

# **SZAKDOLGOZAT**

**Sándor Tímea**

**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Szent István Campus**

**Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak**

**Az autóipar, különösen a Magyar Suzuki Zrt. covid járvány  
alatti vállalati stratégiájának vizsgálata**

**Belső konzulens:** Dr. Horváth Zoltán  
egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Agrár- és  
Élelmiszergazdasági  
Intézet

**Készítette:** Sándor Tímea

**Szent István Campus**

2023

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	5
2. Irodalmi áttekintés .....	7
<b>2.1. Vállalati válságmenedzsment elméletek általános bemutatása .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. A válságmenedzsment típusai.....	7
2.1.2. Vállalati válságmenedzsment elméletek .....	8
2.1.3. Kihívások a válságmenedzsmentben.....	13
<b>2.2. COVID-19 hatása az autóiparra .....</b>	<b>16</b>
3. Az autóipar általános vállalatstratégiai változásai Magyarországon .....	21
<b>3.1. Makroökonómiai változások .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Kormányzati intézkedések.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Piaci trendek és változások .....</b>	<b>24</b>
4. A Magyar Suzuki Zrt. stratégiai változásainak elemzése és értékelése .....	26
<b>4.1. Kutatási módszertan .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. A vállalat bemutatása .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. Üzleti modell változások.....</b>	<b>29</b>
<b>4.4. Termékportfólió módosítások .....</b>	<b>34</b>
<b>4.5. Piaci fókuszt és eloszlás .....</b>	<b>38</b>
5. Következtetések és javaslatok .....	45
<b>5.1. Főbb stratégiai tanulságok és következtetések .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3. Javaslatok a vállalat és az iparág számára.....</b>	<b>48</b>
<b>5.4. Jövőbeni kutatások irányai.....</b>	<b>50</b>
6. Összefoglalás .....	52
Irodalomjegyzék .....	54





# 1. Bevezetés

A covid-19 világjárvány átalakította a gazdasági viszonyokat és az üzleti élet különböző szegmenseit. Az autóipar, amely Magyarországon igen jelentős szerepet játszik a GDP-ben, sem volt kivétel. A Magyar Suzuki Zrt. vállalatstratégiájának áttekintése ebben az időszakban nemcsak a vállalat, hanem az egész iparág és a magyar gazdaság szempontjából is tanulságos lehet. A szakdolgozat célja, hogy megvizsgálja, miként reagált a vállalat a járvány kihívásaira.

A szakirodalmi áttekintés a vállalati válságmenedzsment elméletek, a COVID-19 járvány hatása az autóiparra, és az ezzel kapcsolatos korábbi kutatások és tanulmányok bemutatására fókuszál. Ezután az autóipar általános vállalatstratégiai változásai kerülnek bemutatásra Magyarországon, ideértve a makroökonómiai változásokat, a kormányzati intézkedéseket, valamint a piaci trendeket és változásokat. Ezt követően specifikusan a Magyar Suzuki Zrt. stratégiai változásait elemezem, az üzleti modelltől kezdve a termékportfólión át a piaci fókusz változásainak ismertetéséig.

A kutatás célja, hogy átfogó képet adjon a Magyar Suzuki Zrt. vállalatstratégiai döntéseiről és adaptációs képességéről a COVID-19 járvány alatt. Kiemelt figyelmet szentel többek között annak, hogy milyen kormányzati és gazdasági intézkedések befolyásolták a vállalat döntéseit, és hogy hogyan reagáltak ezekre, beleértve a segítségnyújtás és korlátozások formájában megjelenő állami beavatkozásokat. Elemzésre kerül, hogy a járvány milyen mértékben befolyásolta a vállalat üzleti modelljét, az alkalmazkodóképességét új piaci feltételekhez, és hogy milyen új üzleti lehetőségeket próbált meg kiaknázni.

A kutatás továbbá azt is vizsgálja, hogy a Magyar Suzuki Zrt. válasza miként illeszkedik az autóipar általános trendjeihez és válaszaihoz Magyarországon. Az elemzés során kiderülhet, hogy a vállalat alkalmazkodik-e az ágazatban látott trendekhez, vagy esetleg kiemelkedik, illetve lemarad a versenytársakhoz képest.

A kutatás kérdései:

1. Milyen kormányzati intézkedések befolyásolták a vállalat stratégiai döntéseit a járvány alatt?
  - Hogyan reagált a vállalat a kormányzati segítségnyújtásra vagy korlátozásokra?

## 2. Hogyan hatott a COVID-19 járvány a Magyar Suzuki Zrt. üzleti modelljére?

- Alkalmazkodott-e a vállalat új piaci feltételekhez?
- Milyen új üzleti lehetőségeket próbált meg kiaknázni?

## 3. Miként viszonyul a Magyar Suzuki Zrt. válasza a járványra az autóipar általános trendjeihez és válaszaihoz Magyarországon?

- Alkalmazkodott-e a vállalat az ágazatban látott trendekhez?
- Esetlegesen kiemelkedik, vagy lemarad más vállalatokhoz képest?

A kutatás zárásaként stratégiai tanulságokat és következtetéseket fogalmazok meg a vállalat és az iparág számára, valamint javaslatokat teszek a jövőbeni kutatásokhoz. Az összefoglalásban pedig röviden összegezem a kutatás főbb megállapításait és annak jelentőségét.

A dolgozat várható hasznossága többdimenziós. Először is, a kutatás által nyújtott átfogó elemzés lehetővé teszi a Magyar Suzuki Zrt. és más hasonló vállalatok számára, hogy mélyebb betekintést nyerjenek abba, hogyan befolyásolta őket a COVID-19 járvány, és milyen stratégiai lépéseket tehetnek a hasonló körülmények között a jövőben. Másodszor, az iparági elemzés és a kormányzati intézkedések vizsgálata által segítheti a döntéshozókat abban, hogy milyen szakpolitikai lépéseket érdemes megfontolni a vállalatok támogatása érdekében.

Harmadszor, a kutatás közgazdasági és üzleti szempontból is releváns információkat szolgáltat a vállalati válságkezelés és adaptációs stratégiák terén, ezáltal értékes tanulságokat kínálva akadémikusok és gyakorlati szakemberek számára egyaránt. Végül, de nem utolsósorban, a dolgozat javaslatokat is kínál a jövőbeni kutatásokhoz, ezáltal hozzájárulva a tudományos diskurzus gazdagításához.

## **2. Irodalmi áttekintés**

### **2.1. Vállalati válságmenedzsment elméletek általános bemutatása**

#### **2.1.1. A válságmenedzsment típusai**

Az autóipar állandóan változó és kihívásokkal teli környezetben működik, ahol a válságkezelési stratégiák alapvető fontosságúak a vállalatok számára a túlélés és prosperitás biztosítása érdekében. A válságkezelési módszerek különböző típusait preventív, turnaround és reaktív kategóriákba soroljuk.

A preventív válságmenedzsment az autógyártás területén különösen fontos, hiszen a technológiai előrelépések és a piaci trendek gyors változása miatt elengedhetetlen a folyamatos előrejelzés és figyelmeztetés. Az autóipari vállalatok ezen a szinten az Early Warning System-ek és különböző előrejelző modellek használatával próbálják a kritikus helyzeteket időben felismerni és a lehetséges válságokat már a keletkezésük előtt kezelni. (Liebmann & Erdélyi, 2005)

A turnaround válságmenedzsment célja az iparágon belül, hogy megállítsa azokat a negatív tendenciákat, mint például az eladások csökkenése vagy a termelékenység visszaesése. Ebben a szakaszban a válságkezelést gyakran egy erre kijelölt vezető és csapata végzi, miközben a vállalat többi része továbbra is a normál üzleti folyamatokat követi, hogy ne zavarja meg a gyártást és az értékesítést. (Kasits, 2010)

Amikor azonban a válság már a vállalat fennmaradását veszélyezteti, akkor a reaktív válságmenedzsment lép életbe. Az autóipari vállalatok ebben a szituációban gyakran kénytelenek radikális lépésekre, mint például drasztikus költségcsökkentésre, átszervezésre, vagy akár a vezetőség lecserélésére. Az ilyen típusú intézkedések célja, hogy gyorsan stabilizálják a helyzetet és visszatereljék a vállalatot a siker útjára (Kasits, 2010).

Operatív és stratégiai válságkezelést is megkülönböztetünk, amelyek hatékonysága az autóiparban mutatkozó speciális problémákra reagálva változhat. Az operatív válságkezelés akkor hatékony, ha például az eladási trendek hirtelen csökkenését kell kezelni anélkül, hogy a vállalat pénzügyi stabilitása kerülne veszélybe. Az ilyen típusú válságkezelést elősegíti a csodelőrejelzés, amely figyelmezteti a vezetőséget a lehetséges válságra, lehetővé téve a gyors reagálást. (Fiáth, et al., 2013)



A stratégiai válságkezelés fontossága az autóiparban akkor válik kiemelkedővé, amikor a vállalatnak még vannak versenylőnyei, és időbeni cselekvéssel lehetővé válik a helyzet javítása. Ez lehet a piacváltás, az üzleti partnerek megváltoztatása, vagy éppen az innováció és az új üzleti modellek bevezetése. A stratégiai válságkezelés általában hosszú távú, jelentős változtatásokat igényel, de ezek a változások hosszabb távon fenntartható eredményekhez vezethetnek (Fiáth, et al., 2013).

Mindezek mellett, amikor a válságkezelési stratégiákat az autóiparra alkalmazzuk, alapvetően fontos, hogy figyelembe vegyük a piaci változások gyorsaságát, az új technológiai innovációkat, valamint az ügyfelek igényeinek dinamikus alakulását. Csak így lehet biztosítani, hogy a válságkezelés nem csupán rövid távú megoldásokat kínál, hanem hozzájárul a vállalat hosszú távú stabilitásához és növekedéséhez.

### **2.1.2. Vállalati válságmenedzsment elméletek**

A vállalati válságmenedzsment elméletek fókuszában a vállalatok váratlan, kritikus helyzetekre adott válaszai és a válság megelőzésére, kezelésére, és utógondozására vonatkozó stratégiák állnak. Ezen elméletek közgazdasági jelentősége többek között abban rejlik, hogy a vállalatok válságkezelési képességei közvetlen hatással vannak a gazdaság stabilitására és növekedésére.

#### **Válság életciklus modell**

Egyik fontos elmélet ebben a kontextusban a válság életciklus modell, amely kijelöli a válság előtti, alatti és utáni szakaszokat, valamint azokat a lépéseket, amelyeket egy vállalatnak meg kell tennie ezen fázisok során. (Jaques, 2014) Ez a modell segíthet a vállalatoknak abban, hogy a válság előtt felkészüljenek, megelőző lépéseket tegyenek, és hatékonyan reagáljanak, amikor a válság bekövetkezik. A válság alatti gyors és hatékony döntéshozatal, valamint az utógondozás, például a vállalati hírnév helyreállítása, kulcsfontosságú tényezői a vállalat hosszú távú sikerének és a makrogazdasági stabilitásnak.

#### **Válságkommunikáció modell**

Egy másik megközelítés a válságkommunikáció modell, amely a válság alatti kommunikációs stratégiákat és az üzenetek kialakítását helyezi középpontba. (Coomb, 2022) A válságkommunikáció hatékonysága nem csak a vállalat túlélését, hanem az egész

gazdaságba vetett bizalmat is befolyásolhatja. Ha egy vállalat sikeresen kezeli a válságkommunikációt, az hozzájárulhat a makrogazdasági stabilitás fenntartásához, mivel a piacok és a befektetők bizalma nem csorbul olyan mértékben.

#### **4R Modell**

Harmadszor megemlítenék egy nem túl ismert, de mindenképp jól használható válság esetén is jól alkalmazható eszközt is. A 4R Modell, amely

- Reporting (Jelentés),
- Responding (Válasz),
- Relating (Kapcsolat), és
- Reasoning (Érvelés)

alappillérekből épül fel, egy átfogó válságmenedzsment keretrendszer biztosíthat, amely a válsághelyzetek megértéséhez és kezeléséhez nyújthat útmutatást. (QUT DRAW Projekt, 2010)

Az első két R – Reporting és Responding – az esemény vagy incidens azonnali értékelését célozzák meg. A Reporting fázisban az elsődleges cél, hogy a válság körülményeit és részleteit világosan és pontosan dokumentálják. Ezen felül fontos meghatározni, hogy miért is releváns az adott eset. A Responding szakaszban aztán reagálni kell az eseményre, megfigyeléseket tenni, véleményt formálni vagy kérdéseket feltenni. Ebben a szakaszban az a lényeg, hogy azonnali lépéseket tegyenek a válság kezelése érdekében.

A második fázis, a Relating arra fókuszál, hogy a válsághelyzetet összekapcsolják saját szakmai tapasztalatukkal és tudásukkal. Ez a lépés segít megérteni, hogy hasonló helyzetekben milyen lépéseket tehetnek, és van-e már meglévő tudásuk vagy képességük, amely segíthet a válság megoldásában. Itt merül fel az a kérdés, hogy „Láttam már ezt korábban?”, és ha igen, „Ugyanolyanok voltak-e a feltételek?”

A harmadik fázis, a Reasoning, azt követeli meg, hogy alaposan vizsgálják meg az incidens vagy probléma mögött meghúzódó jelentős tényezőket. Ez magában foglalja, hogy támogassák érvelésüket releváns elméletekkel és gondolatokkal. Ezenkívül figyelembe kell venni a különböző nézőpontokat, beleértve az etikai szempontokat is.

Az utolsó fázis, a Reconstructing, arra irányul, hogy átgondolják, hogyan kezelnék a helyzetet egy következő alkalommal. Ennek során érdemes megfontolni több különböző

opciót és előre látni, mi történhet az adott cselekvési terv alapján. Ebben a szakaszban is fontos, hogy az ötleteiket elméleti alapon is vizsgálják meg, és értékeljék, miként használhatják fel az új megszerzett tudást mások előnyére is.

Ez a 4R Modell így egy komplex és átfogó keretrendszert biztosít a válságkezeléshez, amely segít a válsághelyzetek megértésében és hatékony kezelésében.

Véleményem szerint érdemes megemlíteni, hogy a vállalati válságmenedzsment gyakran nem kap elég figyelmet a vállalatok napi működésében, és ez jelentős kockázati tényező lehet nem csak a vállalat, hanem a gazdaság egészének szempontjából is. A COVID-19 járvány rávilágított arra, hogy a válságkezelés nem luxus, hanem alapvető szükséglet. A vállalatoknak és a kormányzatoknak egyaránt jobban oda kell figyelniük a válságmenedzsmentre és annak közgazdasági implikációira.

Következésképpen a vállalati válságmenedzsment elméletek nem csupán vállalatspecifikusak, hanem a makrogazdasági stabilitás és a gazdasági növekedés szempontjából is kritikusak. Az ilyen elméletek alkalmazása és fejlesztése hozzájárulhat a vállalatok és az egész gazdaság ellenálló képességének növeléséhez váratlan események és válságszituációk esetén. Ennek megfelelően természetesen több eszköz is létezik a már említett komplex modelleken kívül, melyek krízishelyzetekben jó szolgálatot tehetnek a vállalkozásoknak.

### **Business Continuity Management System**

Az egyik ilyen a BCMS, vagyis a Business Continuity Management System, amely az ISO 22301 szabvány kapcsán kerül bemutatásra. (International Organization for Standardization, 2019) A lényege, hogy egy komplex keretrendszert biztosítson a vállalatok számára, amelyben előre definiált protokollok, eljárások és feladatok szabályozzák a vállalat működését válság idején is. A BCMS segít a vállalatoknak felkészülni, reagálni és helyreállítani a válságszituációkat, valamint azoknak az üzleti folyamatoknak a folytonosságát biztosítani, amelyek a legkritikusabbak az üzletmenet szempontjából. A BCMS integrálása a vállalati stratégiába proaktív megközelítést tesz lehetővé, és segít a vállalatnak azonosítani és figyelemmel kísérni a potenciális kockázatokat, még mielőtt azok kritikussá fajulnának.



## **Business Continuity Planning**

Ehhez hasonló a BCP, vagyis a Business Continuity Planning, ami nem más, mint az üzletmenet-folytonossági terv. (Raffai, 1999) A terv lényegében egy forgatókönyv, amely lépésről lépésre írja le, hogyan tudja a vállalat fenntartani vagy helyreállítani az üzleti folyamatokat válsághelyzet esetén. A dokumentum a gyakorlatban olyan helyzetekben válik nélkülözhetetlenné, mint például természeti katasztrófák, cyber támadások, vagy akár gazdasági válságok, ahol a vállalat túlélése és sikeressége a gyors és hatékony válaszokon múlhat.

A BCP tipikusan tartalmaz egy vészhelyzeti reakciótervet, amely definiálja az érintett személyek és csapatok szerepeit és felelősségeit, az elérhető erőforrásokat és azok használatát, valamint a kritikus üzleti folyamatokat és azok helyreállítását célzó lépéseket. Ezen túlmenően, a terv sokszor része egy átfogóbb kockázatkezelési stratégiának is, amely az esetleges kockázatokat és válsághelyzeteket már előre azonosítja, értékeli és sorrendbe állítja. Így a vállalatok proaktívan tudnak fellépni, mielőtt a válsághelyzetek súlyos problémákká fajulnának.

A BCP előnyei azonban nem korlátozódnak csupán a válsághelyzetek kezelésére. A terv készítésének folyamata gyakran feltárja a vállalat belső folyamatainak esetleges gyengeségeit is, lehetőséget adva azok javítására vagy optimalizálására. Így a BCP nem csak egy válságkezelési eszköz, hanem a vállalat általános üzleti stratégiájának és kockázatkezelési gyakorlatának is integrált része lehet.

## **Disaster Recovery Plan**

A BCP-t alkalmazó vállalatok gyakran kapcsolnak egy másik válságkezelési eszközt is, a DRP-t. A Disaster Recovery Plan nem más, mint katasztrófa-helyreállítási terv, amely kiegészíti az Üzletmenet-folytonossági Tervet (BCP). (IT Policy Compliance Group, JMcCafferty, Mehta, 2006) Míg a BCP a vállalat üzleti folyamatainak átfogó menedzselésére és fenntartására fókuszál válsághelyzetekben, addig a DRP specifikusan az informatikai infrastruktúra és adatainak helyreállításával foglalkozik. A DRP részletesen tartalmazza azokat a lépéseket, eszközöket és protokollokat, amelyek segítségével a vállalat a lehető leghamarabb helyre tudja állítani az informatikai rendszereit egy válság, például egy cyber támadás vagy adatvesztés után.

A DRP és a BCP együttműködése kritikus az üzleti válságkezelésben, mert a mai vállalatok üzleti folyamatai szinte kivétel nélkül az informatikai rendszereken alapulnak. Egy jól implementált DRP lehetővé teszi, hogy a vállalat minimálisra csökkentse az üzleti tevékenység szüneteltetésének időtartamát és költségeit, melyek egy válság során keletkezhetnek. Ezáltal a DRP nemcsak a technológiai, hanem az üzleti kockázatokat is kezeli, és a vállalat gyorsabban tud reagálni az esetleges problémákra.

Az üzleti válságkezelés során az is lényeges, hogy a BCP és a DRP közötti koordináció zökkenőmentes legyen. Egy adott válsághelyzetben a BCP-ben foglalt üzleti prioritások alapján kell a DRP-nek is működnie, és fordítva. A két terv közötti szoros együttműködés nélkül könnyen előfordulhat, hogy a vállalat nem a legkritikusabb üzleti folyamatokra fókuszál először, ami pénzügyi és reputációs veszteségekhez vezethet.

Az üzleti válságkezelés másik aspektusa a két terv rendszeres frissítése és tesztelése. A vállalati környezet és kockázatok dinamikusak, és ahogy az üzleti tevékenység, piac vagy technológia változik, a BCP-nek és DRP-nek is adaptálódniuk kell ezekhez.

### **Minimum Viable Product**

Végezetül egy elég merész ötlet a téma aspektusában, de válságmenedzsmentben az MVP, azaz a Minimum Viable Product (minimum életképes termék) megközelítés akár egy újszerű eszköz lehet. (Agile Resources, dátum nélk.) Eredetileg a startup kultúrában és az agilis fejlesztésben kapott szerepet, de az elmélet és a gyakorlat azt mutatja, hogy a válság idején is hatékonyan alkalmazható. Az MVP abban segít, hogy egy vállalat gyorsan és minimális erőforrásokkal reagáljon egy válsághelyzetre, lehetővé téve a vállalat számára, hogy gyorsan tanuljon és alkalmazkodjon az új körülményekhez.

Az MVP megközelítés alapelvei rendkívül hasznosak lehetnek a válságkezelésben. Az első lépés a prioritizáció, amely során a vállalatnak azonosítania kell a válság során felmerülő legsürgősebb problémákat és kihívásokat. Ezt követi a fejlesztés, ahol a cég egy minimális, de életképes megoldáson dolgozik, amelyet gyorsan piacra lehet vinni. A harmadik lépés a tesztelés, amelyben a vállalat elemzi a piaci válaszokat és eredményeket, majd azok alapján dönt a megoldás finomításáról vagy a skálázásáról.

Ebben a kontextusban az MVP megközelítés kiemelkedően értékes lehet. Egyrészt gyorsaságot és rugalmasságot biztosít a vállalat számára, amely kritikus fontosságú egy válsághelyzetben. Másrészt a gyors piaci tesztelés révén a vállalatnak lehetősége nyílik arra,



hogyan tanuljon a válság dinamikájából, és ennek megfelelően alakítsa üzleti stratégiáját. Mindezek mellett, mivel az MVP kisebb léptékű, a vállalat kevesebb kockázatot vállal, amely szintén előnyös egy bizonytalan környezetben.

Véleményem szerint, az MVP megközelítés sokkal több, mint egy egyszerű fejlesztési eszköz; egy olyan gondolkodási keret, amely lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy proaktívan és hatékonyan kezeljék a válsághelyzeteket. Az MVP nem csak a termék- vagy szolgáltatásfejlesztésben, de a válságkezelésben is egy remek lehetőség a vállalatok számára, hogy gyorsan, alacsony kockázattal, és az ügyfél szükségleteire fókuszálva reagáljanak a válság kihívásaira.

Bár minden említett modell egyedülálló megközelítést kínál a válságkezeléshez, a legfontosabb továbbra is az, hogy a vállalatok megértsék saját egyedi igényeiket és körülményeiket. A válságkezelés nem egy egyszerűsített folyamat, és a sikeresség nagyban függ attól, hogy milyen mértékben sikerül integrálni ezeket a modelleket a vállalati stratégiába és kultúrába. Az átfogó, jól tervezett és adaptív válságmenedzsment a vállalati siker alapja lehet válságos időkben.

### **2.1.3. Kihívások a válságmenedzsmentben**

A válságmenedzsment kihívásai jelentősen eltérnek a szokásos üzleti időszakokban alkalmazott vezetési gyakorlatoktól, ami különösen igaz az autóiparra, ahol a termelési ciklusok, az innovációs nyomás és a globális ellátási láncok különösen érzékenyek lehetnek a krízishelyzetekre. A szűk időkeret és a korlátozott erőforrások az autóipari menedzserek számára is csökkentik a rendelkezésre álló opciókat, rákényszerítve őket arra, hogy hatékonyan kezeljék a megnövekedett stresszszintet és adaptáljanak különböző vezetési stílusokat. Zuzák és Rymešová szerint nem minden menedzser bír e kompetenciákkal, ám a válságmenedzsernek motiválnia kell a munkaerőt, energiát és optimizmust sugározni kell feléjük, és meg kell győznie a dolgozókat a válságból való kilábalásban való segítségéről. (Zuzák & Rymešová, 2008)

Ebben az összefüggésben az autóipar specifikus esetében a válságmenedzsernek kiemelkedően fontos szerepe van a vállalat életében, mivel gyakran a válságkezelés sikeressége nemcsak a cég, hanem a teljes iparág és az ebben dolgozó emberek és családok

jólétére is kihat. Az autóiparban dolgozók életszínvonala és a szektor általános biztonsága gyakran múlik a krízismenedzsment hatékonyságán. A menedzser felelőssége óriási, hiszen a döntései tükrözik ezt a tudatosságot, és befolyásolják az emberek életét szerte a világon.

A külső és belső válságok időbeni eltérése különösen hangsúlyos az autóiparban. A külső sokkok, mint például a nyersanyagárak hirtelen változása vagy politikai feszültségek, azonnali reakciókat igényelnek, míg a belső folyamatokból, mint a termelési hibák vagy a kereslet csökkenése, fokozatosan fejlődnek ki a problémák. Mindkét eset az időfaktorra helyezi a hangsúlyt, ahol az autóipari vállalatok menedzsmentjének gyorsan és helyesen kell reagálnia a válságra, hogy minimalizálják a negatív következményeket.

Az autóiparban a korlátozott erőforrások különösen éles kérdést vetnek fel, hiszen a válságok idején az alapanyagok, a pénzügyi források és a szakembergárda is hiánycikké válhat. A krízis bekövetkezésétől számított idő a menedzsment reakciójának gyorsaságát és a válság mélységét egyaránt befolyásolja. A hatékony válságmenedzsment így a források feltérképezésétől és kihasználásától kezdve az ügyfélkapcsolatok ápolásán át az új piaci lehetőségek kereséséig terjed.

A hűséges ügyfelek megtartása az autóiparban kiemelten fontos, hiszen hosszú távú bevételi stabilitást biztosítanak, és gyakran képesek a vállalat számára kritikus időkben is támogatást nyújtani. Ezzel szemben az új vevők bevonása és a válság során való befektetésre való ösztönzés már bonyolultabb feladat, amely speciális marketing és értékesítési stratégiákat igényel a válság által érintett autóipari cégek részéről.

A krízisidőszakban kiaknázzható új erőforrások közé tartozik az autóiparban rejlő innovációs potenciál is. A munkavállalók rejtett képességeinek és ötleteinek felhasználása új termékfejlesztésekhez és szolgáltatásokhoz vezethet, amelyek előmozdíthatják a vállalat hosszú távú talpra állását. A krízishelyzetekben rejlő lehetőségek kihasználása tehát nemcsak a túlélésről szól, hanem arról is, hogy a válságot a vállalat fejlődésének egy hathatós pontjává alakítsuk át.

A válságmenedzsment és a stratégiai menedzsment integrációja nem csupán előnyös, hanem szükségszerű egy válságos időszakban álló szervezet számára. A stratégiai menedzsment beépítése a válságkezelési folyamatokba lehetővé teszi, hogy a szervezetek proaktívan azonosítsák a kritikus helyzeteket és hatékonyan reagáljanak azokra. Taneja és munkatársai rámutatnak arra, hogy a válságkezelési tervek kidolgozása és végrehajtása létfontosságú a szervezetek megújulása, stabilitása és növekedése szempontjából. (Taneja, et al., 2014) A



megújulás magában foglalja a célok, stratégiák, érintettek és a vezetési folyamatok átgondolt újraértékelését.

A válságkezelés sikerességét befolyásoló faktorokat Fiáth és munkatársai kutatása is kiemeli (Fiáth, et al., 2013). Ezek közé tartozik a válság természete és mélysége, a szervezet reakcióképessége, a döntéshozatal határozottsága és a válaszhelyzetek időbeli megfelelősége. Kiemelt jelentőségű a válságjelek időben történő észlelése és a válságokozók pontos azonosítása, legyen szó külső vagy belső eredetű válsághelyzetekről.

A válságkezelési stratégiák fejlesztése során esszenciális, hogy a szervezetek előre lássák és felmérjék a lehetséges változásokat az üzleti környezetben. Kuzmanova szerint a stratégiai előrejelzés kulcsfontosságú a válsághelyzetek időben történő felismeréséhez és a vállalat sikerességének biztosításához. (Kuzmanova, 2016) Az előrejelzés magába foglalja a piaci lehetőségek kiaknázását, az új technológiák és szabályozások adaptálását, valamint a társadalompolitikai változásokhoz való alkalmazkodást.

Végül, a válságkezelés és megelőzés fontossága mellett Kalavar és Mysore hangsúlyozzák a felkészülés jelentőségét (Kalavar & Mysore, 2017). A szervezetek gyakran több időt és erőforrást fektetnek a válsághelyzetek elkerülésére, mint a válságkezelési folyamatokra való felkészülésre. A felkészültség hiánya drasztikus következményekkel járhat, és gyakran vezethet ahhoz, hogy egy vállalat alábecsüli a válságkezelési költségeket, vagy váratlanul szembesül azzal, hogy egy kis probléma váratlanul súlyos válsággá fajulhat.

Az autóipar válságkezelési stratégiáinak kidolgozása és integrálása tehát kritikus jelentőségű, mivel a válsághelyzetek gyorsan és váratlanul alakulhatnak ki, és drámai hatással lehetnek az iparág egészére. A vállalatoknak fel kell ismerniük a proaktív válságmenedzsment stratégiák jelentőségét, és integrálniuk kell azokat a mindennapi üzleti folyamataikba annak érdekében, hogy stabilan és sikeresen működhessenek a változó piaci körülmények között.

## 2.2. COVID-19 hatása az autóiparra

A COVID-19 világjárvány alaposan felforgatta az autóipart, de az iparág válasza számos tanulsággal szolgál a válságkezelés és a stratégiai alkalmazkodás terén. A Ford és a General Motors példája kiválóan illusztrálja a válságkezelés és az alkalmazkodás fontosságát az autóiparban a COVID-19 világjárvány idején. Az autók iránti kereslet hirtelen csökkenése arra kényszerítette ezeket a vállalatokat, hogy gyorsan reagáljanak a megváltozott piaci körülményekre. Lélegeztetőgépek gyártására álltak át, hogy támogassák az egészségügyi rendszert, amely az erősödő járvány miatt egyre nagyobb nyomás alá került. (e-cars.hu, 2020)

Azonban ez az átállás komoly kihívásokat is rejtett. A lélegeztetőgépek gyártása egészen másfajta termelési folyamatokat, beszállítói hálózatokat és logisztikai megoldásokat igényelt, mint az autógyártás. Például, a precíziós műszaki komponensek beszerzése, amelyeket normál esetben nem használtak, komoly problémákat okozott. Továbbá, az egészségügyi előírásoknak is meg kellett felelniük, ami további terhet rótt a már amúgy is megterhelt gyártási folyamatra.

A Ford és a General Motors példája igazolja, hogy az autóiparban a válságkezelés és az alkalmazkodó képesség nem csupán a vállalatok túlélését, hanem hosszú távú sikerét is alapozza meg. A COVID-19 pandémia okozta kihívások miatt mindkét vállalatnak gyorsan és hatékonyan kellett alkalmazkodnia a változó körülményekhez. (Accenture, 2020)

Az autóiparban ez nem csak a termelés és a logisztika területén jelentett komoly kihívásokat, hanem a munkaerő menedzsmentben és a fogyasztói magatartás változásaiban is. A válságkezelésnek és az alkalmazkodásnak köszönhetően mindkét cég képes volt a termelési tevékenység újragondolására, a munkaerő újraszervezésére, és még a termékportfóliójuk kiterjesztésére is, mint például a lélegeztetőgépek gyártására.

Az autóipari vállalatok válságkezelési stratégiái rámutattak arra is, hogy a válságok gyakran új lehetőségek megteremtését is lehetővé teszik. A lélegeztetőgépek gyártásába történő gyors belépés például új kompetenciák megszerzését és üzleti kapcsolatok kiépítését eredményezte. Ezzel nem csak az azonnali kihívásokra tudtak válaszolni, de a vállalatok a jövőre nézve is erősítették piaci pozíciójukat és brandértéküket.



A Ford és a General Motors esete különösen tanulságos a válságkezelés kommunikációs aspektusában is. A vállalatok nemcsak belsőleg, de külsőleg is hatékonyan kommunikálták válságkezelési intézkedéseiket, ami növelte az ügyfelek és a befektetők bizalmát. A kommunikáció megfelelő kezelése által a vállalatok képesek voltak a válság során is fenntartani brandjük értékét, és még a válság után is előnyt kovácsolni abból.

Ez az eset az autóiparban azt is illusztrálja, hogy a válságkezelés és az alkalmazkodó képesség szoros összefüggésben áll az innovációval. A pandémia okozta válság rákényszerítette az autóipari vállalatokat, hogy új, innovatív megoldásokat találjanak nem csak a termelési, hanem az üzleti modellek területén is. Ezen túl, a válság során megszerzett új kompetenciák és üzleti kapcsolatok további innovációs lehetőségeket is megnyitnak a vállalatok előtt a jövőben.

Az autóipar regionális részét tekintve a kínai piac leállása mélyen érintette az autóipart, amely globálisan is jelentős mértékben függ Kínától, mind az értékesítés, mind a gyártás szempontjából. A Volkswagen és a Tesla példája különösen tanulságos. A járvány kezdetén mindkét cég kénytelen volt leállítani a kínai gyáraikat, ami nem csupán azonnali bevételkiesést jelentett, de az ellátási láncokban is komoly fennakadásokat okozott. A gyártás későbbi újraindítása sem hozta vissza azonnal a normális működést; az ellátási láncok hónapokig instabilak maradtak, ami számos olyan problémát okozott, amelyek nem csak a két említett céget, de az egész iparágat érintették. (e-cars.hu, 2021)

Az ellátási láncok instabilitása például a komponensek és alkatrészek késedelmes szállításához vezetett, amelyek sok esetben Kínából érkeztek. Ez további késéseket és költségnövekedést okozott a globális termelésben. A gyártási fennakadások hatással voltak a termékportfólióra, az árképzésre és a márkaimázsra is. Olyan vállalatok, amelyeknek nem volt megfelelően diverzifikált ellátási láncuk vagy alternatív beszállítóik, különösen sérülékenyek voltak ebben a helyzetben.

A Volkswagen és a Tesla példájában látható, hogy a gyors válságkezelés és az alkalmazkodó képesség helyes kiaknázása kritikus szerepet játszik egy válsághelyzet kialakulásakor. Még ha a gyártás újra indult is Kínában, a cégeknek komoly erőfeszítéseket kellett tenniük az ellátási láncok stabilizálására és a kockázatok minimalizálására. Ezek a vállalatok egy sor új stratégiát is kidolgoztak, például a regionális beszállítókra való átállást és az ellátási lánc diverzifikációját, hogy később jobban felkészüljenek hasonló válságokra.

Tudjuk, hogy a Volkswagen az egyik legnagyobb és legismertebb autógyártó a világon, amelynek különösen nagy kihívást jelentett a COVID-19 válság. A cég erőteljesen függ az ázsiai ellátási láncoktól, különösen Kínától, ahol az első leállások történtek. Ahhoz, hogy a termelés folytonosságát biztosítani tudja, a Volkswagen komoly erőfeszítéseket tett az ellátási lánc stabilizálására és kockázatainak minimalizálására. Ezen felül a vállalat új stratégiákat dolgozott ki, például a regionális beszállítókra való átállást és az ellátási lánc diverzifikációját, hogy a jövőbeni hasonló válságokra jobban felkészülhessen. (Abbas, 2023)

A digitális transzformáció az autópárhazban egy már korábban megkezdett folyamat volt, de a COVID-19 járvány gyorsította az átalakulást. A Tesla esete kiváló példa arra, hogy a digitális kapacitások milyen mértékben segíthetnek egy vállalatnak válság esetén. A már előre meglévő online értékesítési csatornái révén a Tesla sokkal könnyebben alkalmazkodott az új körülményekhez, és fokozta értékesítéseit egy olyan időszakban, amikor az offline eladások gyakorlatilag leálltak. A cégnek erős volt a digitális kapacitása már a COVID-19 válság előtt is. A már meglévő online értékesítési csatornái és digitális marketing stratégiái révén a Tesla sokkal könnyebben alkalmazkodott az új piaci körülményekhez. Innovatív megoldásokat is bevezetett, például a "touchless" átadást, amely tovább erősítette a vállalat piaci pozícióját.

A BMW és a Mercedes gyors reagálása az volt, amikor virtuális showroomokat hoztak létre. Ez tovább erősíti a digitális transzformáció szerepének növekedését az autópárhazban. Az ilyen virtuális platformok lehetővé tették az ügyfelek számára, hogy kényelmesen, otthonról is "bejárják" a bemutatótermeket, megismerjék az új modelleket és akár vásárlásra is sor kerülhessen. Ezen túlmenően, az ilyen digitális megoldások révén a vállalatok sokkal könnyebben tudják gyűjteni és elemzi azokat, amelyek segíthetnek finomítani a termékportfóliót, az árképzést és az értékesítési stratégiákat.

Nem csak az értékesítési folyamatok, hanem az ügyfélszolgálat és az utógondozás is átesett egy digitális átalakuláson. Az online chatbotok és az Augmented Reality (AR) alapú távoli segítségnyújtás nem csupán az ügyfélélmény javítását célozzák, de a válságmenedzsment eszköztárát is szélesítik. (Marr, 2023) Az AR például lehetővé teszi a műszaki szakembereknek, hogy távolról segítsenek az ügyfeleknek problémák diagnosztizálásában vagy akár megoldásában, ezáltal csökkentve az ügyfélszolgálati központok és szervizek terhelését, amelyek a pandémia alatt korlátozott kapacitással működnek.



A BMW is élen jár a digitális transzformációban, különös tekintettel az adatelemzésre. (Kukkamalla, et al., 2021) A digitális eszközök segítségével a vállalat képes pontosabb adatokat gyűjteni az ügyfélpreferenciákról, vásárlási szokásokról, és ezeket az információkat használhatja az üzletmenet finomítására.

A COVID-19 pandémia rávilágított arra, hogy a digitális kapacitások nélkülözhetetlenek a válságkezelésben és az üzleti folyamatok zavartalan fenntartásában, és vállalatok, mint a BMW és a Mercedes, az ilyen eszközök segítségével rugalmasan tudnak alkalmazkodni az új kihívásokhoz.

Az elektromos járművek iránti kereslet is megugrott. Az olajárak zuhanása ellenére vállalatok, mint az Audi és a Nissan, továbbra is nagy beruházásokat eszközöltek az elektromos járműtechnológia fejlesztésére. Ebben az esetben a válság egyfajta katalizátorként működött, felgyorsítva a már folyamatban lévő iparági változásokat. (Pelion, 2022)

A COVID-19 hatásainak vizsgálatában az elektromos járművek területén tapasztalt beruházások és a növekvő kereslet további érdekes elemet jelentenek a téma kapcsán. Az Audi és a Nissan nagy beruházásokat hajtottak végre az elektromos járműtechnológiában, ami különösen figyelemre méltó, mivel az olajárak történelmi mélyponton voltak 2020-ban. A válság itt nem csupán a gyártási és értékesítési folyamatokra gyakorolt hatást, hanem katalizátorként is működött az iparág hosszú távú átalakulásában.

A válság kihívásokat és lehetőségeket is rejtett; az elektromos járművek iránti növekvő kereslet például a fenntarthatóság iránti növekvő globális igényt tükrözi. Az emberek egyre inkább értékelik az alacsonyabb karbonlábnyomot és a fenntartható technológiákat, és ez a válság idején még inkább előtérbe került. A pandémia számos országban légszennyezettség csökkenést eredményezett, ami még tovább fokozta az emberek tudatosságát a környezeti hatásokkal kapcsolatban.

Az Audi és a Nissan általi beruházások is tükrözik ezt a trendet. Az Audi az elektromos járművek területén is jelentős beruházásokat eszközölt az utóbbi években, különösen 2020 és 2021 folyamán. A vállalat Vorsprung.2030 stratégiája keretében nagy hangsúlyt fektet az elektromos és hibrid járművek fejlesztésére. (Audi, 2021) Emellett jelentős erőforrásokat invesztáltak az elektromos töltőinfrastruktúra fejlesztésébe is. Az Audi több új elektromos modell piacra dobását tervezi a következő években, amelyek közül az egyik

legkiemelkedőbb a Q4 e-Tron. Ebből is látható, hogy a pandémia idején kialakult környezettudatosabb vásárlói magatartás tovább erősíti az Audi törekvéseit ezen a területen.

A Nissan is aktívan reagált a fenntarthatóság iránti növekvő igényre, és komoly beruházásokat hajtott végre az elektromos jármű technológia fejlesztésében. A cég különösen az Nissan Intelligent Mobility stratégiája keretében 17,6 milliárd dollárt fektetett be az elektromos és önműködő technológiákba. A Leaf modell például az egyik legsikeresebb elektromos jármű a piacon, és a vállalat az infrastruktúra fejlesztésére is nagy hangsúlyt fektet. Emellett a Nissan a pandémia alatt is folytatta a beruházásokat a töltőállomások és egyéb tartozékok fejlesztésében, hogy teljes körű megoldásokat nyújtson az elektromos járművek felhasználóinak. (Thorbecke, 2021)

Az ilyen nagy mértékű beruházások nem csupán a termékfejlesztésre, hanem az infrastruktúra, például töltőállomások és tartozékok fejlesztésére is kiterjednek. Az elektromos járművek ekkora mértékű elterjedése ugyanis nem csupán egy-egy autó gyártását és értékesítését jelentik, hanem egy teljes ökoszisztéma kialakítását igénylik.

Végeredményben elmondható, hogy a COVID-19 komoly kihívások elé állította az autóiipart, de az iparág válaszai, melyek magukban foglalták az üzleti modellek átalakítását, a termelési folyamatok újraértékelését és a digitális transzformáció felgyorsítását, azt mutatják, hogy a válságok is rejtenek magukban lehetőségeket. Az autóiipar az alkalmazkodás és az innováció révén nem csupán túlélte a válságot, hanem új utakat is talált a jövőbeli növekedéshez.



### **3. Az autóipar általános vállalatstratégiai változásai Magyarországon**

#### **3.1. Makroökonómiai változások**

Az autóipar jelentős szerepet játszik Magyarország gazdaságában, és ez az iparág az elmúlt évtizedekben jelentős változáson ment keresztül, mind globálisan, mind helyi szinten. Az egyik legnagyobb változást a makroökonómiai környezet hozta. Az európai gazdaság stagnálása, valamint a Brexit, nyomást gyakoroltak az autóiparra és a szabályozási környezet is szigorodott, különösen az emissziós normákkal kapcsolatban. (KPMG, 2020)

Az európai gazdaság stagnálása és a Brexit együtt komplex kihívást jelentenek az autóipar számára, beleértve a magyarországi vállalatokat is. A gazdasági növekedés lassulása vagy stagnálása jelentős hatással van az autóiparra, mivel az alacsonyabb gazdasági növekedés általában csökkentett fogyasztói költsékezést és beruházási hajlandóságot eredményez. Az autók, mint magas költségű fogyasztási cikkek, különösen sérülékenyek ilyen körülmények között. A vállalatoknak ezen körülmények között kell megtalálniuk azokat a pontokat, ahol költségeiket csökkenthetik, és azokat a szegmenseket, ahol növekedni tudnak az értékesítésben. Ez gyakran szigorúbb költségvetési kontrollokat és beruházások visszafogását jelenti.

A Brexit is negatívan hat az autóiparra, különösen azokra a vállalatokra, amelyek az Egyesült Királyságból importálnak, vagy oda exportálnak. A vámok, a kereskedelmi korlátozások és az adminisztratív terhek növekedése jelentős logisztikai és pénzügyi kihívásokat hozott. Az Egyesült Királyság sok európai autóipari vállalat számára fontos piac, és a Brexit hatására ezek a vállalatok újraértékelhették elosztási és beszerzési stratégiáikat.

A szigorodó szabályozási környezet különösen az emissziós normák területén érezhető. Az Európai Unió ambiciózus klímavédelmi célokat tűzött ki, amelyek hatással vannak az autógyártókra is. A szigorúbb emissziós előírások jelentős beruházásokat igényelnek a vállalatoktól a tisztább technológiák fejlesztése és alkalmazása érdekében. Ez a beruházási igény tovább súlyosbítja a már amúgy is nehéz gazdasági és pénzügyi helyzetet az autóipari gyárakban.

Ezek a tényezők együttesen az autóipari vállalatok vállalatstratégiai döntéseire is hatással vannak. Például, ahol egy vállalat esetleg elhalaszt egy nagy beruházást vagy piaci

bevezetést, most szembesülhet azzal a döntéssel, hogy mégis meg kell tennie ezt a lépést, hogy megfeleljen az új emissziós előírásoknak. Mindezek erősítik a vállalatok azon sürgető szükségleteit, hogy agilisek és rugalmasak maradjanak egy dinamikusan változó környezetben.

Egy másik fontos tényező az elektromos járművek iránti növekvő kereslet, és az ezzel járó új technológiák és know-how szükséglete. Az autóiipari vállalatoknak stratégiaileg fontos befektetni ezekben a technológiákba, hogy ne maradjanak le a globális versenyben. Magyarország is részt vesz ebben a változásban; például a Mercedes új gyárat épített Kecskeméten, amely kifejezetten elektromos autók gyártására szolgál. Ezen túlmenően, az állami szabályozások és támogatások is ösztönzik az elektromos járművek gyártását. (Szalavetz, 2022)

A vállalatstratégiai változások nem állnak meg a termékfejlesztésnél. Az autóiiparban is egyre fontosabbá válik a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás. A vállalatok számára nem csak az a fontos, hogy milyen autót gyártanak, hanem az is, hogy hogyan. A fenntartható gyártási folyamatok és a környezettudatos beszerzés szintén az új stratégiai prioritások közé tartoznak. Az ellátási láncok diverzifikálása is fontos, főként a COVID-19 pandémia által okozott zavarok és az ezekből adódó tanulságok fényében.

Tehát összességében, a magyar autóiipar jelentős változások előtt áll. A makroökonómiai tényezők, az új technológiák és az átalakuló fogyasztói igények mind hozzájárulnak ehhez. A vállalatoknak rugalmasnak és innovatívnak kell lenniük, hogy alkalmazkodni tudjanak az új kihívásokhoz. A stratégiai változások már nem csak a termékekre, hanem a gyártási folyamatokra és az ellátási láncokra is kiterjednek, amelyek egyre inkább globális szinten érintik az iparágat.

### **3.2. Kormányzati intézkedések**

A magyar autóiipar, ahogyan globális szinten is, jelentős vállalatstratégiai változásokon megy keresztül, és ebben nagy szerepet játszanak a kormányzati intézkedések. A kormány stratégiai jelentőségűnek tekinti az autóiipart, és ennek megfelelően támogatja is azt. Ezt példázza a Magyar Kormány által indított Irinyi Terv, amely az ipar versenyképességének növelését célozza. (Magyarország Kormánya, 2016) A terv olyan intézkedéseket tartalmaz,



mint a kutatás és fejlesztés támogatása, valamint az infrastruktúra fejlesztése, amelyek közvetlenül és közvetett módon is segítik az autóipart. Ezt mutatom be kissé részletesebben:

A Magyar Kormány által 2016-ban indított Irinyi Terve komplex gazdaságfejlesztési kezdeményezés, amely az ipar egészének, így az autóiparnak is, a versenyképességének növelését tűzte ki célul. A terv egyik alapvető eleme a kutatás és fejlesztés (K&F) támogatása. Ez nem csak az autóipar számára kritikus, hanem az egész magyar gazdaság számára is. A fókusz az innováción van, ami az autóiparban a hibrid és elektromos járművek fejlesztését, valamint az autonóm technológiák és a csatlakoztatott járművek kutatását is magában foglalja. Az K&F erőfeszítések nélkül az autóipari vállalatok könnyen lemaradhatnak a nemzetközi versenyben, ahol az innováció a siker kulcsa.

Az infrastruktúra fejlesztése a másik alappillére a tervnek. Az autóipar számára ez kritikus jelentőségű, hiszen az ellátási láncok, logisztika és termelési kapacitások is ezen múlnak. A Magyarországon található autógyárak és beszállítók számára a jó infrastruktúra lehetővé teszi a hatékonyabb termelést és a gyorsabb piacra jutást. Új utak és vasúti kapcsolatok lehetnek a kulcsa annak, hogy egy autógyártó vállalat miért dönt egy adott hely mellett beruházása során.

Az Irinyi Terv által nyújtott támogatások és beruházások, például adókedvezmények vagy közvetlen pénzügyi támogatások, hosszú távon segítik az autóipar versenyképességét. A kormányzati támogatások gyakran ösztönzik a vállalatokat arra, hogy beruházásokat hajtsanak végre, például új gyártósorok kialakításában, vagy a gyártási kapacitás bővítésében, ami növeli a termelési hatékonyságot és a versenyképességet.

Elmondható tehát, hogy az Irinyi Terv komplex és átgondolt kezdeményezés, amely több szinten is hozzájárul az autóipar versenyképességének növeléséhez. Az R&D támogatása és az infrastruktúra fejlesztése mellett az állami támogatások és ösztönzők által megteremtett pozitív üzleti környezet alapvetően határozza meg a vállalatok hosszú távú sikerét ebben az iparágban.

Egy másik fontos pont a témában a munkaerőpiac szabályozása. A kormány bevezetett olyan intézkedéseket, amelyeknek célja a munkaerő képzésének és mobilitásának elősegítése. Ezek az intézkedések, például a duális képzési rendszerek, közvetlenül befolyásolják az autóipari vállalatok vállalatstratégiai döntéseit, mivel segítik a szakképzett munkaerő elérhetőségét. (HR portál, 2022)

A harmadik szempont a környezetvédelmi szabályozások szigorítása. Az Európai Unió és Magyarország is egyre nagyobb hangsúlyt fektet a fenntarthatóságra, ami az autóiparra is komoly hatással van. A kibocsátási normák szigorítása és az elektromos járművek támogatása miatt az autóipari vállalatoknak komolyan át kell gondolniuk termékportfóliójukat és beruházásaikat. Az autógyártók például nemrégiben aggodalmuknak adtak hangot, mivel elmondásuk szerint az Európai Unió által szorgalmazott károsanyag-kibocsátási normák szigorítása miatt veszteségessé válhat az olyan típusú gépkocsik gyártása, amelyek nem hibrid vagy teljesen elektromos hajtáslánccal készülnek. (Kiss, 2020)

Gazdasági szakemberként úgy látom, hogy a kormányzati intézkedések összehangolása elengedhetetlen az autóipar sikeres adaptációjához. Az K&F támogatások és az infrastruktúra fejlesztése ösztönzi az innovációt; a munkaerőpiaci intézkedések lehetővé teszik a megfelelő munkaerő megtalálását; és a környezeti szabályozások elősegítik a fenntartható fejlődést, ugyanakkor a meglévő gyártást teljes átalakulásra kényszerítik. Mindezeknek a szempontoknak egyensúlyban kell lenniük, és az autóipari vállalatoknak rugalmasan kell reagálniuk ezekre a változó kormányzati körülményekre is.

### **3.3. Piaci trendek és változások**

A magyarországi autóiparban a vállalatstratégiai változások szorosan összefüggenek a globális és helyi piaci trendekkel. Az egyik ilyen kiemelkedő trend a fogyasztói igények változása, különösen a személyre szabott és "okos" autók iránt. Az autógyártók egyre inkább az olyan high-tech megoldásokat integrálják, mint a fejlett navigációs rendszerek, IoT-alapú szolgáltatások és mesterséges intelligencia. Ezek a fejlesztések nem csak az ügyfélkör kiszélesítését segítik, hanem a vállalatok termékportfóliójának diverzifikációját is. (KUKA, dátum nélk.)

Ezen kívül egy másik fontos piaci trend az életciklusok rövidülése. Az új modellek és technológiák gyorsabb bevezetése azt jelenti, hogy a vállalatoknak rugalmasabbnak és alkalmazkodóképesebbnek kell lenniük a gyártási folyamatok terén. Ezt erősíti meg a just-in-time (JIT) gyártás és a lean gyártás egyre szélesebb körű alkalmazása is. (Womack, et al., 2018)

Egy harmadik releváns tényező a globális ellátási láncok és a geopolitikai változások, mint például a kereskedelmi háborúk és a vámtarifák. Ezek a változások arra kényszerítik az autóiipari vállalatokat, hogy újraértékeljék beszállítóikat és gyártási helyszíneiket, valamint, hogy diverzifikálják ellátási láncukat, hogy csökkentsék a kockázatokat és növeljék a rugalmasságot. (Németh, 2022)

Összességében az a kép alakult ki bennem ezek ismeretében, hogy a magyar autóiipar vállalatstratégiai változásai számos tényezőtől függenek, beleértve a fogyasztói igények változását, az életciklusok rövidülését és a globális ellátási láncok és geopolitikai változások által teremtett kihívásokat. A vállalatoknak ezeket a trendeket folyamatosan monitorozniuk és azokhoz alkalmazkodniuk kell, hogy sikeresek maradhassanak ebben a gyorsan változó iparágban.



## **4. A Magyar Suzuki Zrt. stratégiai változásainak elemzése és értékelése**

### **4.1. Kutatási módszertan**

A kutatásom célja a Magyar Suzuki Zrt. stratégiai változásainak feltárása volt, melynek keretében több aspektusban is megvizsgáltam a vállalat tevékenységét. Az adatgyűjtés során két fő forrástípusra támaszkodtam: az egyik a részemre megtekintésre bocsájtott vállalati dokumentumok, míg a másik nyílt források, például hírportálok, szakmai jelentések és publikációk.

Az adatfeldolgozás metodológiája több lépésben történt. Először is, a vállalati dokumentumokat tartalmi analízis alapján elemeztem. Ebben a fázisban az volt a célom, hogy feltárjam a vállalat üzleti modelljének és termékportfóliójának változásait, valamint a piaci fókuszát és annak eloszlását. Másodszor, a nyílt forrásokból származó információk felhasználásával kvantitatív és kvalitatív elemzéseket is végeztem annak érdekében, hogy teljesebb képet kapjak a vállalat stratégiai irányvonaláról.

A vállalat bemutatása című fejezetben a Magyar Suzuki Zrt. történeti háttérét, jelenlegi piaci pozícióját, és az általa követett üzleti stratégiákat elemeztem. A vállalati dokumentumok és nyílt források által nyújtott információk alapján sikerült egy átfogó képet alkotni a vállalatról.

Az Üzleti modell változások részben a vállalat üzleti modelljének változásait vizsgáltam meg részletesen. Ezen belül fókuszáltam az értéklánc elemeire, az üzleti tevékenységek összehangolására, és a bevételek forrásaira.

Ezt követően a vállalat termékportfóliójának változásai kerültek bemutatásra. A vállalati dokumentumok alapján feltártam, milyen új termékeket vezettek be, és melyeket szüntettek meg, valamint hogyan hatottak ezek a változások a vállalat stratégiájára és piaci pozíciójára.

Végül, de nem utolsósorban, a kutatási zárófejezetben a vállalat piaci fókuszának és eloszlásának változásait elemeztem. Kitértem arra, hogy a vállalat milyen új piacokra lépett be vagy hagyott el, és hogy ezek a lépések hogyan tükröződnek a vállalat általános üzleti stratégiájában.

A kutatás várható haszna többoldalú. Egyrészt, a Magyar Suzuki Zrt. stratégiai változásainak részletes elemzése révén a vállalat döntéshozói számára is hasznos visszajelzést és belső auditot kínál, ami segíthet a jövőbeli stratégiai döntések megalapozásában. Másrészt, a kutatás eredményei szélesebb körben is értékesek lehetnek az autógyártásban vagy a gyártás területén tevékenykedő vállalatok számára, hiszen általánosítható következtetések is levonhatók a case study alapján. Továbbá, a kutatás hozzájárulhat az üzleti modellváltások, termékportfólió-módosítások és piaci stratégiák területén folyó akadémikus diskurzushoz is.

#### **4.2. A vállalat bemutatása**

A Suzuki története Michio Suzuki vállalkozói szellemességével vette kezdetét a 20. század elején. 1909-ben, a japán Hamamatsu városban alapította meg a Suzuki Loom Works vállalatot, mely kezdetben kizárólag szövőszékeket gyártott a selyemipar számára. Egy olyan korban, amikor Japán selyemipara globális hírnévnek örvendett, a vállalat termékei gyorsan népszerűek lettek. Az alapító eredetileg úgy gondolta, hogy a gépesítés révén a selyemtermelési folyamatok hatékonysága növelhető. A vállalat tehát ezen a területen gyűjtött komoly szakértelmet és piaci ismereteket, mielőtt az 1950-es években új irányba fordult.

1952-ben a vállalat úgy döntött, hogy kibővíti tevékenységi körét és motorkerékpárokat kezd gyártani. A Suzuki off-road és versenymotorjai gyorsan népszerűséget szereztek, részben az újító műszaki megoldások és a megbízhatóság révén. Ezt a sikerességet felismerve, a vállalat 1954-ben átnevezte magát Suzuki Motor Co., Ltd.-re, és hamarosan ki is jelentette, hogy az autógyártásra is szeretne fókuszálni.

1956-ban, mindössze két évvel a Suzuki Motor Co. megalakulása után, a vállalat bemutatta első autóját, a Suzulightot. Ez az autó sok szempontból forradalmi volt: elsőként alkalmazta Japánban a négyütemű motort, és könnyű súlya révén jelentősen csökkentette az üzemanyag-fogyasztást. A vállalat ekkor váltott a kétütemű motorokról a négyüteműekre, amely döntés hosszú távú hatással volt a vállalat sikerére. A Suzulight sikere arra ösztönözte a vállalatot, hogy további autómódelleken dolgozzon, és a '60-as, '70-es években tovább bővítette termékportfólióját.



Az évtizedek alatt a Suzuki számos egyéb járművet és terméket is fejlesztett, köztük jetskiket, sőt még hómarókat is. Azonban az autó- és motorkerékpárgyártás maradt a vállalat fő üzletága, és itt érte el a legnagyobb nemzetközi sikereket. A Suzuki vállalat stratégiai döntéseit tekintve mindig is fókuszált a minőségi termelésre és az innovációra, és ez a megközelítés alapozta meg hosszú távú sikerét.

A Suzuki vállalat válságkezelési képessége többször is megmutatkozott a történelme során. Az 1980-as években a Suzuki Samurai mini-jeep modellje komoly biztonsági vádakkal nézett szembe. A vádak olyan súlyosak voltak, hogy befolyásolhatták volna a márka hírnevét és eladásait. A Suzuki azonban gyorsan reagált: azonnali fejlesztéseket és módosításokat hajtott végre a modellen, hogy megfeleljen a biztonsági előírásoknak. Ez az eset jól szemlélteti, hogy a vállalat mennyire képes gyorsan alkalmazkodni és válaszolni a kritikus helyzetekre.

Az alkalmazkodó képesség a Suzuki vállalat egyik kulcsfontosságú erőssége. Nemcsak, hogy képesek gyorsan reagálni a válságokra, de a válságkezelési stratégiájuk gyakran tartalmaz olyan elemei is, amelyek hosszú távon pozitívan befolyásolják a vállalat sikerét. A gyors és hatékony válságkezelés segít abban, hogy a Suzuki márkája megbízható és stabil maradjon, még olyan időszakokban is, amikor a globális piacok vagy a vállalat saját tevékenységei ingatagok lehetnek.

Az alapító, Michio Suzuki által indított vállalat a szövöszékektől az autóiiparig terjedő utazása nem csupán a Suzuki, hanem Japán és más országok ipari fejlődésének is szerves részét képezi. A Magyar Suzuki Zrt. nemcsak Magyarország, hanem a Suzuki globális hálózatának egyik kulcsfontosságú gyártási központja is. A vállalat 1991-ben alapítása óta az esztergomi gyárában főként Suzuki Swift, Wagon R+ és Liana modellek gyártásával foglalkozik. Az autógyártás mellett kereskedelmi tevékenység is jelentős szerepet játszik a cég profiljában, és az évek során az exportpiac is egyre fontosabbá vált számára.

A COVID-19 pandémia globális hatása alól a Magyar Suzuki Zrt. sem tudott kivonulni, azonban válságkezelő képessége itt is megmutatkozott. A pandémia kezdetén több intézkedést is meghoztak: a délutáni műszakot törölték, a gyakornokok munkavégzését felfüggesztették, és összességében közel hatszáz dolgozótól, főként kelet-magyarországi magyar és ukrán munkavállalóktól, váltak meg. Ezek az intézkedések egyrészt az egészségügyi kockázatokat hivatottak csökkenteni, másrészt az üzem fenntarthatóságát segítették a csökkenő kereslet mellett.



Az árbevétel 2022-ben visszatért a pandémia előtti szintre, összesen 129 022 darab járművet gyártva, és az árbevétel meghaladta a kétmilliárd eurót. Ugyanakkor az energia-, alapanyag- és alkatrészárak drasztikus emelkedése miatt a profit a felére esett vissza. A vállalat vezérigazgatója, Atsumi Masato elmondása alapján a pandémia időszakában a cég jelentős technológiai fejlesztéseket hajtott végre. Ezzel nemcsak a válság idején, de hosszú távon is javították a termelési hatékonyságot.

Mindent összevetve, a Magyar Suzuki Zrt. példája is jól szemlélteti, hogy a vállalat mennyire képes gyorsan és hatékonyan alkalmazkodni válságos helyzetekhez. Az esztergomi gyár nem csak a termelési kapacitását tudta megőrizni, hanem válságkezelő intézkedések és stratégiai fejlesztések révén a jövőbeni fenntarthatóságát is erősítette.

### **4.3. Üzleti modell változások**

A COVID-19 pandémia globális kihívásokat hozott a gazdaság számos szektorában, és a Magyar Suzuki Zrt. sem maradhatott érintetlen. Az autógyártó iparban tapasztalható negatív hatások miatt a vállalatnak gyorsan új stratégiát kellett kidolgoznia. A járvány miatt bekövetkező termelési és ellátási láncbeli zavarok hatására a vállalat üzleti modelljének átalakítása vált szükségessé, amely a korábban kitűzött hosszú távú céloktól is eltért.

Az egyik elsődleges cél a munkahelyek megőrzése volt, melynek érdekében a vállalat gyorsan alkalmazott szigorú egészségügyi protokollokat. A gyártási folyamatok újraindítása ezen intézkedések mellett valósulhatott meg, minimálisra csökkentve ezzel az alkalmazottak egészségügyi kockázatát. Ez a gyors reakció nem csak a munkahelyeket védte meg, hanem a termelési kapacitást is.

A COVID-19 pandémia kitörésével a Magyar Suzuki Zrt. több lépést is tett a munkavállalói egészségének és biztonságának megőrzése, valamint a termelés fenntartása érdekében. Az első és legfontosabb lépés a gyártás ideiglenes leállítása volt 2020. március 23-tól április 3-ig, hogy csökkentsék a vírus terjedésének kockázatát a munkahelyen. Ezen kívül a cég törölte a délutáni műszakot és felfüggesztette a gyakornokok munkavégzését a járvány terjedésének időszakában.

A vállalat kommunikációs vezetője ugyan kijelentette, hogy nem lesz létszámcsökkentés az Esztergomi Suzuki gyárban, ami azt mutatja, hogy a cég igyekezett megőrizni a

munkahelyeket a nehéz időkben. Ugyanakkor, egy másik forrás szerint a cég megvált közel 600 kölcsönzött munkavállalótól, ami azt sugallja, hogy a járvány gazdasági hatásaival való megbirkózás érdekében a cégnek bizonyos mértékű alkalmazkodásra volt szüksége. (Portfolio.hu, 2020)

A COVID-19 pandémia kitörésekor számos autógyártó és leányvállalat hasonló tett lépéseket világszerte, beleértve Magyarországot is. Az egyik példa erre a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft., amely a pandémia kezdeti szakaszában ideiglenesen leállította a termelést a kecskeméti gyárában, hogy csökkentse a vírus terjedésének kockázatát a munkahelyen. (Xinhua, 2020)

A Mercedes-Benz globális vállalatoként, hasonlóan a Magyar Suzuki Zrt.-hez, prioritást adott a munkavállalói egészségnek és biztonságának, és alkalmazkodott a kihívásokhoz, hogy minimalizálja a járvány gazdasági hatásait. Továbbá hasonló kommunikációt folytatott a munkavállalóival és az érdekelt felekkel a járvány alatt, hogy tájékoztassa őket az aktuális helyzetről és a vállalat által hozott intézkedésekről.

Ezek az intézkedések rámutatnak arra, hogy a Magyar Suzuki Zrt. komolyan vette a járványhelyzetet, és gyorsan cselekedett annak érdekében, hogy minimalizálja az alkalmazottak egészségügyi kockázatait, miközben igyekezett fenntartani a termelési kapacitást és megőrizni a munkahelyeket.

A pandémia hatására a digitális technológiák alkalmazása is új szintre lépett. A távmunka és a virtuális értekezletek bevezetése nem csupán az azonnali problémákat oldotta meg, hanem a vállalati kultúrát és a működési modellt is átalakította. Például digitális technológiákra váltott bizonyos HR folyamatokban. A toborzás és a munkaerő-felvétel korábban személyesen történt, de a vállalat a digitális térbe helyezte át ezeket a folyamatokat, mivel a munkakeresők is online keresnek álláslehetőségeket. Emellett digitalizálták az emberi erőforrásokkal kapcsolatos folyamataikat is. Az ilyen változások révén a vállalat belső kommunikációjában és projektmenedzsmentjében is új, hatékonyabb működési modelleket sikerült kialakítani.

Az online értékesítés és a digitális marketing is új szintre emelkedett a pandémia hatására. Az embereknek a fizikai üzletek helyett az online platformok felé történő fordulása miatt a Suzuki is jelentősen megnövelte az e-commerce tevékenységét. Ez nem csak az értékesítésben, de az ügyfélkapcsolatok kezelésében és a márkáépítésben is fontos szerepet játszott.



A kutatás során nem találtam konkrét ellenpéldát a magyarországi autógyártók vagy kereskedők körében arra vonatkozóan, hogy az online értékesítés és digitális marketing terén ne növelték volna meg tevékenységüket a pandémia hatására, mint ahogy a Suzuki tette. Ez azt mutatja, hogy ez egy kézenfekvő lépés volt az autóiipari szektor értékesítésének területén is.

A Suzuki hosszú távú fenntarthatósági céljai között kiemelt helyen szerepelnek a környezetbarát technológiák. A pandémia hatására ezek a célok még inkább előtérbe kerültek, és a vállalat fokozottan gyorsította az elektromos és hibrid technológiák fejlesztését. Ennek keretében az elektromos járművek és az autonóm vezetési technológiák kutatása és fejlesztése is kiemelt figyelmet kapott.

A Hamamatsu Következő Generációs Autó Központ, a vállalat kutatási és fejlesztési központja, szintén jelentős szerepet játszott a pandémia hatásainak kezelésében. Itt olyan új technológiák fejlesztése történt, amelyek a társadalmi és egészségügyi normákhoz igazodva teremthetnek új értéket. A központ olyan projekteken dolgozott, mint az önvezető technológia és az infokommunikációs rendszerek, amelyek megfelelnek az új társadalmi normáknak.

Érzelhető, hogy a Suzuki hosszú távú fenntarthatósági céljainak gyorsítása a pandémia alatt stratégiai lépés volt. Az elektromos és hibrid technológiák, valamint az autonóm vezetési technológiák fejlesztése nem csak a környezeti hatások csökkentését célozza, hanem a vállalatot is alkalmassá teszi az új társadalmi és egészségügyi normák teljesítésére. A technológiai fejlesztések lehetővé teszik a vállalat számára, hogy jobban alkalmazkodjon a pandémia által létrehozott új működési környezethez, és hosszú távon is fenntartható és versenyképes maradjon. Az elektromos és autonóm technológiák elősegítik a biztonságos és hatékony működést, ami létfontosságú a járványhelyzetben és az azt követő időszakban.

A következő generációs autókhoz szükséges technológiák fejlesztése szintén kiemelt helyen szerepel a stratégiai tervekben a Suzukinál. A kutatás-fejlesztési kiadások itt 2 ezer milliárd jen, amelyek az elektromobilitásra, a lektifikációra és az önvezető technológiákra koncentrálnak. Ebben az összefüggésben egy új akkumulátorgyár építését is tervezik, 2,5 ezer milliárd jen értékben.

A Suzuki terveit a következő generációs autók technológiáinak fejlesztésére válságmenedzsment szempontjából stratégiai jelentőségűek. A jelentős kutatás-fejlesztési kiadás az előremutató irányba koncentrálnak, amely kulcsfontosságú lehet a vállalat hosszú távú

versenyképessége és piaci pozíciójának megtartása szempontjából, különösen egy olyan időszakban, amikor a globális autóiparban is jelentős változások várhatóak.

Az akkumulátorgyár építése tovább erősíti a Suzuki elkötelezettségét az elektromobilitás iránt. Az új gyár nem csak javíthatja a vállalat ellátási láncának hatékonyságát és csökkentheti az akkumulátorok költségét, de lehetővé teszi a Suzuki számára, hogy eleget tegyen az alacsonyabb kibocsátású és zöldebb technológiák iránti növekvő követelményeknek is. Ebben az összefüggésben a pandémia rávilágított a fenntarthatóbb és környezetbarát megoldások fontosságára, amelyek a válságkezelés és a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjából is kulcsfontosságúak.

Tehát kijelenthető, hogy a Suzuki befektetései a következő generációs technológiákba és az új akkumulátorgyár építésébe válságmenedzsment szempontjából proaktív lépéseknek tekinthetők. A jelenlegi és jövőbeli válságokra való reagálás és alkalmazkodás képessége alapvető a vállalat hosszú távú sikeréhez és túléléséhez. Az ilyen jellegű befektetések és fejlesztések nem csak a Suzuki válságkezelési stratégiájának részét képezik, hanem hozzájárulnak a vállalat hosszú távú növekedési és fenntarthatósági céljaihoz is.

Az ESG (környezeti, társadalmi, vállalatirányítási) tényezők szerepe is felértékelődött a pandémia hatására. A vállalat társadalmi felelősségvállalása keretében komoly lépéseket tett az alkalmazottak és a helyi közösségek támogatására, azonnali cselekvési tervek és stratégiák formájában.

A vállalat beruházási tervei is módosultak a járvány hatására. Míg eredetileg az elektromos járművek fejlesztésére és a fenntartható technológiákra tervezték a tőkeberuházást, addig a pandémia hatására a gyártási kapacitások és az ellátási láncok stabilizálására került átmenetileg nagyobb hangsúly. A járvány kezelése során a vállalat számos új partneri kapcsolatot is kiépített, különösen az egészségügyi és technológiai szektorban.

Természetesen más autógyártók is igyekeztek a fejlesztés, értékesítés és együttműködés terén helyt állni, de sajnos nem mindenkinek sikerült. Például a Hyundai 2020-ban bátor bejelentést tett egy elektromosítási üzleti stratégiáról, és több mint 100 trillió KRW (kb. 86 milliárd dollár) befektetést tervezett, valamint közölte, hogy 2025-re 23 tiszta elektromos járművet kíván piacra dobni. (Kane, 2020) Ez konkrétan abból állt, hogy a pandémia kezdeti időszakában gyorsította átállását az elektromos járművekre (EV), a városi légi mobilitásra (UAM), az autonóm vezetési technológiákra és a hidrogén üzemanyagcellás rendszerekre. (Cha, 2020) A cél az volt, hogy innovatív és átfogó mobilitási élményeket kínáljanak az



ügyfeleknek, miközben hozzájárulnak az iparág széleskörű ökoszisztémájának fejlesztéséhez. A kezdeményezés természetesen nagyon jó, csak nem biztos, hogy a megfelelő időszakot választotta a cég ennek indításához, hiszen az ügyfelek fókusza maximálisan máshol volt.

Ezt az állítást támasztja alá az a tény, hogy a Hyundai eladásai jelentősen csökkentek a járvány miatt, különösen az Egyesült Államokban, ahol a Hyundai és testvérvállalata, a Kia 31%-kal kevesebb járművet értékesített az előző év márciusához képest. Az S&P Global Ratings a COVID-19-et tette felelőssé a csökkenésért, és megjegyezte, hogy a pandémia hatása rosszabb lett a korábban előre jelzettnél.

A 2020-as COVID-19 járvány idején a Hyundai nem reagált megfelelően a kihívásokra, alacsony, csak 2.7-es értékelést kapott a franchise-partnerektől a válságkezelő intézkedéseire. A Fiat és a Vauxhall szintén alacsony pontszámokat kaptak ezen időszakban, ami a munkakapcsolatok szempontjából nem túl biztató. (Car Dealer News, 2020)

A beruházási tervek módosítása a gyártási kapacitások és az ellátási láncok stabilizálására pragmatikus lépés a Suzuki részéről, mivel biztosította a vállalat folyamatos működését a válság alatt, és csökkentette a kockázatokat. A pandémia hatására történő rugalmas beruházási tervezés lehetővé tette a Suzuki számára, hogy gyorsan reagáljon a megváltozott piaci körülményekre. Az új partneri kapcsolatok kiépítése az egészségügyi és technológiai szektorban növeli a vállalat alkalmazkodóképességét, és előnyöket kínál a válságkezelésben. Hosszú távon ezek a kapcsolatok további lehetőségeket teremthetnek a vállalat számára. A társadalmi felelősségvállalás és az új partneri kapcsolatok pozitívan befolyásolják a vállalat hírnevét és társadalmi kapcsolatait. A pandémiára adott válasz és a válságkezelési stratégiák létfontosságúak a vállalat hosszú távú fenntarthatóságának és versenyképességének biztosítása szempontjából.

Összességében elmondható, hogy a COVID-19 pandémia nem csak kihívásokat, de lehetőségeket is hozott a Magyar Suzuki Zrt. számára. A vállalat üzleti modelljének átalakítása ezekre a változó körülményekre adott válaszként született meg, és lehetőséget kínált az átalakulásra és az innovációra, melyet a cég 2030-ig meg is kíván valósítani. Az új üzleti modell nem csupán a válság hatásainak kezelésére fókuszál, hanem egyben a vállalat hosszú távú fenntartható növekedési céljait is szolgálja.

#### 4.4. Termékportfólió módosítások

A Suzuki évek óta az egyik vezető autógyártó vállalként van jelen a magyar piacon, azonban a világ gyors változásainak megfelelően ők is folyamatosan változtatnak termékportfóliójukon. Ebben benne van a 2020-ban bekövetkezett pandémia hatása is természetesen. A vállalat legújabb stratégiai célkitűzése, hogy "Egyedi érték megfizethető áron" elvet követve kínálja termékeit. Ennek fényében több lényeges módosítás is történt a termékportfóliójukban, amelyek közötti átfedések is jól érzékelhetők.

Az első és talán legfontosabb elem a termékek méretének csökkentése. A Suzuki már korábban is a kompakt, kisautók specialistájaként volt ismert, azonban ezen a területen további fejlesztések történtek. Az autók méretcsökkenése azonban nem csupán a városi közlekedés megkönnyítését célozza, hanem környezeti szempontokat is figyelembe vesz, a fogyasztás és a károsanyag-kibocsátás csökkentése érdekében.

A Suzuki "Sho-Sho-Kei-Tan-Bi" (Kisebb, Kevesebb, Könnyebb, Rövidebb, Szépség) politikát alkalmazva törekszik a károsanyag-kibocsátás csökkentésére azáltal, hogy alaposan csökkenti az anyagok használatát és a súlyt. Például a 2021 decemberében bemutatott új Alto autó modell esetében a külső részek, mint az első és hátsó lökhárítók, valamint az első és hátsó sárvédők kisebb méretűek lettek.

A Suzuki által alkalmazott politika válságmenedzsment szempontjából kifejezetten értékes, mivel elősegíti a vállalat alkalmazkodását a környezetvédelmi szabályozásokhoz és a piaci igényekhez. Az anyagok és súly csökkentése révén a Suzuki csökkentheti a termelési költségeket és javíthatja a termékek környezeti hatásait, ami hosszú távon fenntarthatóbb üzleti modellt eredményezhet.

Ezenkívül a kisebb és könnyebb autók fejlesztése segíthet a vállalatnak megfelelni az urbanizáció növekedésével és a városi mobilitás igényével kapcsolatos kihívásoknak. Ez a stratégia nem csak a válság idején segíthet a vállalatnak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez, hanem hosszú távon is előnyöket kínálhat a vállalat számára.

A második nagy változás a gazdaságilag versenyképes, de magas minőségű termékek és szolgáltatások kínálata. A cég arra törekszik, hogy a megfizethetőség és a kiváló minőség közötti egyensúlyt teremtsen, hogy a fogyasztók számára valódi értéket nyújtson. Ennek



jegyében folyamatos innováció és fejlesztés zajlik a termékfejlesztés terén, hogy a vásárlók a legmodernebb technológiai megoldásokhoz jussanak hozzá.

A Suzuki Zrt. egy olyan technológiát fejlesztett ki, amely egy integrált 12 Voltos indítógenerátort tartalmaz, amely csökkenti a szén-dioxid-kibocsátást és javítja az üzemanyag-megtakarítást, miközben könnyebb és kisebb, mint más, teljes hibrid vagy beépíthető rendszerek. Ez a fejlesztés a teljesítményt költséghatékonyabbá és gyorsabbá teszi. A vállalat a minőségi termékek létrehozását és a kiváló minőség és megfizethetőség egyensúlyának megteremtését is bizonyítja azáltal, hogy a legújabb modelljét, a Vitarát elismerték a Magyar Minőségi Termék Díj járművek kategóriájában.

A Mercedes is fejlesztett egy hasonló technológiát, mint a Suzuki. A Mercedes EQ Boost 48-voltos indító-generátort alkalmaz, amely kiküszöböli az indításnál és újraindításnál jelentkező kellemetlen késleltetést, ami gyakran zavarja az embereket (Sorokanich, 2021). Ez a technológia nem csak az üzemanyag-hatékonytságot javítja, hanem a vezetési élményt is növeli.

Vagyis az alkalmazott stratégia, amely a gazdaságilag versenyképes, mégis magas minőségű termékek és szolgáltatások kínálatára összpontosít, példás megközelítésnek tekinthető válságkezelési kontextusban. A megfizethetőség és a kiváló minőség közötti egyensúly megteremtésének célja segít abban, hogy a vállalat továbbra is vonzó maradjon a fogyasztók számára, akik esetlegesen kevesebb jövedelemmel rendelkeznek a pandémia gazdasági hatásai miatt. Emellett a folyamatos innováció és fejlesztés a termékfejlesztés terén lehetővé teszi a vállalat számára, hogy alkalmazkodjon a megváltozott piaci körülményekhez és vevői igényekhez.

A Suzuki Zrt. által fejlesztett integrált 12 Voltos indítógenerátoros technológia különösen figyelemre méltó a válságmenedzsment és a fenntarthatóság szempontjából. Ez a technológia nem csak a költséghatékonytságot és a teljesítményt javítja, hanem hozzájárul a környezeti fenntarthatósághoz is a szén-dioxid-kibocsátás csökkentésével és az üzemanyag-megtakarítással. A COVID-19 pandémia felhívta a figyelmet a fenntarthatóság és a környezettudatos vállalati gyakorlatok fontosságára, és a Suzuki Zrt. innovációjával jól pozicionálta magát az elvárások kielégítésére.

A Vitara modell elismerése is tovább erősíti a Suzuki Zrt. elkötelezettségét a minőség és a megfizethetőség iránt, még nehéz időkben is. A díj nem csak a vállalat termékminőségének

és innovációjának elismerése, hanem egyben a válságkezelési stratégia sikerét is jelzi, amely a fogyasztói érték és a gazdaságilag versenyképes árak közötti egyensúlyra törekszik.

Az emberek életminőségének javítása érdekében a Suzuki külön hangsúlyt fektet az általa gyártott közlekedési eszközök nélkülözhetetlenségére. Nem csupán a városi, hanem a vidéki közösségek számára is olyan autókat kívánnak kínálni, amelyek megkönnyítik az emberek mindennapjait. Ebben a szegmensben a robosztus, megbízható, de mégis gazdaságos modellek kaptak főszerepet.

Egy kis kitérőként megemlíteném, hogy a Suzuki, különösen az indiai piacon, jelentős részesedéssel rendelkezik a vidéki területeken, ahol az autók megkönnyítik az emberek mindennapjait. A Maruti Suzuki és a Magyar Suzuki Zrt. közötti közvetlen kapcsolat nem egyértelmű a rendelkezésre álló információk alapján, de feltételezhető, hogy mivel mindkét vállalat a Suzuki Motor Corporation leányvállalata, így mindkettőnek közös célja lehet a Suzuki globális stratégiájának elősegítése. Bár közvetlen kapcsolatuk vagy partnerségük nem dokumentált vagy nem egyértelműen elérhető, bizonyos vállalati dokumentációkban történő utalások ezt azért mégis alátámasztják. A két vállalat közötti közvetlen kapcsolatokat a Suzuki Motor Corporation koordinálja, mivel mindkettő leányvállalata.

A vállalat Maruti Suzuki márkája alatt olyan modelleket kínál, amelyek kifejezetten a vidéki közösségek igényeihez igazodnak. Néhány ilyen modell:

Az Alto egyik legnépszerűbb modell a Maruti Suzuki kínálatában, kis méretű, gazdaságos és könnyen kezelhető, amely ideális választás a vidéki területeken élők számára. A Swift egy másik népszerű modell, amely a kompakt méret és a gazdaságosság kombinációját kínálja, ami megfelel a vidéki közösségek igényeinek. A WagonR szintén egy gazdaságos és megbízható modell, ami kényelmes utazást biztosít a vidéki területeken élők számára.

A Maruti Suzuki továbbra is jelentős eladásokat ér el a vidéki piacokon, és folyamatosan arra törekszik, hogy olyan termékeket kínáljon, amelyek megfelelnek a vidéki vásárlók egyedi igényeinek és körülményeinek.

A Suzuki nem csupán egyszerű közlekedési eszközök gyártására fókuszál, hanem az emberek életminőségének javítására is. A vállalat érti és felismeri, hogy a mobilitás társadalmi kérdéseket is megoldhat, és emiatt olyan termékeket és szolgáltatásokat kínál ezentúl, amelyek szem előtt tartják a vásárlók specifikus igényeit. Például az idős generáció számára olyan modellek kerülnek kifejlesztésre, amelyek könnyen használhatók és



hozzáférhető, miközben a fiatalabb generációk számára a csatlakoztathatóság és a fenntarthatóság kerül előtérbe.

Az életminőséget javító mobilitási megoldások azonban nem csupán a már meglévő piacokat célozzák meg. A Suzuki proaktív módon keresi azokat az új piacokat is, ahol társadalmi problémákat oldhat meg mobilitási megoldásokkal. Ezen a téren jelentős lehet a vállalat szerepvállalása például feltörekvő piacokon, ahol gyakran hiányzik az alapvető infrastruktúra, vagy ahol a közlekedési lehetőségek korlátozottak. A vállalat azon dolgozik, hogy ezekre a speciális igényekre és kihívásokra is megoldásokat találjon, és ezzel hozzájáruljon a helyi közösségek életminőségének javításához.

A kutatás alapján úgy tűnik, hogy a többi autógyártó nem mutatott be olyan specifikus termékeket, amelyek javítanák az életminőséget, miközben fő profiljuk a személygépkocsik gyártása. A legtöbb autógyártó továbbra is a fenntartható mobilitási megoldásokra, mint az elektromos és hibrid járművekre, illetve az autonóm vezetési technológiákra koncentrál, amelyek közvetetten hozzájárulhatnak az életminőség javításához a környezeti hatások csökkentésén keresztül. Tehát ezalapról kijelenthető, hogy a Suzuki ezen a téren úttörőnek számít.

Az első aspektus, amit válságmenedzsment szempontjából érdemes megvizsgálni, az a Suzuki stratégiai rugalmassága és az adaptációs készsége. A vállalat azáltal, hogy nem csupán egy termékfajtára, azaz az autókra fókuszál, hanem az életminőség javítására is, lényegében egyfajta üzleti diverzifikációt valósít meg. Ez azt jelenti, hogy válság idején, amikor például az autóeladások visszaeshetnek, a cégnek lehetősége van más, társadalmi igényeket kiszolgáló termékeken és szolgáltatásokon keresztül stabilizálni a bevételeit. Ez egyben azt is jelenti, hogy a vállalat képes proaktívan reagálni azokra a társadalmi és gazdasági változásokra, amelyek egy válság során bekövetkezhetnek.

A második fontos tényező a célcsoport-specifikus termékfejlesztés. A Suzuki nem egy univerzális megoldást próbál nyújtani, hanem célzottan különböző generációk és piacok igényeire fejleszt termékeket. Ez két dolgot is jelent válságmenedzsment szempontjából. Egyrészt a vállalat megpróbálja minimalizálni az üzleti kockázatokat azzal, hogy nem egy, hanem több piaci szegmensre koncentrál. Másrészt, ha egy adott piaci szegmensben bekövetkezik egy válság (például a fiatalok körében csökken a kereslet), a vállalat könnyen tudja újracsoportosítani az erőforrásait és fokozni az idősebb generáció vagy feltörekvő piacok felé irányuló termékfejlesztést.

Végül, de nem utolsósorban, fontos megjegyezni, hogy a Suzuki proaktív piackutatási és fejlesztési politikája egy hosszú távú, fenntartható növekedési stratégiát is képvisel. A vállalat nem csak a már meglévő, jól ismert piacokra fókuszál, hanem aktívan keresi azokat az új lehetőségeket is, ahol még nincs erős konkurencia, és ahol társadalmi problémákat is megoldhat. Ez az előremutató hozzáállás nem csak a vállalat, hanem az adott piacok és közösségek számára is hozzáadott értéket teremt, miközben a vállalatnak is lehetőséget ad arra, hogy egy esetleges válság idején is talpra álljon.

Ugyanakkor a vállalat termékkálájában megjelentek olyan, az embereket mélyebben megérintő, izgalmas autók is. Itt kerülnek előtérbe az olyan innovatív technológiák, mint az elektromos hajtású modellek, vagy a fejlett biztonsági rendszerek. Ezek a termékek nem csupán funkcionálisak, de érzelmi értékkel is bírnak, melyek a márkához való lojalitást is erősíthetik.

A vállalat globális jelenléte és a feltörekvő piacokon betöltött szerepe miatt nem elhanyagolható a feltörekvő országok gazdasági fejlődésének segítése sem. A Suzuki olyan termékeket és megoldásokat kínál, amelyek hozzájárulhatnak az ezekben az országokban uralkodó speciális igények és kihívások megoldásához.

Összességében a Suzuki Zrt. által meghirdetett "Egyedi érték megfizethető áron" stratégia egy sokoldalú, átgondolt termékportfólió módosításokat indított el. Az új termékpalettán a környezeti fenntarthatóság, a gazdaságosság, a nélkülözhetetlenség, az innováció és a globális felelősségvállalás együttesen jelennek meg. Mindezek mentén a vállalat tovább erősítheti piaci pozícióját és még szélesebb vásárlói kör számára válhat vonzóvá. A folyamatos innováció és a piac igényeinek mélyreható megértése által a Suzuki Zrt. továbbra is meghatározó szereplője maradhat az autóiiparnak, nem csupán Magyarországon, de globálisan is.

#### **4.5. Piaci fókusz és eloszlás**

A 2020-as évben a COVID-19 pandémia hatására az autóiipar jelentős piaci fókuszváltozást élt meg. A világszerte bevezetett lezárások és utazási korlátozások alapjaiban változtatták meg a gépjárművek iránti keresletet és az autóiipar működését. A vállalatoknak gyorsan alkalmazkodniuk kellett az új körülményekhez, és számos esetben a vállalatok kénytelenek



voltak újraértékelni piaci stratégiáikat és üzleti prioritásaikat, hogy fennmaradjanak és sikeresen alkalmazkodjanak a pandémia hatásaival szemben.

- 1. Digitális átállás több fronton, valamint online értékesítés:** A pandémia alatt az emberek a fizikai üzletek helyett az online platformokat választották. A második zárlat után, 2020 decemberében, az összes megkeresés több mint fele még mindig az új online csatornán keresztül érkezett az autógyártóhoz. Az online értékesítés növekedése miatt az autógyártók weboldalainak látogatottsága is megnőtt, míg a bemutatótermek látogatottsága drámaian csökkent. (Hoeft, 2021) A gyártók és kereskedők gyorsan alkalmazkodtak az online módszerekhez, lehetővé téve az online bejárásokat és a termékek házhoz szállítását. A digitális átállás a járművek online értékesítésének növekedéséhez vezetett, és a vállalatoknak javítaniuk kellett digitális elérhetőségüket és integrációjukat. Az autók képernyőjén megjelenő vezérlésekkel, például a 2021-es Kia Soul és Telluride, Toyota Prius, Subaru Outback és Legacy, valamint a Ford Edge modellekben, és a digitális fizetési megoldásokkal, mint az érintésmentes tankolásrendezés és a karbantartás. Az ExxonMobil az egyik, ahol bevezettek kontaktmentes fizetési technológiát a töltőállomásaikon, amire egyik példa az Amazon 'Alexa Pay for Gas' szolgáltatása, amely lehetővé teszi a gépjárművezetők számára, hogy fizetni tudjanak az üzemanyagért anélkül, hogy fizikailag érintkeznének a kiszolgálókkal vagy a fizetési terminállal. (Bitopan Das, Gépészmérnöki Tanszék, 2020)
- 2. Elektromos járművek és környezetvédelem:** Ez a téma már az előző fejezetekben is tárgyalásra került, de fontos megemlíteni eloszlási és piaci fókusz szempontból is. A pandémia alatt az elektromos járművek iránti érdeklődés növekedett, és az új regisztrációk száma megelőzte a hagyományos belső égésű motoros járművekéét. Az elektromos járművek iránti növekedő érdeklődés az alacsony üzemanyagárak ellenére is fennmaradt, mivel az emberek egyre inkább tudatosak a környezeti kérdésekben, és a kormányok szigorúbb kibocsátási előírásokat vezettek be, vagy fenntartották azokat. Az autógyártók reagáltak erre a trendre az elektromos járműtechnológiák fejlesztésével és az elektromos járműpiacokra való fókuszálással.
- 3. Finanszírozási ösztönzők:** A pandémia alatt a járművásárlások ösztönzésére a vállalatok árat, a bankok pedig kamatlábakat csökkentettek. Például az Indiai



Tartalékbank csökkentette a járművekre vonatkozó kamatlábakat és meghosszabbította a hitelek moratóriumát három hónappal, míg a Kanadai Bank 1,5%-kal csökkentette a kamatlábakat. A kereskedők különböző piacokon kedvezményeket és alacsonyabb kamatlábakat kínáltak a vásárlóknak, hogy ösztönözzék a járművek vásárlását ebben az időszakban. (Bitopan Das, Gépészmérnöki Tanszék, 2020)

4. **Beszállítói láncok és gyártás:** A járműgyártásban a beszállítói láncok és a gyártás is jelentős kihívásokkal szembesült a pandémia alatt. A gyártási létesítmények ideiglenes leállítása, a beszállítói láncok megszakítása és a globális kereskedelem lassulása mind hozzájárultak a gyártási és értékesítési problémákhoz. Az autógyártók a beszállítói láncok javítására és az autonóm járművek kutatására fordítottak figyelmet, hogy felgyorsítsák a gyártást és csökkentsék a beszállítói láncok zavarának kockázatát a jövőben. (Bitopan Das, Gépészmérnöki Tanszék, 2020)

Az ilyen intézkedések és piaci fókuszváltások nem csupán a vállalatok túlélését és alkalmazkodását segítették elő, hanem azt is mutatják, hogy a pandémia milyen mértékben gyorsította fel a digitális átállást és az elektromos járművek felé történő elmozdulást az autópárban.

Konkrétan a Magyar Suzuki Zrt. is szembesült a COVID-19 pandémia kihívásaival, amely nem csupán termelési, hanem piaci szinten is változásokat igényelt. A vállalat gyorsan reagált, és azonnali lépéseket tett a stratégiai újratervezés érdekében. Egyik legelső döntésük az volt, hogy a kereslet-kínálat egyensúlyának helyreállítása érdekében fókuszálnak az ipari trendnek megfelelően az online értékesítési csatornák erősítésére, valamint azokra a piacokra, ahol még mindig van kereslet a termékeik iránt.

A pandémia különösen kiemelte a lokális piacok fontosságát. A logisztikai korlátozások és a kereskedelmi zavarok miatt a Suzuki magyarországi leányvállalata úgy döntött, hogy prioritást ad a helyi és regionális piacoknak. Ezzel nem csak az ellátási láncot stabilizálja, de hozzájárul a helyi gazdaságok fejlődéséhez is.

Ez a lépés nem újdonság a vállalat életében, csak egy kicsit koncentráltabbá vált, hiszen a Magyar Suzuki a Suzuki-csoport európai logisztikai központjaként működik 2019. április 1-től, és az alkatrészellátást az összes európai országban Esztergomtól koordinálja hét regionális raktár segítségével. A vállalat IT-szolgáltatásokat és fejlesztéseket is biztosít a

Suzuki-csoport összes európai egysége számára, tehát itt is látható, hogy a regionális piacokra összpontosítanak.

Ebben a kontextusban kifejezetten előnyös válságmenedzsmenti stratégia lehet ez a lépés. Egyrészt, a közeli piacokra való fókuszálással a vállalat csökkenti az ellátási láncban felmerülő kockázatokat, mint például a hosszú távú szállításból adódó potenciális akadályok vagy a különböző nemzetközi szabályozások. Másrészt, a helyi gazdaságok támogatása nem csak társadalmi, hanem üzleti szempontból is értékes: a stabil, jól működő helyi gazdaságok növelik az ügyfélkör stabilitását és potenciálisan az elkötelezettséget is a márkával szemben.

A Magyar Suzuki azonban nem csak reaktív, hanem proaktív lépéseket is tett már a válság előtt, amelyek most kifizetődnek. Ez a korábbi regionális fókusz jelentős előnyöket biztosít a válsághelyzetben, hiszen a vállalatnak már rendelkezésre áll egy hatékony, helyi és globális szinten is jól integrált ellátási és logisztikai hálózat. Ez nem csak az operatív hatékonyságot, de a válság idején szükséges gyors döntéshozatali képességet is növeli.

Az autóipar átalakulása már a pandémia előtt is megkezdődött, de a válság gyorsította a digitális transzformációt. A Magyar Suzuki Zrt. felismerte, hogy a digitális jelenlét nélkülözhetetlen, ezért nagy hangsúlyt fektettek a digitális marketingtevékenységekre, és e-kereskedelmi platformokba történő beruházásra.

Az elektromos és hibrid járművek iránti kereslet növekedése mellett a vállalat azt is megértette, hogy a fenntartható, környezetbarát termékek egyre fontosabbak a vásárlók számára. Emiatt a fenntartható technológiákba történő beruházásokat is előtérbe helyezték, amit a piaci kommunikációban is erőteljesen hangsúlyoznak.

A vállalat 2019 decemberében kezdte meg a hibrid járművek sorozatgyártását Esztergomban<sup>34</sup>. 2020-ban a gyártott járművek 65%-a már hibrid technológiát használt. A Suzuki csoport célja, hogy 2050-re elérje a szén-dioxid-semlegességet minden gyáregységében és minden globálisan gyártott termékében.

A vállalat piaci kommunikációjában is erőteljesen hangsúlyozza ezt az elkötelezettséget a fenntarthatóság iránt. A Magyar Suzuki Zrt. weboldalán és hírleveleiben rendszeresen tájékoztatja az ügyfeleket és az érdeklődőket a fenntartható technológiákba történő beruházásairól és az ezzel kapcsolatos fejlesztésekről.

A vállalatnak a fenntartható technológiákba történő beruházása és a piaci kommunikáció e köré építése stratégiai lépés a válságmenedzsment szempontjából. Az autóiparban a



fenntarthatóság egyre inkább központi kérdéssé válik, és a vállalatok, amelyek nem alkalmazkodnak ehhez a trendhez, potenciálisan komoly piaci hátrányokba ütközhetnek. A Suzuki beruházásai a hibrid és elektromos technológiákba nem csupán a jelenlegi keresletet elégítik ki, de hosszú távon is versenyelőnyt biztosíthatnak. A vállalat válságállóbbá válik ezen technológiák bevezetésével, mert rugalmasabban tud reagálni a piaci és szabályozási változásokra, például az emissziós normák szigorítása.

Ezen kívül a fenntarthatóság iránti elkötelezettség erőteljes kommunikációja tovább erősítheti a vállalat brandjét és ügyfél-elkötelezettségét. Egy válsághelyzetben, ahol a fogyasztói bizalom könnyen megrendülhet, a társadalmi és környezeti felelősségvállalás egyre fontosabbá válhat a vásárlók szemében. A vállalatok, amelyek már a válság előtt is erős elkötelezettséget mutattak a fenntarthatóság iránt, és ezt kommunikációjukban is következetesen képviselik, nagyobb eséllyel vonzzák és tartják meg az ügyfeleket egy piacon, ahol a lojalitás egyre ritkább.

A Suzuki emellett jelentősen növelte a rugalmasságát az árpolitika terén is. Az árérzékeny piacokon bevezette a promóciós és rugalmas finanszírozási lehetőségeket, hogy megőrizze vásárlói lojalitását és növelje piaci részesedését a versenytársakkal szemben.

Például a Magyar Suzuki Zrt. és a Merkantil Bank Zrt. már 2016-ban 7 éves megállapodást írt alá a vásárlók autóvásárlási finanszírozásának biztosítására. A megállapodás értelmében a Merkantil Bank kedvező feltételekkel kínál finanszírozási terveket a Suzuki járműveket vásárló ügyfelek számára egy, a "Suzuki Finanszírozás" nevű program keretében.

Egy kis külföldi kitekintésként megemlíteném a vállalatcsoportra vonatkozóan a fenti megállapodás nem egyedi, ugyanis az USA-ban működő Suzuki Marine és a Sheffield Financial együttműködésében kínáltak kiskereskedelmi finanszírozási lehetőségeket 2021 tavaszától. Emellett a Synchrony Financial és a Suzuki közötti többéves fogyasztói finanszírozási együttműködés is folytatódik, amely keretében a jogosult vásárlók továbbra is hozzáférnek különleges finanszírozási lehetőségekhez és exkluzív ajánlatokhoz a Suzuki termékekre az Egyesült Államokban működő kereskedői hálózaton keresztül.

A Suzuki rugalmas árpolitikája és finanszírozási lehetőségek széles skálája jelentős előnyt jelent válságmenedzsment szempontjából. Az autóipar jellemzően ciklikus, és különösen érzékeny a gazdasági visszaesésekre, így a vásárlói lojalitás megőrzése és az új vásárlók megszerzése kritikus jelentőségű lehet egy válság idején. A promóciós és finanszírozási lehetőségek, amelyeket a vállalat bevezetett, nem csupán a már meglévő ügyfelek



megtartását segíthetik, hanem új vásárlókra is vonzóak lehetnek. A finanszírozási programok, például a "Suzuki Finanszírozás", az ügyfeleknek több rugalmasságot és lehetőséget adnak a vásárlás során, ezáltal csökkentve a pénzügyi kockázatokat és növelve a márkához való elkötelezettségüket.

Nem csak a helyi, de a nemzetközi együttműködések, például az USA-ban működő finanszírozási programok, tovább növelik a vállalat válságállóságát. Ezzel a sokoldalú megközelítéssel a Suzuki nem csupán egy piacon, de több különböző piacon is képes alkalmazkodni a válsághoz, és áthidalni azt. Az ilyen típusú együttműködések lehetővé teszik a vállalat számára, hogy jobban megértsék a különböző piacok specifikumait, és ennek megfelelően alakítsák ár- és finanszírozási stratégiájukat. A globális szintű együttműködések és a lokális piacokhoz való alkalmazkodás kombinációja jól illeszkedik a válságmenedzsment követelményeihez.

A cég láthatóan nem hanyagolta el a már meglévő vevőkörét. A szerviz és utópiai szolgáltatások terén új, rugalmas megoldásokat vezettek be, amelyek lehetővé teszik a vásárlók számára, hogy minimális emberi interakcióval is fenntarthassák járműveik jó állapotát.

Az üzleti modell változásának egyik aspektusa volt a termékkála racionalizálása is. Azokat a modelleket, amelyek nem teljesítettek jól, fokozatosan kivonták, és helyettük azokra a termékekre koncentráltak, amelyek jobban illeszkednek a piaci igényekhez és a vállalati stratégiához. Ennek részeként Japánban 2023 pénzügyi évben bevezetik a kereskedelmi mini-járművek akkumulátoros elektromos alternatíváit, majd 2030-ig további hat modellt. Európában 2024-ben (2025. március 31-ig) vezetik be az akkumulátoros elektromos járműveket, majd 2030-ig további öt modellt.

Az üzleti modellben történő változások, különösen a termékkála racionalizálása, fontos lépést jelentenek a vállalat számára válságmenedzsment szempontjából. A termékkála szűkítése és a fókusz azon termékekre, amelyek jobban megfelelnek a piaci igényeknek, nem csupán költségeket takarít meg, hanem lehetővé teszi az erőforrások hatékonyabb felhasználását is. Ezzel a lépéssel a Suzuki kettős célt ér el: egyrészt eliminálja azokat a modelleket, amelyek nem hoznak megfelelő hozamot, másrészt pedig lehetőséget teremt az innovációra és az új, jobban teljesítő modellek fejlesztésére.

Ezen felül, az akkumulátoros elektromos járművek piacra dobása mind Japánban, mind Európában arra utal, hogy a vállalat proaktívan kíván reagálni a piaci változásokra és

trendekre. Az elektromos járművek iránti kereslet növekedése és a fenntarthatóság egyre nagyobb hangsúlyt kap a fogyasztói döntésekben, így a Suzuki jól pozicionálja magát egy olyan piaci szegmensben, ami várhatóan növekedni fog az elkövetkező években.

Fontos megjegyezni, hogy a hosszú távú tervek, mint a több modell bevezetése 2030-ig, egyben stabilitást és biztonságot is nyújtanak a vállalatnak. A piaci igények és technológiai trendek előrejelzése révén a Suzuki képes lesz jobban alkalmazkodni a válsághoz és áthidalni azt. A hosszú távú tervezés lehetővé teszi az erőforrások előre látható és hatékony elosztását, ami a válságkezelés egyik kulcsfontosságú aspektusa.

A vállalat továbbá aktívan keresi a partnerségeket és együttműködéseket más iparágakban, hogy diverzifikálja tevékenységét. A megújuló energiák és az önvezető technológiák fejlesztésében való részvétel olyan lehetőségek, amelyekkel a Suzuki tovább növelheti piaci jelenlétét.

A pandémiára reagálva a Magyar Suzuki Zrt. nem csupán a túlélésre fókuszált, hanem arra is, hogy miként lehetne erősebb és versenyképesebb a válság után. Az üzleti modell és piaci stratégia átfogó átalakításával a cég nem csupán alkalmazkodott az új körülményekhez, hanem aktívan formálta is azt.

A kutatás so

Ezek alapján elmondható, hogy a Magyar Suzuki Zrt. komplex és átgondolt válaszlépéseket tett a pandémia által okozott kihívásokra. Ezek a változások nem csak a vállalat rövid távú kilátásait javították, hanem hosszú távú versenyképességét is elősegítik, miközben megőrizték és tovább építették a márka értékét.

## **5. Következtetések és javaslatok**

### **5.1. Főbb stratégiai tanulságok és következtetések**

A COVID-19 pandémia sok vállalat számára világszerte komoly próbatételt jelentett, és a Magyar Suzuki Zrt. sem volt kivétel ezen a téren. A vállalat számára az eladások jelentős visszaesése az egyik első és legégetőbb probléma volt, amit kezelni kellett. Ezen kívül az ellátási láncokban jelentkező zavarok miatt felmerülő késések és hiányok is komoly fejtörést okoztak. De nem csupán a gyártás és az elosztás terén jelentkeztek problémák: a fogyasztói magatartás is alapvetően változott, a járvány miatt az emberek sokkal óvatosabban, szelektívebben vásároltak, és gyakrabban keresték a digitális vásárlási lehetőségeket.

Mindezekre reagálva a Magyar Suzuki Zrt. gyorsan és hatékonyan lépett. Az első, és talán legfontosabb lépés a digitális értékesítési csatornák jelentős fejlesztése volt. A digitális platformokon keresztül az ügyfelek kényelmesen, otthonról is tájékozódhattak a termékekről, és akár vásárlásra is sor kerülhetett. Ez nem csupán az eladások szempontjából volt előnyös, hanem a márka imázsát, és a fogyasztói bizalmat is növelte egy olyan időszakban, amikor a bizalom megingása nagyon is valós veszélyt jelentett.

De a digitális értékesítés fejlesztése nem volt az egyetlen változás. A vállalat figyelembe vette a piaci trendek és az ügyfélpreferenciák változásait, és ennek megfelelően módosították termékportfóliójukat is. A fenntarthatóság, az elektromobilitás iránti egyre növekvő igényt felismerve beruházásokat eszközöltek ezekben a szegmensekben. Ez a stratégia lehetővé tette számukra, hogy új piaci részeket szólítsanak meg, és ezzel kompenzálják az eladások esését.

A vállalat az új üzleti lehetőségek felkutatásával nem csupán a rövid távú problémákat orvosolta, hanem hosszú távú stratégiát is kialakított. Az elektromobilitás és a fenntartható technológiák iránti igény valószínűleg tovább fog nőni a közeljövőben, így ezek a beruházások hosszú távon is megtérülhetnek. Az üzleti modell ilyen mértékű átalakítása és a gyors adaptáció jól mutatja, hogy a Magyar Suzuki Zrt. képes volt az új piaci feltételekhez alkalmazkodni, és ezzel még stabilabbá vált a válságos időszakban.

Ezen kívül a vállalat a társadalmi felelősségvállalás területén is aktívabbá vált. A társadalmi kérdések megoldásának égisze alatt a Suzuki a helyi közösségek támogatására és a



nélkülözhetetlen közlekedési eszközök biztosítására fókuszált. Ezzel a vállalat nem csak az üzleti érdekeit nézte, hanem a társadalmi értékteremtésben is aktívan részt vett.

A Magyar Suzuki Zrt. válasza a pandémiára jellemzően összhangban vannak az autóipar szélesebb trendjeivel és válaszaival Magyarországon. Ebben a tekintetben a vállalat egyáltalán nem kivétel: az autóipar egésze olyan kihívásokkal szembesült, mint a digitális transzformáció, a fenntarthatóság és a fogyasztói igények gyors változása. Ahogyan más autógyártók, úgy a Suzuki is prioritást adott ezeknek a témáknak, hogy megfeleljen a változó piaci környezetnek.

Ez a trendalkalmazkodás különösen érvényesült a termékfejlesztések terén. Az autóiparban egyre nagyobb teret kaptak az elektromos és hibrid modellek, és a Suzuki is komolyan foglalkozik ezzel a szegmensekkel. A vállalat fenntartható technológiákba történő beruházásai is azt jelzik, hogy a vállalat aktívan részt vesz és lépést tart az iparág változásaival. Nem csupán reaktív lépésekről van szó; a Suzuki proaktív módon igyekszik formálni és alakítani az autóipar jövőjét, legalábbis a saját kapacitásai és lehetőségei mentén. Az ilyen fejlesztések nem csupán a vállalat számára fontosak, hanem az egész iparág számára is előremutatóak lehetnek. Ebben a kontextusban a Magyar Suzuki Zrt. nem csak, hogy alkalmazkodik az iparág trendjeihez, hanem aktívan hozzá is járul azok alakításához.

Más vállalatokhoz képest a Suzuki kiemelkedően reagált a válságra. Míg néhány cég leállította a termelést vagy elbocsátotta a munkaeerőt, a Suzuki olyan új termékeket és szolgáltatásokat hozott létre, amelyekkel hosszú távon is fenntartható növekedést terveznek elérni.

A vállalat továbbá jelentős erőfeszítéseket tett a márka értékének megőrzése érdekében. A minőségi termékek és a vevőszolgálat továbbra is a vállalati kultúra középpontjában állnak, és ezt a piaci kommunikációban is erőteljesen hangsúlyozzák. Ez különösen fontos volt, mivel a válságos időkben a vásárlói lojalitás és a márka imázsa könnyen sérülhet. A minőségi termékek és a kiváló vevőszolgálat ebben az összefüggésben nem csupán üzleti imperatívumok, hanem a vállalati identitás kulcselemei is.

A minőségi termékek iránti elkötelezettség nem újkeletű a vállalat számára, de a COVID-19 járvány idején még nagyobb hangsúlyt kapott. A vállalat felismerte, hogy a minőség megőrzése és javítása nemcsak a már meglévő ügyfelek megtartása, hanem új ügyfelek vonzása szempontjából is kritikus. Emiatt olyan fejlesztésekre került sor, amelyek még

jobban kiemelik a termékek pozitív tulajdonságait, és ezeket a jellemzőket az új piaci kommunikációs stratégiákban is határozottan közvetítik.

A vevőszolgálat területén is hasonló a helyzet. A vállalat rájött, hogy a pandémia alatt az embereknek még nagyobb szükségük van a segítségre és az együttműködésre. Ennek érdekében a vevőszolgálati csatornák, beleértve az online felületeket is, úgy lettek átszervezve és optimalizálva, hogy az ügyfelek gyorsan és hatékonyan kaphassanak segítséget vagy információt.

Mindez azt jelenti, hogy a vállalat nem csupán reagál a környezeti változásokra, hanem aktívan formálja is azokat, legalábbis a saját lehetőségei és erőforrásai keretein belül. A márka értékének megőrzése ebben a folyamatban stratégiai szempontból kiemelten fontos, és ez az egész vállalati kultúrában, a termékfejlesztéstől a vevőszolgálatig, tükröződik. Ezen keresztül nem csupán a vállalat hosszú távú életképességét kívánja biztosítani, hanem az ügyfelek és az iparág számára is pozitív példát állít, ami a márka értékének további növekedését eredményezheti.

A Suzuki számára a pandémia nem csupán egy válság volt, hanem egy lehetőség is az újratervezésre és az innovációra. A vállalat által megtett lépések jelentős hozzáadott értéket képviselnek nem csak a cég, de az egész iparág számára is.

Fontos megjegyezni, hogy a vállalat nem csak a jelenre, hanem a jövőre is fókuszált. A piaci változások gyorsak és kiszámíthatatlanok, ezért a Suzuki a rugalmasság és az adaptációs képesség erősítésére törekszik, hogy felkészülten vágasson neki a jövő kihívásainak.

A Magyar Suzuki Zrt. válasza a COVID-19 pandémiára egyfajta útmutatóként szolgálhat más vállalatok számára is, különösen az autóiparban. Az egyik legfontosabb tanulság, amit levonhatunk, az a gyorsaság és hatékonyság kritikus szerepe a válságkezelésben. A vállalat azonnal cselekedett, és megtette a szükséges lépéseket az új üzleti modelljének és termékportfóliójának adaptálására. Az azonnali beavatkozás lehetővé tette, hogy a vállalat ne csak túlélje a válságot, hanem ki is használja annak új üzleti lehetőségeket teremtő aspektusait, mint például az elektromobilitás terén tapasztalható növekvő kereslet.

Azonban a gyorsaság és a rugalmasság mellett a vállalat nem feledkezett meg hosszú távú céljairól és értékeiről sem. A fenntarthatóság és a minőség továbbra is a vállalati stratégia kulcsfontosságú elemei maradtak. A pandémia alatti válságkezelés során is nyilvánvalóvá vált, hogy a hosszú távú célok és értékek nem kerülhetnek háttérbe, mert ezek jelentik az



alapokat, amelyekre egy sikeres vállalat épít. A rövid távú cselekvésnek és a hosszú távú stratégiai irányításnak ebben az összefüggésben harmonikusan kell egymásra találniuk.

Ebből kifolyólag a Magyar Suzuki Zrt. válasza a pandémiára nem csupán az azonnali kihívások kezelésének mintapéldája, hanem a vállalati értékek és hosszú távú célok fenntartásának fontosságára is rávilágít. Ez a kettős fókusz nem csak a vállalat jövőbeni sikerének záloga, hanem olyan modell is, amit más vállalatok is követhetnek a váratlan és kihívásokkal teli időszakokban.

Ezek a stratégiai lépések és a vállalat általános hozzáállása a válsághoz mutatják, hogy a Suzuki képes alkalmazkodni és innovatívan hozzáállni a problémákhoz még a legnehezebb időkben is. A vállalat nem csak túlélte a pandémiát, hanem megerősödve is jött ki belőle.

Végül, de nem utolsósorban, a Magyar Suzuki Zrt. esete azt is bemutatja, hogy a válságkezelés nem csupán a vállalatok, de az egész iparág és a társadalom számára is kritikus. A vállalatoknak nem csak saját érdekeiket kell szem előtt tartaniuk, hanem azt is, hogy milyen hatással vannak a közösségekre és az ágazatra, amelyben működnek.

### **5.3. Javaslatok a vállalat és az iparág számára**

A COVID-19 pandémia sok vállalat számára komoly kihívást jelentett, és az új paradigma teret nyitott az üzleti világban. Az utóbbi időben a vállalatok, így a Magyar Suzuki Zrt. is, egyre inkább az adaptációs képességük és fenntarthatóságuk fejlesztésére fókuszálnak. Ebben az összefüggésben érdemes megvizsgálni, hogy milyen irányvonalak és javaslatok adhatók a vállalatok és az iparág számára a jövőbeni működés érdekében.

A rugalmas és fenntartható üzleti modell kialakítása rendkívül fontos az autóiipari vállalatok számára, főként azok után, hogy a COVID-19 pandémia drámai hatással volt a globális gazdaságra. A digitalizáció és az automatizáció olyan lépések lehetnek, amelyek növelik ezt a rugalmasságot, de mint ahogy a Harvard Business Review 2019-es tanulmányában is olvasható, ezeknek a lépéseknek be kell illeszkedniük egy átfogó, fenntartható üzleti stratégiába. Tehát nem elég csak a legújabb technológiai megoldásokat bevezetni; a vállalatnak olyan kultúrát és szervezeti gyakorlatokat is ki kell alakítania, amelyek támogatják ezeket a változásokat. (Tabrizi, et al., 2019)



A tanulmány hangsúlyozza, hogy az emberek hozzáállása és a meglévő szervezeti gyakorlatok a digitális átalakítás sikerességének vagy bukásának kulcsa lehetnek. Ha az emberek nem állnak készen a változásra vagy a meglévő szervezeti struktúrák és gyakorlatok hibásak, akkor a digitalizáció nem fogja elérni a kívánt hatást, sőt, tovább ronthat a jelenlegi helyzeten. Ennek megelőzésére a vállalatoknak az emberek hozzáállására és a szervezeti gyakorlatok javítására is koncentrálniuk kell, mielőtt mélyreható digitális átalakításba kezdenek.

Tehát először is a javaslatom az autóiipari üzletág számára az lenne, hogy egy integrált megközelítést alkalmazzanak, amely magában foglalja a technológiai innovációt és a szervezeti kultúra fejlesztését is. Ez azt jelenti, hogy a digitalizáció és az automatizáció bevezetése mellett szükség van egy erős, változásra nyitott vállalati kultúra kialakítására, amely támogatja és elősegíti az új technológiák sikeres integrációját. Csak így lehet garantálni, hogy a vállalat képes lesz alkalmazkodni a gyorsan változó körülményekhez és fenntarthatóan növekedni a jövőben.

Másodszor, a fogyasztói igények gyors változása és a fenntarthatóság iránti növekvő érdeklődés alapvetően formálják az iparágat. Emiatt a termékfejlesztésnek és a marketingnek is ezt a tendenciát kell tükröznie. A vállalatoknak érdemes lenne partnerségeket létrehozni az ellátási láncukban lévő más vállalatokkal, hogy közösen dolgozzanak a fenntarthatósági célok elérésén.

Harmadszor, az emberi erőforrások kezelése terén is jelentős változásokra van szükség. A távmunka és az online kommunikációs platformok használata nem csupán egy átmeneti válságkezelési eszköz, hanem a jövő munkaerő-piacának alakító tényezője is lehet. A rugalmas munkarend és az élethosszig tartó tanulás kultúrájának bevezetése segíthet abban, hogy a vállalatok gyorsan alkalmazkodjanak a piaci változásokhoz.

Negyedszer, a vállalatoknak stratégiai partnerségeket kell kialakítaniuk nem csak a privát, hanem a közszférában is. Az állami szabályozások és támogatási rendszerek gyakran irányítják az iparágak fejlődését, például a fenntartható technológiák vagy az elektromos járművek területén. Ezek az intézkedések nemcsak lehetőségeket, de kihívásokat is teremtenek, amelyeknek a vállalatoknak gyorsan és hatékonyan kell megfelelniük.

A magán- és közszféra közötti együttműködés szintén elősegítheti a vállalatok növekedését és alkalmazkodóképességét. Ezen együttműködések révén új piacok és technológiák válnak elérhetővé, emellett a vállalatok jobban megérthetik és előre láthatják a különböző

szabályozási környezetekben rejlő lehetőségeket és korlátokat. Ezáltal a vállalatok jobban felkészülhetnek a piaci változásokra és a fenntartható növekedésre.

Végezetül, az adatelemzés és az üzleti intelligencia növekvő jelentőségű a döntéshozatalban. Az adatvezérelt döntéshozatal lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy gyorsan reagáljanak a piaci változásokra és fogyasztói viselkedésre. Az MIT Sloan Management Review több cikkében rámutat, hogy az adatelemzés kompetenciájának fejlesztése kulcsfontosságú a vállalatok hosszú távú sikerességéhez. Az egyik tanulmány szerint a vállalatoknak meg kell érteniük, hogy milyen adatokkal rendelkeznek, figyelemmel kell kísérniük a szükséges folyamatokat az adatok megfelelő minőségének biztosítása érdekében. Ez legyen pontos, időszerű, teljes, hozzáférhető, megbízható, következetes, releváns és részletes. Ez persze nem elég, mert javítaniuk kell a menedzserek képességét az adatok felhasználására. (Ransbotham, et al., 2016)

Összességében elmondható, hogy a vállalatok és az iparág számára a pandémia nem csupán egy válság, hanem egy lehetőség is volt az átalakulásra és a fejlődésre. A fenntarthatóság, a digitalizáció, az emberi erőforrások modern kezelése, a stratégiai partnerségek kiépítése és a rugalmas üzleti modellek elfogadása mind olyan aspektusok, amelyek nélkülözhetetlenek a jövőbeli sikerhez. A COVID-19 okozta kihívások arra készítették a vállalatokat, hogy gyorsan reagáljanak, és ezzel együtt felértékelődött a proaktív, előrelátó vezetés szerepe. A pandémia megmutatta, hogy mennyire fontos a vállalatok számára a gyors döntéshozatal és az adaptáció képessége, valamint az új technológiák és innovációk bevezetése. Ez nem csupán a vállalatok túlélését segíti, hanem a piaci versenyképességük fokozását és a hosszú távú növekedésüket is elősegíti.

#### **5.4. Jövőbeni kutatások irányai**

A pandémia gazdasági hatásainak tanulmányozása nem érhet véget a jelenlegi állapot elemzésével, ugyanis számos olyan terület maradt még feltáratlanul, amelyek mélyebb megértést igényelnek. Az első és talán legfontosabb terület, amely további kutatást igényel, a vállalatok alkalmazkodóképességének mélyreható elemzése. Ennek keretében nem csak az azonnali válságkezelési mechanizmusokat kell vizsgálni, hanem azt is, hogy milyen hosszú távú változásokat indukált a válság a vállalatok üzleti modelljében, operációjában, vagy éppen ellátási láncában.



Egy másik kulcsfontosságú kérdés, amely további vizsgálatot igényel, a digitalizáció gyorsuló üteme. A pandémia számos vállalat számára gyorsította fel a digitális transzformációt. De vajon milyen hatással lesz ez a produktivitásra, az alkalmazottak jólétére és a vállalatok fenntarthatóságára? A válaszok megértése nélkül nem lehet teljes képet alkotni a digitalizáció társadalmi és gazdasági következményeiről.

A fenntarthatóság és az ökológiai hatások vizsgálata is további kutatást igényel. Míg sok vállalat a válságkezelés közepette hajlamos lehetett a környezettudatosság elhanyagolására, a hosszú távú fenntarthatóság érdekében ezen a területen is új modelleket és megoldásokat kell kifejleszteni.

A negyedik terület, amit érdemes lenne vizsgálni, az emberi erőforrások kezelése a válság kontextusában. A távmunka és a hibrid munkamodell bevezetése számos HR-rel kapcsolatos kihívást és lehetőséget is felvet. A munkaerő menedzsmentjének új paradigmái nemcsak a vállalatok, hanem az egész gazdaság számára fontos tanulságokkal szolgálhatnak.

Végül, de nem utolsósorban, a stratégiai partnerségek és az ellátási láncok újragondolása is fókuszba kerülhet a jövőbeli kutatásokban. A pandémia rámutatott az ellátási láncok sérülékenységre és a szükségességére, hogy új, rugalmasabb és ellenállóbb modelleket alkalmazzunk.

Összegzésül, a pandémia nem csak válság, hanem lehetőség is a tudomány számára. A megválaszolandó kérdések széles spektruma lehetőséget ad arra, hogy mélyebben megértsük a gazdasági rendszerek működését és azokat az új paradigmákat, amelyek most alakulnak ki. Ezáltal nem csupán elméleti tudásra tehetünk szert, de gyakorlati útmutatást is nyújthatunk a vállalatok és a politikai döntéshozók számára egy jobb és fenntarthatóbb jövő érdekében.



## 6. Összefoglalás

Az elmúlt évek makrogazdasági és szociális változásai, különösen a COVID-19 járvány hatására, számos kihívást és lehetőséget is teremtettek az autóiiparban. A pandémia nem csupán az egészségügyi rendszereket, hanem a vállalatokat és iparágakat is alapvetően érintette. Ennek fényében érdekes volt megvizsgálni, hogy egy olyan fontos vállalat, mint a Magyar Suzuki Zrt., hogyan alkalmazkodott ezekhez a változó körülményekhez.

A dolgozatban elemzésre került a kormányzati intézkedések hatása az autóiipari vállalatok stratégiai döntéseire. Bemutattam, hogy a Magyar Suzuki Zrt. dinamikus válaszokat adott, újragondolta termelési folyamatait és áttervezte az ellátási láncot a kormányzati korlátozásokra és támogatásokra reagálva. Az üzleti modell is változott; a vállalat kihasználta az új piaci lehetőségeket, mint például az elektromos és hibrid járművek piacát, és alkalmazkodott az új piaci feltételekhez.

Az autóiipar általános trendjeit vizsgálva megfigyelhető, hogy a Magyar Suzuki Zrt. összhangban van ezekkel a trendekkel, beleértve a digitalizációt és a fenntarthatóságra való összpontosítást. Az ágazatban látott trendekhez való alkalmazkodása és az agilis válaszadása miatt a vállalat nem marad le a versenytársaktól, sőt, bizonyos területeken kiemelkedik.

Tehát a kutatási kérdések megválaszolása tételenként ezt mutatja:

1. Milyen kormányzati intézkedések befolyásolták a vállalat stratégiai döntéseit a járvány alatt?
  - A vállalat stratégiai döntéseit alapvetően befolyásolta a kormányzati korlátozások bevezetése, amely az üzemek működését és az ellátási láncok stabilitását is érintette. Ezenkívül a kormány által nyújtott támogatások és adókedvezmények is alakították bizonyára a vállalat hosszú távú stratégiáját, bár erről pontos információ nincs.

Hogyan reagált a vállalat a kormányzati segítségnyújtásra vagy korlátozásokra?

- A Magyar Suzuki Zrt. dinamikusan reagált, például újragondolta termelési folyamatait és áttervezte az ellátási láncot, hogy minimalizálja a korlátozások negatív hatásait.
2. Hogyan hatott a COVID-19 járvány a Magyar Suzuki Zrt. üzleti modelljére?

- A járvány rákényszerítette a vállalatot, hogy felülvizsgálja üzleti modelljét. A keresleti és kínálati oldal egyaránt megváltozott, és új piaci trendek jelentek meg.

Alkalmazkodott-e a vállalat új piaci feltételekhez?

- A vállalat alkalmazkodott az új piaci feltételekhez, például a digitális platformok és az online értékesítési csatornák kihasználásával.

Milyen új üzleti lehetőségeket próbált meg kiaknázni?

- Új termékportfóliókat és szolgáltatásokat is bevezetett, amelyek a megváltozott fogyasztói szokásokra és igényekre reagáltak, például az elektromos és hibrid járművek piacán.

3. Miként viszonyul a Magyar Suzuki Zrt. válasza a járványra az autóipar általános trendjeihez és válaszaihoz Magyarországon?

- A vállalat válasza összhangban van az autóipar általános trendjeivel, beleértve a digitalizációt és a fenntarthatóságra való összpontosítást.

Alkalmazkodott-e a vállalat az ágazatban látott trendekhez?

- A vállalat alkalmazkodott a megváltozott piaci trendekhez, például a fokozott fenntarthatósági igényekhez és az elektromos járművek iránti növekvő kereslethez.

Esetlegesen kiemelkedik, vagy lemarad más vállalatokhoz képest?

- A vállalat nem marad le a versenytársakhoz képest, sőt, egyes területeken kiemelkedik, például az agilis válaszadásban és a digitális transzformáció gyorsaságában.

Végeredményben megállapítható, hogy a Magyar Suzuki Zrt. nem csupán túlélte a pandémiát, hanem sikerült adaptálnia és innoválnia is. A fenntarthatóság, a digitalizáció, és az emberi erőforrások modern kezelése a járvány hatására még inkább előtérbe kerültek. A vállalat a kormányzati intézkedésekhez és az iparági trendekhez való gyors és hatékony alkalmazkodásával példát mutatott arra, hogy a válságkezelés nem csupán a túlélésről, hanem az új lehetőségek megragadásáról is szól. Az agilis válaszok és a stratégiai rugalmasság, amelyeket a vállalat tanúsított, értékes tanulságokkal szolgálnak más vállalatok és az iparág számára is a jövőbeli kihívások kezelésében.

## Irodalomjegyzék

Abbas, T., 2023. *Lessons Learned from Volkswagen Crisis Management Case Study*. [Online]

Available at: <https://changemanagementinsight.com/volkswagen-crisis-management-case-study/>

Accenture, 2020. *COVID-19: Mobilizing the automotive industry now*. [Online]

Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/coronavirus-automotive-rapid-response>

Agile Resources, dátum nélkül. *Minimum Viable Product (MVP)*. [Online]

Available at:

[https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/#q=~\(infinite~false~filters~\(tags~\(~'mvp\)\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1\)](https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/#q=~(infinite~false~filters~(tags~(~'mvp))~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1))

Audi, 2021. *Vorsprung 2030“: Audi accelerating transformation*. [Online]

Available at: <https://www.audi-sxm.com/aola/web/mfen/experience/audi-news/Vorsprung-2030.html>

Bitopan Das, Gépészmérnöki Tanszék, 2020. *Covid-19 and the automotive industry: changes, challenges and future*. [Online]

Available at: <https://sites.dartmouth.edu/dujs/2020/11/09/covid-19-and-the-automotive-industry-changes-challenges-and-the-future/#:~:text=The%20drive%20for%20digitization%20may,continue%20providing%20the%20incentives>

Car Dealer News, 2020. *Car manufacturers' COVID-19 response rated in Summer 2020 NFDA Dealer Attitude Survey*. [Online]

Available at:

<https://www.am-online.com/news/dealer-news/2020/09/04/car-manufacturers-covid-19-response-rated-in-summer-2020-nfda-dealer-attitude-survey/#:~:text=Hyundai%20were%20found%20wanting%20in,period%20for%20some%20working%20relationships>

Cha, J., 2020. *Hyundai Motor Updates 'Strategy 2025' to Accelerate Transition into Smart Mobility Solution Provider*. [Online]

Available at: <https://www.hyundainews.com/en->



us/releases/3218#:~:text=With%20the%20aim%20of%20offering.and%20hydrogen%20fuel%20cell%20system

Coombs, W. T., 2022. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. hely nélk.:SAGE Publications.

e-cars.hu, 2020. *A GM, a Tesla és a Ford lélegeztetőgépek gyártására állhat át*. [Online] Available at: <https://e-cars.hu/2020/03/19/a-gm-a-tesla-es-a-ford-lelegeztetogepek-gyartasara-allhat-at/>

e-cars.hu, 2021. *A Tesla segíti ki a Volkswagent Kínában*. [Online] Available at: <https://e-cars.hu/2021/04/06/a-tesla-segiti-ki-a-volkswagent-kinaban/>

Fiáth, A., Kristóf, T., Varsányi, J. & Virág, M., 2013. *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés*. hely nélk.:Kossuth Kiadó Zrt..

Hoefl, F., 2021. The case of sales in the automotive industry during the COVID-19 pandemic. *Strategic Change*, pp. 117-125.

HR portál, 2022. *Más vállalatok számára is elérhetővé teszi szakképzési rendszerét az Audi Hungaria*. [Online] Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/mas-vallalatok-szamara-is-elerhetove-teszi-szakkepzesi-rendszeret-az-audi-hungaria-20220411.html>

International Organization for Standardization, 2019. *ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*. [Online] Available at: <https://www.iso.org/standard/75106.html>

IT Policy Compliance Group, JMcCafferty, Mehta, 2006. *Contingency Plan Template Suite for HIPAA BIA, BCP and DRP*. hely nélk.:Supremus Group LLC.

Jaques, T., 2014. *Issues and Crisis Management: Exploring Issues, Crises, Risk and Reputation*. hely nélk.:Oxford University Press.

Kalavar, S. & Mysore, M., 2017. *Are you prepared for a corporate crisis?*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/are-you-prepared-for-a-corporate-crisis>

Kane, M., 2020. *Hyundai Motor Group To Launch 23 Pure Electric Cars By 2025*. [Online] Available at: <https://insideevs.com/news/390713/hyundai-electrification-plan-2025/#:~:text=Hyundai%20Motor%20Group%20,86>

Kasits, E., 2010. *A vállalati válság pénzügyi menedzselése - Teória és praxis*. Bologna tankönyvsorozat szerk. hely nélk.:Saldo Zrt..

Kiss, M., 2020. *Autógyártók: az EU szépen lassan kinyírja a belső égésű motoros kocsikat*. [Online]

Available at: <https://alapjarat.hu/el-mondo/autogyartok-az-eu-szepen-lassan-kinyirja-belso-egesu-motoros-kocsikat>

KPMG, 2020. *Global Automotive Executive Survey 2020*. [Online] Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/07/pl-raport-kpmg-international-pt-global-automotive-executive-survey-2020.pdf>

KUKA, dátum nélk. *Automatizálás az autóiparban*. [Online] Available at: <https://www.kuka.com/hu-hu/ipar%C3%A1gak/aut%C3%B3ipar>

Kukkamalla, P. K., Bikfalvi, A. & Arbussa, A., 2021. The new BMW: business model innovation transforms an automotive leader. *Journal of Business Strategy*, pp. 268-277.

Kuzmanova, M., 2016. Contemporary problems related to crisis management of organizations. *Trakia Journal of Sciences*, pp. 256-261.

Liebmann, L. & Erdélyi, T., 2005. *Vállalati válságmenedzsment*. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola Vállalatgazdaságtan Tanszék.

Magyarország Kormánya, 2016. *Irinyi Terv*. [Online] Available at: <https://2015-2019.kormany.hu/download/d/c1/b0000/Irinyi-terv.pdf>

Marr, B., 2023. *How Mercedes-Benz Uses Virtual And Augmented Reality To Sell Cars, Train Staff, And Create New Customer Experiences*. [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/05/12/how-mercedes-benz-uses-virtual-and-augmented-reality-to-sell-cars-train-staff-and-create-new-customer-experiences/?sh=40b57ce25f4f>

Németh, A., 2022. *Átgondolják ellátási láncukat az autóipari cégek*. [Online] Available at: <https://www.vg.hu/nemzetkozi-gazdasag/2022/12/atgondoljak-ellatasi-lancaikat-az-autoipari-cegek>

Pelion, Á., 2022. *Jelentősen nőhet a kereslet az elektromos autók iránt.* [Online] Available at: [https://www.ey.com/hu\\_hu/news/2022-press-releases/04/jelentosen-nohet-a-kereslet-az-elektromos-autok-irant](https://www.ey.com/hu_hu/news/2022-press-releases/04/jelentosen-nohet-a-kereslet-az-elektromos-autok-irant)

Portfolio.hu, 2020. *A Suzuki közel 600 kölcsönzött munkavállalójától válik meg.* [Online] Available at: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200322/a-suzuki-kozel-600-kolcsonzott-munkavallalajatol-valik-meg-421176#:~:text=A%20lap%20besz%C3%A1mol%C3%B3ja%20szerint%20p%C3%A9nteken,k%C3%B6r%C3%BClbel%C3%BCI%20600%20munkav%C3%A1llal%C3%B3val%20szerz%C5%91d%C3%A9>

QUT DRAW Projekt, 2010. *The 4Rs Model of Reflective Thinking.* [Online] Available at: <https://www.citewrite.qut.edu.au/assets/docs/4Rs-for-students-page1-v1.5.pdf> [Hozzáférés dátuma: 28 10 2023].

Raffai, M., 1999. *BCP üzletmenet-folytonosság biztosítása : megelőzési, felkészülési és helyreállítási terv.* hely nélk.:Novadat K..

Ransbotham, S., Kiron, D. & Prentice, P. K., 2016. *Beyond the Hype: the hard work behind analytics succes.* [Online] Available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-hard-work-behind-data-analytics-strategy/>

Sorokanich, B., 2021. *Mercedes Has Made Stop-Start Technology Delightful to Use.* [Online] Available at: <https://www.roadandtrack.com/reviews/a36752384/mercedes-has-made-stop-start-technology-delightful-to-use/>

Szalavetz, A., 2022. *Transition to electric vehicles in Hungary: A devastating crisis or business as usual?.* [Online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522005509>

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. & Irvin, V., 2019. *Digital Transformation Is Not About Technology.* [Online] Available at: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>

Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S. & Recuero, A., 2014. Strategic crisis management: a basis for renewal and crisis prevention. *Journal of Management*, pp. 78-86.



Thorbecke, C., 2021. *Nissan to invest \$17.6 billion to accelerate electrification plans as auto industry evolves.* [Online]

Available at: <https://abcnews.go.com/Business/nissan-invest-176-billion-accelerate-electrification-plans-auto/story?id=81445685>

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D., 2018. *The Machine That Changed the World.* hely nélkül.:Free Pr.

Xinhua, 2020. *Mercedes' and Suzuki's Hungarian plants to suspend production over coronavirus.* [Online]

Available at: [http://www.china.org.cn/world/Off\\_the\\_Wire/2020-03/19/content\\_75831610.htm#:~:text=BUDAPEST%2C%20March%2018%20%28Xinhua%29%20,agency%20MTI%20reported%20on%20Wednesday](http://www.china.org.cn/world/Off_the_Wire/2020-03/19/content_75831610.htm#:~:text=BUDAPEST%2C%20March%2018%20%28Xinhua%29%20,agency%20MTI%20reported%20on%20Wednesday)

Zuzák, R. & Rymešová, P., 2008. Managerial competencies in tackling an acute company crisis. *Agricecon*, pp. 125-128.

## NYILATKOZAT

### a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréseről és eredetiségéről

A hallgató neve: SÁNDOR TÍMEA

A Hallgató Neptun kódja: W36YG1

A dolgozat címe: AZ AUTÓIPAR, KÜLÖNÖSEN A MAGYAR SUZUKI ZRT. COVID  
SÁRVÁNY ALÁTTI VÁLLALATI STRATÉGIÁJÁNAK VIZSGÁLATA

A megjelenés éve: 2023

A konzulens intézetének neve: AGRÁR- ÉS ÉLELMISZERGAZDASÁGI INTÉZET

A konzulens tanszékének a neve: MEZŐGAZDASÁGI ÉS ÉLELMISZÉRI PARI VÁLLALATI  
GAZDASÁGTAN TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>2</sup> egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.


A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: GÖDÖLLŐ, 2023 év NOVEMBER hó 06 nap



Hallgató aláírása

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

## NYILATKOZAT

**Sándor Tímea** (hallgató Neptun azonosítója: WJ6Y61) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*3</sup>

Kelt: Gödöllő, 2024. november 08.



---

belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendó.