁴¹ ,amely a vállalatot a jövőre készítette fel és a mai napig alkalmaz. Ezzel választ adva az úgynevezett megatrendekre mint a „digitalizáció, urbanizáció és a fenntarthatóság.”⁴² Két

³⁸ Forrás: Audi Hungária, évszám nélkül

³⁹ Forrás: Profession.hu, Audi Hungaria, évszám nélkül

⁴⁰ Forrás: Audi Hungária, 2018

⁴¹ Jelentése: Következtesen elektromos stratégia folytatása, a kínálat kibővítése elektromos autók terén.

Forrás: Walter Autó Kft, 2019

⁴² Forrás: Audi Hungária, 2018

fontos stratégiai cél fogalmazódott meg 2018-ban az egyik az üzleti területek továbbfejlesztése volt a másik pedig az alaptevékenység átalakítása. Kulcsszóként jelölték meg az elektromobilitást és a digitalizációt. Az új stratégia kialakításában a munkatársakat is bevonták annak érdekében, hogy a cég munkatársai „még inkább magukénak érezzék és jobban megtalálják benne a saját feladatukat, szerepüket.”⁴³

A kijelölt cselekvési területeket közösen a munkatársakkal úgynevezett „agilis workshopokon”⁴⁴ keresztül dolgozták ki. Ez a típusú gyakorlat sokat segített hiszen sokkal kreatívabb volt és dinamikusabb, együtt gondolkodóbb. Az új stratégiák mellett közös értékeket is teremtettek a jövőbeli közös sikerek elérése érdekében. Illetve, a vállalat tudatosan csökkenti már 2010 óta a gyár által kibocsátott környezeti hatásait. Ennek eredménye 2018-ban érte el a fordulópontját hiszen 25 százalékkal tudta csökkenteni az egy motorra számított értékeit.

A vállalat 2019-es évében ugyancsak jól teljesített több új típusú jármű sorozatgyártásába is kezdett, illetve hét új motorváltozat gyártása is elkezdődött, azonban a 2019 december 31-én kirobbanó koronavírus járvány a vállalatot is nagy mértékben érintette. Ez/ez volt az utóbbi évei egyik legnagyobbknak mondható kihívása, amely még mindig tart.

A vállalatnak 2020 márciusában már alkalmazkodnia kellett az új helyzethez, ami miatt átalakításra kerültek a vállalat keretfeltételei, illetve a járműgyártás gyors tempóban lezajló átalakulása is végbement. A változás az egész országban érzékelhető volt, hiszen gazdaságilag megrendítette a vállalatok nagy részét. A termelést szervesen és szakaszonként leállították és a legtöbb területen átmenetileg szüneteltették, amely az Audi Hungaria számára is nagy termelésbeli kiesést okozott.

A vállalat első körben „két hétre ütemezetten leállította a termelést, ami azt jelenti, hogy néhány területen folytatódik csak a munka.”⁴⁵ Illetve, a bent maradó munkatársak is csak korlátozott számban és biztonsági távolságban dolgozhattak. A munkatársait a cég nem bocsátotta el és a hónap végi fizetéseket biztosította dolgozóinak és még mindig biztosít. A győri gyár mellett azonban mind a kecskeméti Mercedes gyár, illetve a szentgotthárdi Opel és esztergomi Suzuki gyár is leállt. Ezek után a leállás hosszabbítására volt szükség majd „az állásidőt, az elszámolási időszakra történő lemondást, az otthoni munkavégzést, a rugalmas munkaidőkeretet és a szabadság elrendelést vegyesen alkalmazza”⁴⁶ a cég. A vállalat nyeresége

⁴³ Forrás: Audi Hungaria, 2018

⁴⁴ Jelentése: A folyamatos alkalmazkodás szükségességére, fejlődésre, az ügyféligenyek szem előtt tartására nevelik a vállalatokat, miközben rugalmassá és lényegesen gyorsabbá teszik a működést.
Forrás: Kürt Akadémia, Szabó Sándor, évszám nélkül

⁴⁵ Forrás: Hvg.hu, 2020

⁴⁶ Forrás: Portfolio.hu „a”, 2020

85 millió euróval csökkent, illetve 14441 darab motorral kevesebbet gyártottak a 2018-as évhez képest. Emiatt újabb stratégia döntésekre volt szüksége a gyárnak emellett gyors reagálási készségre. Komplex intézkedési csomagokat hoztak létre, hogy a covid-19-es járvány gazdasági kárait csökkentsék és ezáltal megőrizzék a dolgozók munkahelyét. Létrehozták az „AudiTogether” kampányt is mutatva a járványhoz való hozzáállását világszerte. A járvány második hulláma az országot 2020. augusztus 27-én érte el, ami ugyancsak nem kedvezett a nagyvállalatoknak így az Audi győri gyárának sem. Jelenleg is küzd a vírus következményeivel, hiszen gazdaságilag a termelés alacsonyabb ütemben folyik, illetve korlátozott létszámú a gyáron belüli foglalkoztatás a biztonsági és higiéniai előírások miatt.

3.2 Az Audi jelenlegi pozíciója a világon, versenytársai

Az Audi Hungaria Zrt a magyarországi autóipar legjelentősebb részét alkotja. A győri vállalat világhírrrel rendelkezik, hiszen jelenleg a világ legnagyobb motorgyára, illetve a német Audi AG 100 százalékos magyarországi leányvállalata. Jelenleg Magyarország egyik legnagyobb külföldi befektetője, ami azt jelenti, hogy maga a gyár kivitele adja a teljes magyar export 9 százalékát. „Ezzel a teljesítménnyel Magyarország második legnagyobb exportőre.”⁴⁷ Magyarországon négy nagyobb versenytársa van a vállalatnak a kecskeméti Mercedes-Benz Manufacturing Hungary gyára, a szentgotthárdi Opel gyár, az esztergomi Magyar Suzuki Zrt és a debreceni BMW gyár.

A vállalat 2 millió német márka törzstőkével alapult meg. Több leányvállalata is van „Magyarországon, Belgiumban és Olaszországon”⁴⁸ is. Az Audi Hungaria Zrt. jelenleg a legfrissebb információk szerint körülbelül „12807 munkatársat foglalkoztat”⁴⁹, illetve a koronavírus járvány ellenére a 2019-es évet kiemelkedő termelési eredménnyel zárta. A vállalat főleg a már említett Audi és Volkswagen konszern számára termel és gyártja motorjait. Főleg Németország számára de Kína felé is maga az Audi elektromos autóinak a gyártása a tervek szerint meg fog kezdődni, illetve a vállalat jelen van az egész világon, luxusmárkaként elismert cég.

Legnagyobb versenytársainak mondható és azonos kategóriába is tartozó vállalat a Mercedes Benz és a BMW a magyar piacon. Az elmúlt pár évben az értékesített autók száma szerint a BMW vezetett, de a növekedés üteme szerint az Audi, viszont „az Audi kínai eladásait a meglévő márkakereskedői hálózat fogja vissza”⁵⁰ ami miatt termelési területen újabb visszaesés

⁴⁷ Forrás: Wikiwand, évszám nélkül

⁴⁸ Forrás: Császár Gabriella, Koteczki Petra, Polyák Dézi, Varga Krisztina, Végh Kitti, 2012

⁴⁹ Forrás: Szabó Dániel, 2020

⁵⁰ Forrás: Gere Tamás, 2017

volt érzékelhető a BMW és Mercedes-Benz termelésével szemben már a 2013-as évben is. A világban élen járó márkáról beszélhetünk, amely folyamatosan fejlődik és illeszkedik be a rohamosan modernizálódó világba legújabb fejlesztéseivel és naprakész stratégiájával. 2019-ben „a legnépszerűbb középkategóriás autók eladásánál második helyezést ért el az Audi a Volkswagen pedig első helyen, míg versenytársai közül a BMW csak a harmadik helyen végzett a Mercedes pedig csak a hetedikén.”⁵¹

3.2.1 Audi Compliance

Az Audi Hungária Zrt. rendelkezik egy úgynevezett Audi versenyjogi compliance-el. Ami azt jelenti, hogy egy egyén önkéntesen felelősséget vállal a szabályok betartására, amely a vállalati kultúrán belül a jogszabályi rendelkezések, belső szabályzatok, a viselkedési és etikai kódexek betartására, illetve átlátható cselekvésre szólítja fel a vállalat versenytársait. A Compliance célja, hogy megelőzze a vállalat számára az esetleges hírnévvesztést, bírságokat, peres eljárásokat. A vezető tisztségviselők és a munkavállalók is egyaránt felelősséggel tartoznak.

3.2.2 Versenyjog és Compliance

A Versenyjog és Compliance a versenytársak közötti verseny szabályainak betartására alakult. Magában foglalja a viselkedési kódexet, amelynek neve a Code of Conduct, amely szerint a vállalat üzletfeleivel és a harmadik személyekkel szemben tisztességes és egyenlő bánásmódot alkalmaz, emellett támogatja a tisztességes és torzításmentes versenyt a versenyjogi előírások betartásával. beszállítói felé: „üzletfeleinktől is elvárjuk, hogy vállaljanak felelősséget a tisztességes verseny biztosítása érdekében.”⁵² Beszállítói felé fenntartható követelményei is vannak az új stratégiában is kiemelt vállalati célok megvalósítása érdekében, úgy, mint a környezetvédelmi standardok betartása, illetve a tisztességes piaci magatartás és a jogszabályok szerinti működés/viselkedés.

3.3 Az Audi Hungária Zrt. elhelyezkedése Magyarországon a hazai autógyártó vállalatok között

A Nemzeti Közszerológati Egyetem Közpénzügyi Kutatóintézete egy nagyobb kutatást végzett el az Audi „makrogazdasági beágyazódásának mérföldköveiről, különös tekintettel az Audi szerepének alakulására a nemzetgazdasági kibocsátásban, költségvetésben,

⁵¹ Forrás: Lendvai Zsolt, 2019

⁵² Forrás: Audi Hungaria Motor Kft, 2014

foglalkoztatási mutatókban, exportban, importban és a német vállalat várható jövőbeni terveiről.”⁵³ tehát a vizsgálat a vállalat magyar gazdaságra gyakorolt hatásáról készült. A győri Audi gyár a kutatás szerint a magyar GDP 1,44 százalékát hozta létre a 2016-os évben. Maga a kutatás fő célja az volt, hogy feltérképezze Magyarországot és az Audi kapcsolatát a globális térben különös tekintettel a győri Audi Hungária Zrt.-re, hiszen a vizsgálat során a vállalat hozzájárulását vizsgálták és a gyár pozitív alkalmazkodóképességét.

Mivel az Audi AG a világ negyedik legnagyobb gépkocsigyártó csoportjának tagja ezért leányvállalatai a világ számos részén megtalálhatóak egészen „Japántól Braziliáig, illetve Olaszországtól Ausztráliáig.”⁵⁴ A konszernen belül megtalálható modellekhez úgy, mint az Audi, a Skoda, Volkswagen vagy Porsche gépjárművekhez mind a győri Audi gyárban készítik el a szerszámgepeket. A nagyvállalat „a magyar beszállítói piac kiemelkedő integrátorává fejlődött”⁵⁵ illetve megalapulása óta „több mint 8 milliárd eurót meghaladó összesített beruházási volumenével Magyarország legnagyobb külföldi beruházójává, az egyik legnagyobb gyártó vállalatává és exportőrévé”⁵⁶ nőtte ki magát.

Az Audi csoport összesen 2016-ban 1,926,638 darab jármű motort gyártott a győri gyárban. Magyarország legnagyobb exportőrévé nőtte ki magát alapítása óta, illetve, a mai napig az egyik legtokeerősebb vállalat Magyarországon. A vállalat Közép-Európa, illetve hazánk egyik legnagyobb árbevételét elérő vállalata. A jelenlegi adatok szerint a vállalat a 2020-as év márciusában összesen 1 968742⁵⁷ munkatársat foglalkoztatott, amely eredményes üzleti évet jelent a motorgyártás területén. A vállalatnak olyan nagy hatása van a magyar autóiparra, hogy a 2016-os nyári gyárleállás is komoly százalékokban látható visszaesést mutatott a statisztikákban a 2019-es világválság idejében történő leállás pedig még ennél is nagyobb százalékos visszaesést okozott. „Magyarország ma már elképzelhetetlen az Audi nélkül, ahogy a járműkonzern is elképzelhetetlen itteni tevékenysége nélkül a német konszernnek, a világ egyik legsikeresebb autógyárában a munka döntő részét magyar emberek végzik, bizonyítva, hogy a magyar ipar ismét képes világszínvonalú termékek előállítására.”⁵⁸

Tehát egyértelműen nagy hatással van a nagyvállalat a magyarországi gazdaságra, illetve az autóiipari szektorban is kiemelkedik versenytársai közül. Nagy az export-orientáció, ami azt jelenti, hogy forgalmának a 100 százalékát külföldön realizálja a cég, ennek nagy része a motor-

⁵³ Forrás: Novoszáth Péter, 2018

⁵⁴ Forrás: Novoszáth Péter, 2018

⁵⁵ Forrás: Hungarian Investment Promotion Agency, 2018

⁵⁶ Forrás: Hungarian Investment Promotion Agency, 2018

⁵⁷ Forrás: Audi Hungaria, 2020

⁵⁸ Forrás: Novoszáth Péter, 2018

és autóértékesítésből származik viszont a vállalat kimagasló exportja nagy mértékben, pozitívan járul hozzá a magyar külkereskedelmi mérleg alakulásához is. „Összességében a magyar autóipar a kivitel csaknem negyedét adja, ez azt jelenti, hogy egy általános iparági munkabeszüntetés leállíthatná az export 25 százalékát.”⁵⁹ A 2017-es statisztikai adatok szerint az Audi Magyarország negyedik legnagyobb foglalkoztató vállalata volt olyan cégek mellett, mint a Spar Magyarország vagy a Magyar Posta. Általánosságban Az Audi Hungária Zrt. győri gyára nem csak felsorolás szinten, de összesített eredmények alapján is az első helyen szerepel az autóiparban versenytársai mellett. Az Audi számít a legnagyobb szereplőnek „8,5 milliárd éves euró forgalommal és 12800 munkatárssal.”⁶⁰

A vállalat folyamatosan törekszik arra, hogy versenyképességét javítsa, ennek érdekében kutatófejlesztő kapacitását is fejleszti. Folyamatosan bővíti motorválasztékát és alkalmazkodik a világ fejlődéséhez a modernizációhoz. Erre példa a 2018-tól kezdődő elektromos motorgyártás, illetve a már említett új stratégia kidolgozása, amelyet a mai napig használ a vállalat. A cég a hazai társadalmi és kulturális életben is nagy mértékben részt vesz, hiszen támogatja a kulturális és sporteseményeket Győrben, ezzel is hozzájárul a város életminőségének javításához, hírnevéhez és színvonalához.

3.4 A Covid-19-es világjárvány hatása az Audi Hungária Zrt. stratégiájára

A Covid-19-járvány Kínában tört ki és 2020 márciusában hazánk gazdasági és társadalmi folyamatait is megtörte. Zavarokat okozott a munkaerőpiacokon, az értékesítési és termelési láncokban, illetve jelentősen megváltoztatta a gazdasági szereplők beruházási döntéseit és fogyasztását. Az Audi Hungária Zrt. a már említett keretfeltételei megváltoztatására kényszerült, illetve a stratégiájában pedig egy olyan mértékű változtatás történt, amely főleg a győri gyár, illetve maga az Audi hosszútávú céljainak megvalósítását helyezte előtérbe, amely

⁵⁹ Forrás: Torontáli Zoltán, 2019

⁶⁰ Forrás: Brückner Gergely, 2020

a hosszú berendezkedést, illetve a járványhoz való alkalmazkodást jelentette, így a vállalat rövidtávú céljainak megvalósítása a háttérbe szorult.

A járványhelyzet „mind az ellátási láncban, mind pedig a vevői igények megváltoztatásában, a megrendeléseknek kvázi nullára történő visszaesésében”⁶¹ nagy változást hozott az Audi Hungária Zrt. számára, ehhez mérten kellett megváltoztatni a stratégiai terveit és elképzeléseit.

4 BELSŐ KÖRNYEZET ELEMZÉSE SWOT ANALÍZIS SEGÍTSÉGÉVEL

Az általam választott központi probléma kérdésköre:

„Kibír-e egy járványidőszakot egy ekkora nagyvállalat, mint az Audi Hungária Zrt.?”

1. táblázat

Az Audi Hungária Zrt. 2019-es évének analízise

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none">- stabil és elismert nemzetközi vállalat (luxusmárka)- innováció, folyamatosan fejlődés- széles termékportfólió- termelési és elosztási hálózat- kiváló minőség gyártási területen- szakképzés, szakképzettség biztosítása- térség folyamatos fejlesztése- nagy hangsúlyt fektet a környezetvédelemre és a társadalmi szerepvállalásra- erős háttér (Audi-VW Konzern)	<ul style="list-style-type: none">- hosszú műszakok, túlórák (munkaidőszabály), jogi problémák- alacsony bérezés- függés az európai piactól- kötelező német nyelvtudás a vállalat területein- monoton munka- termék visszahívások

⁶¹ Forrás: Szandányi Levente, 2020

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> -terjeszkedési lehetőség új külföldi piacok felé - legújabb technológiák megjelenése- termékpaletta további bővítése - saját márka, hírnév erősödése - digitalizáció - önvezető, elektromos autók 	<ul style="list-style-type: none"> - versenytársai (Mercedes, BMW) jobban teljesíthet- piaci verseny - német nyelvtudás miatt kevesebb munkaerő - esetleges gazdasági válság, járvány idején kereslet gyengülés - elveszíti a pozitív márkaimázsát - magas nyersanyag és bérköltségek szabályozások

Forrás: Saját szerkesztés (ProMan Consulting, 2019) alapján

2. táblázat

Az Audi Hungária Zrt. 2019 és 2020-as I. negyedévi járványidőszaki analízise

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> - stabil és elismert nemzetközi vállalat (luxusmárka) - innováció, folyamatosan fejlődés - széles termékportfólió - termelési és elosztási hálózat - kiváló minőség gyártási területen - szakképzés, szakképzettség biztosítása - térség folyamatos fejlesztése - nagy hangsúlyt fektet a környezetvédelemre és a társadalmi szerepvállalásra - erős háttér (Audi-VW Konzern) - home office - bérezés biztosítása a gyárleállás alatt is 	<ul style="list-style-type: none"> kevesebb bevétel, alacsonyabb termelés kevesebb munkaerő, nagy része otthon időszakos gyárleállítás alacsony bérezés

Lehetőségek	Veszélyek
-legújabb technológiai fejlesztések, digitalizáció a termékpaletta bővítéshez vezethetnek- vásárlókat vonzhat be -kedvező kamatozású hitelek miatti autó vásárlás -központilag bevezetett alacsony árazás az autógyártásban, kedvező finanszírozás- vásárlók bevonása	termelés teljes leállása a járvány miatt (rendelet) elbocsátások a járvány miatt alacsony profit margin a vállalatnál időszakos leállások a járványhelyzet miatt a konkurencia jobban teljesíthet a járványidőszakban magas nyersanyagköltségek

Forrás: Saját szerkesztés (ProMan Consulting, 2019) alapján

SWOT analízisem a témám szempontjából a vállalat számára meghatározó időszakokra vonatkozóan készítettem el, ezeket külön elemzem majd összehasonlítom és vonom le következtetésem. Az első időszak a 2019-es normál működésű évre vonatkozik, ahol még a járványidőszak nem kezdődött el, a második időszak pedig a 2019-es év járványidőszakától a 2020-as I. negyedévig tart. Magának a problémának azt a kérdést határoztam meg amely szorosan kapcsolódik központi hipotézisemhez is, hogy egy ekkora vállalat, mint az Audi Hungária Zrt. bír-e egy ilyen nagy erővel bíró járványidőszakot mint a covid-19-es. Ehhez mérten határoztam meg a 2. ábra elemzésének tényezőit.

1. Ábra elemzése

Először a vállalat azon tényezőit vizsgáltam meg normál működésben (2019), amelyekre a vállalatnak hatása van. Ezek az erősségei és a gyengeségei. A vállalat **erősségei** közé sorolandó a már több éve kialakított és folyamatosan fenntartott felsőkategóriás imázs, ami miatt nemzetközileg elismert és megtalálható. A vállalat nagy figyelmet fordít a folyamatos fejlődésre cégen belül, illetve törekszik tartani a lépést a világ rohamos fejlődésével és modernizációjával.

Ennek is köszönhető, hogy folyamatosan szélesíti a termékpalettáját, motorgyártás és járműgyártás területein együttesen kiváló minőségben. A kiváló minőséget a vállalat a szakképzés módszerével teremti elő, hiszen iskolát működtet és munkavállalóit professzionális képzésben részesíti, így a gyártási területen csak is hozzáértő kezek dolgoznak egy-egy autón. Az elhelyezkedését tekintve igen kedvező földrajzi területen épült maga a gyár, több hektárnyi területen folyik a gyártás, illetve kölcsönösen színesíti a győri város életét a nagyvállalat, hiszen

támogatja a várost, hozzájárul a színvonala növeléséhez környezetvédelmi programjaival és társadalmi felelősségvállalásával. A legkiemelkedőbb erőssége véleményem szerint, hogy egy erős német háttérrel rendelkezik (Audi-VW Konzern), amely a vállalat életében biztosítja a kellő precizitást és a német temperamentumot, amely mindig a tökéletességre és pontosságra törekszik, emiatt is egy vezető márkáról beszélünk, ahol nincs helye a hibázásnak. Azonban a nagyvállalatnak természetesen vannak **gyengeségei** is. Az első, amit személy szerint én a gyengeségekhez soroltam az az Audi egyéni munkaidőszabálya, amely egy „bonyolultabb, de hatékonyabb elszámolási időszak”⁶²-ra vonatkozó rendszer.

