

DIPLOMADOLGOZAT

Hegedűs Gábor

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Vezetés és szervezés, levelező szak

A PORSCHE HUNGARIA ALKATRÉSZFORGALMI ELEMZÉSE

Konzulens:

Dr. Hágén István Zsombor
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:**

Befektetési, Pénzügyi
és Számviteli Tanszék

Készítette:

Hegedűs Gábor

2023

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	2
2. Szakirodalmi áttekintés	4
2.1. Logisztika fogalma, értelmezése	5
2.2. A logisztika küldetése	6
2.3. A logisztika kapcsolata a termeléssel és az értékesítéssel.....	6
2.4. A logisztika felértékelődése	7
2.5. A készletezés általános menedzsmentje és kérdései	8
2.6. Az ellátás korszerű megoldásai	10
2.7. A LEAN menedzsment elmélete és alkalmazása	12
2.8. A vállalati hatékonyság	13
2.9. A controlling fogalma	15
2.10. A controlling tevékenység feladatai	17
2.11. A vállalkozási célok meghatározása	18
2.12. A Porsche Hungaria controlling tevékenysége a gyakorlatban.....	19
2.13. A 3 controlling részterület feladatai	20
2.14. A vállalkozások teljesítményének és versenyképességének a vizsgálata	23
2.15. A vállalkozások versenyképessége	23
2.16. Az üzleti tervezés és jelentősége	25
3. Anyag és módszertan	28
3.1. Az esettanulmány	28
3.2. Az interjú.....	30
4. Eredmények	32
4.1. Porsche Hungária Kereskedelmi Kft. helye az ellátási láncban	32
4.2. A Parts Center bemutatása	33
4.3. A Porsche Hungária kereskedelmi Kft. bemutatása	35
4.4. A magyarországi szervizhálózat bemutatása.....	36
4.4.1. Szervizfolyamat és alkatrészellátás alapfolyamat	37
5. Következtetések, javaslatok	42
6. Összefoglalás	44
7. Felhasznált irodalom	46
8. Ábrák jegyzéke	48
9. Melléklet	49

1. BEVEZETÉS

Szakedolgozatom témájának kiválasztásakor tulajdonképpen szinte azonnal tudtam dönteni, 2014 óta dolgozom a járműiparban, ezt a szektort az elmúlt évek eseményei kiemelten érintették így rengeteg téma és feldolgozandó változás vette kezdetét, zárult le, és azóta is átalakulóban van az egész ágazat. A téma érinti a teljes ágazatot és annak néhány fontos alappillérét: a logisztikai folyamatokat, az ellátási láncokat, a készletgazdálkodást, a controllings és változásait, az üzleti tervezést, valamint a vállalati hatékonyságot.

Olyan témát szerettem volna kidolgozni, amellyel hozzájárulhatok egy általam ismert autóipari és kereskedelmi, szolgáltató vállalkozás hatékonyabb és gazdaságosabb működéséhez, valós képet adva egy ilyen vállalkozást érintő problémákról, az előttünk álló hívásokról, bemutatva a jelenlegi helyzetet. Így érdekes feladatnak tűnt a Porsche Hungaria Kft., ebből a szemszögből történő bemutatása.

Természetesen az is szempont volt, hogy az alapképzésen készített szakdolgozatomban is az alkatrészellátást és felhasználást vizsgáltam több szempont alapján. Mindennapi munkám során több alkalommal találkoztam azzal a jelenséggel amikor a stratégiai menedzsment megjelenik vállalati szinten, de nem sikerül átültetni a gyakorlati megvalósításba, operatív szintre. Ennek a jelenségnek sajnos több eltérő vagy akár összefüggő oka lehet: a dolgozók nem tudnak azonosulni a kitűzött célokkal, nem ítélik megfelelőnek, hatékonynak, esetleg a folyamatok nem jól vannak szervezve vagy egyáltalán nincsenek kidolgozva. Ennek gyakorlatban az a valószínűsíthető következménye, hogy a menedzsment nem érti miért nem valósulnak meg a kitűzött célok, ráadásul kialakul egy feloldhatatlan ellentét a két vállalati szint között, véleményem szerint ez az egyik legsúlyosabb probléma. Dolgozatomban többek között erre a problémára is keresem a választ. Ezzel párhuzamosan tapasztalatom is azt mutatják, hogy több évtizede változatlan folyamatok és módszerek alakulnak át, fejlődnek a megváltozott körülményekhez igazodva vagy esetenként szűnnek meg teljesen.

A bevezető elején utaltam az ágazatot az elmúlt években ért negatív eseményekről és azok hatásairól, szeretném összefoglalni és ismertetni néhány mondatban ezeket.

Az első sokk a COVID 19 járvány volt, amelynek köszönhetően 2020 tavaszán a világ gyakorlatilag megállt, ennek köszönhetően Magyarország is. A második tulajdonképpen ennek a következményeként társult hozzá, az emberek az intézkedések miatt otthon maradtak, így a szórakoztatóelektronikai cikkek forgalma az egekbe szökött, a félvezetőgyártók pedig jelentős többletprofittal az ebbe a szektorba tartozó gyártók számára értékesítette a félvezetőket, így

előidézve a „chiphányt”. Ezekből már az intézkedéseknek és beruházásoknak köszönhetően már éppen kezdett kilábalni az ágazat amikor 2022.februárjában kitört az Ukrán-Orosz háború. Sok tekintetben teljes mértékben lerombolva az ellátási láncokat. Többek között a vezetés és szervezés fogalmakat is minden piaci szereplőnek újra kellett gondolnia, mert soha ilyen helyzetben nem voltak a piac szereplői. Rengeteg új feladat elé állította a résztvevőket a kialakult helyzet, teljes folyamatokat kellett átszervezniük szem előtt tartva az eredményességet és nem utolsósorban az ügyfelek igényeit, azaz az ügyfélelégedettséget.

Legfontosabb tanulsága az események láncolatának, hogy minden pillanatban készen kell állnunk a változásra és rugalmassá, nyitottá kell válnunk a szokatlan eseményekre és szituációkra, talán kiegészítve azzal, hogy a nem szokványos helyzeteket nem lehet a megszokott módszerekkel megoldani. Sok vállalkozás számára az elmúlt évek mérföldkövek lettek, akik nyitottan kezelték a problémákat, ők eredményesebben kezelték, kezelik a kialakult és megváltozott világban lévő kihívásokat, legyen az. logisztikai, ellátás láncokat érintő vagy bármely más a működést érintő változás.

A kialakult helyzetben a hagyományos vezetési stílusok is új megvilágításba kerültek, a három irány: a tekintélyelvű vagy autoriter, a demokratikus és az engedékeny stílusok eddig sem tudtak kizárólagosan működni a gyakorlatban, normál gazdasági helyzetben csak ezek keveréke bizonyult életképesnek. A jelenlegi helyzet új elvárást hozott a vezetők, a menedzsment életébe is: a krízishelyzetben történő vezetést és szervezést, akikben megvan ez a készség és képesség ők minden bizonnyal ennek a helyzetnek is nyertesei lesznek.

Magam részéről azt tapasztalom a szakmai utamon és fejlődésemben, hogy óriási és napi szintű átalakuláson megy át az egész szektor, amelynek részese vagyok, sok tekintetben támaszkodhatok az egyetemen az eddigiek során tanultakra kiegészítve a kollégákkal folytatott eszmecserékkel. Dolgozatom célja elsősorban az, hogy összegyűjtsem az elmúlt évek tapasztalatait és összefoglalva magam és mások számára is segítséget nyújtson ahhoz, hogy a rám bízott feladatokat nagyobb hatékonysággal tudjam elvégezni és segítséget nyújthassak az egész szervezet számára.

Az elmúlt években bekövetkezett események és azok hatásai jelentős mértékben alakítják át az eddigi megszokott működését a vállalkozásoknak. A vállalkozásoknak alkalmazkodniuk kell a megváltozott körülményekhez, az új vásárlói szokásokhoz, ehhez a folyamathoz van szükség a vezetés és szervezés szakon szakemberekre, remélem dolgozatom hozzájárulhat a sikeres alkalmazkodáshoz.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Szakedolgozatomban először a témához szükséges irodalom feldolgozását végzem el, amely magában foglalja a logisztika, mint fogalom és tevékenység kifejtését, az ezzel kapcsolatos készletezéssel és raktározással összefüggő fogalmakat, majd rátérek a controlling szerepére, a vállalati hatékonyságra és annak szerepére az eredményességben, annak mérésére, valamint a növekedést befolyásoló tényezőkre, fontos téma a LEAN menedzsment és a módszer alkalmazására gyakorolt hatása az eseményeknek. Legvégül pedig röviden bemutatom a tartozék üzletágat a Porsche Hungaria Kft.-én belül.

Mint már említettem 2014 óta dolgozom a jelenlegi munkáltatómnál, ebből 7 évet szerviz területen és több mint egy éve értékesítési vezetőként, egy sales pozícióban, ehhez kapcsolódóan feladataim közé tartoznak az eddig leírtakkal összefüggésben a következő témák:

A márkákkal és a gyártókkal (Audi, VW, VW Haszonjárművek, ŠKODA, SEAT ÉS CUPRA) történt forgalmi megállapodások és előírások végrehajtása és nyomon követése a magyarországi Porsche Hungaria-hoz tartozó kereskedői hálózatban.

Az éves tartozék forgalmi tervek és a hozzá tartozó kereskedői bónuszrendszer kidolgozása, ajánlatok készítése a Porsche Hungaria Kft. nagybani és közületi értékesítésének és a Porsche Lízing¹ flottákra történő tartozék értékesítés esetén. A tartozék-értékesítéshez kapcsolódó marketingkommunikációs tevékenység összehangolása a márkákkal, az ilyen jellegű tevékenységek koordinálása. Árkalkuláció: versenyképes, valamint a megfelelő nyereséget biztosító árszínvonal kialakítása.

A tartozék értékesítési képviselők szakmai irányítása és elszámoltatása. PCMS² megbízott a Szerviz értékesítés divízióon belül feladatom a tartozékok forgalmazásához kapcsolódóan a VW AG PCMS programjának és az ehhez kapcsolódó irányelvek mentén a termékmegfelelőség ellenőrzése, biztosítása és elősegítése.

A tartozék értékesítés a kereskedői hálózat számára kiemelkedően fontos, jelentősen hozzájárul a vállalkozások eredményes működéséhez és hatékonyan járul hozzá az ügyfélelégedettség növeléséhez és a vevői lojalitáshoz. Üzleti szempontok alapján a Porsche Hungaria Kft. számára is fontos eredmény oldalról, hiszen a 2022-es évben, 1,83 Mrd Ft éves forgalmat bonyolítottunk ebben az üzletágban (Porsche Hungaria Kft., saját adat).

¹ Porsche Lízing és Szolgáltató Kft.: alapítója a Porsche Bank AG 1993-ban, fő tevékenysége az operatív lízing konstrukcióban biztosított bérlet és teljes körű flotta szolgáltatás a Volkswagen csoport valamennyi márkájára

² PCMS: Product Compliance Management System a VW AG termékmegfelelőséggel kapcsolatos szabályozása

2.1. Logisztika fogalma, értelmezése

A folyamatos változások következtében a logisztikai meghatározások is időszakonként eltérő szempont szerint alakulnak. Az egyes időszakok általánosan közös vonása ugyanakkor a folyamatszemplélet, amely követi magát a logisztika fejlődését és átalakulását.

Napjainkban a logisztikának több meghatározása ismert, az egyik legelfogadottabb meghatározást az Egyesült Államok logisztikai Tanácsa³ fogalmazta meg:

„A logisztika alapanyagok, félkész és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak megfelelés szándékával.” (Council of Logistics Management, 1998).

A meghatározásból is kitűnik, hogy a logisztika mennyire átfogja az egész vállalati működést, sőt a vállalat külső környezetének, kapcsolatainak kezelését, irányítását is feltételezi, tulajdonképpen a logisztika nem más mint, a rendszerszemplélet alkalmazása az anyagáramlás területén.

Ebből a meghatározásból következik, hogy a logisztika fő területei a vállalati anyagáramláshoz kapcsolódóan a következő funkciók:

- a beszerzés az alapanyag-ellátás,
- az elosztás és áruterítés,
- a készletgazdálkodás,
- a raktározás,
- a szállítás,
- a szállítmányozás,
- a rendelésfeldolgozás és kommunikáció, illetve a mindezt átfogó
- informatikai háttér.

Véleményem szerint a logisztikai gyakorlatilag a lelke és szíve szerint a mozgatórugója a világunkat átszövő szabadkereskedelmi hálózatnak, enélkül nem valósulhatna meg az áruk szabad mozgása.

³ Council of Logistics Management : Egyesült Államok logisztikai Tanácsa

2.2. A logisztika küldetése

A logisztika egy rendkívül összetett folyamat, amelynek a jellegéből adódóan küldetése van, ezalatt azt értjük, hogy mi a cél, mi végre tevékenykedünk, mi a missziónk. Ez utóbbit a következőképpen fogalmazhatjuk meg:

„A logisztika feladata a megfelelő áruknak vagy szolgáltatásoknak a megfelelő helyre a megfelelő időben és megkívánt állapotban, a megfelelő költséggel való eljuttatása.” (Szegedi – Prezenszki, 2017).

Egy cél logisztikai küldetését az úgynevezett 7M testesítheti meg. A 7M-elv szerint a logisztikának a következő hét feltételt kell biztosítania:

- a Megfelelő terméket,
- a Megfelelő minőségben és mennyiségben,
- a Megfelelő állapotban,
- a Megfelelő helyen,
- a Megfelelő időben,
- a Megfelelő vevőnek,
- a Megfelelő költségek mellett kell rendelkezésre bocsátania.

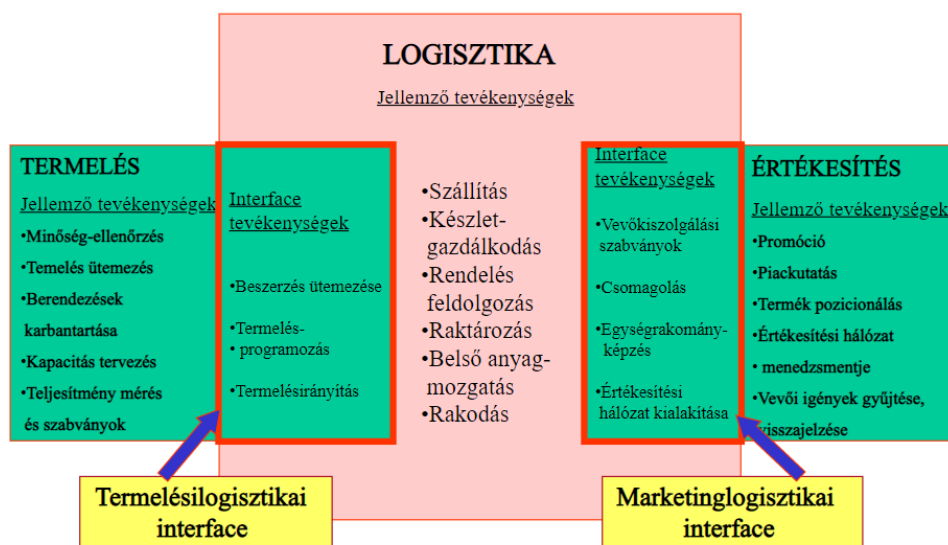
2.3. A logisztika kapcsolata a termeléssel és az értékesítéssel

A bevezetőben említettem, hogy 2022. októbere óta értékesítési területen dolgozom, így a vállalaton belüli, belföldi és a nemzetközi (a világ minden tájról érkezik PC-be⁴ tartozék a márkakereskedői hálózat részére) logisztikai folyamatok közvetlen hatással vannak a mindennapi munkámra és annak az eredményességére. A következő ábra a leggyakrabban előforduló kapcsolódási pontokat mutatja be:

⁴ Parts Center: Porsche Hungaria raktárbázis és logisztikai központ

1. ábra: A logisztika kapcsolata a termeléssel és az értékesítéssel

(Forrás: Szegedi – Prezenszki, 2017)



Fontos megjegyezni, hogy az értékesítésnek szem előtt kell tartania az előzetesen meghatározott és elvárt vevőkiszolgálási szintet, míg a logisztika feladata mindezek biztosítása mellett, hogy minimalizálja a költségeket. Saját tapasztalat, hogy ez egyes helyzetekben és időszakokban házon belül ellentétekhez, érdekasszimetriához vezet, vezethet. Itt léphet be a kapcsolatba a kontrolling és ezen belül a költségkontrolling, mint a döntést elősegítő részleg, erre majd a dolgozatomban visszatérek a következő fejezetben.

2.4. A logisztika felértékelődése

Mindennapi munkám során is sokat hallom a következő két kifejezést: versenyképesség és vállalati hatékonyság. Ezek vizsgálatokor többek között, mint az egyik meghatározó tényezőt, az egy termékre jutó vállalati költséget vesszük alapul.

Az alapfolyamtokra tekintve két nagy költségcsoportot vizsgálhatunk amennyiben a költségcsökkentés a kitűzött cél:

- a termelési és az értékesítéssel összefüggő költségeket, illetve a
- logisztikai költségeket.

Befolyásoló tényezők a gazdasági környezeti hatások is, ennek fő vezérelve a menedzsment részéről az eszköz és pénzáramlás menedzselése, ezen belül következő lehetőségek adóttak a cégvezetés számára:

- a kintlévőségek csökkentése, illetve
- a raktári készletek csökkentése.

A költségek csökkentése, mint igény általában véve helyes gazdasági törekvés, azonban mindig érdemes mindezt a teljes,összvállalati stratégia szemszögéből vizsgálni, figyelembe véve a vállalat által érintett piacokon, és a forgalmazott termékekkel kapcsolatban történt változásokat. Van rá példa, hogy a vállalat úgy ért el jobb eredményt, hogy közben nőttek a logisztikai kiadásai, erre volt jó példa véleményem szerint a COVID 19 járvány következtében rendkívüli módom megerősödött online kereskedelem.

2.5. A készletezés általános menedzsmentje és kérdései

A készletezés a kitermelő és gyártóhelytől a logisztikai láncon keresztül, a fogyasztóhelyig terjedő teljes anyagáramlási folyamat része. A készletezés igénye abból adódik, hogy a termelési, gyártási és forgalmi szféra egyes fázisai nem illeszthetők kellő pontossággal egymáshoz. Különösen jól érzékelhetők a termelési és a fogyasztási intenzitások eltérései és összefüggései a mezőgazdaságban és a szezonális termékeknél. Az általam vezetett üzletágban is kiemelten jelent van ez a fajta jelenség, jellemzően a téli és nyári gumiabroncs és szerelt kerék szezonban. Keletkezhetnek felesleges készletek, bár sok esetben a készletek képzése szándékos is lehet.

Összefoglalva a készletek tehát olyan anyagi javak, amelyeket egy szervezet (termelő vagy szolgáltatóvállalat, kereskedő) azért halmoz fel, hogy a jövőben, alkalmas időpontban azokat az igényelt intenzitásoknak megfelelően mozgásba hozza.

Fontos megemlíteni a készletezéssel összefüggő költségeket, melyek a következők:

- a rendelési, előkészítési és utánpótlási költség,
- a készlettartási költség,
- a készlethiányköltség vagy veszteség

A rendelési, előkészítési és utánpótlási költség a rendelések feladásához kapcsolódó költségeket tartalmazzák, függetlenül attól, hogy külső vagy belső megrendelésről van szó. A készlettartási költségek a készletek fizikai létéből, kezeléséből származtathatók. Magukban foglalják a tőkelekötés, a károsodás, az erkölcsi kopás, a biztosítás, a természetes fogyásból, az eltulajdonításból, és nem utolsósorban a raktározási költségeket. A készlethiányköltségek akkor merülnek fel, ha a megrendelés nem, vagy csak részben teljesíthető. A készlethiányköltségek, sajátos jellegük miatt nehezen számíthatóak, rendszerint csak becsülhetőek. A készletezéssel kapcsolatban további anomáliákkal kellett szembesülni az utóbbi évek eseményeivel összefüggésben. Normál gazdasági helyzetben működnek a megszokott készletezési modellek, mint pl.: JIT elv, viszont a megváltozott ellátási láncok miatt a nagyobb készlettel rendelkező

vállalkozások voltak a nyertesei sokáig az elmúlt időszaknak, megvalósult a készletfelhalmozás. Viszont az új események hatására elkezdett csökkenni a vásárlóerő, így a felhalmozott készletek költségként jelentek meg a vállalkozásoknál, mivel a készletekben lekötött tőke ki nem használt erőforrás, akkora készletet tartunk amekkora biztosítja a zavartalan anyagáramlást a legalacsonyabb készletszinten. Ahhoz, hogy az árukészletek folyamatosan biztosítsák a kereskedelmi vállalkozások tervezett értékesítési forgalmának árukészlet igényét, meg kell tervezni a készlet nagyságát (Várad, 2008). A készletek mozgásával kapcsolatban segítséget jelentenek a különböző jelentések és leválogatások, mindennapi munkám során havi rendszerességgel készítünk mi is ilyen jellegű kimutatásokat, ezzel segítve az ellátási és beszerzési vezetőink munkáját. A következő ábra egy ilyen általunk készített, logisztikai beszámolót mutat be:

2. ábra: Logisztikai beszámoló

(Forrás: Porsche Hungaria saját adat, 2020)

Logisztikai beszámoló

December 2020 / összegek x1000 Forint

4783 Spirit Auto Kft.

Audi

SEAT

SKODA

Autofelhasználó

Szervizterület:

Minden márká: 8 Hegedűs Gábor

Vásárlás:

Vásárlás %: 1,62 %
Szerviz kategória: 3
Csoport létszám: 52

Autopart:

Feltöltés: kéthetente
Teljes periódus: 2020.12.09
AUPA csoport létszám: 52
Helyezés: 41

AUPA eredményesség

VB-arány

FS

ÉCS 3+4

%

HUF

%

December 2020

1,714,48.30942,8

Hónapok 1-12

8,512,17.23829,8

Helyezés:

161015

Hónapok 13-24

25,312,24.81318,8

OK

>= 15,0>= 9,0<= 9,0

Nem OK

< 10,0> 15,0

AUPA készletinformációk

Raktárérték

FAB

Megsz. alk.

HUF

%

HUF

%

19.40085,42.78814,4

24.27565,62.51110,3

25.60048,11.6906,6

<= 25,0<= 4,0

Rendelési arány

KFH

Kérd. SB

SB-vissza

Rendelt pozíció %

%

BS %

NBS %

Poz.

%

11:00 -ig

13:00 -ig

15:00 -ig

Felár

12,069,94,9284,059,080,495,30,6

23,456,17,95264,343,861,787,50,6

5049484411193331

14,733,99,17387,036,456,283,61,4

<= 5,0<= 15,0<= 5,0<= 1,5>= 40,0>= 60,0>= 75,0<= 3,0

< 30,0< 50,0< 65,0

A magyarországi márkakereskedői hálózat és a budaörsi logisztikai központ is a determinisztikus folyamat stratégiáját követi, szakaszos beszállítási és folyamatos kiszállítási típussal (Mészáros, 2010). A készletfigyelést és a rendelést automata rendszer végzi, a rendszer bár automata, alkalmas a kézi beavatkozásra, mivel nem érzékel bizonyos külső tényezőket, bizonyos tételek szükségtelenek vagy éppen szükségesek.

Fontos eleme a témának a Porter féle folyamat felfogás: a vállalati tevékenységek értékalkotó összekapcsolódásáról. Az értéklánc fogalmának meghatározása: az értéklánc lényege, hogy a vállalati tevékenységek középpontjában az értékteremtés áll (Chikán, 2001).

3. ábra: A Porter féle értéklánc modell

(Forrás: Téglá, 2017)



Ezzel a jelenséggel kapcsolatban fogom kérdezni kollégáimat az „Anyag és módszertan” fejezetben.

2.6. Az ellátás korszerű megoldásai

Az előzőekben leírtakban láthattuk, hogy az inputoldalon a vevői igények növekedésével összefüggésben a logisztikai tevékenységekkel és a beszerzéssel szemben növekvő elvárások jelennek meg. A kiszolgálóknál, a vállalatoknál, az output oldalon összetett technológiai megoldásokat alkalmaznak a megnövekedett igények kielégítésére. A következőkben az úgynevezett pull-elven alapuló módszereket és a LEAN illetve két módszert mutatok be ezek közül, azért esett erre a kettőre a választásom, mert ezekkel találkozom a mindennapi feladataim során rendszeresen:

- JIT- just in time,
- kanban-termelésirányítás,
- MRP-rendszerek
- Cross-Docking
- Continuous Replenishment
- Quick Response
- Postponement-késleltetés

A JIT-just in time elv alkalmazásának a gyakorlatban a következő a célja: egy meghatározott alkatrészt, terméket a megfelelő mennyiségben, megfelelő időre és a megfelelő helyre juttasson, és ezáltal a termék készletezésével kapcsolatos költségeket drasztikusan csökkentse. A készletek, a magas készletszint felesleges pénzlekötés, elfedi a hibákat és

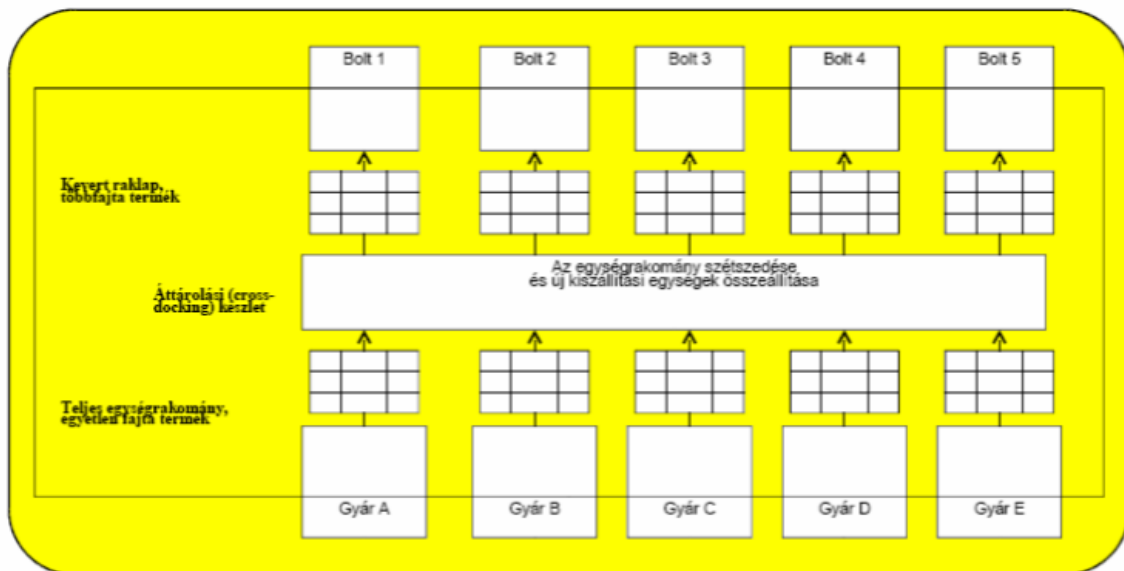
csökkenti a hatékonyságot. A JIT- rendszer a készletek csökkentésére irányul a termelés és az értékesítés minden szintjén. A cél az, hogy a beszállító vállalatok hatékonyan tudjanak reagálni a vevői igényekre, ezáltal a készletcsökkentési igényekre. A JIT-rendszer bevezetése esetén, a csökkentett készletek hatásait kompenzálандó, a vállalatnak nagyobb figyelmet kell fordítania a beszállítóinak és a fuvarozóinak kiválasztására, hiszen ezek megbízhatósága döntő fontosságú az eredményesség szempontjából.

Dolgozatomban még foglalkozni fogok a JIT- rendszerrel, azt fogom vizsgálni, hogy az elmúlt évek eseményei miatt kellet-e változtatni a rendszeren, hozzáigazítva a változásokhoz.

A Cross-Docking lényege, mint átrendező terminál vagy virtuális raktár, hogy az egyes konténerek vagy raklapos szállítmányok gyors átrakódása, átszállítása az áru beérkezésétől az áru kiadásáig, egyetlen tranzitállomáson belül. Ideális esetben az egész folyamat nem tart tovább néhány óránál. A Cross-Docking tevékenység folyamatát a következő ábra szemlélteti:

4. ábra: A Cross-Docking folyamat bemutatása

(Forrás: Szegedi – Prezentszki, 2017)



A Cross-Docking kialakulásának az volt az oka, hogy a testreszabott termékek megjelenésével és a választék szélesedésével párhuzamosan megnövekedett a kezelendő cikkszámok mennyisége (Porsche Hungaria alkatrészközpont több, mint 74 e cikkszámot kezel).

2.7. A LEAN menedzsment elmélete és alkalmazása

A LEAN menedzsment a japán óriásvállalatoktól indult világhódító útjára, de mára a KKV⁵ szektorban is alkalmazzák. A LEAN szemlélet alkalmazásával és az ehhez kapcsolódó eszközök alkalmazásával ugyanis akár két-háromszorosára növelhető a hatékonyság. Gyakori tévhit, hogy csak gyártásban alkalmazható, ez azonban nem igaz. Minden vállalatnál és minden folyamatra alkalmazható, nem egyfajta taktika vagy költségcsökkentő program, hanem egy szemléletmód az egész szervezet számára. Napjainkban az egyik legfontosabb feladat a vállalkozások életében a hatékonyság növelése, ehhez kiváló eszköz a LEAN szemlélet, rendszer alkalmazása.

Az alkalmazás kezdetén a tervezési szakaszban, három alapvető, irányadó területről kell döntenie a menedzsmentnek:

1. Célok: A vevők milyen problémáit fogja a vállalkozás megoldani, hogy saját céljait elérje?
2. Folyamatok: Hogyan fogja a szervezet meghatározni a fő értékfolyamatokat, hogy annak minden lépése biztosan értékteremtő, alkalmas, rendelkezésre áll, megfelelő, rugalmas, valamint, része az áramlásnak, húzórendszerrel kapcsolódnak és kiegyensúlyozottak?
3. Emberek: Hogyan biztosítja a szervezet, hogy minden fontos értékfolyamatnak van felelőse, aki folyamatosan elemzi azt, üzleti célok és LEAN szempontok szerint? Hogyan érhető el, hogy az értékfolyamat minden résztvevője elkötelezetté váljon annak helyes működésében és fejlesztésében?

Fontos megemlíteni ehhez kapcsolódóan a LEAN, öt lépésből álló alapelveit:

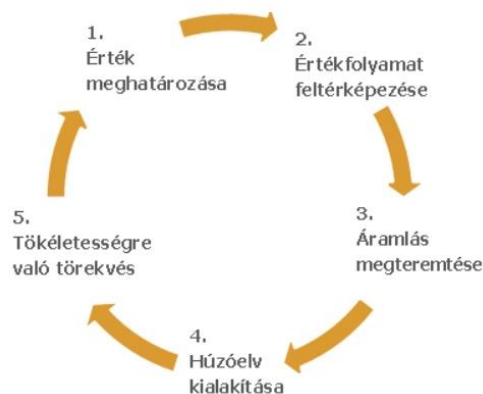
1. Az érték meghatározása a végfelhasználó szemszögéből, termékcsaládonként
2. Termékcsoporthoz értékfolyamatainak meghatározása, csökkenteni vagy kiiktatni a nem értékteremtő lépéseket
3. A folyamatos áramlás megteremtése
4. Húzóelv beindítása után hagyjuk, hogy a vevők húzzák az értékeket igényeiknek megfelelően, a megelőző tevékenységtől
5. Miután ezt megtettük, kezdjük az egészet előrről törekedve a tökéletességre az egész folyamat során.

⁵ Kis és középvállalkozások, alkalmazotti létszám és árbevétel alapján csoportosítva

A következő ábra ezt a folyamatot szemlélteti:

5. ábra: A LEAN folyamat

(Forrás: <https://lean.org.hu/alapok/a-leanrol/>)



Összefoglalva a LEAN szemlélet lényege, hogy a veszteségeket, a nem értékteremtő lépéseket folyamatosan csökkentjük, a folyamat hatékonyságának növelése és rövidítése, végül az egész értékelőállítási folyamat vevőközpontúvá tétele.

2.8. A vállalati hatékonyság

Ebben a részben bemutatom a vállalati hatékonyságot befolyásoló tényezőket és az ehhez kapcsolódó vezetői döntést elősegítő módszereket.

A vállalkozási tevékenység értékelésének legfőbb módszere a gazdasági elemzés. Ennek segítségével biztosítható a vezetők tájékozottsága. Az elemzéssel tulajdonképpen feltárjuk a jelenségek közötti összefüggéseket, valamint a gazdasági jelenségekre ható tényezőket. Ily módon a kontrolling, mint a vállalkozás irányításának eszköze a belső információs igényeket szolgálja ki elsősorban. Ezek értelmében, mint a vezetést támogató rendszer információkat biztosít a folyamatos tevékenységhez és a hosszú távú elképzelésekhez. A megfelelően kialakított rendszer rámutat az alternatívák jellemzőire, kiemeli az egyes változatok különbségeit. A folyamatos elemzés korrekciókat indukál, azaz megvalósítja a tényleges gazdasági események irányítását az eredeti cél, terv irányába. A folytonosságot a kontrolling alapvető elemzési módszertana adja, a terv-tény összehasonlítása (Hágen – Kondorosi, 2011).

A terv-tény eltérések vizsgálatának alapvető feladata, hogy feltárja a célokhoz képest jelentkező eltéréseket:

- nagyságrendjét és irányát,
- valamint az eltérés okait.

További feladatok ezzel kapcsolatban: az eltérések minősítése, a kritikus eltérések kiemelése, ezek rendszerint vezetői beavatkozást igényelnek. A kimutatott eltérések tényezőinek, okainak számszerűsítése.

Az eltérések elemzése alapvetően két módszerrel történik:

- a mutatószámok alapján történő értékelés és
- az összehasonlítás
- A mutatókat tartalmuk és megjelenési formájuk alapján csoportosíthatjuk. Így megkülönböztetünk:
 - eredeti adatokat
 - származtatott adatokat, például: sorozatok, különbségek stb.
 - átlagokat
 - viszonyszámokat: összehasonlításra, szerkezet elemzésre és jelenségek intenzitásának mérésére szolgáló viszonyszámokat
 - indexeket: ár és volumen, valamint változó, változatlan és arányeltolódási indexeket

Ezeknek a mutatóknak a segítségével az elemi információk összefoglalhatóak, az összefüggések egy módozattal leírhatók. Követelmény a controllingban, hogy a mutatószámok összehangolt, összefüggő rendszerét alakítsuk ki.

Az összehasonlítás a gazdasági elemzés általános módszere, számveteli adatokkal jellemzett jelenségek esetén, ez a különbség és a hányados képzést jelenti.

Az összehasonlítás esetei:

- *Dinamikus összehasonlítás:* időpontokra, vagy időszakokra vonatkozó adatok arányát jelenti. A gazdasági jelenségek időbeni változásának mérésére szolgál. Az összehasonlítást elvégezhetjük adott időszakon belül, vagy azonos időpontokra vonatkozóan is.
- *Térbeli összehasonlítás:* ebben az esetben két azonos tevékenységű vállalkozás vagy divízió-önelszámoló egység, abszolút vagy származtatott adatainak arányát vizsgáljuk, gazdasági jellemzőinek nagyságát, vagy hányadát hasonlítjuk össze.
- *Terv-Tény összehasonlítás:* a tényleges folyamatokat leíró adatokat, mutatószámokat hasonlítjuk össze a tervvel. Azt vizsgáljuk tulajdonképpen, hogy tulajdonosi, befektetői, vezetői, azaz a gazdálkodási értékek teljesítése milyen irányú és milyen értékű.

Az összehasonlítás szabályai, hogy csak azonos módszerrel és tartalommal kiszámított adatokat hasonlítsunk össze, ennek megfelelően:

- *Időbeli összehasonlításnál* megfelelő bázissal számoljunk. Csak azonos jellemzővel rendelkező időszak adatai hasonlíthatóak össze.
- *Térbeli összehasonlítás* esetén fontos, hogy összehasonlítandó vállalkozások, tevékenységek, szervezeti egységek közötti azonosságok vagy eltérések gazdaságilag értelmezhetőek legyenek.
- *Terv-Tény összehasonlítás* esetén a vizsgálandó jelenséget mindig az arra vonatkozó elvárásokkal kell összevetni.

2.9. A controlling fogalma

A controlling szóhasználatot a „to controll” angol kifejezésből származtatjuk, melynek egyik jelentése: „irányít”, a másik jelentése: „ellenőriz”. Mint tevékenység, tartalmazza mindkettőt, azaz egyszerre történő irányítást és ellenőrzést jelent. Valójában a controlling definíciójára még nem alakult ki egységesen elfogadott definíció.

6. ábra: A controlling legfontosabb elemei

(Forrás: Hanyecz, 2009)



A következőkben több neves szakember megközelítésében igyekszem bemutatni a controlling fogalmát és jelentést, több hasonló és természetesen eltérő felfogás, megközelítés szerint (Hágen – Kondorosi, 2011).

Horváth Péter: Controlling a sikeres vezetés eszköze (1991) az alábbiak szerint határozza meg a controlling fogalmát:

„A controlling funkcionális szempontból a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja. Eszerint a megfogalmazás szerint célként a vezetést koordináló, reagáló és adaptációs képesség fenntartását jelöli meg, a vállalat céljainak teljesülése életében. Ez az funkcionális megközelítése a controllingnak.”

Az előző meghatározáshoz hasonlóan vélekedik Heinz Scwalbe (1991): Gyakorlati marketing kis és középvállalatok számára című könyvében:

„A controlling olyan információszerzési rendszer, amely a vállalkozás céljainak elérését segíti, a terv-tény összehasonlítások eredményén alapuló irányítás, szabályozás és visszacsatolás útján.” Összegezve: a controlling a hozamorientált vállalkozásirányítás eszköze.

A neves magyar közgazdász Ladó László (1991) a controllingrendszer duplexitását emeli ki a könyvében:

„A controlling tartalma röviden a nyereség-menedzsment kifejezéssel jellemezhető, oly módon azonban, hogy a vagyon, a pénzügyi helyzet és a nyereség kapcsolata állandóan szem előtt van. Más módon kifejezve: a controlling kapcsolata a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszerszemléletű, operatív szemmel tartása és időszakonkénti értékelése.”

Létezik olyan megfogalmazás, amely elsősorban tevékenységi alapon közelíti meg a controllingot, azt az általa végzett tevékenységeken keresztül definiálja. Ennek alapján a controlling a tervezési és beszámolási rendszer kialakítását és vezetői döntésekhez szükséges információkat hangolja össze. Így közelítette meg Klaus Spremann (1992) német közgazdász .

Hörst-Günter (Controlling a sikeres cégirányítás eszköztára) a controllingot a jövő időben történő gondolkodásként, igények és várakozások megfogalmazásaként, előrelátó gondoskodásként fogalmazza meg.

Összeségében mindegyik forgalmi meghatározás közös jellemzője, hogy:

1. a controllingot nem azonosítja az ellenőrzéssel, annál összetettebb tevékenységnek tartja,
2. valamennyi definíció kiemeli a vállalati célok és nyereségterv elérését
3. minden szerző fontosnak tartja a koordinálást, Ezt Ladó (1991) a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységekhez sorolja, Horváth pedig a tervezés, ellenőrzés és információellátáshoz kapcsolva tartja lényegesnek.

A közös jellemzőket és a controlling rendszer komplexitását figyelembe véve határozzuk meg a fogalmat.

A controlling a vezetésnek olyan alrendszere, amely a tervezési, elszámolási, ellenőrzési és információszolgáltatás összehangolásán alapul. Felelősségi elven épül fel és érdekeltiséggel összekapcsolatlan funkcionál a vállalkozási célok teljesülése érdekében.

2.10.A controlling tevékenység feladatai

A vállalkozások elvárt eredményességének fontos feltétele, hogy tevékenységüket közgazdaságilag megalapozottan végezzék. A gazdasági környezet gyors változása szemléletváltozást igényel, ezzel a mondattal tulajdonképpen a dolgozat témaválasztását is indokolhatom, hiszen pontosan ebben a helyzetben van szektor, amelynek résztvevője vagyok. Ebből adódóan a controlling és a hozzá kapcsolódó tevékenységek újra előtérbe kell kerüljenek, mivel átfogó és a jövőre irányuló controllingra van szükség, ahhoz, hogy a vállalkozások kellő gyorsasággal és hatékonysággal tudjanak reagálni a megváltozott környezetre.

Ki kell térni a controlling általános feladataira:

- a tervezés,
- a vállalati tevékenység együttes rendszerszemléletű megfigyelése, időszakonkénti értékelése
- információ szolgáltatás és ezzel
- a tevékenység irányítása a stratégiai célok elérése érdekében a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás segítségével.

Ezeknek a funkcióknak az integrálása, összehasonlítása az optimális működésnek a feltétele. Természetesen mindezeket befolyásolhatja a vállalkozás mérete, a szervezet tagoltsága és a vállalati tevékenység sajátosságai. A vállalkozás méretével összefüggésben válik a controlling egyre összetettebb és komplexebb feladattá, ugyanez a folyamat figyelhető meg a szervezeti tagoltság esetében is.

A controlling eredményes működéséhez szükségesek részfeladatok:

- 1) A tervezés, amely magában foglalja:
 - a vállalkozási célok meghatározását,
 - információk gyűjtését és feldolgozását a döntéshez és
 - a gazdasági tervezést.
- 2) Gazdasági elemzés, ellenőrzés:
 - a terv-tény összehasonlítása, vagyis az eredmények értékelése,
 - a tervtől való eltérések, szabálytalanságok okainak és indítékainak feltárása, valamint

- a beavatkozási területek kijelölése
- 3) Információs szolgáltatás
- hír jelleggel bíró adatok szolgáltatása a vezetés számára, mindezek a tervezésen belül

2.11.A vállalalkozási célok meghatározása

A tervezés megelőzi a jövőbeni cselekvést. A követelmények, a „kell” meghatározást jelenti. Összehasonlítja az különböző alternatívákat és kiválasztja a legkedvezőbb paraméterekkel bíró változatot. A tervezés gyakorlatilag a jövőalakítás, amely magában foglalja a jövőbeni célok eléréséhez szükséges intézkedések, eszközök rendszeres ellenőrzését és meghatározását is.

A helyes tervezés érdekében elvégezzük a környezet elemzését, ennek területei: makro és mikrokörnyezeti elemzés. A makrokörnyezeti elemzés magában foglalja a: politikai, gazdasági(verseny), a szociológiai és technológiai aspektusokat. A mikrokörnyezet a vállalkozás feltételrendszerének megismerésére irányul. A vállalkozás megítélését segíti a SWOT⁶-analízis, melynek segítségével feltárhatóak az:

- előnyök, az adottságok-erősségek,
- hátrányok, gyengeségek
- lehetőségek és
- a veszélyek

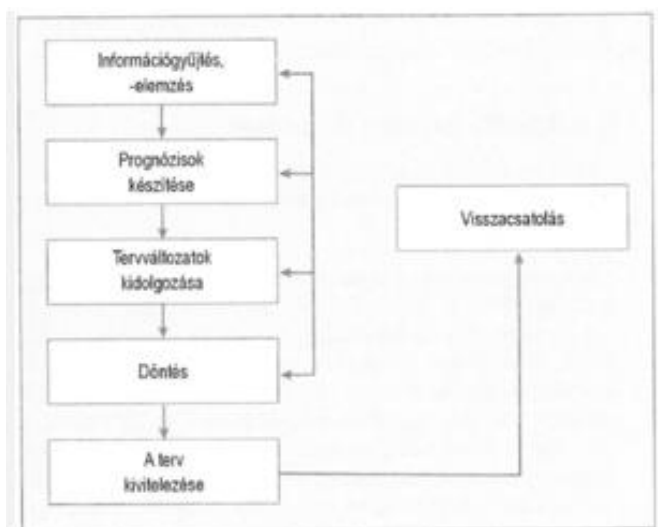
Ezeknek az információknak a birtokában a vezetés reálisan teljesíthető célokat tud kialakítani. A rövidtávú célok kitűzése az operatív, a hosszútávúaké a stratégiai controlling keretében történik. A célok eléréshez a feladatok meghatározása szükséges, a feladatok elvégzéséhez, pedig a feltételrendszert kell biztosítani.

⁶ Elemzési módszer mely az üzleti terv részét képezi, piac, iparág, üzlet, termék piaci életképessége stratégiai szempontból

A következő ábra a tervezési folyamat lépéseit mutatja be:

7. ábra: a tervezés folyamata

(Forrás: Jelen - Mészáros, 2008)



A stratégiai controlling középpontjában a jövőbeni potenciális lehetőségek és az elérhető eredmények állnak, figyelembe véve a szükségszerűségeket és a lehetőségeket.

Az operatív controlling középpontjában a jövedelmezőség, a likviditás és a gazdaságosság áll.

2.12. A Porsche Hungaria controlling tevékenysége a gyakorlatban

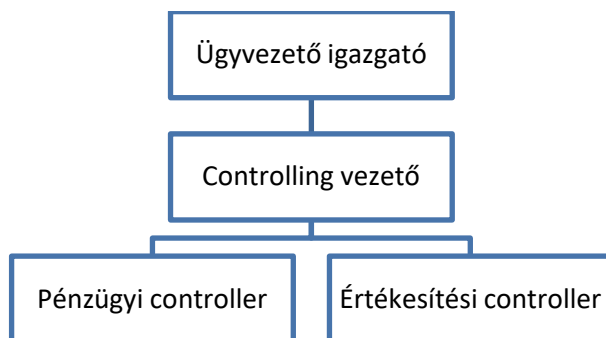
A Porsche Hungaria életében a controlling terület 2006 óta kiemelet jelentőséggel bír. Már az akkori ügyvezetés felismerte, hogy a hagyományos német felfogás szerint értelmezett pusztán pénzügyi controlling szemlélet behatárolja ennek a szakterületnek a cég életében betölthető szerepét. Ennek szellemében az angolszász területen bevett controlling fogalmának megfelelő feladatok kerültek a controlling részleghez. Ez alapvetően az elemző, döntéshozó területeket jelenti többletként.

A Porsche Hungarian belül a controlling közvetlenül az ügyvezető alá tartozik, és emellett az egyéb üzleti területekkel szoros munkakapcsolatban áll.

A területen 3 kolléga dolgozik:

8. ábra: Porsche Hungaria Kft. controlling organigram

(Forrás: saját ábra, 2022)



Alapvetően három területre lehet besorolni a controlling területen elvégzett feladatokat: pénzügyi, értékesítési és folyamat controlling. Az első két területre két külön kolléga van, míg a folyamat controlling, illetve a belső szabályok konzisztens megalkotása a két kolléga tevékenységének koordinálása mellett a controlling vezető feladata. A controlling vezetői feladatkör ezért átfogó ismeretek meglétét feltételezi mind pénzügyi, mind értékesítési oldalról. Ez az angolszász felfogás sokkal jobban tükrözi azt, hogy a controlling területet egy vállalat működésének szerves részét kell, hogy képezze. Nem csak a pénzügyi tervek, költségkeretek, beruházási tevékenység számokban való leképezését kell, hogy segítse, hanem a cég által megvalósítani kívánt értékesítési, beruházási tevékenységek előkészítésében, megvalósíthatósági tanulmányok megalkotásában is támogató információkkal, becslésekkel kell támogatni a vezetőséget, és egyúttal a cég stratégiáját.

2.13. A 3 controlling részterület feladatai

A pénzügyi controlling: a pénzügyi controller közösen a controlling vezetővel felügyeli ezt a szakterületet. Az első és legfontosabb pillér az éves költségkeretek meghatározása a szokásos éves tervezési folyamat során. A POHU által az augusztus-szeptemberi időszak során összeállított részlegenkénti, részletes bevétel és költségtervek a salzburgi központunk által május folyamán elkészített stratégia költségterven (ún. 10 éves terv) alapulnak. A központ által az országokkal előre egyeztetett piaci darabszámtervek alapján meghatározzák az elvárt piaci részesedés, újautó darabszám és EBIT mutatószámokat.⁷

⁷ Az EBIT egy angol könyvviteli kifejezés - „earnings before interest and taxes” - rövidítése. Jelentése magyarul: kamat és nyereségadó-ráfordítások levonása előtti eredmény. A magyar számviteli törvény szerinti kategóriákat használva, az üzemi eredmény és a rendkívüli eredmény összegét jelenti.

Azonban mégsem állíthatjuk, hogy a top down tervezési módszer áthatja a céget. Ennek elsősorban stratégiai jelentősége van, hogy a központunk a Volkswagen AG, mint végső tulajdonos felé egységes szerkezetben, a központ által értelmezhető és karbantartható mutatószámok alapján elfogadható minőségű üzleti terveket tudjanak generálni.

Ezzel párhuzamosan a Porsche Hungaria minden évben bottom up tervezési módszerrel állítja össze a 10 éves tervben megfogalmazott mutatószámok, mint cél figyelembevételével, a következő üzleti évre vonatkozó részletes, operatív terveket. Minden részlegre (kölséghelyre), főkönyv-szintű tervezés folyik, melyben 4 periódus (előző év tény, futó év terv, 1-7 havi tény, futó évre várható előrejelzés) segítségével kerül megállapításra a következő évi üzleti terv. Ehhez a következő évre várható piaci értékesítési tervek, új modellek, várható egyéb faktorok is megfelelően beszámításra kerülnek. A pénzügyi controlling tevékenység legátfogóbb, legösszetettebb tevékenysége ez a feladat, és jelentőségénél fogva is a lehető legpontosabban kell megvalósítani. A feladathoz az SAP controlling modulja, MS Excel és Access programok kerülnek felhasználásra, a prezentációhoz MS PowerPointot használunk. A feladat során a részletes kölséghelyi fájlokból egy makró segítségével összeolvassuk a terveket, és egy központi budgetfájlban kerülnek cégszintű összeolvasásra. A tervezési folyamat során a márkákkal, szerviz-értékesítéssel (ezen a részlegen dolgozom), kalkulációval és a HR-rel dolgozunk szorosan együtt.

A pénzügyi controlling második pillére a havi pénzügyi zárásokban való aktív részvétel. Minden hónap utolsó és a rákövetkező hónap első két munkanapján zajlik a pénzügyi zárás. Ebben a tevékenységben az adott időszakra vonatkozó bevétel és kölségelemek felülvizsgálata történik meg, hogy minél pontosabb képet kapjunk cégünk működéséről. Legfontosabb területe a következő: a márkák által futtatott értékesítési tevékenységek nagy része ún. utófinanszírozással működik a gyárak oldaláról. A Porsche Hungaria meghirdet pl. egy értékesítési akciót, amelyhez utólag – akár 1-2 évvel később – kapjuk meg a gyártól az általuk vállalt támogatási összeget. Ahhoz azonban, hogy a havi eredményünk reális képet mutasson, szükséges ezen – a hónapzárás időpontjában még hiányzó – gyári jóváírásoknak a figyelembevétele. Ezen felül fontos tevékenység: minden kölséghely részletesen felülvizsgálatra kerül, a hiányzó bevétel és kölségelemek elhatárolásokkal kerülnek kimutatásra a havi pénzügyi eredményben. Minden hónapban a Porsche Holding által biztosított felületen (SAP egyik jelentéskészítő modulja) a gyár által előírt szerkezetben és adattartalommal ki kell mutatnunk az eredményt, és kommentálni kell az eltéréseket. A pénzügyi zárás eredménye – részletes kölséghelyekre perszonalizált excel fájlokkal – minden

részlegvezetőnek havonta kiküldésre kerül. Ennek a pillérnek egy pótlólagos feladata, hogy a gyárak felé lévő követelésünk behajtását a márkáknál monitorozza.

A pénzügyi controlling harmadik pillére az évben 9 alkalommal elkészítendő előrejelzés is (január, február és augusztus hónapok kivételével). A Porsche Holding által biztosított rendszerben részletes, értékesíti darabszámokra és pénzügyi eredményre vonatkozó tervet kell leadnunk. Ezt összesítve a Porsche Holding megkapja, hogy milyen darabszám és eredmény várható az adott üzleti évre.

A pénzügyi controlling negyedik pillére alá az ad-hoc jelentések, elemzések tartoznak, ezen felül havi rendszerességgel ún. bruttónyereség elemzést készítünk minden márká esetében, autónkénti bontásban.

A Porsche Hungaria controlling másik fontos területe az értékesítési controlling. Ezen a területen elsősorban excel fájlok segítségével a várható értékesítési, kiszállítási és készletállományokat próbáljuk modellezni. Szoros együttműködés van a márkák, és az értékesítési controller között, hiszen a piaci, illetve a gyárak által rendelkezésünkre bocsátott gyártási információk alapján a lehető legjobban próbáljuk az értékesítési terület munkáját támogatni. Legfőbb elemzése az ún. VkuLp⁸-kimutatás, amely rülirozó módon egy évre előre márká és modell szinten havonta tartalmazza a tervezett értékesítési, kiszállítási és készletállományokat (excel fájl). Legkésőbb havonta aktualizáljuk az értékesítéstől származó információk alapján, és a márkák értékesítési koordinációért felelős munkatársai segítségével. Az értékesítési tevékenység stratégiai irányvonalának meghatározásában, és a készletalakulás (ezzel a cég nettólikviditása) monitorozásában kiemelt jelentősége van ennek a kimutatásnak házon belül. Ez a kimutatás a Porsche Holding által minden országból egységes formában begyűjtésre kerül, és így a holding nagykereskedelmi üzletágára összeállított kimutatás alapjául is szolgál. Ezen kívül az értékesítés alakulására vonatkozó riportokat heti rendszerességgel kell Salzburg felé márkaszinten aktualizálnunk. A VkuLp részletesen tartalmazza a tervezett modellenkénti készletdarabszámokat is, de az készlet elemzésére, korosítási vizsgálatokra, raszterekbe sorolásra bármikor aktualizálható készletelemzést is készítünk (access⁹ fájl). Az értékesítési controlling egy kiemelet feladata még az autóértékesítési folyamatban azonosítható átfutási idő monitorozása, a javítandó pontok feltárása, javaslattétel a folyamatoptimalizálásra.

Végül pár szóban a folyamat controllingról. A controlling tevékenységnek is szerves része a cégen belül működő folyamatok, eljárások folyamatos felülvizsgálata, javaslattétel a javításra.

⁸ „Verkaufs und Lagerplanung”- értékesítés és raktárkészlet tervezés

⁹ Microsoft által fejlesztett adatbázis kezelő

A Porsche Holding szintű utasítások, eljárások, ellenőrzési mechanizmusok gyakorlatba való átültetésében is kiemelt szerepet játszik a részleg.

2.14. A vállalkozások teljesítményének és versenyképességének a vizsgálata

Magyarországon a nagyvállalatokban lévő domináns külföldi tőke jelentős szerepe felerősíti a különbséget a nagy, a kis és középvállalatok teljesítménye között. Az, hogy a kis és középvállalatok a foglalkoztatás mellett a hozzáadott érték létrehozásához is nagyobb mértékben járuljanak hozzá, versenyképességük, termelékenységük növelése révén érhető el. Ez több kutatás fejlesztést, több innovációt, erősebb növekedési törekvést, kockázatvállalást, vállalkozói gondolkodást és aktivitást igényel. Ehhez kapcsolódóan érdemes megnézni a magyarországi vállalkozások demográfiai alakulását az elmúlt évekre visszatekintve:

9. ábra: Vállalkozásdemográfia (működő vállalkozások száma) létszám-kategóriák szerint, SBS módszertan

(Forrás: KSH, https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd013.html)

Létszám-kategóriák	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Működő vállalkozások száma						
0 fő	2 141	6 508	5 924	37 030	36 180	33 395
1 fő	440 935	469 333	487 543	493 976	527 941	575 709
2– 9 fő	176 530	177 226	179 894	176 552	189 068	209 273
10– 49 fő	27 843	29 554	30 182	30 853	31 690	32 234
50–249 fő	4 644	4 941	5 083	5 106	5 230	5 259
250 fő és felette	905	952	984	1 039	1 073	1 080
Vállalkozás összesen	652 998	688 514	709 610	744 556	791 182	856 950
Valódi új vállalkozások száma						
0 fő	338	2 004	1 687	20 699	23 906	10 965
1 fő	71 087	72 901	66 960	65 114	71 218	101 040
2– 9 fő	9 132	7 495	6 673	5 778	8 221	6 386
10– 49 fő	517	681	471	394	588	385
50–249 fő	54	179	55	28	80	53
250 fő és felette	9	25	4	4	7	6
Vállalkozás összesen	81 137	83 285	75 850	92 017	104 020	118 835
Valódi megszűnt vállalkozások száma						
0 fő	102	1 786	1 750	6 746	8 952	..
1 fő	53 158	46 331	47 856	45 675	59 275	..
2– 9 fő	8600	7168	6 926	6 609	5 932	..
10– 49 fő	721	689	667	631	380	..
50–249 fő	105	98	69	73	35	..
250 fő és felette	12	5	7	12	–	..
Vállalkozás összesen	62 698	56 077	57 275	59 746	74 574	..

2.15. A vállalkozások versenyképessége

A vállalkozások növekedése alatt nem feltétlenül a vagyon gyarapodását kell érteni. Az a vállalkozó amelyik nem törekszik a változó környezethez történő alkalmazkodásra, nem teremti meg a permanens megújulás feltételeit, vagyis nem forgatja vissza a vállalkozásba a megtermelt jövedelme bizonyos részét, egy idő után életképtelenné válik. Ebből az következik, hogy egyfajta növekedést a beruházások révén meg kell teremteni. A rugalmasság, mint

versenytenyező, versenyelőny rendkívül fontos, egy vállalkozás akkor rugalmas, ha képes arra, hogy felismerje a piacon történő változásokat, felismerje a vevőinek megváltozott igényét és a termékeit, szolgáltatásait, kibocsátását ennek kielégítésére megváltoztassa.

„A kis és középvállalkozások többsége a magántőke a magántőke kockázata miatt minimális méretben indul, így kipuhathatják lehetőségeiket és képességeiket, illetve az esetleges bukás nagyobb veszteségeit kikerülhetik”, vélekedik Marsalek Sándor (2005).

Bizonyos szintű növekedés a kisvállalatok eredményes működése esetén feltétlenül végbemegy, azonban ideális méretnek a mércéje kizárólag a vezető személye, aki addig engedi nőni a vállalatot, ameddig az számára átlátható és kezelhető, működtethető „kézi vezérléssel”. A további növekedésnek már ő maga lesz az akadálya.

Némethné Gál Andrea (2006) más szemszögből fogalmazza meg a véleményét: „A versenyképesség igen gyakran használt közgazdasági fogalom, azonban elfogadott definíciója nem létezik. Ennek oka mindenképpen a versenyképességre ható tényezők sokféleségében keresendő, melyek közül az elemzők mást és mást tartanak fontosnak és kiemelendőnek. Beszélhetünk országcsoportok például az Európai Unió, országok, régiók vagy kisebb földrajzi területek, ágazatok, tevékenységek, vállalatcsoportok vagy vállalkozások versenyképességéről. megkülönböztethető makro és mikro szintű versenyképesség.”

A vállalkozások versenyképességét alapvetően a teljesítményeik határozzák meg. A vállalkozások teljesítményét a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség kifejezésekkel jellemezhetjük. A gazdaságosság jelzi, hogyan képes a vállalat a rendelkezésre álló erőforrásait felhasználni, hogyan tudja az inputokhoz a hozzáadott értékeket beépíteni és abból minél több outputot előállítani. A gazdaságosság viszonylag könnyen mérhető, mivel a szükséges adatok rendelkezésre állnak a számviteli rendszerben és onnan kinyerhetők. A gazdaságosság mérésénél problémát jelent az, hogy nem képes a vállalat teljesítményének olyan dimenzióit megragadni, mint a tudás, fejlődés, szervezeti kultúra vagy akár a vásárlók részéről érkező visszajelzések.

Chikán Attila et al.¹⁰ (2006) véleménye szerint: a gazdaságosság (efficiency) azt fejezi ki, hogy mit képes a vállalat kedvező ráfordításokkal kínálni a fogyasztóknak. Ez egységni termék előállításához szükséges erőforrás mennyiséggel mérhető.

A hatékonyság lényege az, hogy a vállalat akkor nyújt jó teljesítményt, ha képes elérni a kitűzött célokat, melyek lehetnek például a szűk keresztmetszetek megszüntetésére irányuló folyamatok, a kapacitás kihasználtsági szintek optimalizálása. A hatékonyság vizsgálatnál is

¹⁰ Tudományos publikációknál, abban az esetben, ha egy írásnak több szerzője van. Ilyenkor az első szerző nevet kiírják, a többiek helyett csak az et al. kifejezés áll.

megtalálhatóak a számviteli-pénzügyi jellegű adatok, hiszen ezek is részei a vállalat célrendszerének, de szükséges a termelési, működési folyamatokból szerezhető információk részletes feldolgozása, mutatószámrendszerek felállítása. A vállalat célkitűzései között tehát olyan tényezők is szerepelnek, amelyek fontosak a piaci siker szempontjából, de pénzügyileg nem ragadhatók meg. A helyes célok meghatározása itt is alapvető követelmény, ez a vezetésének egyik fő funkciója és dolgozatom egyik alapvető kérdése.

Az eredményesség szempontjából a vállalat akkor nyújt jó teljesítményt, ha az adott kontextusban, amely vonatkozik a vállalat környezetére és belső adottságaira, képes a megfelelő célokat kitűzni és azokat elérni, vagyis képes pozitív eredményt, elvárt nyereséget előállítani. A gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség megléte együtt határozza meg azt, hogy az adott vállalkozás milyen teljesítményt nyújt. Fontos megemlíteni a versenytársak szerepét a folyamatban, ők részben azonos működési körrel rendelkeznek, így ugyanannak a fogyasztói körnek az igényeit akarják kielégíteni. A versenytársak kölcsönös kapcsolatban állnak egymással, egyrészt osztoznak a fizetőképes kereslet kielégítéséből származó nyereségen, másrészt ösztönzik, sőt kényszerítik egymást az innovációra. Így lesz a piaci verseny a fejlődés motorjává.

A vállalkozás tulajdonosa azért fekteti tőkéjét a vállalkozásba, mert azt reméli, hogy ily módon növelheti annak értékét. Az értéknövelés feltétele a vállalkozás nyereséges működése, így a profitnövelés mintegy eszköz a tulajdonos számára célja eléréséhez. Ehhez a menedzsment feladata, hogy olyan intézményeket és mechanizmusokat építsen ki, illetve működtessen, amelyek a vállalaton belüli, különböző szereplők céljainak összehangolását, a közösen elfogadható működési normák és teljesítménycélok kialakítását, a működés ellenőrzését és értékelését elvégzik, amennyiben ezek nem valósulnak meg kialakulnak a bevezetőmben említett káros folyamatok, kibékíthetetlen ellentétek a szervezeten belül.

2.16. Az üzleti tervezés és jelentősége

A tervezés szükségességének felismerése fontos lépés minden vállalkozás életében, a tervezés egy lehetőség a jövő modellezésére vonatkozóan, mely során a várható trendek, tendenciák, a vállalkozásra ható külső és belső környezeti tényezők hatásai elemezhetők és modellezhetők. A legtöbb vállalkozás felismerte a tervezés fontosságát, mivel ez egy olyan lehetőséget jelent számukra, mely során eredményesebbé, hatékonyabbá és gazdaságosabbá tehető a cég működése. Az üzleti terv tartalmazza, a vállalkozás rövid és középtávra vonatkozó elképzeléseit, céljait, eredményelvárásait, amelyben a vállalkozás külső környezetének és belső

adottságainak reális felmérése alapján bemutatja és alátámasztja, hogy a kitűzött célt és eredményt milyen módon és erőforrásokkal kívánja elérni (Balaton et al., 2014). A tervezési folyamat lépései során a beruházók, tulajdonosok, cégvezetők, vállalkozások:

1. a fogyasztói igények kielégítését magasabb minőségben,
2. a vállalat piaci pozíciójának javulását,
3. a vállalat számára maximális profit elérését,
4. a tulajdonosok magasabb jövedelemigényének a kielégítését, valamint
5. a hosszú távú a vállalat fennmaradásának és gazdasági stabilitását meghatározó stratégia kialakítását kívánják megvalósítani.

A piacgazdaság résztvevői nem nélkülözhetik a tudatos tervezést és a stratégiai gondolkodást. Az üzleti tervezés a sikeres vállalkozás kulcsa. A hazai kisvállalkozások körében a kudarcok egyik fő oka éppen a kidolgozott stratégia hiánya, az üzleti terv nélküli, a piaci igények és az események ismeretét nélkülöző tevékenység, ez minden jellemző hiba és hiányosság.

Az üzleti terv azokat a problémákat kívánja megközelíteni és megoldani, amelyek a cég tevékenysége során a jövőben jelentkezni fognak. A terv a jelen, a jövő eszköze, amelynek keretében a cég múltbeli tapasztalatait és eredményeit arra használja fel, hogy az elkövetkező lépéseket a valósággal összhangban alakítsa ki. Az üzleti tervek alapvetően a stratégiai tervekben lefektetett irányvonalak mentén alakítják ki a vállalat három, öt éves tevékenységét. A stratégiai tervek meghatározzák stratégiai üzletágakat, elemzik az üzletági portfóliót, stratégiai akciókat rendelve az egyes üzletágakhoz felépítik a céges portfóliót.

Összességében elmondható az, hogy azok a vállalkozások működnek sikeresen, eredményesen, amelyek időben felismerték a tervezés fontosságát és ezt alkalmazzák a gyakorlatban is. A tervezés révén a vállalkozások könnyebben tudnak alkalmazkodni a környezet dinamikus változásaihoz, mivel feltérképezik a jövőt, modellezik a lehetőségeket. A tervezés során figyelembe kell venni a külső és belső környezeti tényezőket, először nézzük a külső tényezőket:

- Gazdasági környezet: az infláció, a gazdasági teljesítmény, a munkaerő piaci helyzet, külkereskedelmi kapcsolatrendszer
- Technológiai-innovációs környezet: új technológiák megjelenése, minőségbiztosítási folyamatok, környezetvédelmi szabályok, innovatív termék előállítás
- Kulturális és szociális környezet: a szokások, a hagyományok, vallási tényezők, humán mentalitás, interperszonális kapcsolatok, szakképzettség

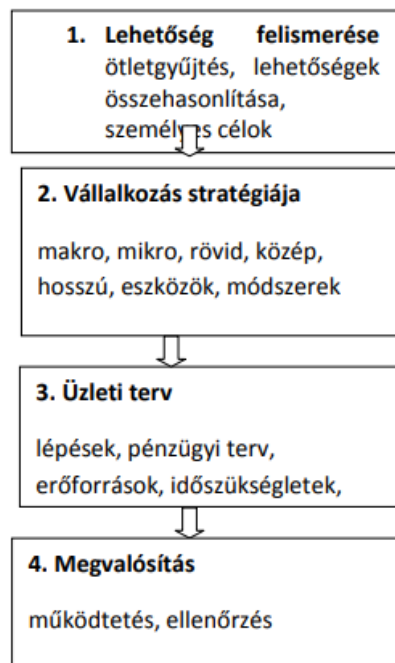
- Pénzügyi környezet: monetáris politika, hitel felvételi és pályázati lehetőség, fizető eszköz árfolyamának alakulása
- Jogi környezet: jogszabályi háttér, adótörvények, vállalkozásokat érintő szabályozási rendszerek

Minden vállalat számára fontos, hogy a felsorolt környezeti tényezőkhez való alkalmazkodást hatékonyan megvalósítsa, tekintettel arra, hogy ez a sikerének egyik kulcsa. A vállalat belső környezete lényegében az az erőforráshalmaz, amellyel a vállalkozás a mindennapi üzletmenet során gazdálkodik. A belső környezeti tényezők, erőforrások a következők:

- anyag és energia,
- ingatlanok, tárgyi eszközök,
- pénz és tőke,
- információk,
- emberi erőforrás

A vállalkozások számára az üzleti terv készítése az egyik lehetséges tervezési módszer. Az üzleti tervezés teljes folyamata az alábbi:

10. ábra: Az üzleti tervezés folyamata
(Forrás: Junior Business Club, 2015)



3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Az általam feltételezett hipotézis vizsgálatához dolgozatomban az esettanulmány készítését választottam, mivel ezt gondoltam számomra a leghatékonyabb módszernek. Ezen belül pedig a témában és a folyamatokban érintett vezetővel készíték interjút, kötetlen interjú és mélyinterjú formában, azért ezt választottam, mivel ebben a formában az interjú alanyai szabadon kifejtetheti a véleményét az adott témával kapcsolatban.

3.1. Az esettanulmány

Az esettanulmány egyes időszerű jelenségek széles körű forrásanyaggal alátámasztott tapasztalati vizsgálatán alapuló kutatási stratégia. Az esettanulmányt akkor használjuk, ha a téma kutatási kérdései egy (gazdasági) szervezettel kapcsolatosak és azonosítani akarja azokat a tényezőket, amelyek a szervezet vagy szervezeti egység mélyreható vizsgálatában jelentőséggel bírnak. Akkor is esettanulmányt használunk, ha néhány kiválasztott adott szervezetre gyakorolt hatását akarjuk feltárni. Az esettanulmány során fel kell tárni az aktuális és múltbeli változásokat, kérdéseket, oly módon, ahogy azok a komplett szervezeti egységet érintik (ez az egyszerű esettanulmány), vagy szervezeti egységek csoportjait kell felmérni, összehasonlítani bizonyos helyzetben (összehasonlító esettanulmány). Esetenként pedig következtetéseket kell levonni, javaslatokat tenni a jövőbeni folyamatokra.

Az esettanulmány tehát olyan komplex módszer, amelyben felhasználják a primer kutatások eredményeit és a lényege, hogy egy téma körüli vizsgálódásra összpontosít. Azonban maga az esettanulmány jóval több, mint egy esemény vagy állapot leírása, vagyis az esettanulmány nem egy egyszerű példa. Szisztematikusan gyűjteni kell az adatokat, információkat, bizonyítékokat, tanulmányozni kell a változók közötti kapcsolatokat. Az esettanulmány elvileg és gyakorlatilag tényezők és események egymásra gyakorolt hatását deríti fel. A módszer alkalmazása igényelheti újabb primer kutatások végzését (tehát primer kutatás-esettanulmány-újabb primer felmérés). Az esettanulmány nagy előnye a többi módszerrel szemben, hogy megpróbál átfogó lenni és arra készíti az embert, hogy a kérdéses részleg vagy szervezet eseményeit és problémáit azok teljes részletességében leírja és elemesse.

A módszer fő nehézsége viszont, hogy tudatában kell lenni, hogy a munka a napi események által befolyásolt (esetleg gátolt), és hogy nagyobb terjedelemben kell felkészülni, mint más típusú vizsgálatoknál.

Az esettanulmány, mint vizsgálati módszer kifejezetten ajánlott a gyakorlati kérdések iránt érdeklődő szakemberek számára, mert megadja a lehetőséget, hogy egy nézőpontból tanulmányozza a kérdéseket. Előny, hogy a módszer lehetővé teszi a kutatónak, hogy egy konkrét témára, problémára, szituációra koncentráljon és felismerje vagy próbálja felismerni a különböző folyamatok egymásra gyakorolt hatását. Ez döntő fontosságú lehet, a szervezetek sikerében vagy kudarcaiban.

Az esettanulmányok többségét önálló feladatként készítik, mert minden intézménynek vannak közös (általános) és egyedi (sajátos) tulajdonságai. Az esettanulmány készítésnek a célja, hogy felismerjük az ilyen tulajdonságokat és megmutassa, hogy ezek a rendszer (vállalat) funkcionálására milyen hatással vannak.

Az esettanulmány, mint módszer rokonságot mutat a megfigyeléssel, kísérlettel és terepkutatással. Az igazán lényeges különbség, hogy az esettanulmány felhasználja ezen módszerek eredményeit.

Az előkészítés során többek között arra kell figyelni, hogy nincs két egyforma szituáció, minden eset eltérő megoldást hozhat, nincs egyértelmű recept a sikerre.

1. Az első feladat eldönteni, hogy kinek és milyen céllal készül az esettanulmány?
2. El kell dönteni, hogy milyen jellegű esettanulmányt akar készíteni?
3. Döntési kérdés, hogy egy szervezetet bemutató egyszerű esettanulmányt vagy összehasonlító esettanulmányt akar készíteni?

A kivitelezés során a tervezés az első lépés. A tervezés logikája és szakaszai hasonlóak ahhoz, amit az egyéb kutatási módszereknél használhat:

- 1) a) A célok ismeretében az információgyűjtéssel kezdjük és a szervezet környezetelemzésével.
b) Az információgyűjtés második szakasza a helyszíni, terepkutatás (dolgozatomban ez a lépés kimarad, mivel ismerem a szervezetet).
c) Szükséges lehet, hogy egyes dolgokra több forrásból gyűjtsünk információkat, a későbbi ellenőrzés és igazolás miatt.
d) Szükség lehet az információk szűrésére és szelekciójára.
- 2) Az esettanulmány megírása, ennek a folyamatnak során előfordulhat, hogy már nem ugyanaz a hipotézise, ami a kutatás elején volt. Az információk értéke folyamatosan változik, jelentégük és súlyuk szintén. Kereshetünk megoldást, készíthetünk oktatási é tudományos jellegű esettanulmányt is.
- 3) A kutatási eredmények elemzése kiterjedhet kvantitatív és kvalitatív adatokra. Ebben az esetben kvalitatív információk elemzése történik, tartalomelemzéssel.

Az esettanulmány fontos része a tartalomelemzés, itt az interjú az információ forrása. A tartalomelemzés olyan kutatási technika, amely segítségével az információkból (adatokból) a kontextusaikra, környezetükre vonatkozóan érvényes következtetéseket vonhatunk le. A tartalomelemzés nem beavatkozó technika, mert az elemző nem tud befolyást gyakorolni az adatokra.

3.2. Az interjú

Mindennapi életünk jelentős részét tesz ki az az idő, amit beszélgetéssel töltünk. Beszélgetünk családtagjainkkal, ismerősökkel és ismeretlenekkel, egész életünk során. Az interjú a beszélgetés, beszélgetés az egyik leggyakrabban alkalmazott primer információgyűjtési rendszer. Formáját tekintve lehet: kvantitatív és kvalitatív, mindkét típusnak megvannak a maga jellemzői. Dolgozatomban, mint már említettem kvalitatív interjú alkalmazok a kutatás során, melynek jellemzői a következők:

- 1) a problémák azonosítására, hipotézisek felállítására szolgál,
- 2) a koncepciók, lehetséges megoldások értékelésére,
- 3) fontos lehet előzetes felmérésként a kvantitatív vizsgálati kérdések kialakításakor,
- 4) általában kötetlen beszélgetés jellegű, interaktív, flexibilis és adaptív (de előre tervezett),
- 5) objektív, számszerűsíthető adatok gyűjtésére általában nem alkalmas,
- 6) a tartalomelemzés, az elhangzottak számszerűsítése problémás,
- 7) komplex kérdések elemzésére is alkalmas.

A kvalitatív interjú általában nem nyújt statisztikailag verifikálható eredményeket, nem biztosítja a reprezentativitás feltételeit, de válaszolhat a kutatás alapkérdéseire, miértjeire. Az interjú, mint kutatási módszer használható a kutatás kezdeti fázisában, a kutatási kérdések pontosítása során. Fontos eszköz lehet a konkrét megismerési folyamatban, amikor ellentmondó tényekre, állításokra bukkanunk, amikor elágazhat a kutatás iránya segíthet a döntésben. Végül interjút használhatunk a kutatás végső szakaszában, amikor ellenőrizhetjük eredményeink realitását.

Az interjút, mint módszert a következő esetekben használhatjuk:

1. szükség van a válaszadók gondolkodásának, véleményalkotási folyamatának, szokásainak megértésére, feltárására,
2. ha a válaszadó kreativitását, ötleteit, meglátásait akarja felhasználni,
3. ha nem érti miért, miért alakul úgy egy folyamat ahogy éppen alakul,
4. ha konkrét információt szeretne szerezni,

5. ha több megoldást közül kell választani.

Az interjú készítésének kulcsa, hogy barátságos légkört teremtsünk, amelyben a válaszadó nem érzi magát feszélyezve, bátran elmondja véleményét, nézeteit. Természetesen fontos, hogy a kérdések is érthetően és logikusan legyenek megfogalmazva, illetve pontosan és hitelesen rögzítve.

Korábban említettem, hogy kötetlen interjú formát választottam, személyes beszélgetéssel. Több előnye miatt is ezt választottam: összetettebb témák vizsgálatára is alkalmas, a témaválasztásom pedig igen komplex kérdést érint.

Az interjú alanya egy számomra kiváló szakembernek számító kollégát választottam, Németh Balázs személyében, aki jelenleg Porsche Hungaria Kft. egyik ügyvezető igazgatója. Kérdéseimmel igyekeztem átfogó képet adni az iparágat érintő nemzetközi és hazai hatásokról és változásokról.

Az interjú időpontja: 2023. szeptember 14. 14 óra, helyszíne pedig a Porsche Hungaria Kft., Budaörsön lévő Innovációs és Tréning központja (ITC), 1. számú melléklet.

4. EREDMÉNYEK

4.1. Porsche Hungária Kereskedelmi Kft. helye az ellátási láncban

A Porsche Hungaria logisztikai központja a Parts Center Budapest Kft. (PCB), mely tulajdonképpen a cég leányvállalata, s amely nemcsak a hazai konszern márka kereskedéseinek kiszolgálója, de ellátja a kelet-európai Audi, VW, SEAT, CUPRA és ŠKODA márkakereskedéseket is.

11. ábra: Porsche Hungária Helye az ellátási láncban

(Forrás: Porsche Hungária saját ábra, 2022)



Ezen oknál fogva, mint a legtöbb áruházlánc esetében is, a központi cég végzi mindazon tevékenységet, mely a beszerzéssel jár.

Ez azt is jelenti, hogy egyrészt – és nagyrészt –, beszerez a gyárból alkatrészeket, de az egyéb igényeket felmérve a hazai beszállítókkal is felveszi a kapcsolatot, megvizsgálja a minőséget, a cégek hátterét, a hosszú távú kapcsolat feltételeit, tervez, marketing kommunikációt alakít ki, árat képez, raktároz, komissióz, csomagol, kiszállít. A központi beszerzés, irányítás jelentős versenysztratégiai előnyhöz juttatja a kapcsolódó autókereskedéseket, akik ezzel költségeiket a többi piaci szereplővel ellentétben csökkenthetik, illetve olyan fogyasztói aktivitásokat kezdeményezhetnek, amelyekkel a helyi ügyfelek rendeléseit el tudják nyerni. Csökkenthetik, mert mindig vannak olyan autókereskedő tulajdonosok, akik saját csatornát használnak, többek között a beszerzés terén is.

A központi kiszolgálással, a márkaszerviz hálózat feladata a termékek felkutatása és a szállítás megoldása terén, jelentős módon leegyszerűsödött. A rendelés leadását azonban több tényező is megelőzi, melynek a menete a következő: Az áru két alkalommal érkezik egy nap, reggel hétkor és délután kettőkor, így biztosítva a folyamatos és zökkenőmentes kiszolgálást a

szerviz és a bolt felé. Természetesen a napi, havi forgalom alakulását a lehető legtöbb marketing eszközzel igyekszik a cég csapata, vezetősége egyenletessé tenni akciókkal, új autóval, flottával rendelkező partnerek felkutatásával, amely a cégcsoport méretéből adódóan nem egyedüli, hanem csapatmunka-ként is érvényesül. Ettől függetlenül, természetesen vannak alkatrész rendelési hullámzások, mely adódhat a szezonról – téli időjárási körülmények között nagyobb mértékben történnek balesetek –, illetve az előző években értékesített autók darabszámától is.

4.2. A Parts Center bemutatása

Az eredetileg 10 500 négyzetméteres logisztikai bázis 2007. őszére kétszeresére bővült, ezzel együtt a Parts Center Budapest által nyújtott logisztikai szolgáltatások műszaki-technikai háttere tovább korszerűsödött. Mindez azt teszi lehetővé, hogy a hazai és a külföldi Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Volkswagen és Porsche gépkocsik szakszervízeibe gyorsan eljuthassanak az igényelt alkatrészek, tartozékok.

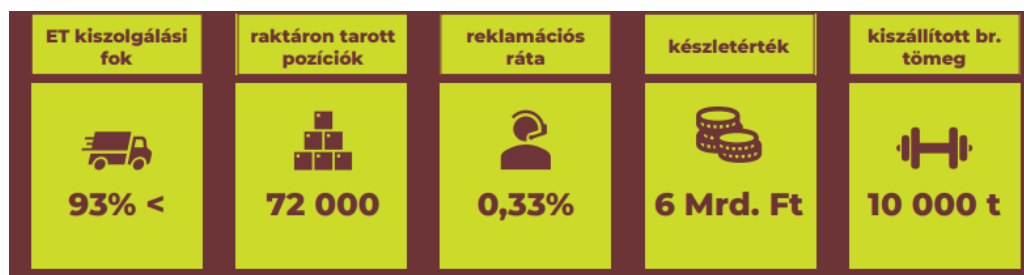
Alig telt el négy év a hivatalosan 2003. tavaszától működő Parts Center Budapest (PCB) megnyitásától, a logisztikai központ új épületszárnyal bővült: az eddigi 10 500 négyzetméter alapterületű raktárbázis több, mint a duplájára, összesen 21 850 négyzetméterre bővült. Ezzel nemcsak a kelet-közép-európai régió legnagyobb alkatrész-logisztikai és -elosztó központja jött létre, hanem – a szolgáltatásokat tekintve is – a legkorszerűbb ilyen létesítmény együttes kezd meg tevékenységét. A bővítés szorosan összefügg azzal, hogy a Volkswagen-csoport márkáinak népszerűsége, vásárlása itthon és a kelet-közép-európai régióban is folyamatosan növekszik, tehát a márkakereskedői hálózatok bővülésével együtt jár a szélesebb körű, kiszámítható és minőségi szervizszolgáltatás is. Ennek elengedhetetlen része, hogy a szükséges járműalkatrészeket, tartozékokat az igény szerinti időpontban és mennyiségben szállítsák ki a szakszervizekbe, amihez szükség van egy ilyen korszerű raktár-, illetve elosztóbázisra. Ezt az igényt, illetve a megbízható háttérrel teljesíti ki a PCB. E logisztikai bázis nagy előnye, hogy kiváló helyszínen épült: Budaörsön, az M1-es és az M7-es autópályáról a közúti fuvarozók számára jól, könnyen elérhetően, ugyanakkor közvetlen vasúti összeköttetéssel is rendelkezik.

A "régi" PCB külső arculatával és a raktárrész belső kialakításával azonos új épületszárny 11 350 négyzetméteres bővítésével nemcsak a tárolható alkatrészek mennyisége növekedett több, mint a duplájára, hanem a megrendelések teljesítéséhez szükséges eszközök, berendezések is gyarapodtak. Ugyancsak növekedett a tárolt alkatrészfajták mennyisége: az eddigi 29 000-ről ~72 000 különféle alkatrészt, illetve tartozékot kínálhat a PCB. Ezzel lehetővé válik, hogy az eddigi napi átlag 3 400 alkatrész kiszállítása ezentúl 5 400-at is elérje vagy

meghaladja, s e munkát megkönnyíti és gyorsítja, hogy a szállítószalag hosszát az eddigi 400 méterről 685 méteresre hosszabbították meg, a csomagoló állásokat négyről hatra növelték, a kiszállító kapuk száma pedig négyszeresére gyarapodott: mostantól 16 pontról indulhatnak útnak a különféle szállítójárművek.

12. ábra: A 2022-es év számokban a PCB-ben

(Forrás: saját adat, 2022)



A logisztikai szolgáltatások szempontjából is ritka lehetőség -, hogy a PCB külön iparvágánnyal és épületen belüli vasúti átrakóval is rendelkezik s a bővítés egyik nagy haszna: a vasúti rakodáshoz a fedett rész hossza immár eléri a két vasúti kocsi hosszúságát. A kamionterminálok mellett cross-docking lehetőséggel is rendelkezik a PCB. Mindezt együttvéve, a budaörsi telephelyen kiépített anyagmozgatási és tárolási technika ma a világon a legmodernebbek között nyilvántartott technológiákra épül. Ennek részeként a logisztikai központ korszerű informatikai alapjai - amilyen például a rádiófrekvenciás hálózaton alapuló, magas színvonalú vonalkód-technika -, lehetővé teszik a gyors, precíz ügyvitelt, a kiszolgálás nagyfokú hatékonyságát. A logisztikai tevékenység optimalizálását biztosítja még az egyes folyamatok - például az áruátvétel, a raktározás, a csomagolás, a kiszállítás - fizikai elkülönítése, ami összességében csökkenti a felesleges árumozgatást.

A PCB vidékre naponta egyszer, Budapestre kétszer szállítja ki az alkatrészeket és tartozékokat a pályázati úton kiválasztott, 24 órás szolgáltatást nyújtó fuvarozókkal. A Parts Center által ellátott külföldi országokba - Albániába, Bulgáriába, Macedóniába, Szerbiába, Romániába és Ukrajnába - pedig átlag egy, illetve két nap alatt jutnak el a szállítmányok, attól függően, hogy közúton vagy vasúton kell a fuvarozást végezni. Magyarországon összesen 234 márkakereskedést, illetve 285 szervizt lát el alkatrészekkel a PCB.

A PCB új részének tervezési és a kivitelezési munkáinak koordinálását a cégcsoporthoz tartozó Porsche Ingatlankezelő végezte. Ahogy a PCB első ütemében felépült logisztikai központ építése rekordidő alatt valósult meg, úgy az új rész felépítése, a bővítéshez kapcsolódó szolgáltatások, technikai-műszaki háttér kialakítása is igen rövid idő - mintegy tíz hónap - alatt

teljesült. A PCB bővítésének eredményeként húsz új munkahely is létesül, ezzel a logisztikai komplexumban összesen 120-an dolgozhatnak. A mostani fejlesztéshez kapcsolódik, hogy a jövő évben tovább bővül és korszerűsödik az informatikai eszköztár, illetve ellátórendszer.

A PCB első és második ütemének tervezője Benczúr László, aki a Porsche Hungaria székházát is tervezte, s akinek munkája kilenc másik építész pályázatát (Porsche Hungaria saját anyag, 2016).

4.3. A Porsche Hungaria kereskedelmi Kft. bemutatása

A cég alapító okiratát 1990. október 30-án írták alá, és ezzel létrejött az egyik legnagyobb osztrák magánvállalkozás, a Porsche Holding első Kelet európai leányvállalata. Ennek előkészítését az először itthon létrehozott Porsche-Inter Auto Kereskedelmi Képviselő végzte, mely október 23-án alapító tagként jegyezte az MGE alapításáról szóló megállapodást is.

Az akkor megnyíló Kelet európai határok és gazdasági befektetési lehetőségek kiaknázásában a Porsche Holding hosszú távú stratégiai célt látott, és itt alkalmazták először az Ausztriában már bevált értékesítési és hálózatépítési módszereket, a "minden az autó körül" filozófia jegyében. Ugyancsak az alapítók stratégiai szemléletét jelzi, hogy a cég működtetésére a kezdetektől magyar menedzsment kapott megbízást. A Porsche Hungaria az alapításkor 4 márka: a Porsche, a Volkswagen, az Audi és a Volkswagen Haszonjárművek importőri képviselőre kapott megbízást, és hozzájuk 1992-ben csatlakozott a SEAT és a Skoda, valamint 2000-ben a garanciális használt autók értékesítésére létrejött Weltauto. A Skoda képviselő 1992-től még külön céggént, Autó Hungaria néven működött, és 1996-ban integrálódott a többi Volkswagen csoporthoz tartozó márka importőréhez.

A Porsche Holding első közép- és Kelet európai képviselőjeként úttörő szerep is hárult a cégre. Közismert a Volkswagen háború utáni első vezérigazgatója, Heinz Heinrich Nordhoff véleménye: „Minden autó annyit ér, amennyit a mögötte álló szolgáltatási háttér nyújtani tud.” Az autókat tehát nem elég csak értékesíteni, hanem szakszerű és hatékony szervizhálózattal, szolgáltatásokkal is a vásárlók rendelkezésére kell állni. Ebből eredően az osztrák know-how alapján a Porsche Hungaria mindig elsődlegesnek tekintette a sikeresen működő országos hálózat létrehozását és gyors fejlesztését. Kiemelkedő eredménynek számít, hogy az addig is Volkswagenekkel foglalkozó és sikeresen működő Óbudai Autójavító mellett beindított Porsche Képviselő alapítását követő második évben már 96, az azt követő években több mint száz márkaképviselő volt a vásárlók számára elérhető a hat márka országos hálózatában. Ma a Porsche Hungariához tartozó hét márka hálózata 196 helyen áll új- és használt autók

értékesítésére szakosodott márkakereskedésekkel a vásárlók rendelkezésére. A Porsche Holding Ausztriában több évtizede sikeresen alkalmazott gyakorlata volt tehát az alap a Porsche Hungaria számára, és ezt követve került sor már a '90-es években az autókereskedelmet támogató széles körű szolgáltatási háttér kiépítésére. Így ma már az importőr mellett sikeresen működik a banki-, biztosítási-, lízing- és biztosítói háttérrel adó Porsche Pénzügyi Csoport, az ehhez tartozó Europcar autókölcsönző, és az alkatrészek, valamint tartozékok ellátását 1 napon belül lehetővé tévő logisztikai központ, a Parts Center, mely ma már a régió alkatrész-ellátásában is központi szerepet tölt be. 1991 és 2015 januárja között a Porsche Hungaria hálózatából 570.000 új gépkocsi került a magyar piacra. A hálózat fejlesztésének köszönhetően igen dinamikus fejlődött a márkák értékesítési tevékenysége is; 1996-ra az összes kiszállítás elérte az 50.000, 1999-re a 100.000, 2004-re a 250.000, 2007-re pedig a 400.000-es számot. Hasonlóan jól alakult a cég piaci részesedése, mely az első évek 13-16%-os aránya után 2006-tól 20% körül alakult, 2010-re pedig elérte a 25%-ot, 2023-ban ez az érték: 21,3%. Természetesen a legnagyobb hazai importőr sikereihez valamennyi képviselt márka sikerei is elengedhetetlenek voltak.

Ma a Volkswagen, a Škoda és a Volkswagen Haszonjárművek stabilan a márkák közötti verseny dobogójának éllovasa, az Audi - melynek elismertségéhez kiemelkedő támogatást adott az 1994 óta kiemelkedően sikeresen működő győri Audi gyár, a Weltauto is élen jár a használt autók piacán. Ugyancsak első helyen áll a sportautók értékesítésében a Porsche, melynek importőri feladatait 2008-ban a Porsche Inter Auto Hungaria vette át, és a 2013-tól Das WeltAuto néven, megújult arculattal és hálózattal működő használtautó üzletág is élen jár a használtautók piacán (Porsche Hungária, 2022).

4.4. A magyarországi szervizhálózat bemutatása

Elsősorban le kell szögeznünk a márkaszervizek alapértékeit:

Munkatársaink az aktuális gyártói előírások és tudásbázis alapján, a legmodernebb célszerszámokkal és műszerekkel dolgoznak. Szakértelmüket a speciális képzési programok és a mindennapos márka javítási tapasztalatok biztosítják. Teljes munkánkat garanciával, a környezet és munkavédelmi előírások maximális betartásával végezzük.

A márkaszerviz hálózat jelenleg a teljes országot lefedi, az összes képviselt márkát beleértve:

AUDI:	19 db márkaszerviz
SEAT és CUPRA	31 db márkaszerviz
ŠKODA:	63 db márkaszerviz
VW személyautó:	57 db márkaszerviz
VW haszongépjárművek:	56 db márkaszerviz

Forrás: Porsche Hungária saját anyag (2023)

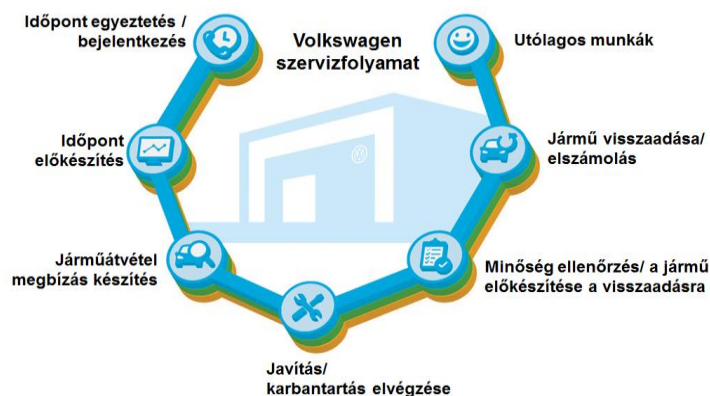
4.4.1. Szervizfolyamat és alkatrészellátás alapfolyamat

A Volkswagen szervizfolyamat alapja: Minden folyamat lépés az elvárások és a minőség szempontjai alapján.

Cél: biztosítani, hogy az összes márkaszerviz első osztályú teljesítményt nyújtson. Maga a szervizfolyamat hét lépcsőből áll, amely végigkíséri az ügyfél és autója útját az igény felmerülésétől az elégedett ügyfélig.

13. ábra: szervizfolyamat

(Forrás: Porsche Hungária oktatási anyag, 2018)



Alkatrészellátáshoz talán a legfontosabb lépés, az időpont előkészítés csatlakozik a legintenzívebben. Melynek két alapköve van:

- Megrendelés előkészítése
- Ügyfélkapcsolat előkészítése

Ezen belül négy kulcsfontosságú tevékenységet foglal magában:

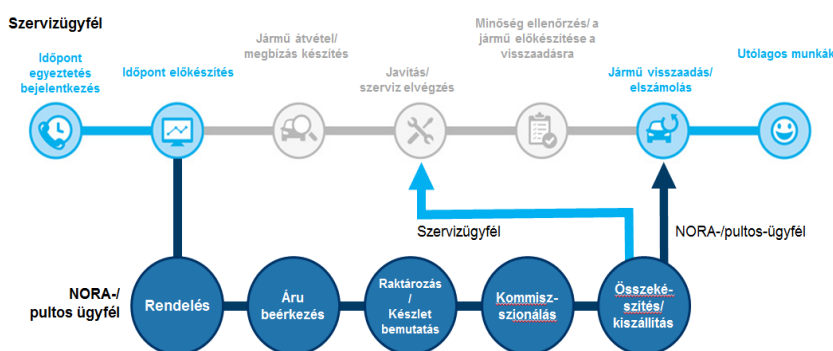
- A releváns járműadatok és akciók előzetes ellenőrzése.
- A jármű átvételéhez szükséges összes fontos dokumentum összeállítása.

Rendszeres egyeztetés a műhely és az alkatrészellátás között, mely jelentős befolyásoló tényezője a magas szervizminőségnek.

A köszönő - táblával és az időpont emlékeztetővel, az ügyfél számára kellemes hangulat biztosítása.

14. ábra: az alkatrészellátás alapfolyamata

(Forrás: Porsche Hungária oktatási anyag, 2018)



NORA ügyfél: nem a hálózatunkhoz tartozó kedvezményezett ügyfelek (Nicht Organisationsgebundene Rabattbegünstigte Abnehmer).

Tekintve az elmúlt időszak, dolgozatom témáját meghatározó eseményeire minden az eddigi folyamatokat befolyásoló tényezőt és módszert újra kell gondolni vagy át kell alakítani. Mind a COVID, a félvezető hiány és az Orosz – Ukrán háború felborította az akár évtizedes és természetesen normál piaci körülmények között jól működő rendszereket és módszereket. Több szempont alapján vizsgáltam meg a cég működését, hogyan változtatta meg az egyes területek metodikáit az események láncolata. Több a területért felelős kollégával folytattam eszmecserét és kértem ki véleményüket, valamint hallgattam meg álláspontjukat a témával kapcsolatban. Az érintett területek a következők voltak:

- raktár és logisztika
- pénzügyi
- controlling

Mindhárom területen az említett események előtt akár több évtizede sem történt változás az alkalmazott módszerekben. Véleményem szerint ennek a három területnek az egyensúlya volt a meghatározója a működésnek.

A PoHu budaörsi raktárában normál esetben közel száz fizikai dolgozó van, akik az alkatrészek és tartozékok a hálózat és a külföldi partnerek felé történő kiszállításban vesznek részt. A COVID-al összefüggésben első körben egészségügyi és járványügyi megelőző intézkedéseket kellett hozni, melyek hatással voltak a működésre és a kiszolgálásra egyaránt. Kétfelé kellett bontani a dolgozói létszámot és a két műszak között teljes munkahelyi fertőtlenítést kellett végezni. Ezáltal lassult az áruk mozgása és mozgatása, hiszen a küldő oldalon is hasonló óvintézkedéseket kellett meghozni. Valamint a munkaszervezés is átalakult jelentős túlóra teljesítésére volt szükség a lehetőségekhez képest a legmagasabb, megszokott színvonalon biztosítva az alkatrész és tartozék ellátás folytonosságát. Félvezetők tekintetében sajnos esetenként gyakorlatilag várólisták alakultak ki megnehezítve ezzel a kiszolgálást és rontva az ügyfélelégedettséget. Az EU által meghozott szankciós csomagokkal párhuzamosan kidolgozásra kerültek olyan informatikai megoldások melyek segítségével betarthatóak és kizárhatóak ezek a termékek, az Orosz gyártótól vagy szállítótól származóan. Összességében mindhárom esemény negatív hatással volt a működésre és az ellátásbiztonságra, jelentős plusz költségeket hozva magukkal.

Példaként felhozható a késedelmes alkatrész szállítás miatt biztosított szerviz csereautó, a fizetett túlórák, a járványügyi intézkedések magas járulékos és talán, ami a legfontosabb: nem tervezett költségei.

A legnagyobb költséggel viszont az ellátásbiztonság járt, itt jelentős készletnöveléssel tudták csak biztosítani az ellátás folytonosságát. Ennek komoly gazdasági hatása van egy szervezet eredményére, ahol készletek képződnek vagy kerülnek felhalmozásra, azok jelentős tőkét és erőforrást igényelnek, kötnek le. Tárolásuk, kezelésük, valamint mozgatásuk is magas költségigényű. Jelentős mértékben megnövelésre kerül a biztonsági, avagy törzskészlet¹¹. Ezzel a tevékenységgel párhuzamosan nőttek a raktározás állandó és változó költségei is. A készlettartási költségek a készletek fizikai létéből, kezeléséből származtathatóak. Magukban foglalják a tőkelekötés, a károsodás, az erkölcsi kopás, a biztosítás, a természetes fogyásból, az eltulajdonításból eredő és nem utolsósorban a már említett raktározási költségeket. Itt meg kell említeni a probléma kapcsán az úgynevezett készlethiányköltséget, veszteséget, ami sajnos jellemző volt az elmúlt időszakban. Akkor merülnek fel, ha a megrendelés nem, vagy csak részben teljesíthető. Pótolható hiány esetében, amikor a megrendelő korlátozott ideig hajlandó várni a megrendelt tétel leszállítására, általában kisebb a költség, mint akkor, ha az ügyfél nem vár, hanem lemondja a megrendelést. Ebben az esetben további veszteségek származhatnak, ha

¹¹ a készletnek az a szintje, amely alá annak nagysága tartósan nem csökkenhet. Amennyiben felhasználnak belőle - például késedelmes szállításból eredő hiány kiküszöbölésére - azt sürgősen pótolni kell

az ügyfél konkurens szállítótól rendel. Sajnos mindkét változatra volt bőven példa az elmúlt időszakban, új autó, alkatrész és tartozék üzletben is.

Itt elsősorban a következő módszerek segítettek az optimális készlet kialakításában:

A kérdés tisztázásához az ABC – elemzést használták segítségül.

Az ABC elemzés alapja a Pareto elv. A Pareto elv, más néven a 80-20 szabály kimondja, hogy számos jelenség esetén a következmények 80 százaléka az okok mindössze 20 százalékára vezethetőek vissza. Pareto azt állította, hogy a megtermelt javak 80 százaléka a társadalom 20 százalékához kerül a társadalomra jellemző vagyoneelosztás során. Dr. Joseph Juran (1930 és 1940 között) hasonló megállapításra jutott a minőségügy területén. Juran megfogalmazásában a bekövetkező problémák 80 százalékát az elkövetett hibák 20 százaléka okozza.

A közgazdaságtan, a menedzsmenttudományok területén széles körben megfigyelt és tudatosan alkalmazott elvről beszélünk. Egy piaci környezetben működő vállalat bevételeinek 80 százalékát általában a vevők 20 százaléka termeli meg. Ezen elv ismerete segíti a döntéshozatalt.

Pénzügyi oldalról is számtalan negatív hatás érte az elmúlt időszakban cégünket, itt is érzékelhető volt mindhárom negatív esemény káros hatása:

- COVID 19 járvány
- Félvezető hiány
- Orosz - Ukrán konfliktus

A legnagyobb problémát az elhúzódó újautó szállítási határidők jelentették, ezek akár a két évet is meghaladók voltak bizonyos időpontokban. Kezdődött a járvány okozta, ellátási láncokat lassító vagy akár ellehetetlenítő korlátozásokkal. Bizonyos esetekben már ebben az időszakban arra kényszerültünk, hogy jelentős forrásokat különítsünk el a várható ügyfél kompenzációkra. Ezt a helyzetet rontotta tovább a mellékelt interjúban említett félvezető hiány, amelyre gyakorlatilag katalizátorként hatott a járvány okozta lezárások hatása. További szállítási készség romlás következett és ez akkor kizárólag ár garancia biztosításával akadályozta meg a további értékesítési veszteségeket, különösen erős volt a forint gyengülése ebben az időszakban. Volt olyan időintervallum amikor a cégünk nyitott rendelésállománya közel 30 ezer autó volt. Különböző vásárlói kompenzációs csomagokat dolgoztunk ki ezek segítségével igyekeztünk megőrizni vásárlóinkat pl.: sávosan változó értékű tartozék csomag. Jelentős volt sajnos így is a rendelések lemondása mind a magánügyfelek, mind a céges és flotta felhasználók oldaláról.

Az Orosz-Ukrán konfliktus pénzügyi oldalról is jelentős terhet és kockázatot hordozott és jelenleg is hordoz magában. Lényegesen magasabb értékvesztéssel voltunk kénytelenek kalkulálni az ezen a piacon lévő partnereinknél, idővel kénytelek voltunk elhatárolni forrásokat az esetleges behajthatatlannak bizonyuló kintlévőségeink miatt, Ukrajna a Porsche csoporthoz tartozik és alkatrész ellátása Budaörsön keresztül történik. Folyamatos volt a szankciós lista ellenőrzése, megőrizve vállalatunk hitelességét partnereink előtt.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Miután áttekintettem cégünk működését néhány a közelmúltban befolyásoló tényezőit összegezném melyek azok a kiugrási pontok és mérföldkövek, amelyek segítségével továbbra is Magyarország vezető autóiportőre maradhat.

Az a jelenlegi az autóipar számára átmeneti időszakban is érzékelhető, hogy teljeskörű strukturális és szervezeti átalakulások zajlanak a szektor minden területén.

Maga az autóipar is teljes átalakulás előtt áll sok szempontból. A gyártók a gyártásra és a technológiaváltásra fognak koncentrálni, a nagykereskedelmet a Közép-Európában lévő régiókban az eredményes és költséghatékony működés érdekében átadják professzionális, független szereplőknek. A nagykereskedők országosan egységes árszabással, online eszközök segítségével közvetlen kapcsolatot alakítanak ki a fogyasztókkal. A kiskereskedői hálózatunk szerepe átalakul: a közvetlen értékesítés helyett értékesítéstámogatás és szolgáltatás lesz a feladatuk, ügynöki rendszerben. Ami talán a legfontosabb lesz a jövő alakítása és a lehetőségek kihasználása szempontjából: Felértékelődik az adatelemzés, az adat óriási értéket fog képviselni, új lendületet és jelentést kell adni a CRM¹² aktivitásunknak. IT-eszközök és online értékesítési képességek szerepe.

A Technológiai átalakulás tökeintenzív, innovatív és folyamatos technológiai fejlesztések kényszere a gyártókon szigorodó környezetvédelmi szabályozások és az alternatív hajtásláncok technológiai fejlődése miatt, ezzel a témával szintén foglalkozik az interjú. Meghatározó lesz a digitális értékesítési csatornák szerepe felértékelődik az online marketing, értékesítés és disztribúció a kiskereskedelemben a professzionális értékesítéstámogatás és szolgáltatás lesz a cél a direkt értékesítés helyett. Mobilitási szolgáltatások felértékelődnek növekszik az alternatív mobilitás iránti igény, de a tulajdonlás a közösségi autózás mellett is fennmarad, a vevők márkahűsége csökken, ezért nyitottabbak lesznek márkafüggetlen mobilitási megoldásokra, egyre kevesebbek tartják majd kifizetődőnek a saját jármű vásárlását. Megerősödnek a szerviz üzletágban is a márkafüggetlen hálózatok, így elengedhetetlen a nyitás az idősebb járművek tulajdonosai felé.¹³ Kiemelkedően fontos a magas minőségű kiskereskedelmi hálózatunk rendszere, le kell fedni a teljes értékláncot azaz a nagykereskedelemtől indulva, a kiskereskedelmen át valamennyi, magas hozzáadott értékű mobilitási és kapcsolódó szolgáltatás a portfóliónk részét képezi.

¹² Customer Relationship Management – CRM: ügyfélkapcsolat-kezelés

¹³II. és III. szegmens: 4-8 éves és 8-12 éves járműveket jelenti

Ezek a következők kell legyenek:

- Flottakezelés, bérautószolgáltatás, alternatív mobilitás, közösségi autózás
- Javítás, karosszéria, alkatrészkereskedelem, az említett idősebb járművekkel kiegészítve
- Kiegészítők értékesítése (többek között biztosítási és finanszírozási termékek)

Többcsatornás értékesítési modellt és saját, online piactereket kell kiépíteni. A hagyományos, személyes értékesítés mellett digitális eszközökön keresztül is el kell érni meglévő és potenciális ügyfeleinket. Mindezt professzionális IT-megoldásokkal és adatelemzési kompetenciákkal érhetjük el.

Dolgozatomban foglalkoztam a LEAN menedzsment alkalmazásával, itt is lehetséges alternatívaként szeretném megjelölni, mivel véleményem szerint sikeresen és hatékonyan lehet alkalmazásával hozzájárulni az eredményes működéshez. Sok esetben a jelenlegi folyamatok nem fenttarthatóak. Minden részlegre kiterjedően végrehajtani a folyamatvizsgálatot így kiszűrve azokat a pontokat, ahol nem keletkezik és vagy veszteséget érzékelünk. A 2015-ben kiobbant „dízel ügy” kapcsán találkoztam először a kríziskommunikáció kifejezéssel azóta minden vállalatnak fel kell készülnie a működését és eredményességét markánsan befolyásoló váratlan eseményesekre, így nekünk is kész forgatókönyvvel kell rendelkezünk minden ilyen és hasonló esetre, hiszen hihetetlen tempóban változik az autóipar. Képezzünk és határoljunk el forrásokat az ilyen eseményekhez kapcsolódó költségekre.

Láthattuk, hogy rengeteg tényező és esemény lehet hatással egy vállalat eredményére és versenyképességére. Ami biztosan kijelenthető, hogy az elmúlt három évmegmutatta a controlling jelentőségét és jó értelemben vett hatalmát. Az interjúban is olvasható, hogy a pénzügyi szakemberek vették át szinte minden területen a vezető pozíciókat, hiszen az eredmény határoz meg mindent. A sűrűbben végrehajtott ellenőrzés és a még alaposabb tervezés lehet egy út a stratégia alkotáshoz. Így hatékonyabbá tehető a működés és eredményesebb lehet a vállalat. Természtésen ennek a folyamatnak is van kockázata, dolgozatomban elején foglalkoztam a stratégiai döntéseknek az operatív szintre történő átvitelének a nehézségeivel, mindazonáltal nem látok más utat, amelynek segítségével, ahogy írtam már Magyarország vezető autóimportőre maradhatunk. Amennyiben az előzőekben leírtakat szemelőtt tartva tervezzük működésünket, szorosan együttműködve a controlling csapattal, bizonyosan pozitív hatással lesz vállalatunk eredményére.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Bevezetőmben leírtam, hogy miért választottam ezt a témát és miért tartom fontosnak, meghatároztam, hogy mi a szakdolgozat célja, mi indokolja a téma választását.

Kifejtettem a szakdolgozat gerincét adó problémákat és az ágazatot kísérő jelenségeket. Különböző szerzők és a téma szakértői segítségével kifejtettem a kérdéseket. Bemutattam magát a Porsche Hungaria Kft.-t, röviden a történetét és működését. Kitérve az alkatrész üzletág jellemzőire és működésére. Ezen belül bemutattam a szervizfolyamat részeit és a piacot befolyásoló tényezőket, mind pozitív, mind negatív értelemben. Ezenkívül részletes képet adtam a Porsche Hungaria Kft. controlling részlegének működéséről és struktúrájáról.

A szerviz és tartozék üzletág jelentősen befolyásolja a Porsche Hungaria Kft. eredményességét. Az árbevétel mindössze 14 százaléka származik ettől a részlegtől, addig az üzemi eredmény 66 százaléka származik onnan (Porsche Hungaria Kft. saját adat, 2022). A bemutatott és vizsgált adatok alapján kiderült a szoros összefüggés az alkatrész, tartozék ellátás és a vállalati eredmény között. között.

Jól látható az üzletág jelentősége, amely nagymértékben összefonódik a készletezés kérdésével, ami határozottan befolyásolja az üzemi eredmény alakulását. Dolgozatomban arra szeretnék rámutatni, hogy a szerviz üzlet, mint az eredményesség egyik kulcsa, mennyire fontos szerepet tölt be a és a Porsche Hungaria működésében. Ugyanakkor hogyan kellene és kell reagálnunk a változásokra szem előtt tartva a cég eredményességét, a fenntarthatóságot, megőrizve piacvezető pozíciónkat. Nem szabad megfeledkezni a már említett technológiaváltásról sem, egyes szakértők szerint: 2030-ra minden második új forgalomba helyezett autó tisztán elektromos lesz. Ennek a folyamatnak is jelentős hatása van az eredményre a szektor résztvevői számára, így tovább nőhet és biztos vagyok benne, hogy nőni is fog a pénzügyi tervezés és a contrillong jelentősége. a folyamat contollingról. A controlling tevékenységnek is szerves része a cégen belül működő folyamatok, eljárások folyamatos felülvizsgálata, javaslattétel a javításra, a folyamatcontrolling. A Porsche Holding szintű utasítások, eljárások, ellenőrzési mechanizmusok gyakorlatba való átültetésében is kiemelt szerepet játszik a részleg. Ebben igazán nagy lehetőséget látok, akár LEAN menedzsment keretében, meggyőződésem, hogy ennek segítségével, jelentősen növelni lehetne a cég hatékonyságát és eredményét. Az események bizonyítják a téma aktualitását, véleményem szerint az eddigi folyamatok nem fentarthatóak.

A témaválasztás számomra ideális volt, mert mindennapi munkám során gyakran találkozom a dolgozatban említett megoldandó és eddig ismeretlen problémákkal és helyzetekkel, melyeket jól láthatóan nem lehet megszokott és régóta ismert módszerekkel korrigálni vagy helyettesíteni. Ezeket az eseteket minden alkalommal nagy kihívásként élem meg és igyekszem legjobb szakmai tudásom szerint megoldani.

7. FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. – Tari E.(2017): Stratégiai menedzsment, Akadémiai Kiadó Kft.
- [2] Becker P. – Turner A. – Varsányi J. – Virág M. (2005): Értékalapú stratégiák, Budapest, Akadémia Kiadó
- [3] Boversox, D. J. – Closs, D. J. (1996): Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process
- [4] Brian, F. (2006): How to write a Business Plan, The Sunday Times
- [5] Chikán A. – Demeter K. (2006): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó.
- [6] Chikán A. (2001): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Kft.
- [7] Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft.
- [8] Chopra, S. – Meindl, P. (2004): Supply Chain Management, Person and Prentice Hall
- [9] Christopher, M. (2006): Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Costs and Improving Services
- [10] Colin, E. – Fran, A. (1998): Making Strategy, London, Sage Publications
- [11] Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest, Nemzeti tankönyvkiadó Rt.
- [12] Gelei A. (2008): Raktározás, Aula Kiadó
- [13] Hágen I. – Kondorosi F. (2011): Üzletviteli gyakorlatok vezetői döntésekhez 1. kötet, Régió Oktatási Központ Kft.
- [14] Halászné S. E. (1998): Logisztika, szolgáltatások versenyképessége
- [15] Hanyecz L. (2009): Controlling és üzleti tervezés, Saldo Kiadó
- [16] Harland, C. (1996): Supply network startegies, European Journal and supply management
- [17] Heinz S. (1991): Gyakorlati marketing kis és középvállalatok számára, Rudolf Fauge Kiadó
- [18] Horváth P. (1991): Controlling a sikeres vezetés eszköze, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- [19] Jelen T. – Mészáros T. (2008): Tervezés, Aula Kiadó

- [20] Klaus, S. (1992): Controlling: Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen, UVK Kiadó
- [21] Ladó L. (1991): Számvitel, adózás és vállalkozás, Láng Kiadó
- [22] Leslie, W. Rue – Phyllis, G. (1989): Strategic Management: Concepts and Experiences, New York, McGraw-Hill Companies
- [23] Marsalek S. (2005): Szervezési ismeretek jegyzet, Károly Róbert Főiskola Gyöngyös
- [24] Mészáros S. (2010): Kereskedelmi logisztika prezentáció, BKF
- [25] Mészáros T. (2010): Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban, Budapest, Corvinus Egyetem
- [26] Nádor É. (2007): Az üzleti tanácsadás marketingje, Akadémia Kiadó
- [27] Némethné Gál A. (2006): Statisztikai módszerek alkalmazásának lehetőségei a kis és középvállalkozások versenyképességének, konferencia publikáció
- [28] Philip, K. (1988): Principles Marketing, Pearson Books
- [29] Schein, E. H. (2002): What should it mean? Oxford Blackwell Business
- [30] Stevenson, W. J. (2005): Operation Management, McGraw-Hill/Irwin Series
- [31] Szegedi Z. – Prezenszki J. (2017): Logisztika menedzsment, Kossuth Kiadó
- [32] Téglá Zs. (2017): Logisztika menedzsment jegyzet, KRF
- [33] Váradi I. (2008): Készletek elemzése, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
- [34] Vaughan, E. (2011): Writing a business plan, Financial Times

Internet hivatkozás:

- [1] Junior Business Club: <https://juniorbusinessclub.ro/> utolsó megtekintés ideje: 2023.11.06.
- [2] Lean Enterprise Institute Hungary Nonprofit Kft.: <https://lean.org.hu/alapok/a-leanrol/> utolsó megtekintés ideje: 2023.11.06.

8. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A logisztika kapcsolata a termeléssel és az értékesítéssel	7
2. ábra: Logisztikai beszámoló	9
3. ábra: A Porter féle értéklánc modell	10
4. ábra: A Cross-Docking folyamat bemutatása	11
5. ábra: A LEAN folyamat.....	13
6. ábra: A controlling legfontosabb elemei	15
7. ábra: a tervezés folyamata.....	19
8. ábra: Porsche Hungaria Kft. controlling organigram.....	20
9. ábra: Vállalkozásdemográfia (működő vállalkozások száma) létszám-kategóriák szerint, SBS módszertan	23
10. ábra: Az üzleti tervezés folyamata	27
11. ábra: Porsche Hungária Helye az ellátási láncban	32
12. ábra: A 2022-es év számokban a PCB-ben.....	34
13. ábra: szervizfolyamat	37
14. ábra: az alkatrészellátás alapfolyamata	38

9. MELLÉKLET

1. számú melléklet: Interjú

1. Kérdés:

Kérlek Balázs mond el a véleményedet az elmúlt bő három év az eseményeinek a tükrében kezdve a Covid-al, a félvezető hiánnyal és végül az Orosz-Ukrán háborúval.

Mik voltak azok a változások melyek hatással voltak az iparágra, milyen folyamatok változtak meg, mi voltak azok a hatások és kölcsönhatások, amelyek változásokat hoztak ebben a szektorban?

Balázs: Nem túl emlegetve vagy kihangsúlyozva a statisztikai adatokat, ha normalitást nézünk, régi normalitást akkor a 2008-2010-es válságból 2016-ra állt talpra a világ autóipara ez azt jeleneti, hogy a legtöbb új autót 2016-ban értékesítették, ne a gyártásról és a kiszállításról beszéljünk ez 100 M darab volt, ezt azóta sem értük el. A világpiacot jelentősen befolyásolja az, hogy 2017-óta ezen, ha tölcseyszerűen elindulunk egy stabil autós hatalom van ez Kína, ahol plusz – mínusz pár százalék 20 M autót adnak el, függetlenül attól, hogy COVID van, előtte levő normalitás, Orosz-Ukrán háború. A teljes világpiacból, ami a mostani kalkulációk szerint 2023-ban úgy 60-65 M autó lesz, tehát van egy 30%-os visszaesés. Ebből Kína ugyanúgy hoz 20 M-ot évről évre. Emiatt a nagy autógyárak így a VW AG is Kínára fókuszálnak, mert Kína két nap alatt annyi autót helyez forgalomba, mint a teljes magyar összpiac. Ennek megfelelően a fókusz az Európai autógyártóktól is oda irányul és koncentrálódik. A második legnagyobb piac az USA, majd Németország és feljövőben van India is, nagyobb kilengések és mozgások vannak. Magyarországon is az utolsó teljes év az 2019 volt, 2020-ban volt egy bezuhanás, amit 2021-ben további csökkenés követett, 2022-ben kicsit tovább javult a helyzet, az idei év viszont, ami a forgalomba helyezéseket illeti az már közelít a normális mennyiség felé. Egy tízmilliós országban, ahol rendszeren működik a GDP és a vásárlóerő körülbelül egy olyan 200-250 ezer autóval kell számolnunk, ami utoljára 2004-ben volt, 2005 és 2006-ban hasonlóan 200 és 240 ezer között mozgott, 35-40% céges arány, maradék 65-60% privát vásárló, ezt a válság megfordította, divatos lett és lett kedvező könyvelési szempontból a finanszírozás, teljesen átfordult 35% privát és 65% céges. A Porsche Hungaria-nál még élesebb a kép itt van olyan márka, ahol akár 90% is lehet a céges arány.

2019 után jött a COVID, teljes fék, majd megnyílt és hirtelen kezdte behozni a lemaradás, amelyeket a lezárások és restrikciónak okoztak. Ettől sokkal jobban megviselte az európai autópiacot a félvezető hiány, ami a COVID-nak volt köszönhető, és itt az játszott nagyon nagy szerepet, hogy a világ félvezető gyártásának nagyjából 90%-a egy cégcsoport a Taiwan Semiconductor Manufacturing Company¹⁴ (TSMC)biztosítja. Ráadásul mivel a COVID alatt a kereslet eltolódott az úgynevezett „okos chip” -eket felhasználó szórakoztatóipari cikket felé, a „Home office” és az ezzel összefüggő változások miatt, ezekkel a termékekkel nagyságrendekkel többet keresetek ezek a gyártók és a „buta” chipekből, amik az autókba kellenek, motorvezérlés, visszapillantó tükrök állítása stb., ezeknek a gyártási száma csökkent és ekkor találkozott az autós szektor azzal a jelenséggel, hogy a globális beszállítói ellátási lánc sérülékenysége mekkora problémát jelent.

Kialakult egy áruhiány, amivel párhuzamosan elkezdtek emelkedni az autók árai, kialakult egy keresleti piac, ami egészen 2023 február- márciusig tartott és ennek a keresleti piacnak, amit nem tudtunk kiszolgálni és Európa sem tudott kiszolgálni, most így megyünk lefelé Magyarország irányába ennek most érnek be a gyümölcsei, hogy a feltorlódott rendelési állományokat normális esetben a rendelés állomány három havi a Porsche Hungaria Kft. esetében. Mondjuk azt, hogy 7000 és 9000 ezer között van ez 2022 közepén 27000 autó volt, tehát egy teljes felborulása volt a piacnak, ezeket az autókat most szállítjuk ki, mivel alapanyag hiány volt, amire rájött a háború és ez szintén tovább erősítette azt a tényt, hogy nagyon sérülékeny a globális beszállítói piac. Kiderült, hogy bizonyos ritkafémek egyéb összetevők ebből Ukrajna az autógyártók eseteként 70% át látta el, ez további áruhiányhoz áremelkedéshez és ezzel párhuzamosan mivel nem volt gazdasági krízis keresletnövekedéshez vezetett.

Az értékesítés stabil volt és nagyon erős rekord hónapokat zártak a kereskedők Magyarországon és Európában is, nem kellett kedvezményeket adni, sokat lehetett keresni az autókban, amik most monetizálódnak¹⁵, viszont a piacok azok alacsony számokat produkáltak erre jött rá az a fajta recesszió ami különböző szinten érinti az európai országokat, Magyarország ennek a folyamatnak nagyon erősen kitett, ennek az okaira most nem térek ki, ennek a következménye az, hogy nagyon magas az alapkamat, magas az infláció és rettenetesen megdrágultak az autók így most hirtelen két hónap alatt megváltozott a helyzet: keresletből kínálativá ment át a piac, a forgalomba helyezések száma elkezdett növekedni a korábban megrendelt és most beérkezett autó miatt, viszont az autó eladás összességében a teljes magyar piacon közel 60% -al

¹⁴ A Tajvan legértékesebb cégének számító chipgyártó vállalat

¹⁵ Pénzzé válnak

visszaesett a magyar piacon, aminek majd a pontos következményeit 2024-ben fogjuk látni. Ami a pesszimista előrejelzések szerint azt jelenti, hogy nagyságrendileg 65 ezres új személyautós és körülbelül 10 ezres haszonjármű piacra számíthatunk. Az idei előrejelzések szerint 2023-ban 105-110 ezres személyautó és nagyjából 20-25 ezres haszonjármű értékesítésre számíthatunk.

Így néz ki az elmúlt három év, ahol az energiaárak és az élelmiszerárak emelkedése miatt Nyugat Európában a megtakarításokra jobban odafigyeltek inkább kitolják az autó vásárlásokat ez ugyanúgy igaz a magán és céges ügyfelekre is. Magyarországon jelenleg még nem tudjuk, hogy óvatosságból nem vásárolnak vagy egyáltalán nincsenek megtakarítások. Ezt majd év végén, jövő év elején és közepén fogjuk látni, tehát nagyon furcsa három év van mögöttünk 20-21 és 22 és az idei év is rendkívül érdekes minden szempontból.

Záró gondolatként ehhez a témához, areális becslések szerint 2025-26-ra állhat vissza a normalitás, lassú újra emelkedésre számítunk, ami nem tudjuk mekkora számot jelent az európai a magyar és világpiacon, de Kína ugyanúgy stabil.

2. Kérdés:

Vajon most mindezek tükrében, amit elmondtál mennyire működnek vagy működhetnek azok a bevett több évtizedes gazdasági módszerek, megoldások, amik abban az esetben, ha jött egy válság pl. a 2009-es aztán megoldották azzal, ami le volt írva tankönyvekben?

Balázs:

Igen de erre utólag jöttünk rá, mert először azt mondták először a 2009-es válságnál is hogy ez egy szimpla „V”, tehát van egy bezuhanás és megemelkedünk, volt aki azt mondta hogy „W” leesik magához tér valamennyire újra leesik és aztán emelkedünk és a legpesszimistábbak azt mondták hogy egy „L” betű tehát lezuhanunk és ott maradunk beláthatatlan ideig. Ehhez képest a „W” és a „V” közötti rendeződés történt meg de kellett legalább öt mire magához talált a világgazdaság.

Most ezek a módszerek, amikkel korábban operáltak úgy tűnik ahogy akkor se működtek tehát akkor a hitelezések miatt alakult ki nagy probléma most pedig, ha Magyarországról beszélünk a vásárlóerő visszaesése illetve az óvatosság a recessziós óvatosság miatt mert ha nézed az alap szükségletek piramisát ezt a „Maslow”¹⁶-piramist, hogyha 40%-al drágább az étel és 16,4 % az

¹⁶ A Maslow-piramis az emberi szükségletek egymásra épülő hierarchiáját mutatja be.

infláció¹⁷ akkor előbb fog ételre költeni talán még utazásra ami luxus javakat vagy luxus szolgáltatást érint minthogy autót vegyen , új lakást vegyen, kertet bővítsen tehát ezeket mind most fékezi a vásárlói kör és ezt nem tudjuk hogy mikor lesz vége és kezdenek el újra költeni. Ráadásul ez fontos és kapcsolódik ahhoz, amit mondta a céges és magán arányról, hogy mivel magas az alapkamat ezért annyira elszálltak a havi díjak, hogy a cégek inkább hosszabbítanak mintsem hogy új autóba vágjanak bele hiszen az autó árak két év alatt 35-40%-al emelkedett , az alapkamat növekedése miatt ami korábban 2,5-4 % volt ez most 13% , tehát ez még jobban megnöveli a havi díjakat ezt úgy kell elképzelni, hogy korábban egy Škoda Octavia havi díja 48 hónapos futamidőre nettó 280 eFt volt x befizetővel ez most körülbelül 50% al több ha ezt kivetítjük egy akár 50-80 autóval rendelkező vállalkozásra akkor jó látható , hogy új üzleti tervezésre van szükség, havi szinten is jelentősen nőnek a fenntartás költségei. Ami mindenki számára látható, hogy jelenleg kínálati piac van ömlenek a reklámok és az akciók minden márkára és modellre, újra nyílt hétvége van, leértékelés, minden próbálnak az emberek után dobálni.

3. Kérdés:

Ha picit szűkítjük a kört ez az egész folyamat mennyire borította fel a Porsche Hungaria Kft. életét? Készletezés, pénzügyi oldalról, vállalati versenyképesség szempontjából?

Balázs:

A Porsche Hungaria Kft. a következő lábakra támaszkodik , mivel mondtam hogy magas a céges arány: a flottakezelők több ezres , nagyon nagy mennyiség közületi értékesítések, retail tehát kereskedői hálózat azon belül KKV -nak történő értékesítés és privát ügyfeleknek történő értékesítés illetve a negyedik láb amire nem vagyunk büszkék de egy szükséges és eredményes kevésbé jó csatorna az pedig a közösségen belüli értékesítés és ott olyan modelleket tudunk eladni egyébként jó haszonnal amelyek Magyarországon nem kurrenssek. Tehát ezekre támaszkodunk, úgy változott meg a PoHu élete, a többi márkához hasonlóan ebben a három évben átmenetileg, hogy 20%-kal kevesebb eladott autóval 20%-kal nagyobb eredményt tudtunk elérni. Az alkatrész és a tartozék áremelkedés semmiféle negatív hatással nem volt a piacra, sőt nominálisan is tehát darabszámot tekintve és árbevétel növekedésben is rekordokat dönt minden évben az alkatrész és tartozék értékesítés.

¹⁷ KSH 2023.Augusztusi adat

Felborult minden, de fel kell készülnünk a jövő évre, ami meg pont a fordítottja lesz mert egyetlen bizodalunk van hogy a szerviz stabil meg az alkatrész és a tartozék is mert új autóból biztos, hogy kevesebbet fogunk kiszállítani az új autóból származó nettó árbevételünk elképzelhető, hogy akár 40-45 százalékkal kevesebb lesz mint 2023-ban, mert ennyivel csökkent idén az újautó értékesítés és a korábbi nyitott rendelésállományt idén abszolváljuk¹⁸ valamennyi még át fog menni jövő év első negyedévére utána jön egy óriási vákuum lesz.

4. Kérdés:

Sikerült-e az elmúlt évek eseményei kapcsán meghozott stratégiai döntéseket operatív szintre átvinni?

Balázs:

A kérdés többszintű, hiszen történtek döntések konszern szinten és PoHu szinten is. Rövid, közép és hosszútávon is. Csak abból kell kiindulni, hogy a szerviz és javítási profilokat vegyük alapul azzal, hogy több ezer chip és szofverek irányítják az autókat, nem az van mint korábban egy teljesen más tartalmú „problemlöser”¹⁹ egy teljesen más autójavítási funkció van, az értékesítőknek másképp kell elmagyarázni egy autó használhatóságát illetve ez ami a termékportfóliót illeti kiegészítve az elektromobilitás elterjedésével ami komoly veszélyt jelent amúgy az alkatrész értékesítésre és a szerviz üzletágra, hiszen ott van egy féktárcsa és egy gumibroncs ezzel ott be is fejeződött az alkatrész értékesítés. Ezzel gyakorlatilag a gumibroncs lesz az egyik potenciális profitcentrum a jövő autó javításában és a tartozék értékesítésben. A magas nyomaték miatt sokkal jobban kopik a gumibroncs ezzel hozott magával egy új kifejezést az „abroncsszmog” ami hamarosan egy sokat hallott dolog lesz.

Tehát biztos, hogy más tempó van, ami minket érint, mint VW AG, hogy rengeteg irányelv van, melyeket a normál üzletmenet mellett szem előtt kell tartani ezek egy része könnyen adaptálható, egy része nehezebben de nincs választási lehetőségünk, tehát ami felülről jön azokat teljesítenünk kell.

5.nKérdés

Mit hoz a jövő akár globálisan akár PoHu szinten? Mi lehet az irány?

¹⁸ sikeresen befejez, kivitelez

¹⁹ Problémamegoldó, létező funkció a PoHu szervizekben (technikai problémára vonatkozik, nehezen javítható járművek)

Balázs:

A legnagyobb kérdés az elektromobilitás és abban bízom, hogy középút lesz abban bízom, hogy nem akarják egységesíteni maradjunk az Európai uniónál az országokat irányelvek alapján tehát ne ugyanaz legyen érvényes Norvégiára, mint Magyarországra, Magyarországon most stabilan 4% alatt van az új elektromos autók forgalomba helyezése, ez szám néha picit kiugrik, ha van állami szubvenció²⁰, ugyanez igaz Norvégiára, Németországra és mindenkre. A töltőhálózat infrastruktúrából hiányzik több százezer töltő az Európai unióban, ráadásul azt szoktam mondani, hogy túl van büntetve a belső égésű autóknek a gyártása. Miközben kiváló mutatókat tud hozni egy EU6-os dízel levegő szennyezés terén, amennyiben betartod a sebesség határokat akkor fogyaszt 3,8 és 5 liter között. Tehát és a középútban bízom elég bigott és fundamentalista megközelítés a 2023-as terveket illetően, de szerencsére egyre több újságcikket lehet olvasni arról, hogy ez a dátum nem tartható, mert vészesen közeledik 2030 és annak az lesz a következménye, hogy a vásárlóerő a drágulás miatt nem fogja tudni megengedni a tömeges elektromos autó beszerzést és ez óriási lehetőséget piacpotenciált biztosíthat a 2026-ra már több mint 60 márkát gyártó Kínai gyártóknak. Sajnos elvitték az európai dizájnereket és motorfejlesztőket és minőséget gyártanak. Ugyanúgy fókuszálnak az elektromos hajtásra és a hagyományos hajtásokra is. Magyarországon 15,2 év az átlagéletkor a négymilliós gépjárműparknak, ezek többsége EU4 és EU5 besorolású, ők nem engedhetnek meg maguknak belátható időn belül elektromos jármű vásárlást.

6. Kérdés

Pénzügyi oldalról kívánt-e változást az a helyzet, ami az elmúlt három évben előállt controlling oldalról vagy előtérbe került-e a controlling?

Balázs:

Ezt a történelem fogja tudni megválaszolni. Egy biztos, hogy értékesítést is érintő döntéshozói funkcióba aránytalanul magas a controlling és pénzügyi oldalról érkezőknek a száma. Ez azt jelenti például, hogy ők nem vesznek figyelembe olyan értékeket vagy olyan szempontokat, hogy pl. a Škoda 15 év alatt egy TOP3-as márkává nőtte ki magát és végtelenül fontos a céges és közületi partnereknek és azért, mert Németországban mondjuk egy autón mondjuk 400 euróval többet keresnek oda allokálták²¹ nem törődte a magyar piaccal, ezért voltak például 1,5

²⁰ Támogatás

²¹ Erőforrások átcsoportosítása

és 2 éves szállítási határidők. Sajnos az úgynevezett „chip gazdag” autókat olyan területekre viszik, ahol többet tudnak rajta keresni. Abban bízunk, hogy vissza fog fordulni az egész és értékesítésre fókuszáló stratégia lesz a cégeknél. A másik pedig ami pedig korábban nem volt jellemző a nagy német gyártóknál, a vezetőség az stabil volt, tehát 8-10-12 évig dolgozott vezetői pozícióban valaki és volt egyfajta lojalitás, most pedig jönnek mennek a vezetők és nagyon sokszor az látszat vagy az a látszik, hogy ő arra fókuszál, hogy egy-két év alatt egy jelentős prémiumot begyűjtsön, rövid távú célokat teljesítsen és utána lép tovább. Ahogy egyébként a Volkswagen-nél is láttuk és ez nem jó. Megkötik a szerződéseket, de idővel az elégedetlenség miatt távozniuk kell.

7. Kérdés

Hogyan jelenik meg a fenntarthatóság PoHu szinten mennyire van jelen és lesz jelen?
Merre tartunk?

Balázs:

Azt mindenféleképpen meg kell tennünk és arra megyünk, amit az irányelvek megkövetelnek és amit az észszerűség diktál. Például ahol most ülünk ez az épület egy teljesen önellátó egység, 2,1 Mrd –ból épült, hőszivattyúk látják el a hűtés és fűtést, egy óriási napelempark van a tetőn, igyekszünk minél több zöld rendszámot autót használni, itt is az egészséges megoldásnak a „Plug-in hibrid”²² megoldást tartom optimálisnak. Az emberek körülbelül 80%-a naponta húsz kilométer autózik, 90%-uk pedig húsz és negyven kilométer közötti távolságot tesz meg naponta számukra, számomra ez a tökéletes megoldás.

Összefoglalva néhány gondolatban a PoHu Környezetvédelmi küldetését és filozófiáját:

A fenntartható mobilitás világelső szolgáltatója és környezetünk védelmének példaképe kívánunk lenni. Ennek érdekében szisztematikusan és ellenőrizhetően csökkentjük a környezeti hatásokat termékeink és szolgáltatásaink életciklusa során. A környezetvédelmi előírásoknak, szabványoknak és önkéntes kötelezettségvállalásoknak való megfelelés alapvető feltétele tevékenységünknek.

²² A PHEV külső forrásból tölthető hibridet jelent, azaz ezek az autók képesek arra, hogy az elektromos hálózatról vételezzenek energiát. Az akkupakkjuk általában 8 kWh és 20 kWh közötti kapacitású (prémium kategóriában nagyobb is lehet) és tisztán elektromos módban is tudnak közlekedni, az így megtehető hatótáv modelltől függően 30 és 100 km közötti lehet.

Elköteleztük magunkat a Párizsi Megállapodás mellett, és célul tűztük ki a 1,5°-os célszint elérését. Következésképpen termékeink villamosítására, teljes értékláncunk dekarbonizációjára, valamint a telephelyeink és ügyfeleink ellátását szolgáló megújuló energiatermelés bővítésére összpontosítunk. Legkésőbb 2050-re nettó CO₂-semleges vállalat szeretnénk lenni. Újrahasznosított anyagok és megújuló erőforrások használatával csökkentjük az elsődleges nyersanyagok iránti igényünket. Javítjuk az energia- és erőforrás-hatékonyságunkat, és körforgást hozunk létre az anyagok és a víz számára. Üzleti partnereinkkel együtt csökkentjük a természeti erőforrások felhasználását az ellátási láncunk mentén. Csökkentjük a levegőbe, a talajba és a vízbe kerülő károsanyag-kibocsátást. Csökkentjük üzleti tevékenységünknek a biológiai sokféleségre és az ökoszisztéma-szolgáltatásokra gyakorolt hatását, és támogatjuk az ezek megőrzését célzó projekteket.

Szeretnénk példaképpül szolgálni egy modern, átlátható és sikeres vállalat számára az integritás és a megfelelés tekintetében.

Hatékony környezetvédelmi megfelelés-irányítási rendszereket működtetünk, hogy mobilitási megoldásaink életciklusa során azonosítsuk és kezeljük a környezeti kockázatokat és lehetőségeket. Nyílt párbeszédet folytatunk érdekelt feleinkkel, és döntéseink során figyelembe vesszük elvárásaikat.

Ezeket figyelembe véve a következő mérföldkövek vannak még:

- A saját céges autópark villamosítása
- Több töltőállomás/töltőállomás telepítése
- Töltési infrastruktúra az alkalmazottak számára az irodai helyszíneken
- Fotovoltaikus²³ rendszerek telepítése a flotta/irodaépületekre és az energia felhasználása a töltéshez is.
- A fenntarthatóság beillesztése a közbeszerzési irányelvbe (GR10)
- CSR²⁴ minősítés a beszállítók számára
- Fenntartható beszerzéssel kapcsolatos képzés a vevők számára
- Energiahatékonysági projektek (lásd.:ITC)
- Gáz és olaj felhasználás fokozatos kivezetése

²³ Gyakorlatilag minden típusú napelem ezt a jelenséget aknázza ki és ezáltal a napelemek közvetlenül villamos egyenáramot termelnek a napsugárzásból. Ezt az egyenáramot áramátalakító berendezésekkel (inverter) segítségével hálózati árammá alakítják így elérve a háztartások számára is használható formát.

²⁴ A Vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility – CSR) egy vállalat fenntartható kezeléssel kapcsolatos, gazdasági, ökológiai és társadalmi szempontú általános felelősségét írja le.

– Vízfogyasztás, -csökkentés és hulladék keletkezés csökkentés

„A fenntarthatóság olyan globális felelősség, amelyet minden vállalatnak komolyan kell vennie

- Johann Lechner, ügyvezető igazgató és pénzügyi igazgató”

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Hegedűs Gábor
A Hallgató Neptun kódja: HXBJTZ
A dolgozat címe: A Porsche Hungaria alkatrészforgalmi elemzése
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: MATE Károly Róbert Campus
A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat 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 mindenkor 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 eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2023 év november hó 09 nap


Hallgató aláírása

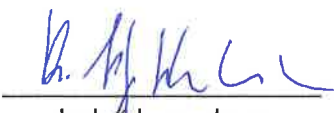
NYILATKOZAT

HEGEDŰS GÁBOR (név) (hallgató Neptun azonosítója: HXB/TZ)
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a
záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ 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 javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: Gyöngyös, 2023. év 11. hó 07. nap


belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendó.

³ A megfelelő aláhúzendó.