

# Egy világcég versenysztratégiája a magyar autópiacon

*Mai rohanó világunkhoz szorosan hozzákapcsolódnak a közlekedési eszközök. Az emberek számára ma nélkülözhetetlen, hogy rövid időn belül képesek legyenek az egyik helyről a másikba utazni, ráadásul anélkül, hogy lemondanának a kényelemről. Talán a XX. század egyik legnagyobb találmánya az autó, amely minden igényt kielégítve lehetővé teszi ezt számunkra. 1994 óta az autózás, az autóipar megszállottja vagyok. Szakdolgozatom – mellyel a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszék és a SIGNAL Biztosító Rt. közös díját, „Az 1999. Év Marketing diplomamunkája-díj I. Fokozatá”-t nyertem el – ezt a témakört öleli fel, melyben egy nagy autós világcég termékeit (Chrysler, Jeep) forgalmazó magyar kisvállalat, a Chrysler Jeep Import Hungary Kft. (CJIH) versenysztratégiáját írtam le.*

*Hogyan adjunk el amerikai autót Magyarországon? Erre a kérdésre nagyon nehéz válaszolni egy európai országban, ahol népünk és autós társadalmunk kultúrájában elég erős az európai hatás, valamint az idősebb generáció az orosz gyártású gépkocsikon nőtt fel. Diplomamunkámban azonban mégis megpróbálkoztam ennek a nehéz kérdésnek a felvázolásával, megválaszolásával. Az írásmű módszertanát tekintve, többféle szempont szerint, s többféle módszerrel boncolgattam a CJIH eddigi történetét. A piacelemzéstől kezdve, a porteri versenytényezőkön és a SWOT-analízisen át a portfólió-elemzésig, valamint a marketing-mix taglalásáig, vizsgálatom hangsúlyosan a cég termékpolitikájára irányult.*

Mielőtt azonban témánkba belekezdenék, tisztázni kell néhány fogalmat, amelyek a későbbiekben segítik a tisztelt olvasót a szakzsargon könnyebb megértésében. Az autópiacon a gépjárműveket méretük és funkciójuk alapján sorolják különböző kategóriákba. A kategóriák a következők: kiskocsik (Opel Corsa), alsó-közép kategória (Opel Astra), középkategória (Opel Vectra), nagykocsik (Opel Omega), luxusautók (Mercedes S), sportkocsik (Porsche), terepjárók (Jeep) és egyterűek (Chrysler Voyager). Ezek a kategóriák behatárolják az árakat, bár a különböző márkák közötti kü-

lönbségekből adódóan például egy sok extrával felszerelt kisautó sokkal drágább is lehet, mint egy alsó-közép kategóriás autó. A gyártók a különböző kategóriájú gépkocsijaikkal más és más célcsoportot kívánnak megcélozni. A kategóriáknál a méreten kívül meghatározó a felhasznált anyagok minősége, valamint az, hogy a gépkocsi melyik társadalmi réteg igényeit akarja kielégíteni, illetve mire használják az adott gépkocsit. (Ha egy család szeret kempingezni, akkor a lakókocsit nem sportautó után fogják kötni, hanem mondjuk egy terepjáró után.)

## A világcég

A Chrysler Corporationot 1925-ben Walter P. Chrysler alapította. Az 1920-as évek végére a társaság az Egyesült Államok harmadik legnagyobb gépjárműgyártó vállalata lett, s olyan modellekkel büszkélkedhet a Chrysler mellett, mint a Plymouth, a DeSoto és a Dodge. 1987-től a Chrysler Co. tulajdonába került az azóta is önálló divízióként működő, a Jeep védjegy alatt terepjárókat gyártó cég. A 80-as évek végére a Chrysler az Egyesült Államok egyik legnagyobb ipari társasága. Világszervezetébe több mint 110 000 alkalmazott tartozik, közülük 88 000 az USA-ban foglalkoztatottak száma, ebből 45 000-en Detroitban és környékén dolgoznak.

A cég történetének, illetve a világ autóiparának az egyik legnagyobb fúziója következett be 1998 végén, amikor a Daimler-Benz és a Chrysler óriások egyesültek. A közös cég ma DaimlerChrysler néven fut, jelenleg két központtal és két elnökkel.

A fúzióval létrejött óriásvállalat küldetése a globalizáció. A két társaság az egyesüléssel a bevételt tekintve a harmadik, az értékesített darabszámot figyelembe véve pedig az ötödik legnagyobb vállalat lett a világ autópiacon. Sikerült olyan, a piac minden szegmensét lefedő terméskálát létrehozni, amelyben megtalálható a városi kisautótól kezdve a luxusautón keresztül a nehéz tehergépkocsiig valamennyi szegmens igényét kielégítő személy- és haszongépjármű egyaránt.