Ezt a szabályt kizárólag a vállalaton belüli dolgozók tudják pontosan értelmezni, de összességében túlóráról és hosszabb munkaidőkről beszélhetünk. A heti negyven órán túl többször is előfordulhat, hogy egy dolgozó többet dolgozik, mint a napi nyolc óra. Véleményem szerint ez vezethet motiválatlansághoz, illetve sajnos különféle betegségekhez is, hiszen a kipihenség hiánya miatt a dolgozók túlhajszolhatják magukat. Egy másik perspektívából ez lehet erősség, hiszen a termelés gyorsabb, szakképzett a munkaerő és sokat dolgozik, teljes mértékben német vonal a jellemző, viszont saját véleményem szerint a napi nyolc óra elengedhetetlen lenne a normál teljesítéshez és a jó fizikum megtartásához.

Ami gyengeségként szerepel még az az alacsony bérezés, hiszen a vállalat kevesebb bért fizet a magyar gyár dolgozóinak, mint „más európai Audi leánynál”⁶³, ami akár kevesebb munkavállalót is jelenthet a vállalat számára. Az előző gyengeséghez visszavezetve pedig a két tényező összekapcsolható, hiszen több munkáról, de kevesebb fizetésről beszélhetünk. Ezentúl a gyár függ az európai piactól, tehát esetleges technológiai újításait nem biztos, hogy bevezetheti, ha a piacán nem az a trend az uralkodó, így akár több jó ötlet is elveszhet. Illetve a gyártás egész területén kötelező a német nyelvtudás, amely ugyancsak a munkavállalókat szelektálja, tehát kevesebb jelentkezés /önéletrajz kerülhet így a vállalatához.

Következő lépésben a vállalat azon tényezőit vizsgáltam, amelyekre nincs közvetlen befolyásuk. Ezek a lehetőségek és a veszélyek. Elsősorban a cég **lehetőségeit** vizsgáltam. Általánosságban a vállalatnak főleg Közép-Európán belül van egy erős jelenléte, de több leányvállalata megtalálható a világban például Olaszországban is vagy Belgiumban. Azonban ahogy a világ fejlődik új piacok nyílhatnak meg a cég számára (hosszútávú céljai közé sorolhatjuk az új piacokra való nyitást is) így szélesítheti leányvállalati körét. Ilyen piacnak tekinthető Kína is jelenleg. A technológiai fejlődés pedig új eszközök akár gyártósorok vagy

⁶² Forrás: K.Kiss Gergely,2018

⁶³ Forrás: Jandó Zoltán, 2019

módszerek és különféle technológiák megjelenéséhez vezethet, ami ugyancsak új termékpaletta új járművek tervezéséhez és gyártásához vezethet, amely fellendítheti a termelést és újabb, márkahű ügyfeleket vonzhat be a kereskedésekbe.

Ennek együtteséből következően pedig a márka hírneve erősödik és a versenytársai között előrébb juthat a ranglétrán. A vállalat **veszélyeit**, illetve pedig előfordulhat, hogy a közvetlen versenytársai, mint a Mercedes-Benz vagy a BMW jobban teljesít akár jobb technológiákkal dolgozik, amely az eladásban különbségeket eredményezhet, illetve a cég ebből kifolyólag veszíthet a pozitív márka imázsából. Veszélyként tüntettem fel emellett a német nyelvtudás kötelezővé tételét is, hiszen ez a már említett munkavállalókat szelektálja így kevesebb embert tudnak foglalkoztatni így a termelés lassabb lehet.

Végül pedig a témához kapcsolódóan is egy esetleges járványidőszakot vagy gazdasági válságot illetően a kereslet meggyengülhet, illetve a normál szint alá is csökkenhet, hiszen ilyen időszakokban az esetleges autóvásárlók elállhatnak a gépjárművásárlástól vagy olcsóbb kategóriát is választhatnak takarékosági szempontokból. Ezek azok a tényezők, amelyekkel a vállalatnak egy normál volumenű időszakban úgy gondolom, hogy számolnia kell.

2. Ábra elemzése

Második ábrám elemzését a 2019 tavaszán megjelenő járványidőszaktól kezdődően a 2020-as I. negyedévig készítettem el. A vállalat **erősségei** ugyanazok, mint egy normálisan működő évben, hiszen ezek nem változnak egy járványidőszak alatt. Kiegészítésre került az otthoni munkavégzéssel (home office), hiszen akik nem a gyártási területen dolgoznak, ők igénybe vehetik ezt az opciót is, illetve bizonyos egészségügyi korlátozások miatt a gyártási területeken is kevesebb létszámban folyik a munka váltott műszakokban, emellett pozitívum, hogy a gyárleállás alatti időszakban is ugyanúgy biztosították az alkalmazottak bérét.

Ami lényegesen változott azok a gyengeségek a lehetőségek és a veszélyek. **Gyengeségként** beszélhetünk az alacsony termelési volumenről és az ezáltal kialakuló kevesebb bevételről, amit a cég a járványidőszakban realizál. Ez a tényező egy normál működésben veszélyként jön fel, viszont a járványidőszakban ténylegesen problémaforrásként jelenik meg.

A már említett gyártás leállások miatt kevesebb munkaerő dolgozik így lelassult a munka a gyárban, hiszen az alkalmazottak nagy része otthon tartózkodik betegen vagy szabadságát tölti és ennek bizonyos része dolgozik csak otthonról, illetve a bérek a járványidőszak ellenére is ugyanazon alacsony szinten maradtak. Amit **lehetőségként** emelnék ki ebben az egész világot érintő időszakban, hogy egy esetleges újabb technológiai fejlesztéssel új az eddigiekhez képest eltérőbb design megjelenésével is a termékpaletta növelhető lenne, amivel egy bizonyos

vásárlói réteget lehetne megfogni, illetve ebben az időszakban kedvező kamatozású hitelek nyújtásával az ügyfelek nagyobb kedvet kaphatnak egy esetleges új gépjármű megvásárlására. Emellett személyes véleményem szerint egy központilag bevezetett alacsony árazás vagy kedvező finanszírozási feltételek is bizonyos részben megoldhatnák a problémát. **Veszélyként** tekinthetünk ebben az időszakban a termelés teljes leállítására, akár egy új rendelet vagy akár a járványhelyzet miatti vásárlások megszűnése miatt vagy az autó eladások lényegesebb csökkenése miatt is.

Ezáltal, ha a gyárak bezárnak, illetve kevesebb profittal dolgoznak megtörténhet az alkalmazottak szelektálása vagy ideiglenes szabadságra küldése. Időszakos leállítás a jelenlegi járványvírus alatt már megtörtént több hétre, de a járvány súlyosbodása miatt ez akár hónapokat is jelenthetne munka nélkül. Arra is meg van az esély, hogy az Audi versenytársai jobban teljesítenek ez idő alatt, mint a nagyvállalat, ami ugyancsak hírnév veszteshez és termelés csökkenéshez vezethet.

Összegzés

A gyengeségek folyamatos kijavítására van szükség a járványidőszak alatt. A gyengeségek közül a járvány első hullámában már egyszer sikerült a gyárleállást a listáról törölnie a vállalatnak, hiszen két-három hét leállítás után a gyár újraindult egy úgynevezett „átfogó intézkedési csomagot dolgozott ki”⁶⁴ és gőzerővel folytathatta a munkát.

Bizonyos mértékben megoldotta a létszámcsökkentést is, hiszen a higiéniai előírások a maszk használata és az előírt 1,5 méteres biztonsági távolság betartása ellenében az alkalmazottak folytathatták a munkát. ”A vállalat megduplázta szerződéses járatai számát, valamint folyamatos a buszok fertőtlenítése is.”⁶⁵ Azonban az is kiemelendő, hogy az Audi Hungária Zrt. munkatársai egy olyan ötlettel álltak elő, hogy 3D nyomtató segítségével készítsenek védőmaszkokhoz alkatrészeket. Ezen a projekten a cég több gyártótelephelyével is együttműködött és a prototípusok már 2019 áprilisában tesztelésre is kerültek.

Így a termelés valamelyest, ha lassabb ütemben is de folytatódott, nem állt le. Ezen tények szerint a vállalat gyengeségeit nagyrészt ki tudja aknázni és ellen tud állni a vírusnak a gyártási területen. Nagy valószínűséggel a hullám második fázisában is hasonló stratégiát fog folytatni és próbál stabilan a piacon maradni, illetve növelni eladásait. A veszélyeit tudatosan kell elkerülnie amennyire tudja minimalizálnia a járványidőszakban, illetve a lehetőségeit szem előtt tartani.

⁶⁴ Forrás: Portfolio.hu „b”, 2020

⁶⁵ Forrás: Portfolio.hu „b”, 2020

5 VERSENYELEMZÉS A PORTERI ÖT ERŐ MODELL ALAPJÁN

Azért választottam az öt erő modellt mivel a vállalat szűkebb környezetét is az úgynevezett versenykörnyezetét is úgy gondolom meg kell vizsgálnom ahhoz, hogy a járványidőszakban lefolyó változásokat ezen a területen is megvizsgáljuk a vállalatnál. Tehát végeztem kutatásomhoz egy iparági elemzést is a Porter féle öt erő modell segítségével.

		Kilépési korlátok	
		Alacsony	Magas
Belépési korlátok	Alacsony	Alacsony, biztos megtérülést biztosító iparágak	Alacsony, kockázatos megtérülést biztosító iparágak
	Magas	Magas, biztosmegtérülést biztosító iparágak	Magas, kockázatos megtérülést biztosító iparágak

6. ábra Porteri öt erő modell
Forrás: Saját szerkesztés (Papp Gábor,2020) alapján

5.1 Általánosan az Audi Hungária Zrt.-ről

5.1.1 A szállítók alku ereje

„*Inputok differenciáltsága*: a vállalat inputjai többek között kötőelemek, stancolt, préselt és forgácsolt alkatrészek, motorszenzorok, kapcsolók, antennák, emblémák és műanyag fröccsöntött alkatrészeket foglal magába”⁶⁶ ezen tartozékok minőségét szigorúan meghatározza a gyártási technológia. Illetve ezekből készülnek el a termékpaletta autói is.

Inputok helyettesíthetősége: az ismert információk alapján a tartozékokat nem igazán lehet olcsóbb darabokra cserélni, hiszen szigorú minőségi előírásokat kell betartania a vállalatnak a gyárban.

Szállítók koncentrálttsága: például a fröccsöntött autóiipari alkatrészekhez felhasználandó műanyag granulátumot különböző minőségben a régióban számos vállalat értékesít. A vállalat számára a motor és járműalkatrészek a beszállítóktól, illetve a területi speditőröktől érkeznek, ezentúl a motoralkatrészek és a lakkozott karosszéria Ingolstadtból vonattal a gyárba, illetve az Audi többi leányvállalatának is (ilyen például a Neckarsulm-ban található Audi is) innen történik a motorok és egyéb alkatrészek beszerzése ezáltal nagyobb részben egy saját telephelyről történik a konszern számára a beszállítás tehát igen koncentrált a beszállítói kör

⁶⁶ Forrás: Audi Hungaria, évszám nélkül

azonban magyar beszállítókkal is rendelkeznek, amelyek kiválasztása több lépésben történik „A követelmények ismertetése és megvalósítása után igényelhetik a cégek a konszern szakemberei által végzett minősítést.”⁶⁷ Körülbelül a magyarországi beszállítók 20%-a az, amely minden kritériumnak megfelel és szerződésben van az Audi Hungária Zrt.-vel. Ezáltal megállapíthatjuk, hogy a szállítók alku ereje alacsony, ugyanis kevés a nagy beszállítók száma, valamint egy ekkora márka, amely alapvetően német alapítású nem a hazai beszállítói körtől függ, illetve a koncentrátsága miatt kevés hazai beszállítóval is rendelkezik és inkább a német leányvállalatoktól érkezik a pótlás, emellett a szállítás maga is főleg külföldre történik. Tehát a vállalat számára megfelelő alapanyag beszerzése könnyedén megoldható a leányvállalatok/gyárak plusz pár magyar beszállító között.

5.2 A vevők alku ereje

Vásárolt áruk mennyisége, minősége: Az autógyártásban széles vásárlói körrel rendelkezik, amelyek kiváló minőségűek ezért az értékesítés is magas. A tavalyi évben (2019) „1 milliárd 184 millió euróval nőtt az Audi Hungária Zrt. árbevétele”⁶⁸ a 2018-as évhez képest „így elérte a 8 milliárd 561 millió eurót.”⁶⁹ Viszont a vállalat nyeresége „85 millió euróval”⁷⁰ csökkent az előző évhez képest a 2020-as évben.

Vevő informáltság: A vevők a piacon teljesen informáltak. „Az autógyárak beszerzési központjairól elmondható, hogy közel teljes informáltsággal rendelkeznek a piaci szereplőkről, folyamatokról.”⁷¹

Maga a termék: a már említett kötőelemek, stancolt, préselt és forgácsolt alkatrészek, motorszenzorok, kapcsolók, antennák, emblémák és műanyag fröccsöntött alkatrészek, illetve a termékpalettán megtalálható gépjárművek.

Ezentúl megállapíthatjuk, hogy a vevők alku ereje nő, a nagy verseny, a szigorúbb biztonsági szabályok, valamint a vevői elvárások miatt.

5.3 Helyettesítő termékek

Vevők hozzáállása a helyettesítéshez: A vevők ebben az iparágban ragaszkodnak a márka által megszokott minőséghez, designhoz és kivitelhez, így a helyettesíthetőség a márkahű vásárlók számára nem opció. Viszont helyettesítő termékeket (járművekre gondolva) gyártó BMW, Mercedes-Benz és Opel ugyanebben a prémium kategóriában azonban képes lehet

⁶⁷ Forrás: Origo.hu, 2002

⁶⁸ Forrás: Farkas Bazsi, 2020

⁶⁹ Forrás: Farkas Bazsi, 2020

⁷⁰ Forrás: Farkas Bazsi, 2020

⁷¹ Forrás: Sas László, 2014

helyettesíteni. Hasonló paraméterek közül főleg a VW-Konzern márkái, amelyek ezeknek megfelelnek, mint például a Seat, Skoda, Porsche. A vállalat híres a német csúcsmínőségről ezért is szoros versenytársa a BMW, illetve a Mercedes-Benz, amelyek képesek lehetnek a vevői köre egy részét akár jobban megfogni, hiszen ez a két márka is a német vonalat képviseli.

Helyettesítő termék ára: Általánosan a különböző autók ár kategóriái a vállalatnál ugyanolyan szinten vannak, mint a versenytársaknál. Aki márkahű az valószínűleg nem ár érzékeny, tehát az árazás ellenére is megvenné az adott gépjárművet, viszont lehetnek olyan vevők, akik esetleg átpártolhatnak egy versenytárshoz, akár jobb kivitel vagy jobb felszereltség miatt is.

Helyettesítő termékek fenyegetése: elsősorban a többi prémium kategóriás autógyártókat jelenti, mint a BMW és a Mercedes az Opel és kisebb százalékban a Suzuki hazánk autógyártó vállalatai közül.

Tehát megállapíthatjuk, hogy a helyettesítő termékek, mint alkatrészek az autóiipar beszállítói piacán nem jöhetnek szóba, viszont a nem márkahű vásárlói csoportoknál van arra lehetőség, hogy nem Audi gépjárművet választanak, hanem az egyik konkurens kínálatából vásárolnak.

5.4 Belépési korlátok (pár fontosabb kiemelve)

Márhűség: Ebben az adott iparágban az adott beszállítók nem csak kizárólagosan Audi alkatrészeket és tartozékokat gyártanak hiszen a vállalat a Konzern tagja tehát Volkswagen, Porsche, illetve minden Konzern márkába tartozó alkatrész is megtalálható, emellett minden olyan tartozék, amely ezeknek a gépjárműveknek a gyártáshoz szükséges.

Költségelőnyök: „A multinacionális vállalatoknak elsősorban az ország alacsony költség szintje jelent olyan előnyt, ami lehetővé teszi, hogy a különböző beszállítói platformokon keresztül a magyar beszállítók termékei eljuthatnak a világ számos autógyárába.”⁷²

Összességében a vállalat szempontjából az új belépők fenyegetése kifejezetten alacsony az autóiiparban, mert mind a belépési, mind a kilépési korlátok nagyon magasak. A verseny erőssége az autóiipari vállalatok között kifejezetten magas.

5.5 Verseny intenzitását befolyásoló tényezők: (pár fontosabb kiemelve)

Piaci növekedés: a 2019-es őszi gazdasági előrejelzés szerint a gazdaságra általánosan egy visszafogott növekedés és alacsony infláció jellemző. Ezzel szemben a 2020-as téli előrejelzés szerint a stabil és mérsékeltnek mondott növekedési pálya csak egy bizonyos pontig tartott amíg

⁷² Forrás: Sas László, 2014

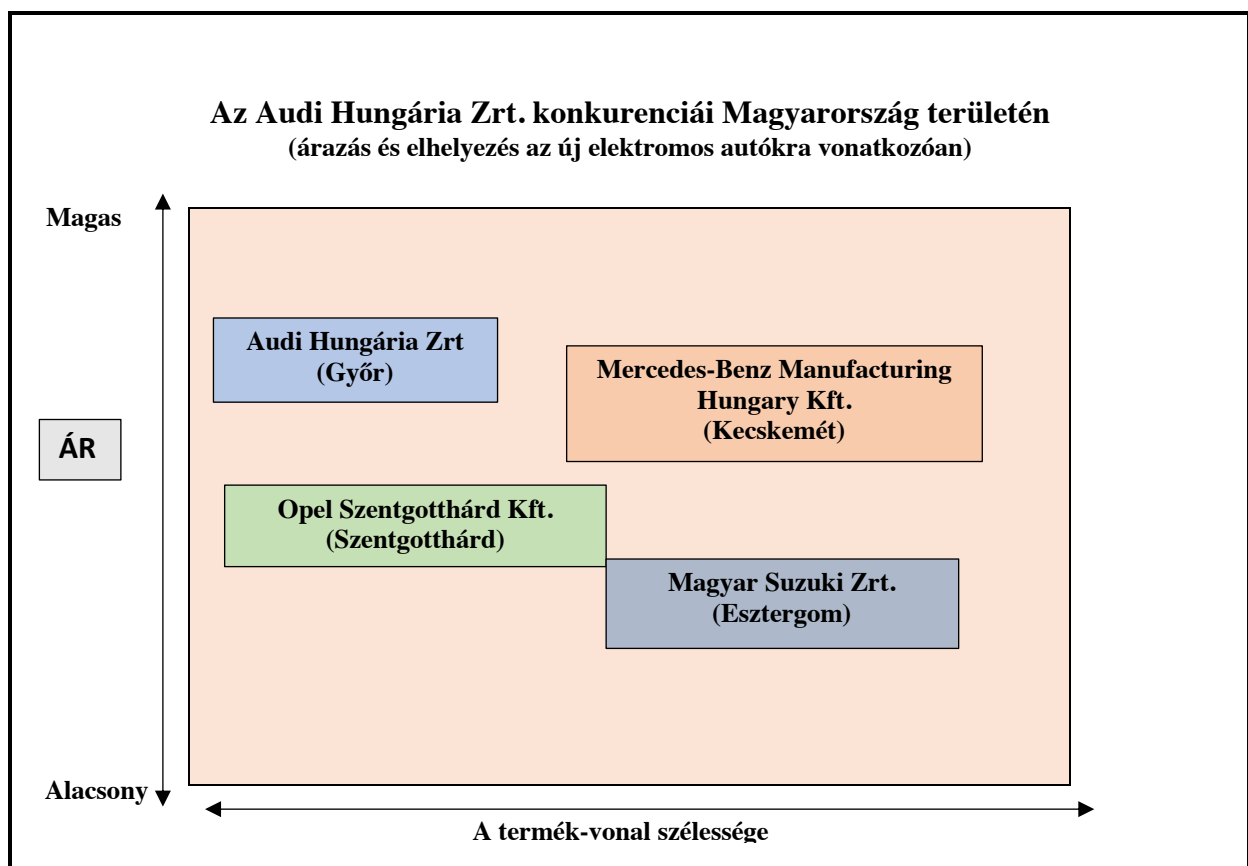
a járványidőszak negatív hatásai felszínre nem kerültek. Tehát az elmúlt 2019-es és 2020 I. negyedévének időszakában a piaci növekedés a stabil állapotból gyors tempóban kezdett zuhanni. Ezt a zuhanást 2020 I. negyedévében kis mértékben megállította a kormány majd a vírus második hullámával újra csökkenni kezdett, ez a csökkenés pedig globális szinten is jellemzővé vált.

Versenyársak száma: A vállalat versenytársai jól behatárolhatók. A régió két hasonlóan nagy autógyártó nagyvállalata a kecskeméti Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft és a debreceni BMW kisebb versenytársai az Opel és a Suzuki magyarországi gyára.

Márkapolitika: A bázisvállalatot megvizsgálva megállapíthatjuk, hogy a vállalat saját márkápolitikáját tudatosan már évek óta jól kiépítette és folyamatosan építi ki. Emellett mindig törekszik újabb vevők/vevőikör bevonására.

5.5.1 A működési környezet elemzése

Ehhez kapcsolódóan meghatároztam a *működési környezet stratégiai térképét* is szemléltetve a vállalat versenytársait



Forrás: Saját szerkesztés, (Dr. Marosán György, évszám nélkül) alapján

7. ábra

Az Audi Hungária Zrt. konkurenciái Magyarország területén

Maga a stratégiai „az iparág valamennyi vállalatának elhelyezkedését ábrázolja a verseny meghatározó két legfontosabbnak tekintett összetevője mentén és nagyon szemléletesen mutatja meg egy iparág szerkezetét”⁷³, jelen esetben a versenytársak elhelyezkedését.

Az ábrán látható vállalatok az Audi Hungaria Zrt fő konkurenciái. Az ábra az alapján készült, hogy jelenleg mely vállalat az, amely a legmagasabb áron kínálja a piacon a legújabb technológiás elektromos autót. A jövőbe tekintve ezek az autók lesznek lassan, de biztosan azok, amelyeket a népesség többsége a környezet védelme érdekében meg fog vásárolni, illetve valószínűleg ezekre a típusú autókra cserélik majd le a környezetszennyezőbb, károsabb kibocsátású autókat. Ezek a vállalatok képesek lehetnek helyettesíteni az Audi Hungaria Zrt. gépjárműveit.

5.6 Különbségek a járványidőszakot vizsgálva, összegzés

Összességében a 2019-es normál évre vonatkozóan egy egyenletesnek mondható gazdasági tevékenység volt a jellemző azonban a 2019-2020-as időszakban megjelenő járvány első fellépése óta Magyarország gazdasága meggyengült ezáltal az autóiparban is ez változást hozott. A vállalat versenytársaira is egyaránt elmondható a termelési területen visszaesés. Jelenleg egy ilyen nagyvállalat versenytársaival együtt globálisan és hazánkban is fel tud mutatni piaci növekedést ezáltal a verseny ugyanúgy megmaradt közöttük.

Az Audi Hungaria versenytársai jól behatárolhatók a működésük nem áll le a többi nagyobb autóipari vállalathoz hasonlóan, ha visszaáll a normális működés egyenlő szinten folytatják egymás mellett a versenyt, hiszen a vírushoz való alkalmazkodás ugyan úgy történt versenytársai között. Emellett versenytársai is a legújabb technológiai újításokkal dolgoznak az új elektromos autók újabb kivitelén, illetve motorjain, amely a későbbiekben is ki tud és feltehetően ki fog alakítani egy piaci versenyt közöttük az Audi és versenytársai között az újabb és újabb vevői igényeknek eleget téve.

6 A VÁLLALAT MAKROKÖRNYEZETÉNEK BEMUTATÁSA STEEP ELEMZÉSSEL

Magának a STEEP elemzésnek a már említett 4 tényezőjét vizsgálom a vállalat makro környezetéhez tehát kívülről indulok. Társadalmilag, technológiailag, gazdaságilag, illetve egy természeti és egy politikai/jogi elemzésre is sor kerül. Ezen tényezők vizsgálatával kapok majd

⁷³ Forrás: Dr Berecz József, évszám nélkül

egy összehasonlított képet az Audi Hungária Zrt.-ről normál működésben, illetve levonom következtetéseim a koronavírus járvány alatti időszakról.

Az idei évet a COVID-19 és annak hatása határozta meg, Magyarországon az átadott új autók száma idén márciusban közel 15 százalékkal csökkent, és az első negyedévet tekintve az előző év azonos időszakához képest közel 5 százalékkal kevesebb gépjárművet értékesítettek. A Magyar Gépjárműimportőrök Egyesülete is megerősítette, hogy az év elején szinte teljesen leállt a hazai autópiac, és ez az új és a használt autókra is vonatkozik.

A korlátozások az autószalonokat is érintették, és 15 óráig tartó nyitvatartást engedélyeztek, ami hozzájárult a kereslet visszaeséséhez. Az autóipar fontos szereplője a magyar gazdaságnak: 176.000 munkavállalót dolgozik, hazánk exportjának 21 százaléka az autóiparnak köszönhető. A hazánkban található négy nagy autógyár, azaz az Audi, az Opel, a Suzuki és a Mercedes is úgy döntött, hogy a válság miatt több hétre leállnak a gyárak, az Audi április közepén már részlegesen újra indította a termelést, igaz, hogy mindössze néhány száz emberrel, azonban a másik három autógyár is fokozatosan újra indította a termelést.

A vállalat Győrben, a Nyugat-Dunántúl régió központjában található, ami a kedvező elhelyezkedésének eredményeképpen már az 1700-as években az ország egyik fontos középpontjává vált. Az infrastruktúra is fejlett, a város jól megközelíthető földön, vízen, levegőben, ugyanis rendelkezik repülőtérrel, vasúttal, kikötővel, ráadásul autópályán keresztül is el lehet jutni a városba, ezek pedig pozitív hatással vannak a város gazdasági és ipari pozíciójára, ugyanis vonzó célponttá teszik a befektetők előtt.

6.1 Társadalmi elemzés általánosan:

Magyarország társadalma a 2020-as demográfiai adatok alapján előregedő, hiszen zömében jelenleg a 40-65 évesek vannak jelen. 2018-hoz képest csökkent a születésszám viszont a termékenységi arányszám növekedett. A népességfogyás üteme lelassult. Ezzel szemben az Audi autóit nem csak a középkorú és idősebb ügyfelei számára gyártja, de egyre inkább jellemző a fiatalabb korosztály körében, tehát célcsoportja a 20-65 évesek között helyezkedik el, majdnem, hogy minden korosztály számára kielégíti az igényeket. A vállalat Magyarországon és globálisan is prémium kategóriás autómárkaként ismert ezért alkalmazkodnia kell és fenn kell tartania a márka színvonalát az országban, hiszen a kiemelkedő minőséget és a német vonalat már jól ismerik a vevők, ehhez szoktak hozzá. Emiatt is egy központilag meghatározott szigorú gyártási elv szerint dolgoznak egy-egy autón, illetve a marketing tevékenységét is vállalat tudatosan építette ki az évek során.

6.2 Koronavírus összehasonlításában

A 2019-2020-as koronavírus hatásai negatívan hatottak a lakosság demográfiai struktúrájára. A betegség főleg az idősebb réteget és a krónikus betegeket érinti ezért is ez a két társadalmi csoport létszám szempontjából csökkenni kezdett és a középosztály, illetve a fiatalabb korosztály száma növekedni. A gépjárművásárlások intenzitása lelassult így az Audi Hungaria Zrt. gyárában a termelés is.

6.3 Technológiai környezet

A vállalat folyamatosan fejlődik, fejleszti a tevékenységét. Az Audi Hungaria Zrt. elsősorban a már említett kötőelemek, stancolt, préselt és forgácsolt alkatrészek, motorszenzorok, kapcsolók, antennák, emblémák és műanyag fröccsöntött alkatrészek, illetve a termékpalettán megtalálható gépjárművek gyártásával foglalkozik. Folyamatos fejlesztéseik miatt is több eljárási módot is használnak, például egy korábbi műszaki fejlesztésük, amely a „Prémium Motorfejlesztés az AUDI HUNGARIA Zrt. Motorfejlesztő Központjában”⁷⁴ elnevezésű projekten belül történt a motorok műszaki tulajdonságainak tökéletesítése érdekében használtak 3D szimulációt, surlódás analízist és akusztikai vizsgálatokat is végeztek.

Mivel a vállalat munkája sok rétegű és számos gyártási területből áll ezért minden területnek meg van a magas eljárási rendje. Ilyen közelmúltban történt hasonló nagyszínvonalú fejlesztésnek/innovációnak mondhatók az új elektromos autók bevezetései és gyártása a digitalizáció, illetve az elektro-urbanizáció, amely már 2018 óta elkezdődött.

Mivel a vállalat életének „meghatározó eleme a fenntarthatóság és kiemelt célja az ökológiai lábnyomának csökkentése”⁷⁵ ennek érdekében kiemelt fenntarthatósági törekvései között szerepelnek például a „biodiverzitást”⁷⁶ növelő projektek is, amelyek a környezettudatosságra fókuszálnak. Ennek példája az Audi Hungaria Zrt. méhészete is. Illetve törekvései között van még „a környezettudatosság és a fenntarthatóság jegyében az elektromos motorok és autók gyártása”⁷⁷ is. Illetve önmagában a folyamatos technológiai innováció és a globális jelenlét növelése.

⁷⁴ Forrás: Audi Hungaria „b”, évszám nélkül

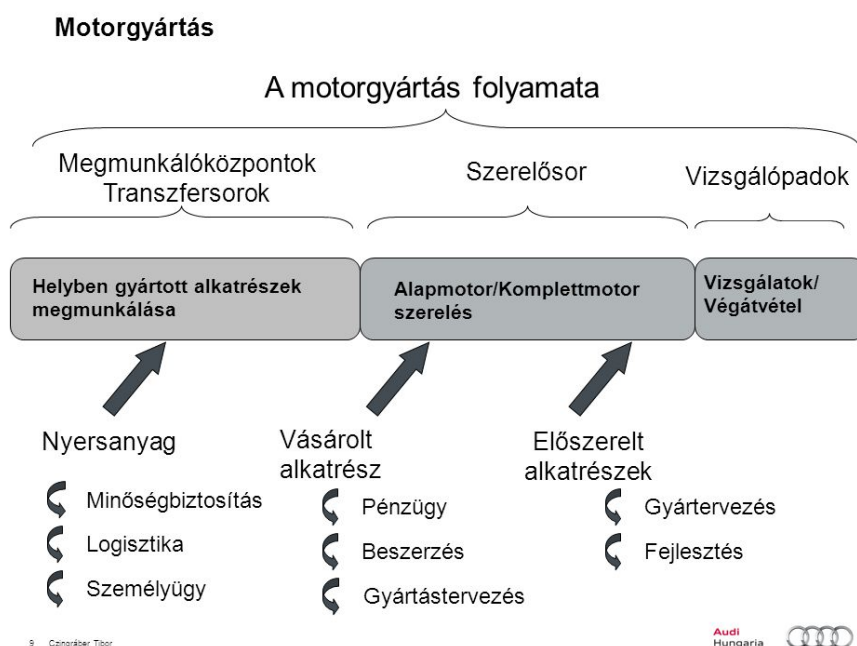
⁷⁵ Forrás: Kisalfold.hu, 2020

⁷⁶ Jelentése: „Biodiverzitásnak (biológiai sokféleségnek) nevezik az ökoszisztémák (természeti tőke), fajok és gének változatosságát világszerte vagy egy bizonyos élőhelyen. Nélkülözhetetlen az emberi jóléthez, mivel olyan szolgáltatásokat nyújt, amely fenntartja a gazdaságainkat és társadalmainkat.”

Forrás: Európai Környezetvédelmi Ügynökség, 2020

⁷⁷ Forrás: Iso9000forum, 2020

Egy példa: a motorgyártás folyamatábrája



8. ábra A motorgyártás folyamatábrája
Forrás: Czingráber Tibor, 2010

6.4 Gazdasági elemzés

Magyarország gazdasági aktivitását a jelenlegi helyzet szerint recesszió jellemzi, amely 7 százalékos GDP visszaesést jelent a tavalyi évhez képest. A 2019-es év normál működésében a nagyvállalat a globális járvány kirobbanása előtt magasabb szintű növekedést produkált. Az autóiparban a termelés és az eladás is visszaesett. A munkanélküliségi ráta először 4,4 majd 4,9 százalékra nőtt a járvány alatt ezzel 102 ezer ember vált munkanélkülivé például a 15-74 éves férfiak korosztályában. A 2020-as év I. negyedévében azonban változás történt, hiszen kis mértékben, de a munkakeresők helyzete javulni kezdett. Ez a munkanélküliség globálisan is kiterjedt és folyamatos problémaforrás.

6.5 Természet elemzés

A vállalat nagy hangsúlyt fektet a környezetvédelemre és a fenntartható működésre. Ide tartozik a „környezeti terhelések lehető legalacsonyabb szinten tartása és a természeti erőforrások kímélése, ezért épp úgy a vállalati filozófia részét képezi, mint a felhasznált anyagok gondos, környezetbarát feldolgozása”.⁷⁸ A vállalat hosszú távú céljai között szerepel „a műszaki megoldások és folyamatok fejlesztése és alkalmazása, melyek a környezet terhelésének egyidejű csökkenésével anyag- és energia-megtakarításhoz is vezetnek, egyben a

⁷⁸ Forrás: Audi Hungaria „c”-évszám nélkül

környezeti kockázatok felmerülési lehetőségét is csökkentik. Ennek érdekében a nyílt láncú működéssel szemben a körforgásos megoldások kidolgozása⁷⁹ a fő feladatuk.

6.6 Politikai elemzés

Maga a vállalat rendelkezik a már említett Versenyjogi és Compliance elvel, amely a verseny szabályozására jött létre, illetve kifejezetten a fair verseny miatt a versenytársakkal szemben. Tehát a versenytársak kölcsönösen elfogadják egymás tevékenységét a piacon. A vállalat 2012 óta társasági adófizetési kötelezettsége van. Etikai kódexei közé tartozik a vállalat folyamatos innovációja a versenyelv betartása és annak megfelelő érvényesülése, gyártási területen a magas szintű kiváló termékek gyártása, illetve a vállalat bizalmas információinak a titokban tartása úgy, mint például a vállalat bizalmas adatai, elemzései, új fejlesztései.

6.7 Összegzés

Magával az elemzéssel egy mélyebb belátást kaptam a vállalatról több szempontból is. Amit megállapíthatunk az elemzésből, hogy a 2019-es évben a járvány megjelenése egy mélyvíz volt a vállalat és az ország számára, a gyárleállást és a meghatározott nyitvatartást nézve is. Viszont versenytársai is ugyanígy tettek ezáltal nem voltak/nincsenek nagy különbségek az autóipar gyártási területein a versenytársak között.

Fokozatosan a győri gyár újra indította a termelését. Stratégiai szempontból a vállalat hosszútávú stratégiák alkalmazásába kezdett, amellyel újra növekedésnek indult a vállalat gazdasági tevékenysége. Bizonyos társadalmi csoportokon belül csökkentek az eladások így valamely szempontból csökkent az eladott autók száma azonban a vállalat számára jó hír, hogy nem állt le és teljesen nem is állítanák le a gazdasági tevékenységüket és a termelést.

A munkanélküliek helyzete is javulni látszik így a helyreállítás ezen a téren is megkezdődött. Úgy gondolom a vállalat odafigyelésével, folyamatos fejlesztéseivel és a lehetséges további akadályok leküzdésével valószínűleg a vírus nem fogja nagy mértékben befolyásolni a termelést, illetve a munkavállalókat sem, hiszen fokozatosan minden higiéniai intézkedés betartása mellett a gyár fokozatosan és lassan, de a jövőben vissza tud majd állni az eredeti/normál működési periódusába.

⁷⁹ Forrás: Audi Hungaria, 2017

7 BCG-MÁTRIX - AUDI HUNGÁRIA ZRT.

3. táblázat
Az Audi Hungária Zrt. BCG-mátrix elemzése

SZTÁROK a vállalat sztár termékei egyértelműen a motorgyártás területén a különböző motor típusok és a járműgyártás területén pedig a „népautók”	KÉRDŐJELEK a vállalat kérdőjeles termékei közé tartoznak az új elektromos autók , amelyek az innováció rohamos növekedésével sztárokká is válhatnak
FEJŐSTEHENEK A vállalat fejőstehenei a vállalat csúcskategóriás gépjárművei, mint például az Audi RS-sorozata	DÖGLÖTT KUTYÁK Döglött kutyáknak tekinthetők a vásárlók és szakemberek által „rossz típusnak” titulált akár motorilag, akár más hibákkal rendelkező típusokat

Forrás: Saját szerkesztés, Dr. Kenderfi Miklós (2011) alapján

7.1 SZTÁROK

A vállalat sztár termékei közé olyan termékeket soroltam, amelyek nagyban befolyásolják a vállalat gazdasági teljesítményét, illetve stabilan növelik az Audi Hungária Zrt. eladásait. Mivel a nagyvállalatot a világ egyik legnagyobb motorgyáráként tartják számon ezáltal az alapítása óta több milliárd és talán még annál is több motor eladásánál tartanak. A vállalat sztár termékei közé ezért egyértelműen besorolhatók a különböző típusú legyártott motorok. Emellett színvonalas gépjárműgyártási területtel rendelkezik, ahol a tipikus „népautók” gyártása is történik. Ezeket az autókat is a vállalat sztár termékei közé soroltam, hiszen olyan középkategóriás autókat, mint például az Audi Q-sorozata vagy akár az Audi A3, amelyek eladási száma is igen magas van. Ők egyértelműen a sztárok az Audi jelenlegi pozíciójában, illetve ezekből a típusú autókból lesznek a későbbiekben a vállalat fejőstehenei.

7.2 KÉRDŐJELEK

A vállalat folyamatosan törekszik a legújabb innovációkat és fejlesztéseket a lehető leggyorsabban és legprecízebben a német vonal képviselőjével az ügyfelei számára elérhetővé

tenni. A már említett környezettudatosság jegyében és annak megfelelően próbál működni, ezáltal megalkotta a legújabb termékét a piacokon az elektromos autókat, amelyek a fenntarthatóság jegyében készültek el. Mivel ezek az autók a piacon és az ügyfelek körében még újdonságként „léteznek” ezért őket soroltam a kérdőjeles termékek közé. Egyértelműen kijelenthetjük, hogy a piaci kereslet folyamatosan növekszik irántuk, azonban az újdonságuk miatt még nem rendelkeznek nagy piaci részesedéssel a 2019-2020-as évre nézve. Azonban nagy valószínűséggel előreláthatóan képesek lesznek a piac uralására pár év múlva, illetve a gyakori szmogriadók és a káros kibocsátás csökkentése miatt tartott intézkedések értelmében a jövőben ők egyértelműen sztár termékeké tudnak majd válni.

7.3 FEJŐSTEHENEK

Általánosságban a vállalat „fejőstehenei” kategóriában azok a termékek helyezkednek el, amelyekkel a cég képes uralni a piacot viszont ezekre a termékekre egyre csökken a kereslet. Ide soroltam az Audi csúcskategóriás gépjárműveit. Általában ezek az autók a legnagyobb felszereltségűek, prémium kategóriás autók. Ezek a járművek azok, amelyek egy vállalat imázsához járulnak hozzá és felkeltik az ügyfelek érdeklődését még akkor is, ha esetleg egy versenytárs szimpatikusabb is lehetne egy bizonyos vevői körnek. Ilyen termékek közé tartozik például az Audi RS- sorozata, amely sztár terméként kezdte a pályafutását még kombi autóként majd fejőstehénné nőtte ki magát. Azért is tartják fent az érdeklődést ezek a modellek, illetve a piacot, mert általában ezek a gépjárművek limitált számban készülnek el ezért is a vevők számára korlátozott számban elérhetőek. Amikor elkészülnek teljes mértékben képesek a piac uralására, viszont az áruk, miatt nem engedheti meg magának mindenki, de általában mindig eladásra kerülnek, amellyel tovább növelik a vállalat színvonalát és népszerűségét.

7.4 DÖGLÖTT KUTYÁK

Minden vállalat gyártási területén lehetnek hibák, illetve a hibák által képesek újabb és újabb fejlesztések véghezvitelére. Ezen fejlesztések alapján a hibák kiküszöbölhetőek, illetve megismerhetőek. Jobban megfejthetőek a kialakulásuk okai. Viszont lehetnek olyan hibák is, amelyeket sajnos nem lehet kijavítani ezért ezeknek a modelleknek/termékeknek a beszüntetése is szükséges lehet ahhoz, hogy a vállalat hírneve megmaradjon, illetve ezek a termékek már nem elegendőek egy nagyvállalat gazdasági teljesítményének a fenntartásához. Ezért is soroltam a vállalat döglött kutyái közé azokat a termékeket, amelyek akár vásárlói vélemények akár szakemberek véleménye által negatív minősítést kaptak. A hibák eredete lehet motorikus,

illetve széria hiba is előfordulhat. Ezek a termékek nem viszik előrébb sajnos a nagyvállalatot ezért egy bizonyos idő után akár úgy is dönthet a vállalat, hogy kivonja őket a forgalomból.

7.5 Összegzés a járványidőszakra vonatkozóan

Egy általános gazdasági évben ezen termékek termelése/eladása/kivonása a megszokott módon történik, a megszokott számban. Viszont ez az időszak teljesen megváltoztatja ennek a menetét. Általánosságban a járvány negatív mértékben változtatta meg például a sztár termékek eladását, illetve gyártását. A megváltozott körülmények miatt kevesebb számban gyártják a sztár termékeket mind motorilag mind a gépjárműgyártás területén, illetve az eladott „népautók” száma is lecsökkent a megszokott eladásokhoz képest, bizonyos időszakban a gyárleállítás miatt szünetelt is a motorok eladása. A BCG-Mátrix mind a négy kategóriájában változás történt, hiszen a kérdőjeles termékek eladása is lecsökkent, illetve a fejőstehenek eladása is nagy valószínűséggel alacsony az árazás miatt. A döglött kutyák közé sorolható termékek közül bizonyos típusok gyártásának folytatása viszont elképzelhető, hogy nem állt le, hiszen valamely szinten alacsonyan is de bevételforrás a vállalat számára.

Versenytársi összehasonlításban azonos helyen helyezkednek el, hiszen gyárleállítás mindenhol történt bizonyos időre, illetve annak folytatása is egyidejűleg kezdődött meg ezért nincsenek nagy különbségek. A vállalat a jövőben lassan, de biztosan vissza tudja hozni eredeti normális gazdasági tevékenységét, hiszen az Audi Hungaria hosszútávú stratégiájának köszönhetően ki tudja küszöbölni az eladási területén kialakult/kialakuló problémát is.

7.6 Értéklánc elemzés

Elemzésem a vállalati értéklánc meghatározó elemeinek felsorolásával kezdem. A vállalat egyértelműen a multinacionális és nagyvállalatok körébe tartozik. Versenytársai közé sorolhatjuk a BMW az Opel és a Mercedes-Benz és a Suzuki magyarországi telephelyeit. Habár egy stabil pozíciója van a piacon a versenytársai között, folyamatosan szeretne fejlődni, illetve kiemelkedni versenytársai közül, fentebb kerülni a ranglétrán és tovább terjeszkedni, újabb piacok felé nyitni, illetve több leányvállalatot létrehozni a világ pontjain. Ilyen új piacra lépést tervez például Kína felé, emellett a cég az új elektromos motor típusainak gyártásával a Tesla Motors vevői köre felé is elkezdte a terjeszkedést, hiszen a motorok fejlettsége elérheti akár a Tesla elektromos motorjainak szintjét is. Duesmann a bajor miniszterelnök véleménye szerint „ő egyáltalán nem látja úgy, hogy a Tesla nagyon előttük járna a lítium-ion akkumulátor technológia terén.”⁸⁰ Fő értékteremtő szolgáltatása maga a motorok legyártása különböző

⁸⁰ Forrás: e-cars.hu, 2020

típusban, illetve emellett a járműgyártás, azon belül is a középkategóriától kezdve a luxus prémium szintig, felszereltségig (mint például az rs-széria) való gyártás támogatása, illetve ügyfelei teljes körű elégedettségének elnyerése emellett nagy hangsúlyt fektetnek a pontos minőségi kivitelezésre a szakszerűsége.

Személyre szabottság, környezetvédelem, digitalizáció, innováció ezek a szavak, amelyek meghatározzák az Audi Hungaria Zrt.-t, amellyel ügyfelei számára értéket teremt, illetve a márka népszerűségét növelik. Személyre szabásnál járműgyártási területen általánosan a dolgozók egy gépjárműbe beleteszik a szaktudásukat, nagy figyelmet fordítanak az ügyfelek személyes elképzeléseire és ezeket ötvözve hozzák létre a kívánt autót. A vállalat erőforrásai közel lefedik a készletet, mint a már említett kötőelemek, stancolt, préselt és forgácsolt alkatrészek, motorszenzorok, kapcsolók, antennák, emblémák és műanyag fröccsöntött alkatrészek, illetve az emberi szellemi erőforrást is. A fő értékteremtő tevékenysége mellett szerszámgyárt is működtet, tárgyal üzleti partnereivel, illetve az Audi Konzern központjával és a további leányvállalatokkal ezen kívül folyamatosan kapcsolatban van beszállítóival, dolgozik a motor és járműfejlesztésén és környezetvédelmi intézkedéseket tesz.

8 KONKLÚZIÓ, STRATÉGIAI JAVASLAT

Számomra a vállalat víziója⁸¹, hogy a járványidőszakban tartani fogja a pozícióját mivel passzív stratégiát alkalmaz az Audi Hungaria győri gyára, amely azt jelenti, hogy folyamatosan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, tudatosan követi őket, a munkatársai ötleteit igénybe veszi bizonyos feladatokhoz (mint például a stratégia változáshoz is a 2018-as évben) tehát bevonja őket a szervezés és felkészülés egy részébe így új javaslatok is megszülethetnek, többféle megközelítés és ötlet születhet meg, amelyek előre tudják vinni a vállalatot.

A vízió célja, hogy a nagyvállalat visszatérhessen amilyen gyorsan csak tud a normális működéséhez és termelési ritmusához, amelyhez a járvány lecsengése után vagy az enyhülés időszakában minden adottsága és képessége megvan. A vállalat a stratégiai eszközeit jól használja, hiszen a leállás után is újra tudta indítani a vállalatot. Minden általam kapott eredmény arra utal, hogy az évek során a vállalatról alkotott pozitív kép nem veszik el és a későbbiekben sem fog elveszni. Véleményem szerint a vállalat lehetőségei SWOT-analízisem eredményei alapján a későbbiekben, az árazás megváltoztatásában az akciók használatában,

⁸¹ Jelentése: „A szervezet lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, pozícióját, ábrázolja azon kritériumokkal, amelyekkel mérni tudja az előrehaladást, lehetnek számszerű elemei is.”
Forrás: people.inf.elte.hu, évszám nélkül

illetve kedvező hitelezési és finanszírozási lehetőségekben rejlt, képesek lehetnek a vásárlók bevonására, ha a járványhelyzet súlyosabb szakaszba lépne.

Mindenképp tovább használatos a passzív stratégia használata a vállalat részéről, illetve további felmérések készítése a vállalat különböző területeiről, mint például a motor és járműgyártási területe, (amely a legfontosabb), hogy ki tudja a nagyvállalat védeni és előre fel tudjon készülni az esetleges akadályokra és veszélyekre, amelyek a járványidőszak alatt még a későbbiekben felmerülhetnek. Fontos a vállalat pénzügyeinek vizsgálata is és a felmerülő költségeket, kiadásokat a lehető legminimálisabb szintre csökkenteni. Mind ezek mellett úgy gondolom, hogy a gyártás nem fog leállni, képes túlélni, illetve minden információ és eredmény is erre ad utalást.

9 BEFEJEZÉS

Összességében mikro és makro környezeti elemzéseim eredményeit együttesen vizsgálva megállapíthatjuk, hogy úgy, mint versenytársai, az Audi Hungária Zrt. is nehéz időket él meg a járványidőszak alatt, hiszen keretfeltételei folyamatosan változnak, amelyekhez igazodniuk kell, el kell fogadniuk a termelésük jelentős mértékű visszaesését, illetve azt, hogy megrendeléseik a járvány bizonyos időszakában a nullára is lecsökkenhettek/lecsökkenhetnek. A vállalat jól alkalmazkodik ehhez a nehéz időszakhoz és termelését nem kellett leállítania, illetve hosszútávú céljait megvalósíthatja.

Tehát központi hipotézisemre/ kérdésemre, vagyis, arra, hogy egy ekkora vállalat, mint az Audi Hungária Zrt. ki bír e egy globális járványidőszakot vagy a vállalat működése egy idő után teljesen leállítaná-e a termelést, egyértelmű válasz adható, amely az igen. Az elemzéseim eredményét vizsgálva az Audi Hungária Zrt. ki fogja bírni gazdaságilag a járványidőszakot.

Feltehetően lesznek olyan akadályok, amelyek még nem ismertek a vállalat számára, illetve olyan problémák, amelyeket már egyszer megoldott a vállalat így gyorsan megoldhatóvá válnak majd viszont a nagyvállalat stabilitása és a biztonsági intézkedések teljeskörű betartása mellett nem valószínű nagyobb mértékű termelésleállítás és gyárleállítás a koronavírus járvány ideje alatt. Mivel az Audi Hungária Zrt. hosszú távú stratégiákat alkalmaz ezért valamilyen szinten előreláthatóvá és behatárolhatóvá teszi a jövőbeni tevékenységét is, könnyebben tervez előre. Tehát összefoglalva a vállalat továbbra is színesíteni fogja a győri régiót és népszerű marad, továbbra is megállja a helyét hazánkban, illetve nemzetközi viszonylatban is.

10 IRODALOMJEGYZÉK

Agr.unideb.hu (évszám nélkül): Logisztika jegyzet, Új trendek a beszerzés területén
Forrás: http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/j_trendek_a_beszerzs_terletn.html
Letöltés: 2020.09.05

Audi Hungaria „a” (évszám nélkül): A vállalat, Beszerzés, Szériabeszerzés
Forrás: <https://audi.hu/hu/beszerzes/> Letöltve: 2020.09.12.

Audi Hungaria „b” (évszám nélkül): A vállalat-Profil-Műszaki fejlesztés, Támogatások
Forrás: <https://audi.hu/hu/profil/muszaki-fejlesztes/szechenyi-2020/> Letöltés: 2020.09.20.

Audi Hungaria „c” (évszám nélkül): A vállalat, Profil, Környezetvédelem, Filozófia
Forrás: <https://audi.hu/hu/profil/kornyezetvedelem/filozofia/> Letöltés: 2020.09.23.

Audi Hungaria „d” (évszám nélkül): A vállalat, Profil, Audi Hungaria Stratégia
Forrás: <https://audi.hu/hu/profil/strategia/> Letöltés: 2020.09.12.

Audi Hungaria (2017): Környezetvédelmi nyilatkozat, Környezet politika 8.old
Forrás: <https://audi.hu/hu/profil/kornyezetvedelem/nyilatkozat/> Letöltés: 2020.09.23.

Audi Hungaria (2018): Éves jelentés 2018, Merre tart az Audi Hungaria
Forrás: <https://audihungaria2018.audi.hu/hu/merre-tart-az-audi-hungaria> Letöltés: 2020.09.12.

Audi Hungaria (2020): Az Audi Hungaria Eredményes üzleti évet zárt
Forrás: <https://audi.hu/hu/hirek/eves-jelentes/2019/reszletek/az-audi-hungaria-eredmenyes-uzleti-ebet-zart> Letöltés: 2020.09.15.

Audi Hungaria Motor Kft (2014): Versenyjogi compliance az AUDI HUNGARIA csoportnál
Forrás: https://www.gvh.hu/data/cms1029885/Megfeleles_konferencia_2014_prezentacio_Audi.pdf Letöltés: 2020.09.13

Barakonyi Károly (2013): Stratégia tervezés, Stratégiaalkotás I.
Forrás: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42541/index.html
Letöltés: 2020.09.12.

Baranya Megyei Vállalkozói Központ (2007): Stratégiai menedzsment és üzleti tervezés, 3.2
Az értéklánc elemzése, 48.old

Forrás:http://bmvk.hu/downloads/online_tudastar/strategiai_menedzsment_es_uzleti_tervezes.pdf Letöltés: 2020.08. 25.

BenBacso (2014): A Swot elemzésről röviden

Forrás:https://gyulekezetvezetes.blog.hu/2014/03/18/a_swot_elemzesrol_roviden

Letöltés:2020.09.15.

Brückner Gergely (2020): Mit jelent Magyarország gazdaságának az autógyárak leállása?

Forrás:

https://index.hu/gazdasag/2020/03/20/mit_jelent_magyarorszag_gazdasaganak_az_autogyarak_leallasa/ Letöltés: 2020. 09.24.

Czingráber Tibor (2020): Audi Hungaria- a jövőorientált vállalat, Egy motorgyár létesítésének kritériumai Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2119328/> Letöltés:2020.09.23.

Csabai Ádám „a” (2020): Mi a Steep-elemzés szerepe a marketingben?

Forrás: <https://marketingblogger.hu/steep-elemzes/> Letöltve: 2020.08.25.

Csabai Ádám „b” (2020): Porter modell: Az öt erő

Forrás: <https://marketingblogger.hu/porter-modell/> Letöltés: 2020.08.25.

Csabai Ádám „c” (2020): BCG Mátrix: A kérdőjelektől a fejőstehenekig

Forrás: <https://marketingblogger.hu/bcg-matrix/> Letöltés: 2020.08.25.

Csabai Ádám „d” (2020): Mi A STEEP- elemzés szerepe a marketingben?

Forrás: <https://marketingblogger.hu/steep-elemzes/> Letöltés: 2020.08.26.

Császár Gabriella, Koteczki Petra, Polyák Dézi, Varga Krisztina, Végh Kitti (2012): Audi-márkaelemzés, 10.dia

Forrás: https://prezi.com/2_onbh0bgz2u/audi-markaelemzes/

Letöltés: 2020.10.07.

Dr. Berecz József (évszám nélkül): Stratégiai és üzleti tervezés, 4. előadás, Stratégiai elemzések, Iparági környezet és működési környezet, 8. dia

Forrás:<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK Ewjns8qri7XtAhXtwosKHfo8Ac8QFjAGegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fusers.atw.hu%2Fbmfmgazdmen%2Fdata%2Findex.php%3Fdir%3DStrategiai%2Bes%2Buzleti%2Btervezes%252F%26download%3DPpt0000004.ppt&usg=AOvVaw2Xh8DWEcNv1qOMkFF-8N-6>

Letöltés: 2020.10.07.

Dr. Kenderfi Miklós (2011): Tervezési modellek

Forrás:https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Tervezesi_modellek/ch06s02.html Letöltés: 2020.08.25

Dr. Fekete Jenő György (2011): Környezetstratégia, 5.fejezet – A stratégia elemzési módszerei, 5.1. A SWOT módszer alkalmazása

Forrás:

https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstrategia/ch05.html
Letöltés:2020.10.07.

Dr. Marosán György (évszám nélkül): Stratégiai menedzsment a 21.században, 11. előadás,

Vállalati kormányzás / Forrás: <https://coospace.uni-bge.hu/CooSpace/Scene-217183> Letöltés: 2020. 09.02.

E-cars.hu (2020): Audi vezérigazgató: A Teslának nincs olyan nagy előnye a lítium-ion akkumulátorok terén – „Felzárkózunk”

Forrás:

<https://e-cars.hu/2020/07/12/audi-vezerigazgato-a-teslanak-nincs-olyan-nagy-elonye-a-litium-ion-akkumulatorok-teren-felzarkozunk/>

Letöltés: 2020.10.12.

Európai Környezetvédelmi Ügynökség (2020): Biodiverzitás- Ökoszisztémák

Forrás:<https://www.eea.europa.eu/hu/themes/biodiversity/intro>

Letöltés: 2020.10.15.

Farkas Bazsi (2020): Nőtt az Audi Hungaria árbevétele tavaly

Forrás: <https://ugytudjuk.hu/cikk/nott-az-audi-hungaria-arbevelete-tavaly> Letöltés:

2020.10.01.

Gere Tamás (2017): Elmaradt az Audi a Mercitől és a BMW-től

Forrás: <https://www.autonavigator.hu/cikkek/elmaradt-az-audi-a-mercitol-es-a-bmw-tol/>

Letöltés: 2020.10.15.

Harsáczki András – Nagy Dénes (2014): Rendszertervezés

Forrás:[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_50_rendszertervezes/72_rtklnc_elemzs.html)

[0021_50_rendszertervezes/72_rtklnc_elemzs.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_50_rendszertervezes/72_rtklnc_elemzs.html) Letöltés: 2020.08.27

HRportal (évszám nélkül): HR Szótár, insourcing

Forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/insourcing.html> Letöltés: 2020.09.05.

Hungarian Investment Promotion Agency (2018): Már negyedszázados sikertörténet a győri Audi Hungaria – videó riport
Forrás: <https://hipa.hu/mar-negyedszazados-sikertortenet-a-gyori-audi-hungaria> Letöltés: 2020.09.26.

Hvg.hu (2020): Leáll az Audi, az első hétre állásidőt fizet a dolgozóknak
Forrás: https://hvg.hu/cegauto/20200320_koronavirus_audi_leallas_allasido_dolgozok
Letöltés: 2020.09.15.

Iso9000fórum (2020): Betekintés az Audi Hungária járműgyártási részlegébe
Forrás: <https://www.isoforum.hu/Hirek/2020-03-02/Betekintes-az-Audi-Hungaria-jarmugyartasi-reszlegebe> Letöltés: 2020.09.20.

Jandó Zoltán (2019): Saját adótrükkjeivel magyarázza az alacsony magyar béreket az Audi
Forrás: <https://g7.hu/vallalat/20190130/sajat-adotrukkeivel-magyarazza-az-alacsony-magyar-bereket-az-audi/> Letöltés: 2020.10.11.

K.Kiss Gergely (2018): Munkaidőszabályok: Meghökkenítő tény az Audiról
Forrás: https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/munkaidoszabalyok-meghokkenteno-teny-az-audiorol.674209.html Letöltés: 2020.10.09.

Kádár Sándor: Piackutatás és versenytárs elemzés (Swot, Pestel, Steep)
Forrás: <https://bpdigital.hu/piackutatas-swot-pestel-steep-elemzes/> Letöltve: 2020.08.25.

Kisalfold.hu (2020): Az Audi Hungaria méhészete a legjobb fenntarthatósági projektek között
Forrás: <https://www.kisalfold.hu/gazdasag/helyi-gazdasag/az-audi-hungaria-meheszete-a-legjobb-fenntarthatosagi-projektek-kozott-10229258/> Letöltés: 2020.09.20.

Központi Statisztikai Hivatal (2020): Magyarország, 2020. I. negyedév
Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mone/20201/index.html>
Letöltés: 2020.09.16

Lendvai Zsolt (2019): Ilyen autókat vettek a magyarok 2019-ben- 4. táblázat alapján
Forrás: https://totalcar.hu/magazin/kozelet/2019/12/23/ezeket_vettek_a_magyarok_2019-ben/
Letöltés: 2020.10.07.

Novoszách Péter (2018): Elemzések, Ennyi az Audi befolyása a magyar gazdaságra
Forrás: <https://novekedes.hu/elemzesek/ennyi-az-audi-befolyasa-a-magyar-gazdasagra>
Letöltés: 2020.09.16.

Origo.hu (2002): Nő az Audi magyar beszállítói köre

Forrás:

<https://www.origo.hu/itthon/20011115noaz.html> Letöltés: 2020.10.01.

Papp Gábor (2020): Porteri 5 erő modell – Mi a Porter-féle öt versenyerő modell?

Forrás: <https://pappgab.com/porteri-5-ero-modell/> Letöltés: 2020.09.16.

Penzugysziget.hu (évszám nélkül): A gazdasági elemzés fogalma, célja, szükségessége, feladata, tárgya, csoportjai. Az elemzési módszerek és információk forrásai. Az elemzési munka végrehajtása, szakaszainak tervezése.

Forrás: https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=1965:06b-tetel&Itemid=362 Letöltés: 2020. 09.05.

People.inf.elte.hu (évszám nélkül): A vállalat stratégiai típusai, 4. dia, 55. dia

Forrás:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjgtqyB-a7tAhUl_SoKHc_RB5cQFjAAegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fpeople.inf.elte.hu%2Fwag-saai%2Fjogkozg%2Fjog%2Fjog%25202.%2520zh%2FBemutat%25F31.ppt&usg=AOvVaw3uss_RmUmZ-Xg-APioGF2-

Portfolio.hu „a” (2020): Az Audi is hosszabbított: még 2 hétig szünetel a termelés

Forrás: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200402/az-audi-is-hosszabbitott-meg-2-hetig-szunetel-a-termeles-423798> Letöltés: 2020.09.15.

Portfolio.hu „b” (2020): Üzlet – Újraindult a termelés a győri Audi-gyárban

Forrás: <https://www.portfolio.hu/uzlet/20200414/ujraindult-a-termeles-a-gyori-audi-gyarban-425818> Letöltés: 2020.09.16.

Profession.hu (évszám nélkül): Stratégiai beszerző- Exteriőr/interiőr, Audi Hungaria

Forrás: <https://www.profession.hu/allas/strategiai-beszerzo-exterior-interior-audi-hungaria-audi-hungaria-zrt-gyor-1543202/optimum?sessionId=744028c7976b84578b45fa24eb39cc29>

Letöltés: 2020.09.12.

Promanconsulting.hu (2019): Swot elemzés: jelentése, lényege, elkészítése – konkrét példákkal! Forrás: <https://promanconsulting.hu/swot-elemzes/> Letöltve 2020.08.25.

Sas László (2014): A magyar termelő vállalat stratégiai lehetőségei, 3.1.2.3 Az iparági verseny, Porter modell

Forrás: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/18527/12101.pdf> Letöltés: 2020.09.16.

Szabó Dániel (2020): Létszámcsökkenéssel zárult, de kiemelkedő évről beszél a győri Audi
Forrás: : https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/audi-hungaria-letszam-teljesitmeny.698485.html
Letöltés: 2020.10.05.

Szabó Sándor (évszám nélkül): Scrum Master Alapok
Forrás: https://kurtakademia.hu/kepzeink/scrum-master/?gclid=CjwKCAjw_sn8BRBrEiwAnUGJDoxcJfA5ZBkmtl3OMczv8nLT2HVu4F3biU_P8LjOirIuvy8IUf1exoCntoQAvD_BwE Letöltés: 2020.09.13.

Szandányi Levente (2020): A koronavírus okozta sokk után kezd magáralálni a magyar autóipar – A kormányzati támogatásokra viszont nagy szükség lenne
Forrás: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200521/a-koronavirus-okozta-sokk-utan-kezd-magara-talalni-a-magyar-autoipar-a-kormanyzati-tamogatásokra-viszont-nagy-szukseg-lenne-433280> Letöltés: 2020.09.24.

Szörös Krisztina - Kresalek Péter (2013): Üzleti tervezés
Forrás:https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/a-porter_fele_ot_versenyerer_modell_qT8WgFRi0OVwbBKA.html Letöltve: 2020.08.25

Torontáli Zoltán (2019): Mi lenne, ha nemcsak az Audi, de az összes magyar autógyár leállna?
Forrás: <https://g7.hu/vallalat/20190124/mi-lenne-ha-nemcsak-az-audi-de-az-osszes-magyar-autogyar-leallna/> Letöltés:2020.09.15.

Virág Miklós – Nyitrai Tamás (évszám nélkül) : Metamódszerek alkalmazása a csődjelölésben / Hitelintézeti szemle, 180. old Forrás:
<https://hitelintezetiszemle.mnb.hu/letoltes/8-virag-nyitrai-2.pdf> Letöltés: 2020.08.27

Walter Autó Kft. (2019): „Következetesen elektromos” – Az Audi mobilitási stratégiája
Forrás: <https://www.walterauto.hu/hirek/2019kovetkezetesen-elektromos2019-2013-az-audi-mobilitasi-strategiaja> Letöltés: 2020.09.12.

Wikiwand.com (évszám nélkül): Audi Hungaria Zrt
Forrás: https://www.wikiwand.com/hu/Audi_Hungaria_Zrt. Letöltés:2020.09.13.
Dr. Berecz József (évszám nélkül): Stratégiai és üzleti tervezés, 4. előadás, Stratégiai elemzések, Iparági környezet és működési környezet, 8. dia
Forrás:<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK Ewjns8qri7XtAhXtwosKHfo8Ac8QFjAGegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fusers.atw.hu%2Fbmfmgazmen%2Fdata%2Findex.php%3Fdir%3DStrategiai%2Bes%2Buzleti%2Btervezes%252F%26download%3DPpt0000004.ppt&usg=AOvVaw2Xh8DWEcNv1qOMkFF-8N-6>
Letöltés: 2020.10.03.

NYILATKOZAT

Alulírott NYERS FRANCISKA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020 év ~~DECEMBER~~ hónap 06 nap

Nyers Franciska

hallgató aláírása

Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)

Alulírott NYERS FRANCISKA (Neptun kód YT4Q0C.....)

a AZ AUDI HUNGÁRIA ZRT STRATÉGIAI ELEMZÉSE A COVID 19-ES
VILÁGJÁRVÁNY HATÁSÁIRA VIZSGÁLVA

című szakdolgozatommal/zárodolgozatommal (továbbiakban mű) kapcsolatban az alábbiakról nyilatkozom:

- Kijelentem, hogy a mű BGE Dolgozattár repozitóriumába való feltöltésével más jogát nem sértem. Tudomással bírok arról, hogy az Egyetem a szerzői jogok meglétét nem ellenőrzi.
- Nyilatkozom, hogy a mű (a megfelelő rész aláhúzandó)
 - a bizalmas
 - a nyilvánosság számára hozzáférhető.
- Tudomásul veszem, hogy
 - szerzői jogsértés esetén az Egyetem az érintett dokumentum elérhetőségét a szerzői jogsértés tisztázása idejére átmenetileg korlátozza,
 - szerzői jogsértés esetén az érintett művet a Repozitórium adminisztrátora a Repozitóriumból haladéktalanul eltávolítja,
 - amennyiben a dolgozatomat a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszem, az egyetem a dolgozatomat az interneten a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszi. Hozzájárulásom – szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Kelt: 06.11 20.20. DECEMBER 06.

Nyers Franciska

hallgató

s.k.