

A PLENÁRIS ÜLÉS ELŐADÁSAI

SVÉHLIK CSABA¹

PARADIGMAVÁLTÁS AZ AUTÓIPARBAN: A TECHNIKA-KÖZPONTÚSÁGTÓL A MÁRKA- ÉS VEVŐKÖZPONTÚSÁGIG

*„Navigare necesse est...”
(Közlekedni kell...)*

Pompeius, i. e. 70.

1. BEVEZETÉS

Mindenki számára könnyen belátható, hogy az elmúlt száz év legfőbb technikai szimbóluma az autó.

Amikor az utcákon tovaszáguldó autósodákat megcsodáljuk, el sem akarjuk hinni, hogy az autóipar-nak mint húzóipárnak is szembe kell néznie jó néhány olyan kihívással, amellyel más szektorok az elmúlt időszakban már megküzdöttek és sikeresen működnek tovább.

E munka azt a célt tűzi ki maga elé, hogy – a területi korlátok miatt a teljesség igénye nélkül – fel-tárja azokat a legfontosabb körülményeket, amelyek feltétlenül fontosak ahhoz, hogy az autóipar első-sorban műszaki-technológiai szemléletmódja legfőbbképpen márka- és vevőorientált irányba változ-zon.

A világ autóiparának küldetését az alábbi módon lehet a legegyszerűbben megfogalmazni: az iparág legfőbb feladata, hogy mindenkor az adott korszak műszaki és fogyasztói igényeinek megfelelő gép-kocsit gyártson.

A gépkocsi azonban nem egyszerűen közlekedési eszköz, többet fejez ki önmagánál. Az autóban nem-csak az autóipar fejlődése tükröződik, hiszen korszerűbbé válásának előfeltétele, hogy a háttér-, illetve a beszállítói ipara is lépést tudjon vele tartani.

Az autóipar húzóiparág volta szinte paradox módon kettős megvilágításba került. Egyrészt a jövőben is diktálni fogja az innovációs ütemet, másrészt a „megaszállítók” létrejötte és a független kereske-delmi láncok egyre nagyobb térhódítása egyre szorongatott helyzetbe hozza az autógyárakat. E „hara-pófogó effektus” igen komoly kihívása az autóiparnak, amelyet az amerikaiak után az európai szak-emberek is egyre inkább fenyegető veszélyként értékelnek. Azonban maga az autóipar is igen erőteljes konszolidáció időszakát éli.

2. A KIZÁRÓLAGOS MŰSZAKI SZEMLELET ALKONYA

Abend [4] szerint a technikai civilizációra általában igaz, hogy a technika által előidézett problémákra technikai megoldásokat keres. Ez feltétlenül helyes és jogos gondolkodásmód, azonban az már nem, hogy általános piaci növekedésre és profitábilisabb hozzáadottérték-képzésre is kizárólag műszaki jellegű szempontokat vesz csak figyelembe. Ennek megértéséhez egészen a kezdetekig kell vissza-

¹ Dr. Svéhlik Csaba PhD, marketing és kereskedelmi igazgató, Videoton Holding EAS.

menni. Az autó születése is műszaki alapfeltételek meglétén nyugszik. Számos azóta már híressé és „márkanévvé” vált lelkes szakember (Ford, Opel, Renault stb.) kezdett neki a gépkocsi technikai feltételeinek a lerakásának, amelyre egészen napjainkig műszaki innováció- és újautó-értékesítési marketingvezéreltség volt a jellemző. Henry Ford híres mondata jelszóvá vált a múlt évszázad elején: „színből minden vevői igényt ki tudok elégíteni, amennyiben az fekete”. Ez a mentalitás valamilyen formában száz évig fennmaradt, ha nem is a gépkocsi eladási tevékenységénél, hanem az azt követő szolgáltatások színvonalának megfelelő biztosításánál. Nemzetközi autópiacon publikációk [5], [9] szerint a legtöbb autógyár még ma sem tudja teljes biztonsággal, ki is autójának a vevője! Óriási a lemaradás a vevőmenedzsmentben például a hotelszakmához vagy a légi közlekedéshez képest.

Az utóbbi évtizedekben a vevői igények egyre heterogénebbek lettek, már nem lehet klasszikus célcsoportokban gondolkodni, hiszen minden ember egyénre szabott gépkocsit igényel. Mindennek a feltételeit az autógyárak műszakilag és informatikai módon megteremtették: az igen széles opciós felszereltségi listával ki tudnak minden vevői igényt elégíteni.

Az autógyárak az elmúlt száz év alatt húzóiparaggá váltak, a műszaki innováció élvárosa lett. Azonban a valóban csodára méltó műszaki fejlesztéseken kívül a szükséges termelékenység-javulást kizárólag a gyártásra koncentrálnak, valósították meg sikeresen. Az eladás utáni tevékenységre egészen az elmúlt évekig nem tanúsítottak megfelelő odafigyelést.

Termelékenységi és műszaki szempontokat figyelembe véve a világ autógyárak számára mindent véghez tudott vinni: itt van például a balesetek és a biztonság kérdése. Autóban többen halnak meg, mint háborúban. Ezt felismerve az autógyárak intenzív kutatási-fejlesztési tevékenységbe kezdtek, amely még ma is teljes lendülettel folyik. Ennek látható jelei légzsákok, energiaelnyelők formájában visszatükröződnek a gépkocsikban. Egy másik példa a gyárkapukon belülről: óriási az előrelépés az autógyártás energiaigényének mérséklésében is. A technológia fejlesztésével elérték, hogy az egy jármű előállításához szükséges összenergia-felhasználás három évtized alatt körülbelül a negyedére csökkent.

Az autógyárakon belül óriási változások mentek végbe a munkaerő felhasználásának módját illetően az utóbbi évtizedekben: monoton részfeladatokat ismétlő munkások sokasága helyett ma sokkal kevesebb dolgozó végez lényegesen magasabb képzettséget igénylő feladatokat. E változások legkézzelfoghatóbb módon az itt, az autógyártásban, a világ leghatalmasabb iparágában éreztették hatásukat, ahol a tömeggyártásban előállítható legbonyolultabb terméket készítik.

A piaci tendenciák (egyre agresszívabb konkurencia, márkafüggetlen versenytársak megerősödése, piaci szabályok változása stb.) tanúsága világossá teszi az autógyárak legfőbb teendőjét: szerepüket újra kell definiálniuk, ami tulajdonképpen e munkának is a címe:

„A technikaközpontúságtól a márká- és vevőközpontúságig”. Mindez megadja a helyes irányt.

Hagyományokra támaszkodó és „kézzel fogható” márkáépítő elemek ma is fontosak, sőt jelentőségük egyre nő! Az autógyáraknak azonban fel kell ismerniük, hogy a jövőbeni sikeres működésük záloga egy komplexen értelmezett és következetesen végrehajtott márká- és vevőmenedzsmentben rejlő helyes stratégiában rejlik. E felismerés szerint sok autógyárnak kell a korábbi technológia-dominált stratégiáját átértelmeznie, ami sok esetben késedelmes, így fájdalmas szemléletváltozással jár.

3. AUTÓIPARI KIHÍVÁSOK ÉS TENDENCIÁK

3.1. Stagnáló hagyományos piacok – növekedés a feltörekvő piacokon

Az autógyárak jelenlegi legjelentősebb piaci – USA, Japán, Nyugat-Európa – pillanatnyilag, sőt valószínűleg még középtávon is telítődési fázisban vannak, illetve lesznek. A következő években ezekben az országokban mindössze évi 0,3%-os piaci növekedéssel lehet számolni. A telítődésnek az alábbi jelei tapasztalhatók az autógyárak 2500 milliárd eurós világpiacán:

- felesleges gyártói kapacitások,
- az eladási volumen visszaesése,
- csekély jövedelmezőség, sok esetben veszteséges működés,

- felszámolási esetek számos példája a háttérparban.

Becker szerint [1], [2] a fenti negatív tendenciák miatt az autógyárak az utóbbi években az értékük hozzávetőlegesen 25%-át elveszítették, ami összességében mintegy 150 milliárd euró/év veszteséget jelent.

Ezzel szemben az eladási darabszámok a következő 10 évben az olyan új piacokon, mint Kína, Délkelet-Ázsia és Kelet-Európa számottevően emelkedni fognak (+7,5%/év átlaggal).

3.2. Vevői elvárások differenciálódása

A verseny intenzitásának növekedése arra sarkalja az autógyárakat, hogy sokkal jobban megértsék a vevők igényeit. Ma már a vevő teljesen heterogén követelményeket támaszt az autógyártókkal szemben: imázs, külső forma, hasznosság, biztonság, komfort, környezetbarátság stb. Az egyre heterogénebb vevői szükségletek és ezzel összefüggő vevői követelmények növekvő komplexitása miatt a vevőket egyre „finomabb” szegmensekbe kell osztani. A VW például a vevőszegmentumai számát az utóbbi tíz évben 9-ről 30-ra növelte [26].

A gyárak a különböző vevőszegmentumok különböző szükségleteinek kielégítése céljából új járműosztályokat hoztak létre. Kalmbach szerint [9] míg 1900-ban az autópiacon még csak két járműtípusból (limuzin, cabrio) és két járműszegmensből állt (luxus, prémium), addig ma már 9 autótípus (limuzin, kombi, coupé, sportkocsi, cabrio, roadster, VAN, pick-up, SUV), valamint 6 járműkategória (luxus, prémium, középosztály, kompakt, mini, micro) létezik.

Ez a mikroszegmentáció oda vezet, hogy az egyes szegmentumok eltérően növekednek. 2002-ben Németországban mintegy 15 millió gépkocsit gyártottak 18 különböző szegmensben, ami 833 000 darabos átlagos szegmensnagyságot jelent. Az új járműkategóriák létrehozásának azonban előnyei és hátrányai is vannak. Egyrészt mindez lehetőséget ad nagyobb volumenű értékesítésre. Másrészt az expandáló modellszám mind a gyártásban, mind az értékesítésben növekvő költségeket okoz.

A modellciklusok rövidülésével növekszik a modellek száma a termékportfólióban – a modellenkénti gyártott darabszám azonban egyre csökkenő tendenciát mutat. A kutatás-fejlesztésre (K+F), marketingre stb. fordított növekvő költségek növelik a gépkocsik egységnyi árát, ami további árnyomás alá helyezi az autógyárakat.

Huber [10] példaként a Mercedes Benz E-osztály W124-es modelljének fejlesztési költsége mintegy 400 millió euró volt. 1985 és 1995 között 2,2 millió darabot adtak el belőle. Így az átlagos fejlesztési költség egy járműre vetítve kb. 181 eurót tett ki. A W210-es követő modell fejlesztési költsége már mintegy 500 millió euró volt. 1,4 millió eladott gépkocsival számolva 1995 és 2001 között az egységnyi fejlesztési költség már 350 eurót tett ki. Tehát az egy gépkocsira vetített K+F költségek szinte megduplázódtak.

A jelenlegi stratégiájával a legtöbb autógyár nincs abban a helyzetben, hogy a modellszámát sikeresen megvalósítsa. Miközben a versenytársak újabb modelljeinek piacra dobásával a külső nyomás tovább erősödik, addig a gyártók a meglévő folyamataikkal és struktúrájukkal a növekvő költségekkel kapcsolatos problémakört nem tudják kielégítően és megnyugtató módon kezelni.

3.3. AZ AUTÓGYÁR-BESZÁLLÍTÓ KAPCSOLAT ÁTALAKULÁSA

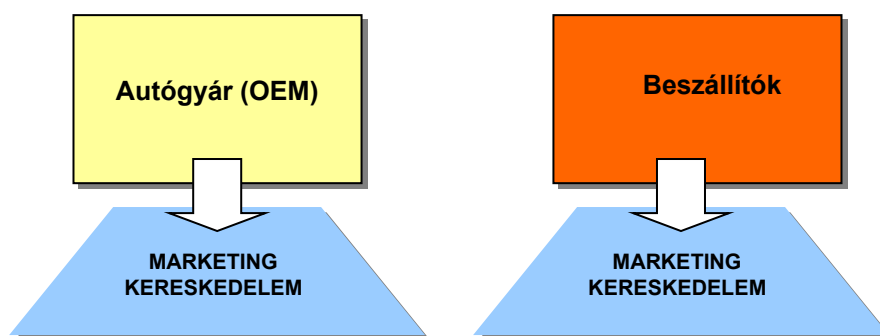
Igen élesen jelentkezik napjainkban az a tendencia, miszerint az autógyárak egyre kevésbé szeretnék saját gyártást folytatni és a kulcsfeladataikra próbálnak koncentrálni. A gyártók legfontosabb feladataknak egyre inkább a márka- és image-építést tekintik [4], [5], [16], [22].

Miközben húsz évvel ezelőtt az autógyárak saját gyártási tevékenysége még 60% felett volt, addig mára a beszállítóipar részesedése a gyártási folyamatban már túllépte a 75%-ot! Nagyban erősítette a trendet, hogy néhány autógyár a saját alkatrészgyártás egy részét külső vállalatoknak adta át, még ha azok tulajdonosai maguk az autógyárak is (General Motors (GM) – Delphi, Ford – Visteon).

Outsourcing-foktól függően a beszállítók átveszik a gyáraktól különböző alkatrészek, komplett egységek és modulok gyártását. Becker szerint [1], [2] a gyártási folyamat átstrukturálódása a következő tíz évben tovább fog folytatódni, mivel az egyre erősödő verseny és az egyre kisebb eladható mennyiség arra kényszeríti az autógyárakat, hogy

- egyrészt a következő pontban tárgyalt „downstream”-tevékenység,
- másrészt pedig és az ún. „branding” legyen a stratégiai feladatkörük kulcseleme.

Mindenképpen fel kell építeniük egy márkát, amelyhez hozzá kell kötniük a vevőt, hogy a termék eladhatósága biztosított legyen. Egy jó márká azonban ennél többet is jelent [6]: „biztosíthatja a magasabb árakat is elfogadni hajlandó hűséges fogyasztókat, akik úgy érzik, hogy a márka révén kiegészítő értékhez jutnak”. Ha tisztán műszakilag nézzük a helyzetet, akkor a beszállítók tulajdonképpen képesek lennének egy saját autót megépíteni, viszont az autópiacon egy „no-name” termék semmiképpen nem tudna sikeres eladásokat generálni. A fentiek alapján kirajzolódni látszik egy kettősség, amelyet egy gyártói marketing- és kereskedelmi funkció és egy beszállítói műszaki-technológiai-gyártási feladatkör és kompetencia alkot (1. ábra).



1. ábra: saját ábrázolás

3.4. Az értéképzés súlyponteltolódása

Az utóbbi években az autóiipari hozzáadottérték-képzési láncolatában alapvető változásoknak lehetünk szemtanúi. Míg húsz évvel ezelőtt az árbevétel és a profit döntő hányada az autó-gyártásból és az új-autó-kereskedelemből származott, addig ma már az úgynevezett „downstream”-üzletben van a magasabb üzleti potenciál: a termékéletről keresztüli árbevételi potenciál 60%-a és a profitpotenciál 80%-a Európában a „downstream”-üzletben rejlik.

(A „downstream” a mai nemzetközi autóiipari és -piaci szakirodalom egyik legfontosabb, leggyakrabban emlegetett kifejezése.)

Mivel az autógyárak, mint korábban láttuk, a saját gyártásból egyre inkább ki szeretnének maradni, a jövőben olyan területeken kívánnak aktív szerepet játszani, amelyek nagyobb haszonnal kecsegtetnek. A „downstream”-üzlet az alábbi területekből áll:

- használt gépkocsi-kereskedelem
- finanszírozás és lízing
- flottamenedzsment
- gépjárműfelelősség-biztosítás
- javítás és alkatrész-utánpótlás
- gépkocsi-kölcsönzés
- kiegészítő felszerelések

Az új gépkocsik értékesítésénél az autógyárak igen nagy nyomás alatt vannak. A vevőnek gyakran megadott 10% feletti árengedmények, a még esetleg ezzel kiegészített fantáziadús promóciós csomagok nyújtása, hevesen erodálják az értékesítés jövedelmezőségét.

Ezzel szemben az eladás utáni területek termékei és szolgáltatásai mintegy 80%-os részesedéssel bírnak a teljes profitpotenciálban. Azonban a jövedelmezőség átstrukturálódása a „downstream”-területre

még nem oldotta meg az autóipar gondjait. Az egyre növekvő konkurencia árnyomás alá helyezi e területek tevékenységét is. Kalmbach [9] ezeket a nem autógyártó cégeket „kannibáloknak” nevezi. A gyártófüggetlen lízingcégek Németországban már a lízingpiac 55%-át uralják: Lease Plan, Auto Leasing, LHS stb. Az autógyárak saját társaságainak csupán 30%-os piaci részesedésük van: VAG Leasing, Opel Leasing, Ford Bank, MB Leasing stb. A maradékot specializált autókölcsönző cégek fedik le: Avis, Sixt Leasing stb.

Mi lesz hát az autógyárak fő kompetenciája a jövőben? A kérdés a fentiek alapján egyszerűen megválaszolható: a márkaápolás, a marketing, az értékesítés lesz, illetve kell legyen – mind új- és használtautó értékesítésnél, mind pedig „After Sales” szolgáltatásoknál – a stratégiai fő feladata az autógyártóknak a jövőben. Ez mind a német, mind az angolszász szakirodalommal egybecseng.

3.5. Integrált vevőmenedzsment

Egy gépkocsi teljes forgalmi potenciálja kb. háromszorosa az újkori értékesítési árának. Egy átlagos vevő „vevőéletpályája” értéke mintegy 300 000 euró – egy középosztályú autó „termékéletpályája” értéke kb. 60 000 euró [1]. Az autógyárak számára feltétlenül fontos, hogy egy megfelelő integrált vevőmenedzsment programmal ezt a forgalmi potenciált céltudatosan megszerezze. Döntően fontos az értékesítés helye, mivel itt a legmagasabb a vevővel való találkozás gyakorisága. Az integrált vevőmenedzsment támogatásának hatékony lehetősége a vevőkötődési program. Más szektorokkal való összehasonlításban, mint például légitársaságok, hotelláncok, amelyek bónuszprogramokkal a legértékesebb vevőiket magukhoz kötik és ezzel plusz árbevételt tudnak realizálni, az autóiparban még nagyon sok lemaradással kell megküzdeniük a gyártóknak. Mindenképpen a cél, hogy a vevőt exkluzív szolgáltatásokkal (pl. rövidebb várakozási idő javításkor, cseregépkocsi biztosítása, programok szervezése), valamint attraktív pontgyűjtő-rendszerekkel (pl. kiegészítő vásárlásakor, karbantartáskor, ellenőrzéskor) csábító lehetőségeket biztosítani. Így a már meglévő vevők nem fognak más márkafüggetlen szolgáltatói láncokhoz elpártolni és hosszabb távon új vevőket is lehet szerezni.

3.6. Egyénre szabott csomagok

Az autógyáraknak halaszthatatlan feladata, hogy vevőspecifikus ajánlatokat dolgozzanak ki, amelyek először is a megcélzott márkapozicionáláshoz illenek, másodsor pedig a vevőnek igazi, átélhető élményt nyújtsanak. Az egyénre szabott termék/szolgáltatási csomagok (a német szakirodalom [9] erre a „maßgeschneiderte Pakete” kifejezést használja) márkánként, vevő- és gépkocsi-szegmensenként, régióként egymásra épülnek és a gépkocsi van a középpontban (2. ábra). A trend egységes márkaélmény felé halad, amelynek egyes érzelmi faktorait vevőklubokkal, rendezvényekkel stb. biztosítják.

Értelemszerűen efféle tevékenységeket nemcsak az értékesítési, hanem a „downstream” (finanszírozás/lízing, garancia, flottamenedzsment stb.) üzleti szférában is kellene végezni speciális szolgáltatási csomagok segítségével. Ennek értelmében elképzelhető lenne, hogy fiatal vásárlók az autótételt követő első három évben ingyenes átvizsgálásokat kapjanak az autószervezekben, vagy nyugdíjasok részére, akiknek különösen fontos a biztonságérzet kérdése, olcsóbb biztonságorientált szolgáltatásokat nyújtsanak a gyárak. Azonkívül üzletembereknek, akik köztudottan elfoglaltak, ingyenes gépkocsi-elvitelt lehetne biztosítani a márkaszervizekhez.

A fent tárgyalt témakörök tanúsága világossá teszi az autógyárak legfőbb teendőjét: szerepüket újra kell definiálniuk, ami tulajdonképpen ennek a munkának a címe is:

„A technikaközpontúságtól a márka- és vevőközpontúságig”. Mindez megadja a helyes irányt.

Az autógyáraknak fel kell ismerniük, hogy a jövőbeni sikeres működésük záloga egy komplexen értelmezett és konzekvensen végrehajtott márka- és vevőmenedzsmentben rejlő helyes stratégiában rejlik.

E felismerés szerint sok autógyárnak kell a korábbi technológiadominált stratégiáját átértelmeznie, ami sok esetben fájdalmas szemléletváltozással jár.

EGYÉNRE SZABOTT CSOMAGOK



2. ábra: saját ábrázolás [9], [12] adatai alapján

4. MÁRKAHŰSÉG AZ AUTÓIPARBAN

Naponta több százmillió ember vezet autót és kerül kapcsolatba így a „márkájával”; naponta mintegy 155 ezer ember dönt úgy, hogy átlagosan 15 ezer euró értékben új személygépkocsit vásárol [14]. A választék igen bő: több mint száz gépkocsimárka – BMW, Volvo, Ford, Toyota, VW, Peugeot, Pontiac, vagy éppen Proton, Ssanyong, Lotus, Lamborghini közül lehet választani. Az autógyárak minden nap azonos kihívás előtt állnak és teszik fel egyszerűnek tűnő kérdéseiket:

- Elégedettek a vevők a márkával?
- Márkahű marad a vevőm (tehát a következő autóját is nálam fogja megvenni)?

Az alábbi öt fontos kérdésre kell megtalálnunk a választ az autóiari márkahűség vonatkozásában:

- Miért olyan fontos a márkahűség az autóiiparban?
- Hogyan keletkezik a márkahűség és -kötődés?
- Milyen erős az autóvásárlók márkahűsége ma és holnap?
- Melyek a márkahűség megtartásának és javításának legdöntőbb kihívásai?
- Melyek a legfontosabb feladatok a márkamenedzsmentben?

4.1. A márkahűség jelentősége az autóiiparban

A márkák orientálnak. Ez főként az autóiiparban igen fontos, mivel az autó, illetve a hozzá kapcsolódó szolgáltatások (javítás, finanszírozás stb.) az egyes vevők számára különösen komplexek. A márka biztonságot ad és hagyományos értelemben egy minőségi mutató, amely egyes részinformációkat összefog. Ezek a részinformációk nemcsak a gépkocsiból mint termékből származnak, hanem számos más márkateremtő elemből is: reklám, kereskedői szolgáltatások, szponzorálás, vállalati kommunikáció, más vevő tapasztalata a márkával stb. A gépkocsimárkák – más márkákhoz hasonlóan – „márka-élményt” is nyújtanak, amely nemcsak objektív, fizikai jellemzőkből – üzemanyag-fogyasztás, gyorsulás, javítási költségek stb. – tevődik össze, hanem szubjektív elemeket, érzelmi, tapasztalati értékeket is tartalmaz. Az összbenyomás adja tulajdonképpen az autót mint élményvilágot.

A márka (illetve a „saját” autómárkához való lojalitás) nemcsak más autómárkákval áll versenyben és nemcsak az autógyárak közötti differenciálásra szolgál. Gépkocsimárkák egyre nagyobb versenyben vannak más márkák élményvilágának vásárlóerejével. Erős márkák és ezzel magas márkahűség az autóiparban mind ma, mind a jövőben igen fontos fogalmak.

A nyilvánvaló ok, amiért a márkahűségnek ilyen fontos szerepe van, a ténylegesen véghezvitt ismétlődés és újavásárlásban rejlik. Kimutatható, hogy azok a vásárlók, akik magas vagy nagyon magas márkakötődéssel rendelkeznek, gépkocsi (új vagy használt) vásárlásakor nagy valószínűséggel (kb. 70%) ugyanazt a márkát fogják választani. Ebben az az érdekes, hogy ez nemcsak azokra a vásárlókra vonatkozik, akik már tapasztalatokat gyűjtöttek a márkával kapcsolatban, hanem új vevőkre is. Meglévő vevők magas márkahűsége magával vonja új vevők érdeklődését is.

A medál másik oldala – nevezetesen egy vevő elvesztése – jelentős hatással van a márka hosszú távú eredményességére. Riedel számításai szerint [25] egy elvesztett, nem márkahű vevő átlagosan 300 ezer euró/háztartás veszteséget okoz a teljes vevőéletről keresztül. A marketingből ismeretes, hogy új vevőt szerezni mintegy ötször drágább, mint a meglévőt megtartani. Németországban az új gépkocsit vásárlók csak 56%-a döntött ugyanazon márka vétele mellett 2002-ben.

A minél nagyobb márkahűség további célja, hogy további forgalmat lehessen generálni a „downstream”-üzletben. Az új autók eladásából és a „downstream”-üzletből származó árbevétel aránya 1:3. Márkahű (elégedett) vevők lényegesen nagyobb részesedéssel rendelkeznek ebben a profitábilis üzletben. Ennek kapcsán a márkával való találkozás üteme nő, ami – pozitív márkaélményt feltételezve – szintén növeli a márkához való kötődést.

4.2. A márkahűség és márkakötődés keletkezése

A márkahűség, illetve a márkakötődés fogalma nincs egységesen definiálva. A márkahűség keletkezésének megértéséhez több, azt befolyásoló faktort kell figyelembe venni.

A márkahűség – a termék/szolgáltatáshűség és a kereskedői lojalitás mellett – a legfontosabb terület, amely a vevőkötődést szolgálja. A német autóipari szakterület [9], [20] szakirodalma a lojalitás, hűség és kötődés szavakat szinonim fogalomként alkalmazza. Dannenberg [16] szerint a márkához való kötődés egyrészt a vásárlási élménnyel szembeni elégedettségéből alakul ki, másrészt pedig abból a kapcsolatból, amelyet a vevő a márkával, a gépkocsival, a szolgáltatással vagy a kereskedővel kapcsolatosan felépít.

Azonban a márkalojalitásra a legnagyobb hatást továbbra is magával a gépkocsival való elégedettség gyakorolja. A termékkel szembeni elégedettséget legjobban minőségi jegyekkel lehet mérni. Ezek többek között az összeszerelés minősége, megbízhatóság, biztonsági követelményeknek való megfelelés, külső forma, újraeladhatósági érték stb. Minden járműgyártó különböző kritériumokat vesz figyelembe.

A Mercedes Benz például a termékminőség méréséhez öt kritériumot alkalmaz: a koncepció minősége, megbízhatóság, gyártás utáni termékminőség, gazdaságosság és hosszú távú minőségőrzés. Minél jobban megfelel a gépkocsi ezeknek a kritériumoknak, annál magasabb a termékkel szembeni és ennek következtében a márkával szembeni és a vevői elégedettség [10].

Azonban egyedül a termékkel szembeni elégedettség még nem határozza meg a márkával szembeni elégedettséget. A kereskedő válik a döntő siker egyik faktorává. A kereskedővel szembeni elégedettséget is különböző kritériumokkal lehet mérni: az ígért szállítási határidő betartása, a kereskedő-vevő közti kommunikáció színvonala, a vevőszolgálat színvonala, panaszkezelés.

Belátható hát azon érdekes megállapítás, miszerint a márkával szembeni hűség figyelemre méltó része a kereskedés minőségi szolgáltatásaira vezethető vissza. Mindezt megalapozza az a tény is, miért veszíti el a kereskedő csak egy részét a vevőinek, amikor más autómárkát kezd el árulni. Ez esetben nagyobb a kereskedő iránti hűség a márkáénál. Ezt a jelenséget már világszerte felismerték az autógyá-

rak és többek között ezért növelik a közvetlen eladások részesedését a teljes kereskedelmi forgalmon belül saját képviselőteken és márkakereskedéseken keresztül.

Igen jó példa erre a BMW magyarországi esete is. A BMW gyár tíz év után nem hosszabbította meg a Wallis-csoporttal a vezérképviselési szerződést, hanem 2004. május 1-től – sok más országhoz hasonlóan – saját, gyári tulajdonú képvisellel látja el a magyar autópiacon kiszolgálását.

Németországban az új gépkocsik közvetlen eladásainak aránya az utóbbi öt évben 9-ről 16%-ra növekedett.

A vevői elégedettség és a márkához való kötődés számos befolyásoló faktorokból áll össze. Egyedüli faktor nem elegendő ahhoz, hogy a márkahűség számottevően javuljon. A márkához való kötődést és az azzal összefüggő márká iránti bizalmat és márkaimázst csak hosszútávon, kellő türelemmel lehet felépíteni.

4.3. Az autóvásárlók márkahűsége

Dannenberg kutatásai alapján [16] az autóvásárlók tényleges márkahűsége az utóbbi öt évben mintegy 20%-kal csökkent és a következő években tovább fog süllyedni.

A legegyszerűbb válasz a csökkenő márkahűség okaira biztosan abban rejlik, hogy a vevők folyamatosan az „Újat” keresik, az úgynevezett „variety seeking” egyre nagyobb jelentőséggel bír, ahogy ezt a jelenséget az angol nyelvű szakirodalom nevezi. Az autógyárak erre a vevői kívánságra egyrészt új modellek és koncepciók sokaságának piacra dobásával, mint például:

- retro modellek: Chrysler PT Cruiser, új VW Beetle, Ford Thunderbird, ...
- Cross-Over modellek: Mercedes-Benz GT, smart Cross-Blade, Crossfire, ...
- új járműszegmensek: BMW X3, Opel Meriva, Ford Fusion, ...

... másrészt márkák kiötlésével és újraélesztésével válaszolnak, mint például:

- új márkák: smart, Scion, Think!, Will, ...
- újraélesztett márkák: Hummer, Maybach, Bugatti, ...

Miközben a gépkocsigyártók ezen utat követik és küzdenek azért, hogy a márkájuk jobb versenypozícióba kerüljön, éppúgy csábítást éreznek arra is, hogy a márkához hűtlenek legyenek. Azzal, hogy márkaként egyre több új modell kifejlesztéséhez és gyártásához éreznek kellő bátorságot és még ezen új modellekhez teljesen új márkákat is alkotnak, a márká iránti lojalitást még nagyobb nyomás alá helyezik az egyes autógyárak.

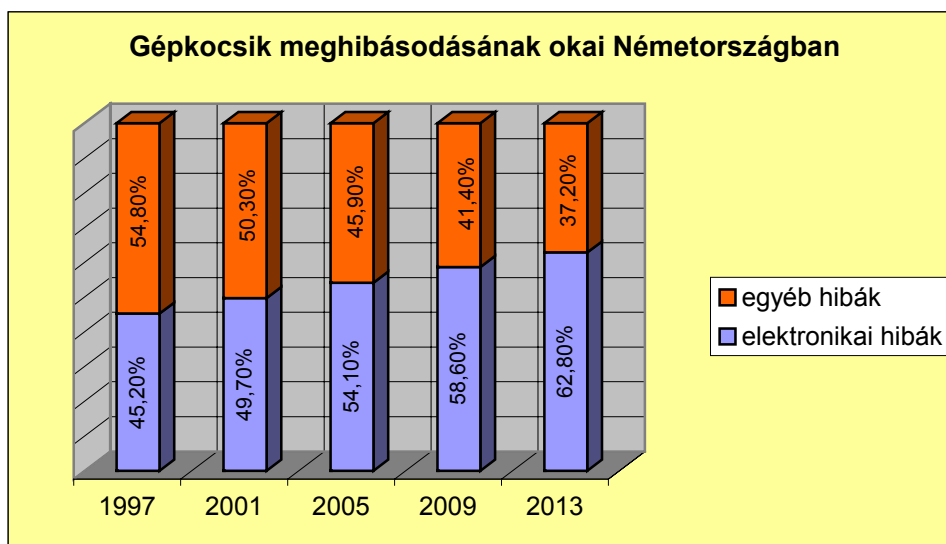
Természetesen a süllyedő márkahűsége a fenti válasz nem ad kielégítő magyarázatot. A márkahűség fő hajtóereje a tágabb értelemben vett termékminőség, pozitív és negatív irányba is. (A termékminőség nemcsak az általános minőséget, hanem az ár/teljesítmény-viszonyt, illetve a jármű összgazdaságosságát is jelenti). Roberts szerint [27] márkacseré akkor jön számításba a tulajdonosnál, ha

- a saját márká termékminősége süllyed,
- vagy egy másik márká termékminősége lényegesen jobb lesz.

Mindkét eset előfordult az utóbbi években.

Az utóbbi 10 évben az 1000 járműre vetített hibák száma csak kicsit emelkedett, illetve állandó maradt. Azonban az elektronika által okozott problémák száma jelentősen nőtt (3. ábra).

Német kutatók [15] arra a megállapításra jutottak, hogy ez az arány tovább fog növekedni, és tíz év múlva a hibák kétharmada az elektronikai rendszer működési zavaraira lesz visszavezethető. Mivel napjainkban az elektronika térhódítása a felső kategóriájú gépkocsiknál és a prémium márkáknál igen előrehaladott már és ezen szegmensek vevői a márkától szembeni elvárásai igen magasak, számolni kell a legerősebb hatásokkal a márkaloyalitást illetően.



3. ábra: [16] 93. oldal

Az utóbbi években erősen megnőtt a gépkocsik visszahívásának száma, amely akciókért amerikai publikációk [11], [23] szerint főként:

- az egyre kisebb fejlesztési idők,
- az alkatrészek egyre komplexebb volta
- és az elektronika egyre nagyobb térhódítása a felelős.

A garanciális javítások költségei megháromszorozódtak az utóbbi három évben [17]. Ezek a megbízhatósági problémák nemcsak óriási finánciális terhet okoznak az autógyáraknak, hanem imázsromboló hatással is járnak, amelynek igen komoly hatásai vannak az eladási darabszámokban a piacon. A költséget azonban egyre inkább a beszállítók vállára próbálják a gyártók visszaterhelni.

A másik hatás, nevezetesen más márkák növekvő termékminősége, miközben a saját márka minőségileg konstans marad, japán márkák növekvő arányában mutatkozik meg Európában és Észak-Amerikában. A japán márkák átlagosan kétszer olyan megbízhatóak, mint a hasonló európai vagy amerikai márkák. Ezen okból kifolyólag a japán márkák részarányának előretörése folyamatosan az egész világ piacán megmutatkozik.

Ahogy az előző pontban már kifejtésre került, a márkahűséghez nagyban hozzájárul a kereskedőnél átélt vásárlási élmény, valamint az, hogyan állt hozzá a márkakereskedő vevőszolgálatához. A gépkocsit vásárlók csak csekély része nagyon elégedett a saját márkakereskedő eladási tevékenységével (45%), illetve a javítási és szerviz-szolgáltatásaival (34%).

A fentiek illusztrálására álljon itt egy sarkalatos példa: egy felmérés szerint [26] az emberek 86%-a nagyon elégedett a fodrászával, 83%-uk pedig a patikája tevékenységével – tehát olyan szolgáltatással/termékkel, amely egy gépkocsi árának töredékébe kerül. Az autót vásárlók több mint harmada életük második legdrágább termékének vételével elégedetlen!

Jogos tehát az a megállapítás, hogy az autóiparban még az eladás utáni területeken igen sok olyan elodázhatatlan vevőkötődést elősegítő feladat van hátra, amelyen jó néhány szektor (légi közlekedés, hotelszakma stb.) már évekkel ezelőtt túllépett.

4.4. A márkahűség megtartásának és javításának legdöntőbb kihívásai

A márkahűség legnagyobb kihívása a mindenkorai márka termék- és szolgáltatás minőségének menedzselésében rejlik. A gépkocsik termékminősége hosszú folyamaton keresztül alakul ki: a nullszériától a legnagyobb kibocsátási volumenen keresztül a termék kifutásáig. Knight [13] szerint: egy ilyen ma-

gas komplexitású folyamatnál, amelyben emberek ezrei vesznek részt (autógyárak, beszállítók, kereskedők), mindig fennáll a veszélye annak, hogy hibák fordulnak elő, amely természetesen negatív hatással van az elvégzett munka minőségére.

Mindenképpen be kell látni azonban azt, hogy az autógyárak és -kereskedők ígéretei az egyes gépkocsimárkákval kapcsolatban igen gyakran távol esnek a realitásoktól. Ma sok milliárd dollár költ az autóiipar reklámra és gépkocsik bemutatására. Óriási üveggaloták és reklám-kampányok próbálják a vevőket meggyőzni arról, hogy a gépkocsival kapcsolatos elvárásaik – megnyerő külső forma, legjobb eladás utáni szolgáltatások stb. – teljes egészében kielégítésre fognak kerülni.

A valóság, nevezetesen:

- az ígért szállítási határidők be nem tartása,
- az általánosan hosszú várakozási idők (új autó rendelése esetén, szervizeléskor stb.),
- a nem eléggé felkészült, igen gyakran arrogáns eladószemélyzet,
- a kifogásolhatóan elvégzett javítási tevékenység

azonban gyakran mást mutat. A valóság (nem tökéletes háttér) és az igény (szent élményvilág mint autó) közti különbség egyre nő. Az ígélet („Value proposition”) és a realitás („Value for money”) közti rés egyre tágul. Kalmbach [9] szerint ezeket a „szavahihetőségi réseket” közösen az autógyáraknak, a beszállítóknak és a márkakereskedőknek meg kell szüntetniük, hogy minden érintett összefogásával javítani tudják a márkahűséget.

Ez a feladat biztosan nem lesz egyszerűbb, mivel a rendszer komplexitása emelkedni fog és ezzel a márkamenedzsment is nehezebb lesz. Ennek okai sokrétűek.

A több márkával is rendelkező konszernnek 3-15 különböző márkát is menedzselnek a konszernen belül. Mindamellet, hogy feltétlenül fontos, hogy a márkákat jól elválasszuk egymástól, különösen figyelni kell arra, hogy a folyamatos márkahűség megtartásáért megfelelő forrást juttassunk az adott márkának.

A General Motors (GM) egyik márkája, a Saturn a 90-es évek elején igen jó startot vett. A márka teljesítmény-ígérete magas volt, minden érintett azon volt, hogy a márkaimázs a lehető legmagasabb legyen. A Saturn-vevők el voltak bűvölve a márkájuktól. Ma, azaz 10 évvel később, a Saturnt – több márkához hasonlóan – csak jelentős árengedményekkel lehet eladni és a termékminősége is átlagossá vált.

A márka iráni hűség nagyon lecsökkent. Mi történt? Mint ahogyan az más konszerneknél is megtörtént (Chrysler–Mercedes Benz, GM–Opel, különböző forrásokat és kompetenciákat más márkák felé irányítottak, hogy márkaimázsukat növeljék (pl. a GM-nél a Cadillac esetében). Így a Saturnra egyre kevesebb energiát fordítottak, bízva az egyszer már jól bevezetett márka életre szóló sikerében. Mindez végzetesnek bizonyult a vevők márkahűsége tekintetében ([5], [10] példái alapján).

A márka regionalizálása: a márkamenedzsment komplexitása azért is egyre nagyobb, mivel a regionális szempontok egyre nagyobb szerepet játszanak. Minél globálisabbá válik egy márka és minél nagyobb az adott országban az eladott gépkocsik száma, annál „lokálisabbnak” kell lennie a márkának. Számos autógyár erre úgy reagálnak, hogy ugyanazt a modellt különböző régiókban más márkanev alatt futtatják.

A General Motors (GM) példája hüen igazolja ezt: Opel Európában (UK nélkül), Vauxhall Nagy-Britanniában, Holden Ausztráliában. Japán gyártók a prémium kategóriájú gépkocsijaikat az USA-ban Acura, Lexus, Infiniti név alatt árulják, ugyanezek a járműtípusok Japánban Honda, Toyota, Nissan márkanev alatt futnak.

Gyakran már a tervezés idején figyelembe vesznek a gyárak különböző regionális szempontokat – az Európában eladott japán gépkocsik akusztikai szigetelése sokkal nagyobb, mint az Ázsiában eladott autóké.

Autómárkáknaál is elindult az a tendencia, miszerint több járműszegmensben képviseltetik magukat. Ebben az esetben a vevő alternatívákkal bír a „saját” mostani márkájával szemben, amelyek esetleg még jobban meg is felelnek az élményviláguknak.

Az árharok igen káros hatással vannak a márkahűségre. Az autóiparban gyakran jelentkező felesleges gyártói kapacitások árengedményekhez és kedvező finanszírozáshoz vezetnek. Jóllehet ennek rövid távon pozitív hatása van (míg a konkurencia észre nem veszi), azonban rontja a fáradtságos munkával felépített márkaimázst:

- az újraeladhatósági érték csökken,
- a termék jó ideig leértékelésre kerül a vevők szemében,

amit csak márkahűséget növelő faktorokkal lehet kijavítani (jobb vevőszolgálati tevékenység, profibb eladási folyamat, ...).

A márkahűség menedzsmentjével kapcsolatos problémák listáját természetesen tovább lehet bővíteni. A következő pontban azok a márkamenedzsmenttel szembeni kihívások kerülnek elemzésre, amelyek a márkahűség kialakulását igen erősen befolyásolják.

4.5. A márkamenedzsment legfontosabb feladatai

A márkahűség javításának legfontosabb faktora a márka magjában rejlik, a termék- és szolgáltatásminőségben. Ez a minőség, ahogy korábban már leírásra került, hosszú folyamat mentén alakul ki és legalább 10 évre van szükség a létrejöttéhez. Roberts [27] szerint a folyamat három fő részből áll:

- terméktervezés
- szériagyártás
- eladás & „downstream”.

Az első két rész minőségének növelésére mára már jó néhány eszköz, illetve módszer áll rendelkezésre (Simultaneous Engineering, TQM, ...). E már klasszikusnak mondható termék-minőséget növelő módszereken kívül azonban más példák is vannak. A Toyota, újonnan a Volkswagen és a Mercedes Benz más talált ki: a moduláris építési módot.

Lényegében arról van szó, hogy a gépkocsit modulokra osztják, amelyeket több gépkocsi-típusban fel lehet használni. A modulokat részben a termékéletciklustól függetlenül tervezik. „Régi”, műszakilag kiforrott modulokat új gépkocsimodellekbe építik; új és innovatív modulokat pedig a futó modellekbe. Tehát elkerüljük, hogy a terméktervezési folyamatban teljesen új, a „rajzasztalon” készített autót fejlesszenek. A modulok 60-70%-a már kipróbált elem, de ebből a vevő semmit sem vesz észre.

A minőség azonban nemcsak magánál a gépkocsinál döntő, hanem a szerviz-területen is. A magyar „szolgáltatás” kifejezésben (csakúgy, mint a német „Dienstleistung”-ban) benne van a „szolgálni” szó, amellyel igen sok gond van az autóiparban. Lademann [26] szerint igen megbízható és kiforrott szolgáltatási kultúrára van szükség, hogy kitűnő minőséget lehessen felmutatni az értékesítési tevékenységben és a „downstream” kifejezéssel illetett szolgáltatásokban. Itt az ember áll a középpontban, tehát az a személy, aki a vevő számára szolgáltatást végez: az új gépkocsi eladója, a szerelő, a biztosítási ügynök, a recepciós, a raktáros, a munkafeltevő a szervizben, de a tanuló és az ügyvezető igazgató is. Hiába épülnek méregdrága élményvilág-üvegpaloták, ha az emberi oldal nem megfelelő a folyamatban. Az alábbi két példa azt bizonyítja, hogy eredményeket lehet felmutatni ezen a téren is:

A Daimler-Chrysler konszern a Maybach luxusmárka újbóli életre hívásakor szembesült azzal, hogy a szolgáltatási hátteret drasztikus mértékben javítani kell, a megfelelő márkaimázs felépítése érdekében. A siker érdekében a Maybach eldöntötte, hogy személyre szóló ún. „Liaison”-menedzsment biztosít minden egyes Maybach-vásárló részére, az alábbi szlogennel: „24 óra élete végéig!”. Ez a menedzser biztosítja a legjobb szolgáltatásokat: a gépkocsiban elhelyezett gomb nyomására a Liaison-menedzser azonnal bejelentkezik és rendelkezésre áll [16].

A Volvo márkának nemcsak a biztonságos volta miatt van magas márkaimázsa. A kereskedők általános magatartását és szakmaiságát évek óta igen magasra értékelik a vásárlók. „Az autót emberek vezetik” – írja a Volvo egyik megalapítója, Assar Gabrielsson 1936-ban, egy a munkatársai számára íródott eladási kézikönyvben. A Volvo-kereskedések többsége a mai napig a tulajdonos által vezetett cégek, akik áldozatos, elhivatott munkája révén a Volvo igen magas márkaértékű gépkocsi [10].

Tehát a járműgyártóknak igen fontos feladata a vevői kötődés kialakításának stratégiája.

5. A VÁLTOZÓ MÁRKAALKOTÁS TENDENCIÁI AZ AUTÓIPARBAN

A márkaalkotás a múltban igen jól meghatározható faktorok sora alapján történt [28]:

- innovatív műszaki megoldások,
- nagy teljesítményű motorok,
- lenyűgöző menettulajdonságok,
- sikerek a motorsportban,
- vagy karizmatikus személyek, akik neve a márkanévvel gyakran azonos volt (Daimler, Benz, Ferrari, Ford, Porsche, Renault, Bosch, ...).

Egy dolog biztosan igaz: e tradicionális márkaértékek a jövőben is igen nagy jelentőséggel fognak bírni az autómárkák kisugárzó és elbűvölő erejére.

Azonban a jövőben e fenti, inkább magához a járműhöz kötődő faktorok mellett egyre nagyobb szerepet fognak játszani a vevőhöz kapcsolódó paraméterek a márkaalkotásban. A márka értéke egyre inkább az átélhető vevői hasznosságon keresztül fogalmazódik meg, ami egy vevőhöz közeli értékalkotási fokozatokat tesz szükségessé az autóiparban.

A nemzetközi szakirodalom [16], [28] egyértelműen a legnagyobb behozandó hátrányt az autóiparban az olyan vevőközelítő funkciók szükségesszerű és elkerülhetetlen erősítésében látja, mint a marketing, az értékesítés, a szerviz és a vevőszolgálat.

A K+F tevékenység, a gépkocsi külső formájának megalkotása, a gyártás az iparágon túlnyúló összehasonlításban is már „world class”-szinten van, amely kiváló mérnöki munkáknak és a meggyőző termelési hatékonyság-növekedésnek köszönhető. Ezzel szemben a legtöbb autógyár még ma sem tudja, hogy ki vette meg a kereskedőnél az adott gépkocsit és milyen részleteiben e vevő „hasznossági profilja”.

Más szektorok – telekommunikáció, luxuscikkek, légi közlekedés, hotel stb. – a vevővel történő közvetlen kapcsolatból igen fontos ismereteket generálnak, amelyeket következetesen felhasználnak az általuk nyújtott szolgáltatások javításakor és a gazdaságosabb működés kidolgozásakor. A „best practices” a vevőhöz kötődő programok szervezésekor, innovatív kereskedelmi formák kialakításakor, a többcsatornás értékesítés kidolgozásakor, a „lifecycle management” és a differenciált „transaction pricing” alkalmazásakor a fenti szektorokban már jól működik. Az autóiparban itt van a legsürgősebb tennivaló, de a legnagyobb javítási potenciál és a jövőbeni sikeres működés legnagyobb esélye is.

A fentiek alapján elkerülhetetlen erőteljesebben fókuszálni a kereskedelemre és a vevő-szolgálatra. Ennek következtében közelebb kell menni a vevőhöz, a márkaalkotást és -differenciálást „point of sale” és „point of contact” módszerek alkalmazásával, valamint a vevő márkaélmény-világaiban kell végrehajtani. E kihívásnak való sikeres megfelelés előfeltételei mindenképpen jók: a gépkocsi egy „high involvement”-termék, amely magas érzelmi töltéssel bír és a vevő, valamint a jármű teljes életciklusán át számos esélyt nyújt márkaalkotásra és minél nagyobb vevői lojalitás elérésére.

5.1. Autómárkák menedzsmentjének irányvonalai

A nemzetközi szakirodalom esettanulmányi alapján kimondható, hogy nincs márkaalakításra arany szabály az autóiparban. Természetesen bizonyos közös alap gondolatok léteznek.

Egy autómárka tehát csak akkor érdekes és sikeres, ha mást, meglepetést, újat, de különösen egyedít nyújt, ha a mások által kitaposott úttól, az ideális vonaltól eltér. Nem elég csak hitelesnek lenni, annak is kell hosszú távon maradni. Ezt a hitelességet és „szavahihetőséget” csak akkor érhetik el a márka-menedzserek, amennyiben „márkájukat” több oldalról közelítik meg, hasonlóan egy személyiséghez.

Személyiségek azonban nemcsak nagyok vagy kicsik, feketék vagy fehérek, erősek vagy gyengék, tüzesek vagy unalmasak – személyiségek sokrétűek. Pontosan ebben rejlik mindennek a kulcsa. Személyiségek tovább fejlődnek, érettebbek lesznek, érdekesebbek – vagy pedig legrosszabb esetben unalmassá válnak.

Mi teszi hát számunkra egy márkát (személyiséget) attraktívává? A válasz a szemlélő, vagyis a gépkocsit megvásárló látószögétől függ. Azonban minden vevőnek megvan a saját preferenciája.

Miközben egy Fiat Multipla vásárlóját az autó formaterve nyugtázza le, addig mások azt inkább groteszknak látják. Míg egy MINI vevőjének az autó kemény és közvetlen menettartása tetszik, addig egy Maybach-vásárlónak az autó rugózása még mindig nem eléggé lágy. Egy amerikai „red neck”-nek az autó az alábbi feltételeket kell kielégítenie: nagy lökettérfogat, sok henger, lenyűgöző teljesítmény, piros, pick-up forma és nem utolsó sorban engedélyezett fegyvertartó az utastér hátoldalán. A lökettérfogaton és a hengereken kívül a Rolls-Royce-vevő nem osztja e prioritásokat.

Egy márka attraktivitása egyrészt tehát a vevők (vevőszegmentumok) különböző látószögeivel, másrészt önmagának a márkaegyéniségnek a sokrétűségével és belső összhangjával van szoros kölcsönhatásban. Ezzel az autómárkák menedzsmentjében három fontos irányvonal mindenképpen megfogalmazódik [28]:

- Értsd meg a márkád sokrétűségét – a márka: egyéniség!
- Vizsgáld meg a márkád hitelességét több dimenzióban!
- Ismerd meg a vevődet és értsd meg a döntéseit!

Ezek egyedül azonban még nem elegendőek. Miért tűnik néhány személyiség (autómárka) attraktívának? Íme néhány példa:

Rocksztárok, mint Madonna, Michael Jackson, Mick Jagger, Freddy Mercury vagy Elton John évtizedekig „márkaként” léteznek, mert fenomenális színpadi show-t rendeznek, mert elbűvölik a közönséget. Nem kell igazán jól énekelniük, de a fellépésüknek megnyerőnek és elragadónak kell lennie.

Attraktív autómárka alkotásához ugyancsak hozzátartozik a megjelenése megformálása is. A megjelenésnek nemcsak jónak, hanem lebilincselőnek, elbűvölőnek és meggyőzőnek is kell lennie a vevő számára. Lássunk erre néhány példát:

***Elefánt a Volvo tetején (70-es évek)
Audi, amely felfelé megy egy síugrószáncra (80-as évek)
A Volkswagen vevőszolgálati tanácsadójának mosolya kék köpenyben (90-es évek)
Egy Maybach szállítása a Queen Mary II-n New Yorkba (2002)***

Azért az magától értetődik, hogy a márka fellépése konzisztens legyen a márkától elvárt teljesítés ígéretével is – különben a vevő kételkedni fog. A márkamenedzsmentben tehát egy további irányvonal így hangzik:

Bűvöld el a vevődet a márkád fellépésével – mindig és mindenhol!

Milyen szerepe van a múltnak egy márkára nézve? A márka alapjai a múltban gyökereznek, és az autómárkák legerősebb értékei onnan származnak. Az alapok elemei sokrétűek lehetnek:

Gépkocsiikonok: Jaguár E-Type, Mercedes-Benz 300 SL felfelé nyíló ajtókkal, Ford Thunderbird, bogárhátú Volkswagen, Opel Manta, Porsche Carrera, Citroen 2CV, ...

Az autóipar atyjai és menedzserei: Henry Ford, Ferdinand Porsche, Karl Benz, illetve Lee Iacocca, Ferdinand Piech, ...

Sikerek a motorsportban: Monte Carlo, Paris-Dakar rali, Daytona Indy 500, Forma 1, ...

Híres gyártóhelyek: Stuttgart Zuffenhausen (Porsche), Sindelfingen (Mercedes), München (BMW), Detroit (Ford), Wolfsburg (VW), Göteborg (Volvo), ...

A márkamenedzsment további irányvonala:

Tiszteld a márka alapjait – a márka a történelméből él!

Nagyon kevés autógyártó elégedett teljes egészében a márkájával. Amely cég valamilyen okból az is, az sem ülhet sokáig a babérjain.

A Microsoft éveken át sikeres tudott maradni, mert a cég és a márka folyamatosan fejlődött és a termékeit folyamatosan a vevők igényeihez illesztette: a DOS-tól kezdve, az Internet Exploreren, az irodai szoftve-
reken (Word, Excel) keresztül, az otthoni szoftve-
rekig (Windows XP).

Autómárkáknek biztosan nem kell ilyen radikálisan változniuk, mint azt az IT-szakterület magas piaci dinamikája szükségessé teszi. A nyugalom azonban az autómárka végét jelenti, ugyanúgy, mint a túl sok változtatás. Nagy márkaegyniségek nem véletlenül jönnek létre, azokat meg kell alkotni! Autómárkát folyamatosan kell képezni és továbbfejleszteni. Diez professzor [18] ezt „alkotó innovációnak” nevezi, amely túlmegy a tisztán műszaki innováción.

Az alábbi két példa aktív márkaalkotást mutat be:

- A BMW új márkastratégiát épít, amelynek két eleme igencsak újdonság: a külső forma és a „Man-Machine-Interface”. Az új külső forma szakít az eddigi célesatornában kialakított vonalakkal és „lángszerű” vonalvezetést ad az új 7-es, 5-ös és 6-os szériáknak. Az „i-drive” koncepcióval kommunikációs elemek sorával lett az autó felszerelve, figyelembe véve mindenféle kényelmi szempontot, ami a prémiumszegmensben eddig még nem volt jelen.
- Az Opel nemrégiben még mint unalmas tömegmárka élt a köztudatban. Néhány éve a márkát újra pozícionálták. Az új modellek (Vectra, Meriva, Signum, az új Astra) már dinamizmust és sokszínűséget sugallnak.

Az a sebesség, amellyel változásokat érhetünk el a márkaimázsban, igen lassúnak mondható.

3-5 évig tart, míg a változás a vevőnél tudatossá válik, további 3-5 évet vesz igénybe, míg a márkaimázs felépül [31]. Autóipari és márkamenedzsereknek így nagy türelemre van szükségük. A kijelölt irány gyakori változtatása ugyanolyan káros, mint a rövidtávú profitorientált szemlélet. Így azok az aktuális „incentive”-programok az USA-ban olyan károkat okoznak a márka image-ében, amelyet csak nagyon hosszú idő után lehet csak újra felépíteni. Ha egy terméket, illetve márkát csak 4000 dollárral alacsonyabb áron lehet eladni, annak biztosan márkaérték károsító hatása van. Olyan márkának nincs értéke, amit a vevő után kell hajítani!

A márkamenedzsment három további irányvonala így hangzik:

- Folyamatosan formáld a márkádat!
- Türelem és idő – a márkaimázs csak igen lassan változik!
- A márka irányvonalai legalább egy évtizedig érvényben maradjanak!

A márkaimázs a teljes hozzáadottérték-képzési lánc folyamán jön létre. A gépjármű alapkoncepciójának kifejlesztésétől kezdve, a külső formán, a fejlesztésen, a beszállítók szerepén, a saját gyártáson és összeszerelésen, a marketingen és az értékesítésen keresztül, egészen a az eladás utáni szolgáltatásokig – minden egyes fázisnál létre jön a márkáról alkotott kép. Ellentétben fogyasztói javak sokaságával, az autóiparban a menedzsmentnek meghatározó szerepe van a márkáról alkotott kép kialakításában a teljes értékképzési láncolatban. Ehhez két példa:

- A GM-márka Saturn azért sikeres, mert kiváló szolgáltatásokat nyújt a vevőnek. Ha a vevőnek bármifajta gondja van a gépkocsival, a Saturn ügyfélszolgálat azonnal, akár hétvégén is a segítségére siet.
- Különösen értékes és nemes járműveknél (Rolls-Royce, Bentley, VW Phaeton) a gyártás módja értékkel bír a vevő számára (Handmade in Germany). Egy méretre készített öltöny is értéke-
sebb, mint egy tömegáru.

A fenti példák alapján egy újabb irányvonal körvonalazódik:

Márkaérték és –imázs a teljes értékképzési lánc folyamán jön létre!

Ez az alapja a legfontosabb, utolsó irányvonalnak:

A márkamenedzsment a menedzsment feladatköre!

Összefoglalásként az összes irányvonal [16]:

- Értsd meg a márkád sokrétűségét – a márka: egyéniség!
- Vizsgáld meg a márkád hitelességét több dimenzióban!
- Ismerd meg a vevődet és értsd meg a döntéseit!
- Bűvöld el a vevődet a márkád fellépésével – mindig és mindenhol!
- Tiszteld a márka alapjait – a márka a történelméből é!
- Folyamatosan formáld a márkádat!
- Türelem és idő – a márkaimázs csak igen lassan változik!
- A márka irányvonalai legalább egy évtizedig érvényben maradjanak!
- Márkaérték és –imázs a teljes értékképzési lánc folyamán jön létre!
- Márkamenedzsment a menedzsment feladatköre!

5.2. Márkapozicionálás

Az autómárkák világát hét különböző márkaklaszterre lehet felosztani:

- **„High-end” résmodellek:** Rolls-Royce, Bentley, Maybach, Porsche, Bugatti, Ferrari, Hummer, Lamborghini stb. Ezek olyan modellek, amelyek a luxusszegmenshez tartoznak és az éves eladott mennyiség 50 000 alatt van. A következő években drasztikus növekedésre kell számítani ebben a klaszterben.
- **Prémiummárkák:** Mercedes-Benz, BMW, Audi, Volvo. E márkák technológiailag a legmagasabb funkcionalitással és igen magas márkaértékkel bírnak. Az éves eladott mennyiség márkánként 0,5 és 1,0 millió közé esik.
- **Volumenmárkák:** Toyota, Ford, Volkswagen, Peugeot, Renault, Nissan, Honda stb. 1,0–4,0 millió darabos eladott mennyiséggel a teljes piac kb. háromnegyedét adják. Ebben a klaszterben az „óraüvegeffektus” jelentős. Néhány márka megpróbál a prémiumszegmensbe felkerülni (VW, Peugeot, Mazda), míg mások az árelőnyük megtartására pozicionálják magukat (Daihatsu, Kia stb.).
- **Potenciális sztárok:** Jaguár, Lexus, Infiniti stb. Márkák, amelyek magas termék-minőségük, kiváló imázsuk és műszaki tartalmuk miatt a prémiumosztályba is tartozhatnának, de az éves eladott mennyiségük kevesebb, mint 250 000 darab.
- **„Lifestyle” résmodellek:** MINI, Will, Scion, smart, Think!. Új, kihívó márkák, amelyeket fiatal és fiatalos vevők vásárolnak. Új formatervezést és járműkoncepciókat képviselnek. Eladott mennyiségük 200 000 darab/év alatt van.
- **„Stuck in the middle” modellek:** Seat, Skoda oder Chrysler. A volumenmárkákhoz képest nem érik el az évi 1 milliós mennyiséget és kiváló ár/teljesítmény aránnyal rendelkeznek.
- **„Márkaértéket megsemmisítők”:** Ide olyan régi sikeres márkák tartoznak, amelyek hibás menedzselésük és a márkaértékük folyamatos romlása miatt kivonulás előtt állnak a piacon. Az utóbbi három évben a Plymouth és az Oldsmobil már sajnos kiszorult az autópiacon. A Dae-woo-t a GM talán még tudja menteni.

A márkaérték megtartásához feltétlenül szükséges, különösen a „high-end” résmodelleknél, a márkát ne adjuk értékén felül, hanem adott esetben a kibocsátott mennyiséget fogjuk vissza.

Kuhnheim [29] frappáns mottója így hangzik ezzel kapcsolatban: „Mindig egy autóval kevesebbet gyártani, mint amennyit a piac igényel.”

Felmerül a kérdés: miért van szükség ilyen sok márkára? Diez [18] szerint a márkák száma a jövőben csökkenni fog. E véleményeket más szerzők nem osztják. A piacnak ma azért van szüksége ilyen sok márkára, mivel a vevői igények egyre heterogénebbek lesznek és a vevők egyre szélesebb választékot várnak el. Több száz fajta Whiskey van jelen a piacon, jóllehet kevés ember iszik rendszeresen Whiskey-t. A fogyasztói javak szinte minden területén száz márkánál is több megállja a helyét a piacon.

Már a fenti márkaklaszter-felosztásnál is megemlítésre került, hogy egyre inkább jelentkeznek az a tendencia, miszerint tömegmárkák a prémiumosztályba szeretnének kerülni. Azonban jelentős különbségek vannak tömeg- és prémiummárkák operatív építése között [18]:

- A prémiummárkáknek a technológia csúcát kell képviselniük több, a vevő számára releváns termékjellemzőnél (pl. biztonság, sportosság stb.).
- A prémiummárkáknek szemben a tömegmárkáknek nem lehet agresszív árpolitikájuk.
- A prémiummárkákra speciális értékesítési módszerek érvényesek.

5.3. Globális márkamenedzsment

A 70-es években a gépkocsimárkák még főként nemzeti márkák voltak. Mindegy, hogy Volkswagenről, Roverről, Nissanról vagy Fiatról van szó, a forgalom zömét a hazájukban érték el. Az export is csak a saját kontinensre koncentráldott. Csak a Ford volt jelen már ekkor is több földrészen.

Az utóbbi három évtizedben néhány márka már globálissá vált: a japán gépkocsik elárasztották Amerikát, Európát, a Volkswagen a legnagyobb autógyár Kínában, a BMW is gyárakkal rendelkezik az USA-ban és Dél-Afrikában. Mindettől függetlenül a márkák nemzeti hovatartozása nem változott. A „Made in Germany” vagy a „US built” még részben ma is fontos márkavértékek, amelyek a mindenkori márka funkcionalitásában és márkaélményében visszatükröződnek. A Porsche nemzeti identitást hangsúlyozó példája jól illusztrálja ezt:

„Minden Porsche szíve (boxermotor) a jövőben is zuffenhauseni lesz”

– Dr. Wendelin Wiedeking, a Porsche elnöke, 2001. november –

A nemzeti hovatartozás hangsúlyozása azonban még nem kellő garancia a sikerre. Ennek illusztrálására néhány példa:

- Ma a gépkocsik jó háromnegyede talál vevőre a Triad országaiban. A következő időszakban – mint azt az első fejezetekben láthattuk – növekedés csak Ázsiában, Kelet-Európában és Dél-Amerikában várható. Ezekben a régiókban 40%-ot is elérheti majd az új gépkocsik eladásának aránya a többi régióhoz képest.
- Márkák, termékek, szolgáltatások is egyre globálisabbak lesznek: Coca Cola Tibetben, Gucci Tokióban, Rolling Stones Pekingben, Oktoberfest New Yorkban. Mindez érvényes az autógyárakra is. A Toyota-minőség ma a világon mindenütt egyforma.
- A globális értékeknek azonban korlátai is vannak. A különböző kultúrákat, heterogén társadalmi jólétet feltétlenül figyelembe kell venni a márkáknál.

A minőség, precizitás, magas szintű mérnöki alkotó munka, műszaki innováció tipikus német márkaérték-elemek, amelyek globális elismertséget élveznek. Azonban a márkáknak ország-specifikus interpretációkat is figyelembe kell venniük. Csak a két dolog együtt lehet záloga a piaci sikernek.

5.4. Márkaorientált cégvezetés

Nemcsak a minőségbiztosítási rendszerek (ISO 9000, ISO 14 000, VDA6.1, QS9000, TQM) működtetésénél, a márkaképzés is elválaszthatatlan az autógyártásban a cégvezetéstől.

A márkaorientált cégvezetés kulcsszó az autóiipari menedzsment szakterületen. A jövőben ez a feladat még fontosabbá válik, mivel a sikeres márkamenedzsmentet különböző dimenziókban kell végrehajtani. Az adott autóiipari konzern több márkája, jelentős régiós piaci különbségek, minél többfajta márkaklaszter kialakulása (prémium, volumen, résmodellek stb.) olyan példák, amelyek hűen tükrözik a cégvezetés feladatainak sokszínűségét. A márkaképzés nem „ledelegálható” feladat. Azonban a márkaértékeket minden dolgozónak ismernie kell és dolgoznia kell érte. A márkaképzés nem redukálható le a marketingre és egyes elemekre sem, mint például a külső forma. A márkaképzést a teljes hozzáadottérték-képzési láncon keresztül a vállalat legfelsőbb vezetésének kell felügyelnie a márkaérték növelése érdekében.

6. BEFEJEZÉS

Az autóiipar első száz évében műszaki-technológiai szempontok játszották az előre haladás, a növekedés feltételeit. Az autógyárak a gyártó és az újautó-eladási tevékenységet állították a stratégiájuk fókuszába. Azonban az „after sales” szolgáltatásokra már nem fordítottak kellő figyelmet.

Az előző fejezetekben tárgyalt témakörök tanúsága azonban világossá teszi az autógyárak legfőbb teendőjét: szerepüket újra kell definiálniuk.

Az utóbbi időszakban a piacon több tendencia jelentkezik erőteljesen. Egyrészt a vevői igények igen heterogénné váltak, másrészt az autóiipar eljutott oda, hogy árbevételük, de főleg profitjuk döntő hányada az ún. „downstream” tevékenységből származik. Onnan, ahol a vevővel való interakciók száma igen jelentős, így a vevői hűség kialakulásának az esélye is.

Az autóiipar számára nagy kihívás lesz a következő évtizedben e munka címéhez igazodó lépés: „technology driven”-ből „customer driven”-né kell válnia. Mindezen több szektor már túl van, most a világ egyik húzóiparájának kell ezt megtennie és a siker nem marad el!

Döntő fontosságú lesz a jövő márkamenedzsmentjében, hogy a vevő érzelmeit, élményvilágát és személyesen átélhető hasznát az előtérbe helyezze. A márkamenedzsment ne a technológia és a vállalatban lévő erőforrások által legyen vezérelve „inside-out”, hanem „outside-out”, vagyis vevőorientált módon [59]. A márkaérték a vevőnél keletkezik!

A jó márka kisugárzó ereje kiváló alapot nyújt arra, hogy attraktív szolgáltatások potenciálját a jövőben erőteljesebben ki tudjuk használni.

Az autógyáraknak fel kell ismerniük, hogy a jövőbeni sikeres működésük záloga egy komplexen értelmezett és konzekvensen végrehajtott márka- és vevőmenedzsmentben rejlő helyes stratégiában rejlik. E felismerés szerint sok autógyárnak kell a korábbi technológiadominált stratégiáját átértelmeznie, ami sok esetben a késlekedés miatt fájdalmas szemléletváltással jár.

*„Aki nem fejlődik – megáll;
Aki megáll – lemarad;
Aki lemarad – elpusztul;
A változatlan állapot a pusztulás félelmetes előjele!”*

H. F. Amiel (1821–1881)

IRODALOM

- [1] IWK Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (2002): Automobilindustrie vor der Krise? 2002. december.
- [2] IWK Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999): Automobilzulieferindustrie 2005, 1999. április.
- [3] EIU: Motor business international (2002): The worldwide motor industry. Automotiv.
- [4] Abend, J. M. (2001): Strukturwandel in der Automobilindustrie und strategische Optionen mittelständischer Zulieferer, Verlag V. Florentz, München.

- [5] Gottschalk, B. (2003): Markenmanagement als zentraler Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie. Gabler Verlag.
- [6] PriceWaterhouseCoopers (2001): Retail & Consumer Reporting in the 21st Century: What the Market thinks, April 2001.
- [7] Trevillion, K.–Perrier, R. (1999): The Institute of Chartered Accountants Brand Valuation. A Practical Guide, London.
- [8] Cohen, D.–Prusak, L. (2001): In good company. Harvard Business School Press.
- [9] Kalmbach, R. (2003): Von der Technik zum Kunden. Auto Business Verlag.
- [10] Herrmann, A.–Huber, F. (1997): Kundenloyalität als Erfolgsdeterminante im Marketing: Ergebnisse einer kaufsanalytischen Studie im Automobilsektor, JFB 1/1997.
- [11] Worldwide Supplier Quality Rating System (2002), Ford Motor Co., Plymouth.
- [12] Karmasin, H. (2001): Produkte als Botschaften. Wien.
- [13] Knight, R. F. (2000): Brand Risk Management in a Value Context. Oxford.
- [14] Handbuch der Statistik (2003). Springer Verlag, Hamburg.
- [15] Masing (2002): Handbuch der Qualitätssicherung. Carl Hanser Verlag, München, Wien.
- [16] Dannenberg, J. (2003): Die Automobilindustrie und Markentreue. Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden.
- [17] Qualitätskontrolle in der Automobilindustrie (2001) Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) Frankfurt.
- [18] Diez, W. (2001): Herausforderungen und Perspektiven im Premiummarkt für Automobile. Nürtingen.
- [19] The World Competitiveness Yearbook (2003).
- [20] Bugdahl, Volker (1998): Marken machen Märkte. München.
- [21] Saxty, Steve (1998): Automotive Branding. London.
- [22] Weis, M.–Huber, F. (2000): Der Wert der Markenpersönlichkeit. Wiesbaden.
- [23] Arvin F. Mueller, a Gépjárműfejlesztési és Technikai Műveletek (GM Észak-amerikai Műveletek) csoportvezetőjének beszéde Traverse Cityben (Michigan), 2002. augusztus 10.
- [24] Jeffrey H., Dyer (1996): How Chrysler Created an American Keiretsu. Harvard Business Review, 1996. júl–aug.
- [25] Riedel, F. (1996): Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung. Heidelberg.
- [26] Lademann (2001): Zukunft des Automobilvertriebs. Hamburg.
- [27] Roberts, K. (2003): Brand challenges and understanding the brand core. Gabler.
- [28] Dannenberg, J.–Joas, A. (2003): Die Zukunft der Markenführung im Automobilgeschäft. Gabler.
- [29] Zyman, S. (2002): The end of advertising as we know it. New Jersey.
- [30] Kalbfell, K. H. (2003): BMW Group, BMW, MINI, Rolls-Royce. Gabler Verlag.
- [31] Köhler, R.–Majer, W.–Wiezorek, H. (2001): Erfolgsfaktor Marke. München.
- [32] Jean-Remy von Matt (2003): Kommunikation ist der Treibstoff der Markenpositionierung. Auto Business Verlag.