Gazdaságossági érvek szólnak amellett, hogy összevonják a disztribútori hálózatokat, illetve hogy az együttes fellépés hatására komolyan "megdolgozzák" az egyes nemzetek, régiók piacait.

A fúzió hatása az is, hogy 1999 első félévében az előző év hasonló időszakához viszonyítva a Chrysler üzemi/üzleti eredménye 5%-kal növekedett. Konzern szinten az árbevétel 10%-kal, míg az üzemi/üzleti eredmény 11%-kal nőtt. A társaság által kidolgozott integrációs projektek 80%-át befejezik ez év végére.

A Chrysler teljes modellpalettájával 140 ország piacán van jelen, melyeket az észak-amerikai, mint legfőbb piac mellett három régió szerint csoportosít: Európa, Afrika, Közép-és Dél-Amerika, Ázsia és Óceánia.

A Chrysler Corporation értékesítésének és így bevételének alapvető forrását még mindig az Egyesült Államok jelenti. 1997-ben több mint 2,3 millió járművet adtak el az USA-ban, míg az anyaországon kívül mindösszesen 237 060 darabot értékesítettek. De folyamatosan növekszik az eladási trend mind Európában, mind a világ más tájain.

Az Egyesült Államokon kívüli piacok egyelőre nem túl jelentősek a Chrysler szempontjából, annak ellenére, hogy majd 10 év alatt közel megtízszerezte külföldi értékesítését. A legfrissebb számok mögé nézve felismerhető, hogy Európán belül a fő hangsúlyt Nyugat-Európa kapja az eladások 97,7%-ával, míg Kelet-Európa az összértékesítésből csak 2,3%-kal részesedik. Nyugaton a legjelentősebb piac Németország, Spanyolország és az Egyesült Királyság.

A Chrysler Magyarországon 1990-ben jelent meg. A rendszerváltás következtében kialakult megfelelő gazdasági-jogi környezet miatt disztribútori megállapodást kötött az OSTER LÍZING Kft.-vel. Azonban a nem megfelelő eladási számok miatt 1993 közepén a Chrysler felbontotta ezt a szerződést. 1993-ban Magyarországon 100%-os svájci tulajdonnal megalakult az Emil Frey Csoport. A Csoport tulajdona az 1993 szeptemberében alakult Chrysler Jeep Import Hungary Kft., amely hivatalos generálimportőre lett a Chrysler- és Jeep-modelleknek. Szintén ehhez a csoporthoz tartozik az Emil Frey Magyarország Kft., amely a Chrysler, Jeep, Toyota, Subaru és Proton márkák hivatalos márkakereskedője, valamint a CJIH dealer-hálózatának legelső tagja.

### A magyar autópiac

Dolgozatomban a 80-as évektől egészen 1998-ig vizsgálom részletesen a magyar autópia-

cot. A cikk behatárolt terjedelme miatt azonban itt a cég életében releváns, 1993 utáni időszak eseményeit, valamint a cég történetét meghatározó kulcsmomentumokat emelem ki.

Az 1993-as évben a megfelelő dealer-hálózat, illetve az alacsony vámtételek miatt a magánimport volt a jellemző. A hazai értékesítők sokkal drágábban adták el gépkocsijaikat, mint azt külföldről be lehetett hozni az országba.

1994-re jelentősen bővült a hivatalos disztribútorok száma. A 34 személygépkocsi-gyártó között már ott van a Chrysler Jeep Import Hungary is, a maga 71 darabos eladásával. Az új autók eladásának javulásában jelentős szerepe van a megfelelő szervizhálózat kialakulásának. A használtautók számának növekedéséhez nagyban hozzájárul a magánimport. 1994-re összesen 2 250 000 darab a magyar gépjárműállomány.

Az itthon forgalmazott új kocsik piacán 1994 a magánvásárlók éve volt – arányuk durván 80 százalék. A piac a sorozatos üzemanyagár-emelés dacára bővült. Az előző évben értékesített személygépkocsik döntő többségét, több mint 90%-át a kisautók és az alsó középkategóriás kocsik tették ki. A legtöbb márka növelni tudta eladásait 1993-hoz képest (például a Chrysler), de a nagyobb kategóriás autók sem veszítettek sokat piaci pozíciójukból.

1994-ben az autókereskedők még bizakodtak, hogy az újautó-eladás 1995-ben átlépheti a bűvös 100 000 darabos álmotart. A sorozatos benzináremelés, a napi forintleértékelés és a különböző megszorító intézkedések (8%-os vámpótlék, 10%-os fogyasztási adó) rendkívül megnehezítették a kereskedők életét. Az új autók 30–80%-kal drágábbak. A legkeresettebb alsó középkategóriás, szerény felszereltségű autók 60%-kal drágultak. Az értékesítési adatok 10–20%-kal maradtak el az előző évitől.

1996 első felében a kereskedők borúlátók voltak, kiderült, hogy a kormány 1997-től változtatni akar a lízing feltételein, és a kamatmentes fizetés sem lesz kedvező, így egy, a szocializmusból ismert „felvásárlási láz”

vette kezdetét. Az év utolsó két hónapjára jutott a teljes évi eladás 30%-a, így szinte valamennyi kereskedő raktárkészlete új feltöltésre várt. Ebben az évben is az alsó középkategória autói voltak a legkelendőbbek, bár 1000 darabbal kevesebb fogyott el belőlük, mint az előző évben. Ezzel szemben növekedtek a kiskocsik eladási számai. Kb. 40%-kal nőtt a középkategória eladása, valamint a nagy- és luxus kategóriában is több autó kelt el.

1995-ben a sorozatos benzináremelés, a napi forintleértékelés és a különböző megszorító intézkedések rendkívül megnehezítették a kereskedők életét. Az értékesítési adatok 10–20%-kal maradtak el az előző évitől.



Hosszú évek után 1997-ben csökkentek az új autók érintő adóterhek, így az árszint nagyjából változatlan maradt. 1997. január 1-től megszűnt az 1-1 százalékos vámkezelési és statisztikai illeték. Az EUTársulási egyezmény alapján átlagosan 15%-kal csökkentek a vámtételek, az év közepén pedig eltűnt a vámpótlék. Ennek hatására az év végére meglendült az autóértékesítés, így végső elszámolásban meghaladta az egy évvel korábbi szintet. A kiskocsi kategória eladási darabszáma meghaladta az 1994-es évi szintet, míg az alsó középkategória értékesítési nagysága csökkent, az 1996-os évhez képest több mint 2000 darabbal. Ebben az évben nagy fejlődést a drágább autók terén lehet kimutatni.

1998-ban először sikerült átlépni a 100 000 darabos álomhatárt. Az év végi értékesített darabszám 104 055 darab személygépkocsi és terepjáró volt. A luxuskategóriát leszámítva, valamennyi szegmensben jelentős a növekedés. A magyar autópiacon jellegzetességei azonban továbbra is fennmaradtak. Az eladási statisztikából jól látszik, hogy, bár kis mértékben, de a második félvégre tehető az értékesítés nagyobb része. Ennek okát a Magyar Gépjárműimportőrök Egyesületének elnöke a tőzsde mélyrepülésének tulajdonítja, mondván, hogy a zuhanó árak hatására többen gépkocsi vásárlására fordítják féltett tőkéjüket. Azonban az ilyen előrehozott vásárlásnak ellentmond az értékvesztés. Ma ugyanis nagyon kevés olyan márka, és azon belül típus van, mely újautóként történő vásárlása esetén nem veszíti el rögtön átvételkor értékének, árának 20-30%-át. Vagyis az autó a lehető legrosszabb befektetés!

## A CJIH marketingstratégiáját befolyásoló tényezők

### • Hegemónia

Egy drága autónak presztízsértéke van, amely önmagában véve is alapja lehet a termék-megkülönböztetésnek. Fontos, hogy jól érzékelhető és elkülöníthető legyen az egyes márkák és modellek imázsa. Európában, s főleg hazánkban elég erőteljesen érvényesül a német hatás (német hegemonia). Az emberek tudatába beleépült, hogy csak a német autó a jó és megbízható. Az emberek idegenkednek az amerikai autóktól. Nagyon kényelmesnek találják ugyan azokat, azonban nem bíznak a minőségben, benzinfalónak, túl nagyoknak s így

vezethetetlennek tartják, valamint szerintük nem megfelelő a szervizellátás.

### • Szürkeimport

A kedvező piaci pozíció elérése érdekében a Chrysler Jeep Import Hungary Kft-nek, más márkákkal ellentétben, nagyon komoly harcot kell vívnia a szürkeimporttal. Jelentős bevételkiesést jelent ez az autó-behozatali forma, illetve nagy károkat okoz a gazdaságnak (költségvetési bevételkiesés), károsítja a fogyasztókat. A szürkeimport olyan importtevékenység, ami nem a hivatalos importőrön keresztül történik, hanem a törvényi „kiskapuk” kihasználásával. Működési mechanizmusa a következő:

1) Valaki szeretne egy Jeep Grand Cherokee-t vásárolni.

2) Először elmegy a CJIH egyik márkakereskedőjéhez, azonban ott meglátja a tízmillió forint feletti vételárát, és elmegy az egésztől a kedve.

3) Elmegy egy használtautó-telepre, ahol ki van állítva néhány ilyen modell.

3) Megveszi, vagy leadja a rendelést a telep tulajdonosának.

4) Megfelelő összeköttetésekkel rendelkezik, s pl. Floridában egy árverésen megvásárolja az autót.

5) Szállítással, vámmal együtt több millió forinttal olcsóbb, mint idehaza. Korábban apportként is be lehetett hozni autót, úgy még olcsóbb volt.

Ezek után jogos a reakció: Neki van igaza! De végük végig, biztosan neki van igaza?

- Nem ismeri az autó előéletét, lehet, hogy lopott, lehet, hogy totálkáros volt, vagy teljesen széthajtották, de rendbehozták. Mostanáig ez az egyetlen indok, ami sok embert visszatart a szürkeimporttól.

- Az európai szabványnak megfelelően át kell lámpázni (az amerikai szimmetrikus fényszóróból nem biztos, hogy aszimmetrikus lesz, ha azt nem szakszer-

vizben csinálják, de manapság a műszaki vizsga megszerzése nem nehéz feladat).

- A sebességmérő órája mérőföldben mér, s ezzel egyetemben a számláló is mérőföldes. (Az átváltás: 1 mérőföld=1,6 km).

- A Jeep Grand Cherokee-nak az Egyesült Államokban kisebb átmérőjű a féktárcsája, az ottani alacsonyabb sebességhatároknak megfelelően. Európában sokkal magasabbak a sebességkorlátok, nagyobb a fék

1. A megállapítások 10 cégnél végzett felmérésen alapulnak.

”  
Az előrehozott vásárlásnak ellentmond az értékvesztés. Ma ugyanis nagyon kevés olyan márka, és azon belül típus van, mely újautóként történő vásárlása esetén nem veszíti el rögtön átvételkor értékének, árának 20-30%-át. Vagyis az autó a lehető legrosszabb befektetés!  
”

igénybevétele, így a leendő tulajdonos sűrű cserére számíthat.

- Nincs megfelelő szervize az autónak. Hozzá nem értő autószerelő esetén félt, hogy nem azt csinálja, amit kell, illetve nem jó alkatrészt használ szereléskor. Ha a CJIH szervizhálózatában javíttatja, egy esetleges alvázsám-ellenőrzéskor pedig kiderülhet egy és más az autónkról.

- Végül pedig semmiféle garancia nem jár az autóhoz. (Illetve, ahogy egy vicces teleptulajdonos megjegyezte, csak kapugarancia jár az autóhoz. Amint kigördültünk vele a kapun, lejárt a garancia.) A Chrysler valamennyi Chrysler és Jeep modelljére 3 évnyi vagy 60.000 km-es garanciát ad.

Fontos megjegyezni a CJIH azon erőfeszítését, mellyel megpróbálta visszaszorítani a szürkeimportot. Kezdetben minden eladott Chrysler- és Jeep-modellre egy matricát ragasztottak, ezzel a felirattal: „Hivatalos forrásból.” Ennek hármas jelentése volt:

- 1) az autó hivatalos márkakereskedőtől származik, tehát ismert az előélete,
- 2) érvényes rá, a hivatalos gyári garancia, valamint
- 3) megfelel az európai szabványnak.

Az 1997-es évre a cég leállította a „Hivatalos forrásból” kampányt, mivel nem volt kellően hatékony. Ennek okai:

a) Nagyon nehezen lehet megmagyarázni azt a 2-3 millió forintos különbséget, amely a legális és féllegális autó között van. Sok tulajdonos azzal érvel, hogy az 1 éves garancia alatt nem romolhat el annyi alkatrész, hogy ez a különbség kiegyenlítődjön.

b) Ma Magyarországon olyan világot élünk, amelyben bocsánatos bűnnek számít a trükközés. Sőt nagyon sok esetben az az „ügyes”, aki minél több helyen tudja megspórolni a közterheket.

c) A fentebb említett kötelező műszaki változtatások sem olyan jelentősek, mivel mostanában egy autó levizsgáztatása csak informális csatornák kérdése. Van még egy furcsaság a magyar jogrendben, mely ösztönzi e tevékenységet, ez pedig a jóhiszemű harmadik vevő esete. Ha a vevő jogi személytől (kereskedőtől) vásárolja a gépkocsit, hiába volt lopott, megtarthatja. (Ellentétben más országokkal, ahol a lopott autó mindig viszszerül eredeti tulajdonosához.)

Az 1997-es és 1998-as évben csökkent a szürkeimport. A CJIH, szoros együttműködés keretében, folyamatosan ellátja a VPOP illetékeseit információkkal, árakkal, típus táblázattal, alvázsámokkal. Ennek hatására, valamint a kormány intézkedéseinek köszönhetően 1999. január elsejével a használtautók behozatalakor kötelezően, egy összegben vámbiztosítékot kell fizetni, mely a vám teljes összegét jelenti. (A készpénzes fizetés kiváltható bankgaranciával vagy készfizető ke-

zességgel.) Ennek hatására, hogy a vámot kvázi előre kell fizetni, sokaknak elment a kedve ettől a behozatali formától, és érzékelhető a szürkeimport csökkenése. Ezen örvendetes hír kapcsán már csak egy kérdés merülhet fel, vajon azáltal, hogy így bevételtől esik el az állam, nem várható-e valamifajta változás ezen a téren?

#### • Vámterhek

A CJIH életében az egyik legnagyobb terhet a vám jelenti. Azáltal, hogy a legkisebb típust, a Neont is 1,8-as illetve 2,0 literes motorral szállítja, így a cég a középső és a felső vámkategóriába tartozik a benzines modelleket illetően, míg a dízelmotorok tekintetében sikerült még beférni a középső 23%-os sávba. A táblázatból jól látszik, hogy az Európai Unió tagországai, illetve azon országok, melyek megkapják azt a lehetőséget, hogy ilyen vámtarifák mellett importáljanak, jelentős árelőnyre tehetnek szert. A CJIH szempontjából fontos sávokban jól látszik, hogy több mint háromszoros nagyságú a vámtétel egyes konkurensekhez képest. A kormány nyilatkozataiból és információiból jól kivehető, hogy a mostani ciklusban ezen nem is fogunk változtatni. Komoly változásra két esetben lehet számítani. Az egyik eset az, ha Magyarország EU-tagállam lesz, mert ekkor – igaz, az EU-tagállamokból jövő import 0%-os lesz – az Egyesült Államokban vagy Japánban gyártott autók vámja viszont 10% kö-

1. tábla A jelenleg érvényes vámtarifák

Benzines		Dízel			
Lökettérfogat katallizátoros	Vám mértéke (%)		Lökettérfogat katallizátoros	Vám mértéke (%)	
	EU	nem EU		EU	nem EU
0-1600	3,9	13	0-2000	3,9	13
1601-2000	6,9	23	2001-2500	6,9	23
2000 felett	12,9	43	2500 felett	12,9	43

Forrás: Hatályos vámtarifák, XVII. áruosztály

rülire nő. Ennél kicsit hamarabb bekövetkezhet változás, ha a Chrysler Corporation a továbbiakban is befektet Európában, s az itt összeszerelt autók esetében az európai beszállítók aránya eléri a 60%-ot. Ebben az esetben már vonatkoznak rá az EU-vámtarifák.

#### • Anyavállalat

A behatároló tényezők egy újabb dimenzióját jelenti maga az anyavállalat. Két szempontból is meg kell említeni. Az egyik, hogy az amerikai cég meghatározott termékskálával jelenik meg az európai piacon, így

ezen nem lehet változtatni. Hiába lenne szükség például a Jeepok esetében átalakításokra, erre sajnos a Chrysler Co. nem hajlandó, valamint új típusok behozatalára sem.

A másik tényező a finanszírozás. A nagy európai gyárak jelentős összegekkel támogatják képviselőiket a marketing szinte valamennyi területén. A Chrysler ezzel szemben csak egy meghatározott önrész felett hajlandó anyagilag is hozzájárulni egy esetleges kampányhoz.

## A CJIH és a magyar autópiacon

A Chrysler több kategóriában is versenyez. Ehhez megfelelő termékszerkezettel kell rendelkeznie. Horizontálisan, egymástól jelentősen eltérő jegyekkel és tulajdonságokkal rendelkező gépjárműveket kínál a CJIH. Ezek a modellek a Chrysler Neon, Stratus, Stratus Cabrio, 300M, Viper, Voyager és Grand Voyager, valamint a Jeep Wrangler, Cherokee és Grand Cherokee.

A Chrysler nagy hangsúlyt fektet a termékcsoporton belüli differenciálásra. A teljes Chrysler- és Jeep-paletta jellemző, hogy sok kényelmi, illetve biztonsági berendezést kínálnak alapárért. Néhány kategóriában, ellentétben más márkákkal, csak egy modellt kínál, bár ez alacsonyabb árértékű magas felszereltséget jelent a konkurensekhez képest.

Az 1993-as év végével kezdődik a CJIH története. Rögtön az első, teljes évnek mondható időszakban (1994) sikerült több mint 70%-os növekedést elérni.

1995-ben a Bokros-csomag (8%-os vámpótlék, 10% fogyasztási adó) hatására jelentősen visszaesett az összpiaci értékesítés. Az árak 30-80%-kal drágultak, a piac 25%-kal esett vissza, ennek ellenére a CJIH több mint kétszeresére tudta növelni eladásait. Ennek oka a sikeres imázsépítésben keresendő. Ebben az évben mutatták be Magyarországon a Chrysler Stratust, amely már a bemutatás évében az eladási darabszám 20%-át adta. Ebben az évben piacvezető a Chrysler Voyager, mely szintén 20%-kal részesedik az eladásokból. Ezek az új-régi márkák segítették a CJIH-t abban, hogy a csökkenő piacon is – a lehetőségekhez képest – jó pozíciót biztosítsanak a márká(k)nak.

Az 1996-os év volt a CJIH történetének eddigi leg-sikeresebb éve. 1994-hez képest megnégyszerezte értékesítését, illetve majdnem megduplázta az előző évi forgalmat. Az év sikeréhez jelentősen hozzájárult az évvégi felvásárlási láz, ami a fizetési konstrukciók várható változásának volt köszönhető. A piac majd 9%-os növekedését jóval meghaladva, a cég 88%-os növekedést ért el, aminek hatására sikerült a piaci részesedést is növelni, a korábbi 0,23%-ról 0,4%-ra. A sikerben majd mindegyik modellnek nagy szerepe volt. Ezek közül fontos kiemelni a Chrysler Stratust, amelynek

eladási volumene több mint megháromszorozódott, s így szegmensében piacvezetővé vált 16,7%-os részesedéssel. Közel 60%-os növekedést könyvelhettek el a Jeep modellek esetében, illetve 53%-kal nőtt a Voyager értékesítése, annak ellenére, hogy a Voyager a trónfosztó Volkswagen Sharannak „köszönhetően” elvesztette elsőségét ebben a szegmensben.

1997-ben a cég vezetői előtt felcsillant a remény a 0,5%, illetve az azt meghaladó részesedés elérésére. Ebben az évben jelentősen csökkentek a közterhek – a statisztikai és vámkezelési illetéket eltörölték, az év közepén megszűnt a vámpótlék, 15%-kal csökkentek a vámterhek –, azonban az árszint nem változott. A piac – szerény 7,4%-kal – növekedett. Ennek ellenére a Chrysler értékesítési volumene 25%-kal csökkent. Komoly pozíciót veszített a terepjáró és az egyterű kategóriában. Ebben komoly szerepe volt annak, hogy a fizetőképes keresletet felmérve a versenytársak további szegmentációt hajtottak végre az egyes szegmensekben, így nagy számban jelentek meg a városi terepjárók és a kisméretű egyterűek. A Stratus eladása stagnál, míg a piac 18,6%-kal növekedett. Az egyes szegmensekben bekövetkezett piacvesztés néhány ismert tényezővel jól magyarázható.

- 1) A versenytársak új modelljei a fizetőképes kereslet nagy részét magukhoz vonzották.
- 2) A szürkeimport, amely ugyan folyamatosan végigkísérte a céget, de ez az az év, ahol élessé válik a különbség. Az 1996-os évben még éltek a magas közterhek, ennek hatására egy magán személynek sem volt teljes mértékben rentábilis autót importálnia. 1997-re a helyzet megváltozott. A már korábban megemlített közterhek csökkentek, de az árszínvonal stabil maradt. Ennek hatására a magánimport útján az országba érkezett autók komoly árelőnnyel rendelkeztek. Így virágkorát éli a szürkeimport, ami komolyan érinti a Voyager-t és a Jeep-modelleket. (Annak ellenére, hogy ebben az időszakban már komolyan lecsökkent a szürkeimport nagysága, a maradék rész nagyrészt a Chrysler- és Jeep-modelleket érinti, ezért beszélhetünk virágkoráról.)
- 3) Túlvagyunk az imázsépítés időszakán, de az emberek fogyasztási magatartása nem változott túlságosan az elmúlt időszakban. Továbbra is fennmaradt a német hegemonia, folyamatosan – 1996-ban és 1997-ben is – jelennek meg a piacon a gazdára találó német modellek.
- 4) A 15%-os vámcsökkenés az EU-harmonizáció hatására következett be, ami azt jelenti, hogy ez csak az EU-tagállamok autóexportját segíti. Ezáltal jelentősen megnő az amerikai autók árhátánya.
- 5) A Chrysler Corporation nehezen és lassan reagál a kihívásra. Nem hajlandó a Voyager-t és a Jeep-



gal magyarázzák. Egyrészt a magyar piac nagyon kis potenciált jelent világvizonylatban. Másrészt Európában pontosan ezek a modellek azok, amelyekből a legtöbb fogy. Így sajnálatos módon a közép-kelet-európai térség ezzel megszerezte a „másodlagos piac” jelzőt.

Az elmúlt évek teljesítményének mérése kapcsán az utolsó állomáshely az 1998-as év. Ebben az évben a gazdasági növekedés hatására új lendületet kapott a magyar autópiacon: több mint 30%-kal bővült. Az általunk vizsgált szegmensek is jelentősen növekedtek, míg a CJIH értékesítése 5%-kal csökkent. A Stratus 10%-os csökkenés mellett elvesztette elsőségét, a Voyager további 6%-ot veszített. A komolyabb csökkenést a Jeep-modellek 86%-os növekedése, illetve az év végén bemutatott új modell (300M) sikere előzte meg.

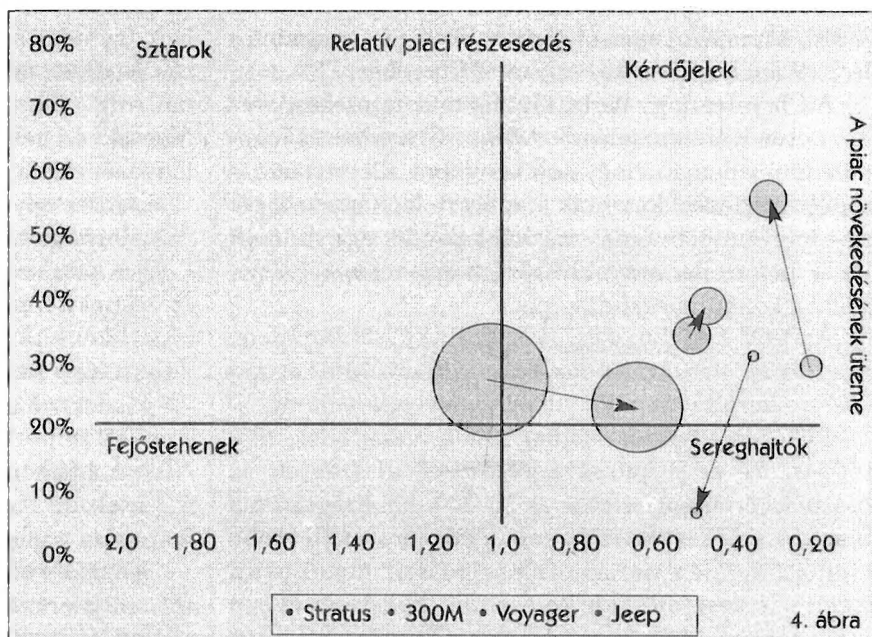
Megmaradtak az előző év csökkenését befolyásoló tényezők, okok, melyekhez hozzájárul még az is, hogy a piacon kialakult erőviszonyok kapcsán egyre nagyobb szerepet kap a reklám, az eladásösztönzés, az értékesítési hálózat fejlettsége, ami mind-mind rengeteg pénzbe kerül. A rentabilitás megőrzése végett azonban a CJIH nem képes felvenni a harcot a sokkal tőkeerősebb versenytársakkal. Sokszor tehát a piacvesztés oka abban keresendő, hogy a nem elégséges pénzügyi források miatt a cég nem képes támadni még akkor sem, ha a termék esetleg esélyes arra, hogy piacvezető legyen.

### Portfólió-elemzés

Ismerve a cég történetét és piaci előítéletét, vizsgáljuk meg komolyan a kulcstermékek pozícióját és helyzetét a piacon. Ehhez azonban szükség van a BCG-mátrix átalakítására. A rendelkezésre álló adatok az eladott darabszámon alapulnak, így az árbevételhez viszonyítva pontatlanabb információt nyújtanak. Az általam készített modellben két időszak adatait vázoltam fel azért, hogy így jól szemléltethetők legyenek az elmozdulások, amelyek az utóbbi évek CJIH-értékesítéseit jellemzik. Ez azért fontos, mert a 98-as év kimagasló növekedése téves következtetésekre adhatna okot.

A 4. ábrából jól látszanak a modellek közötti erőviszonyok. (A körök nagysága az egyes modellek értékesítési darabszámainak egymáshoz viszonyított arányát fejezi ki.) A cég húzómodellje a Stratus. Az autó konkurensei közül a legjelentősebb az Audi A6. Az ábra jól szemlélteti, hogy míg az 1997-es év piacvezető szerepé-

nek köszönhetően a Stratus „sztár” volt, addig 1998-ra átkerült a „kérdőjelek” közé. Ennek jelentősége a már vázoltakon túl abban áll, hogy a gyors piaci növekedés miatt sok pénzre van szükség ahhoz, hogy lépést tartson a piaccal, illetve megpróbálja visszaszerezni elsőségét. Az autó kapcsán kettős hatás érvényesül. Egyrészt megfigyelhető, hogy lassul a szegmens növekedésének üteme, annak ellenére, hogy az összpiaci növekedés 30% feletti. Ebből az következhet, hogy a versenytársak előbb-utóbb a piaci részesedés növeléséért fognak egymással csatázni, mert a piac növekedése nem ad lehetőséget komolyabb bővülésre. Így a csata középpontjában a versenytárs vevői állnak. Az ilyenfajta csatározás hatalmas pénzügyi forrásokat igényel, s ebben a CJIH igencsak szűkölködik. A másik vetület, hogy jelentősen visszaesett a versenyben ez az autó, mára már csak a harmadik helyen áll. Megoldásként felmerülhet egy átpozicionálás, azonban ez imázsvesztéssel járhat, nem



is beszélve arról, hogy mekkora anyagi áldozatokat követel belépni egy új szegmensbe. Felmerül a típus „kozmetikázása”, olyan apróbb változtatások, melyek meghosszabbítják az életgörbét. Teljesen új modell, amely leválthatná a régi, csak 2000 után várható.

### Következtetés

A fentebb leírtak két dolog hangsúlyozását teszi szükségessé. Az egyik, hogy komoly jövője van (s a cikk alapját képező szakdolgozat ezt részletesen igazolja – a szerk.) a Premium szegmensnek a magyar autópiacon. Ez következik abból, hogy a növekvő eladásokon belül jelentősen nő ezen szegmensek értékesítése, illetve a gépjármű-tulajdonlás esetében is megfigyelhető,

hogy a módosabb (alkalmazott, vállalkozó) családok rendelkeznek, viszonylag nagy arányban gépkocsival, illetve ezen csoportoknál találkozunk legnagyobb arányban kettő vagy annál több autóval. Ez arra enged következtetni, hogy ez az a két társadalmi réteg, amely pénzügyileg megengedheti magának egy magasabb kategóriájú személygépkocsi vásárlását.

A másik a kategória törvénye, amely kimondja, hogy „Ha nem lehetsz elsőként piacon egy adott kategóriában, állíts fel egy új kategóriát, amelyben az első lehetsz.” Ennek a törvénynek kettős vetülete van témánk szempontjából. Az egyik a Chrysler termékpolitikájára vonatkozik, amelynek alapján a magyar vezérképviselőre bízta az adott modell pozicionálását úgy, hogy igazából az egy köztes kategóriát képvisel (új kategória megjelenése). A másik vetület pedig egyfajta jótanács, mely arra vonatkozik, hogy a magyar piac egyes szegmenseiben a versenytársak, megfogadván ezen törvény „parancsát”, erős piaci pozíciót szereztek. Ez okot ad arra, hogy átgondoljuk, vajon a Chrysler képes-e újra olyan áttörést megvalósítani, mint amelyet a Voyager bevezetése jelentett (piacteremtés), illetve sikerül-e a meglévő és a jövőbeli modelleket úgy pozicionálni, hogy hasonló új kategóriák szülessenek. Ehhez az látszik szükségesnek, hogy szemléletváltás következzen be az anyavállalat kelet-közép-európai stratégiájában, amelynek lényege a térség fogyasztási szokásai-

nak átfogóbb elemzése, illetve a rendelkezésre álló marketingeszközök e térségre történő fókuszálása.

Végül pedig a CJIH-nak, stratégiai szempontból, szegmensekben kellene gondolkoznia. A cég részese-dése, modelljei és ereje nem teszik lehetővé a teljes iparág lefedését, azonban mint azt egy-egy kiemelkedő évben láttuk, komoly eredményeket lehet elérni az adott szegmenseken belül egy átgondolt összpontosító stratégiával. Az összpontosítás alapja mindenképpen a megkülönböztetés legyen, azonban sok esetben kerülni kell a költségvetés szerepre való törekvést. Ennek fő oka, hogy a kis tőkeerő miatt az állandóan nyomott árak imázsromboláshoz vezethetnek, ami az alapstratégiával megszerezhető előnyt jelentős hátránnyá változtatja. Ezekre a kérdésekre az igazi választ csak a jövő történései adhatják meg.

#### Felhasznált Irodalom

Roóz József Balázs: *Egy világcég versenystratégiája a magyar autópiacon* (szakdolgozat, 1999).

Berács József - Roóz József Balázs: *Chrysler Jeep Import Hungary Kft.* (esettanulmány, 1999).

Szerzőnk a Pénzügyi és Számviteli Főiskola végzős hallgatója, a BKE Marketing szakirányán



Magyarország egyetlen bankjegy-,  
és egyik legnagyobb biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

## PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,  
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- állampapírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek.

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

### **Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály**

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu