

SZENT ISTVÁN EGYETEM

A MAGYARORSZÁGI AUTÓ-MÁRKAKERESKEDÉSEK
ÉLETÚTJA ÉS A 2008-AS VÁLSÁG HATÁSA A
FEJLŐDÉSÜKRE

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

TURZAI-HORÁNYI BEATRIX

GÖDÖLLŐ

2019

A doktori iskola

megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: Prof. Dr. Lakner Zoltán

egyetemi tanár, az MTA doktora

Szent István Egyetem, Élelmiszertudományi Kar

Témavezető: Prof. Dr. Illés Bálint Csaba

egyetemi tanár, tanszékvezető, intézetigazgató-helyettes

Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézete

Vállalatgazdasági és Menedzsment Tanszék

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	5
1.1. A téma aktualitása.....	5
1.2. Célkitűzések.....	6
1.3. Hipotézisek.....	6
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	9
2.1. Kisvállalkozások a rendszerváltozást követően Magyarországon.....	9
2.2. A kis- és középvállalkozások szerepe és jelentősége a magyar gazdaságban.....	10
2.3. A nemzetközi és a hazai életútmodellek bemutatása és összehasonlító értékelése.....	13
2.3.1. Nemzetközi életútmodellek bemutatása és értékelése.....	14
2.3.2. Magyarországi fejlődési modellek bemutatása és értékelése.....	24
2.3.3. Az életútmodellek gyakorlatban történő alkalmazhatóságának vizsgálata és az elmúlt évek kutatási eredményei.....	28
2.4. A stratégia szerepe és kialakítása különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra.....	30
2.4.1. A stratégia kialakításának folyamata.....	30
2.4.1.1. Jövőkép és misszió kijelölésének szerepe és jelentősége a vállalatok életében.....	31
2.4.2. Stratégiai gondolkodás a kis- és középvállalkozásoknál.....	32
2.4.3. Az üzleti modellekről általánosságban.....	33
2.5. Az autópiacon változásai és az üzleti modell átrendeződése, különös tekintettel a kereskedelemre.....	35
2.5.1. Az autógyártás és kereskedelem az Unióban.....	38
2.5.2. Az autóipar és a kereskedelem szerepe Magyarországon.....	39
2.5.2.1. A magyar autógyártás rövid története.....	39
2.5.2.2. Az autóipar magyarországi szerepe.....	40
2.5.2.3. A hazai használtautó-piac rövid áttekintése.....	41
2.5.2.4. A magyar autókereskedések helyzete a rendszerváltozást követően.....	42
2.5.2.5. A Magyarországon működő autós szervezetek bemutatása.....	42
2.5.3. A világgazdasági válság hatása az autóiparra, fókuszálva az új autók kereskedelmére.....	44
2.5.3.1. A válság hatása a világ autópiacon.....	46
2.5.3.2. A magyarországi autómárkakereskedések helyzete a 2008-as válságot követő években.....	47
2.5.3.3. A magyar márkakereskedések jelenlegi helyzete.....	51
2.5.4. Az autóipar és a kereskedelem jövője.....	55
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	57
4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI	63
4.1. A mélyinterjúk során vizsgált márkák részletesebb bemutatása, elemzése.....	63

4.2. Az autókereskedések életútjának a vizsgálata	68
4.3. A kérdőíves felmérés eredménye, elemzése.....	77
4.3.1. A vizsgált autókereskedések helyzetének változása az értékesítés és a befektetők szempontjából	81
4.3.2. Az autókereskedések stratégiája	84
4.3.3. A 2008-as válság hatása és válságkezelés a vizsgált márkakereskedések esetében	98
4.3.4. A kereskedések versenyképességének a vizsgálata	102
4.4. Új és újszerű tudományos eredmények	110
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	111
6. ÖSSZEFOGLALÁS.....	117
7. SUMMARY	119
8. MELLÉKLETEK	121
8.1. Irodalomjegyzék	121
8.2. Ábrajegyzék	131
8.3. Táblázatjegyzék	133
8.4. Mélyinterjú vázlata.....	134
8.5. Kérdőív.....	135
8.6. Elemzéshez használt keresztáblák és statisztikai próbák eredményei	144
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	161

1. BEVEZETÉS

Kutatómunkám bevezető részében elsőként a választott téma jelentőségét és aktualitásait ismertetem, majd részletesen bemutatom a dolgozat célkitűzéseit és folyamatára segítségével szemléltetem a kutatómunka lépéseit, végül megfogalmazom hipotéziseimet, amelyeket dolgozatom során elemzéseimmel értékelek.

1.1. A téma aktualitása

Témaválasztásomnak indoklásai:

1. Magyarországon mindeztidáig viszonylag kevés felmérés készült a hazai vállalkozások életútjáról és fejlődéséről. A kutatók többsége más-más aspektusból vizsgálta őket. Salamonné 2000-es évek elején végzett vizsgálata tekinthető úttörőnek, aki kutatása során különböző iparágakban, különböző tevékenységeket végző vállalatok életútját tárta fel és a hazai vállalkozásokra vonatkozóan életpályát állított fel. Salamonné vizsgálatának eredményeit a 2.3.2.-es fejezetben külön is értékelem részletesebben. Ezzel kapcsolatban érdekesnek és mindenképp további vizsgálatok alapjának tartottam az ennek alapján kialakított modelljét, mert a hazai vállalkozások elindulásának egyik fő motiváló tényezője volt a rendszerváltozás által megváltozott helyzet, ami sajátosnak tekinthető és az életutat is véleményem szerint egyedivé tette a külföldi vállalatok életpályájához képest. A csaknem 30 éve bekövetkezett változást követően időszzerűvé vált újra- és továbbvizsgálni azt, hogy az akkor feltárt sajátosságok a mai napig megfigyelhetőek-e. A vállalkozások életútjának jellegzetességei magyar jegyek-e, vagy csak az adott időszak és az adott körülményekre vonatkozó jellemzők. Érintőlegesen vizsgálom ezzel kapcsolatban majd azt is, hogy ebből a fejlődési aspektusból kialakult-e valós piaci helyzeten alapuló működés.

2. Témaválasztásom másik oka, hogy az autó-márkakereskedések helyzetéről átfogó kutatás Magyarországon még nem készült. A Gépjármű Márkakereskedések Országos Szövetsége (GÉMOSZ) a 2008-as válságot követően elkezdte rendszeresen nyomkövetni a szektor szereplőit, amelynek eredményeit a dolgozatom 2.5.3-as fejezetében mutatok be. Ezen felmérések során elsősorban a tulajdonosok, kereskedők és a telephelyek számát, arányát és a bekövetkezett változásokat vizsgálták, de részletes, mélyrehatóbb elemzéseket nem készítettek. Kutatásommal ezt a hiányt is szeretném pótolni.

3. Választásom harmadik oka, hogy a 2008-as válság egyik legnagyobb vesztese, nemcsak Magyarországon, hanem az egész világon, az autóiipar volt, így a válság hatását, az abból való kilábalást, illetve a kereskedések válságkezelését is vizsgálom, hiszen ezzel kapcsolatosan szintén hiány van a hazai kutatások palettájában. Véleményem szerint az eredményeket nemcsak más iparágban, hasonló témában kutató, hanem a márkakereskedések tulajdonosai is sikeresen használhatják fel, elkerülve esetleg egy újabb válság – aminek a bekövetkezését az autós szakma a közeljövőben nem zár ki – drasztikus hatását.

Az autóiipar esetében egy nagyon sajátos szektorról beszélünk, hiszen az általuk folytatott üzleti modell mögött a gyár vagy az impotőr által erősen befolyásolt ellátási lánc található, aminek kapcsán mindenképp vizsgálni szükséges, hogy ez az adott vállalkozások esetében mennyire lesz verseny befolyásoló tényező.

1.2. Célkitűzések

A doktori értekezésem elkészítésénél 4 fő célt fogalmaztam meg.

1. Az egyik célom, hogy részletesen összehasonlítsam, értékeljem és rendszerezem a külföldi és hazai szakirodalom alapján a különböző vállalati életciklus modelleket. Az életpályamodellek rendszerező áttekintése több, hasonló témát feldolgozó szerző kutatásában is megjelenik (lásd: ZSUPANEKNÉ, 2007; KEMENCZEI, 2009; MISKOLCZI, 2012; HORVÁTH, 2016), ebből kifolyólag a disszertációm során elsősorban a gyakorlatban történő hazai alkalmazhatóságukra, és az elmúlt néhány év kutatási eredményeire fókuszálok.

2. Célom, hogy kutatásom során szekunder és primer adatok segítségével vizsgáljam a magyarországi autóipar helyzetét, különös tekintettel az iparágon belüli kereskedelemre. Különböző módszerek segítségével elemzem és értékelem az autókereskedések, a szalonok és telephelyek, a tulajdonosok, továbbá a forgalomba helyezett új autók számának alakulását a 2008-as világgazdasági válság előtt, alatt és után.

3. További célkitűzéseim között szerepel, hogy saját, empirikus kutatással vizsgáljam a magyar autómárkakereskedések életútját és feltárjam fejlődésüket különböző szegmensekben. A vizsgált csoportok kialakításánál figyelembe veszem egyrészt az árkatagóriát (alacsonyabb szegmens (Suzuki) és középkategória (Skoda – Toyota – Volkswagen), másrészt a kereskedések telephelyeinek és márkáinak a számát (egy, illetve több márkás, egy, illetve több telephelyes kereskedések).

A kereskedések életútjainak feltérképezéséhez a mélyinterjú módszerét alkalmazom.

4. Végül célom, hogy megvizsgáljam a kereskedések stratégiáját, feltárjam azt, hogy a 2008-as válság milyen hatást gyakorolt a kereskedésekre és mik a legfontosabb tényezők a sikerességükben, amelyek a túléléshez segítették őket (és amennyiben lehetséges, vizsgálni ezen tulajdonságokat a megszűnt vállalkozások esetében is). A stratégia vizsgálatához kérdőívezést alkalmazom.

1.3. Hipotézisek

Kutatásom előtt az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg.

Hipotézis 1 (H1) – Azok az autókereskedések jártak rosszul a válságot követő években, akik a szolgáltatásaikat hanyagolták a 2000-es évek elején és zömmel az értékesítésből és a banki jutalékból éltek.

Hipotézis 2 (H2) – Az autókereskedések további telephelyet egy adott szakasz revolúciós problémájának a feloldására nyitnak.

Hipotézis 3 (H3) – A több márkás több telephelyes autókereskedések egy márkás egy telephelyes kereskedésekből indultak, ahol viszont a kereskedések tulajdonosai között a szakmai befektetők mellett már megjelentek a pénzügyi befektetők is.

Hipotézis 4 (H4) – Abban az esetben, ha egy kereskedésben, egy telephelyen több autószalon is működik, akkor azok a márkák ugyanazon cégcsoporthoz tartoznak.

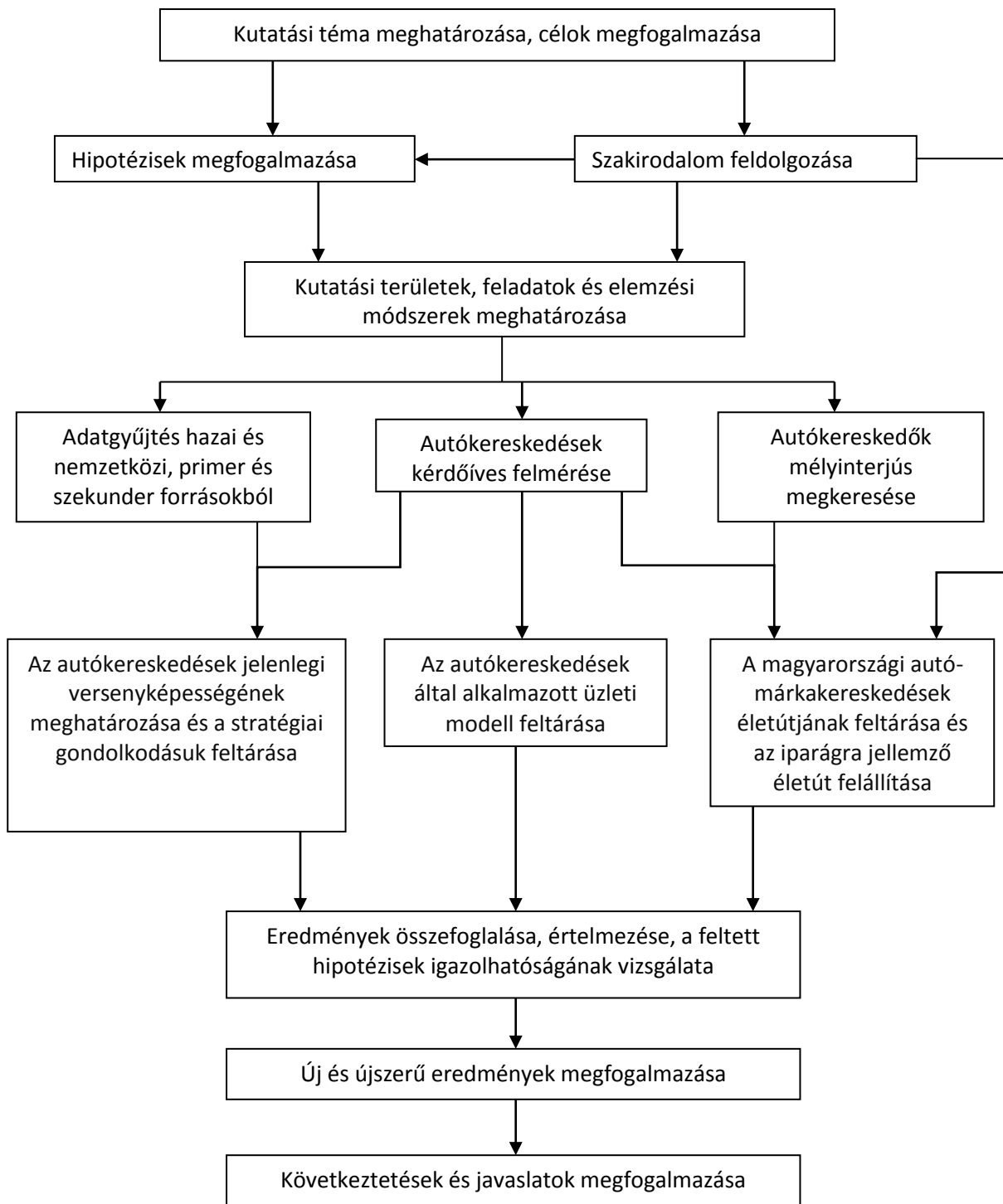
Hipotézis 5 (H5) – A márkakereskedések éves tervet felsőbb utasításra (importóri) készítenek, hosszabb távra a folyamatosan változó külső környezet miatt nem is terveznek, így üzleti és stratégiai tervet sem készítenek.

Hipotézis 6 (H6) – A magyar autókereskedések fejlődését és életszakaszait befolyásolja az alapítás időpontja, mivel a rendszerváltozást követően a vállalkozások egy speciális környezeti helyzetben, példák és tapasztalat nélkül indultak, ami a vállalkozások fejlődésének alakulása során sajátos jellegzetességeket okozott.

Hipotézis 7 (H7) – Az autókereskedések közül a több márkát forgalmazó és a több telephelyen működő vállalkozások a legversenyképesebbek, hiszen ezen kereskedési formák rendelkeznek a legtöbb szakmai (irányítással kapcsolatos), illetve gazdasági (telephelyenkénti alacsonyabb költségekre) előnnyel az egy telephelyes kereskedésekkel szemben.

Hipotézis 8 (H8) – A magyarországi autó-márkakereskedések működtetésének egyik legnagyobb problémája a válságból való kilábalást követően és napjainkban is a nem megfelelő szakképzés és a munkaerő hiánya.

A disszertáció elkészítésének lépéseit és azok közti kapcsolatrendszert az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A disszertáció elkészítésének folyamatábrája

Forrás: saját összeállítás

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Doktori értekezésem fő célkitűzései 3 területre vonatkoznak, így a szakirodalom feldolgozása, elemzése és értékelése során is ezekre összpontosítottam.

Az első terület a különböző hazai és nemzetközi életútmodellek összehasonlító elemzése, bemutatva és értékelve napjaink kutatási eredményeit is.

A második nagy terület, amivel dolgozatom során foglalkozom a vállalkozások stratégiája, azon belül is a kis- és középvállalkozások (KKV-k) stratégiájának jelentősége és kialakítása.

Ahhoz pedig, hogy ezek az életút változások és a stratégia kérdéskörei jobban értelmezhetőek legyenek fontosnak tartottam, hogy bemutatásra kerüljenek a környezet, illetve a vizsgált iparág változásai, így a szakirodalmak feldolgozása során bemutatom az autógyártás rövid történetét, a magyarországi autóipar jelentőségét, illetve vizsgálom és értékelem a hazai autókereskedések kialakítását és helyzetét.

2.1. Kisvállalkozások a rendszerváltozást követően Magyarországon

Magyarországon a kisvállalkozások terjedése a nyolcvanas években indult meg a gazdasági munkaközösségek engedélyeztetésével. A '90-es évek elején, néhány év alatt megduplázódott a szektorban szereplők száma, 1994-re már meghaladta az egymilliót. (ROMÁN, 2002) A vállalkozások száma hirtelen növekedett, ennek két fő oka volt:

- a növekvő munkanélküliség, illetve az attól való félelem, és
- a vállalkozási szabadság lehetőségének megjelenése.

Vagyis az esélyek kihasználása mellett a megélhetési lehetőség megteremtése volt a fő cél (SALAMONNÉ, 2008).

Ugyanakkor a szerves fejlődésre nem volt idő, gyakorlatilag egyik pillanatról a másikra változott meg a helyzet. Nem voltak tapasztalatok és példák sem a vállalatok előtt, minden új volt, hiszen egy teljesen sajátos környezet alakult ki, számos egyedi jellemzővel.

A magyar vállalkozások számára MÉSZÁROS (2002) három olyan környezeti változást fogalmazott meg, amely kihívást jelentett a '90-es években. Ez a három a különös, a követő és az egyidejű környezeti változás. A „különös” egy nagyon sajátos változás, ami a szocialista országokban volt jellemző és a rendszerváltozáshoz kapcsolódik. A „követő” környezeti változások azok, amik már más országokban (például: Nyugat-Európában) megfigyelhetőek voltak, de a magyar vállalkozások csak ekkor szembesültek vele. Az „egyidejű” környezeti változások, pedig azok, amelyek a világgazdaságban éppen aktuálisan megjelennek és azokkal minden vállalkozás szembenéz.

A '90-es években szinte biztos volt a siker, bármilyen tevékenységbe is kezdett a vállalkozó. Az áru- és a tőkehiány miatt főleg a kereskedelemmel kezdtek foglalkozni, az elinduláshoz való kezdeti tőkét is könnyebb volt így megszerezni. Ezen cégek zöme nagyon gyorsan felfutott, de a menedzsmenti hiányosságok és a tapasztalatlanság miatt megszűnésük kódogva volt. A '90-es években a külföldi versenytársak megjelenésével sok, addig sikeres cég is a padlóra került. (KURTÁN, 2006; CSAPÓ, 2009)

Néhány év után, a '90-es évek közepétől kezdődően már megváltozott a vállalkozásalapítás motivációs háttere, a kényszervállalkozások háttérbe szorultak és a lehetőségek kihasználása került előtérbe. (SZERB és ULBERT, 2002)

A rendszerváltozást követően létrehozott családi vállalkozások alapítói napjainkra jutottak el nyugdíjas korba, így az utódlás is nagyjából egyszerre zajlik, ami egy újbóli menedzsment kihívást jelent. A rövid múlt és a gyors fejlődés miatt Magyarországon ez is felerősödve jelenik

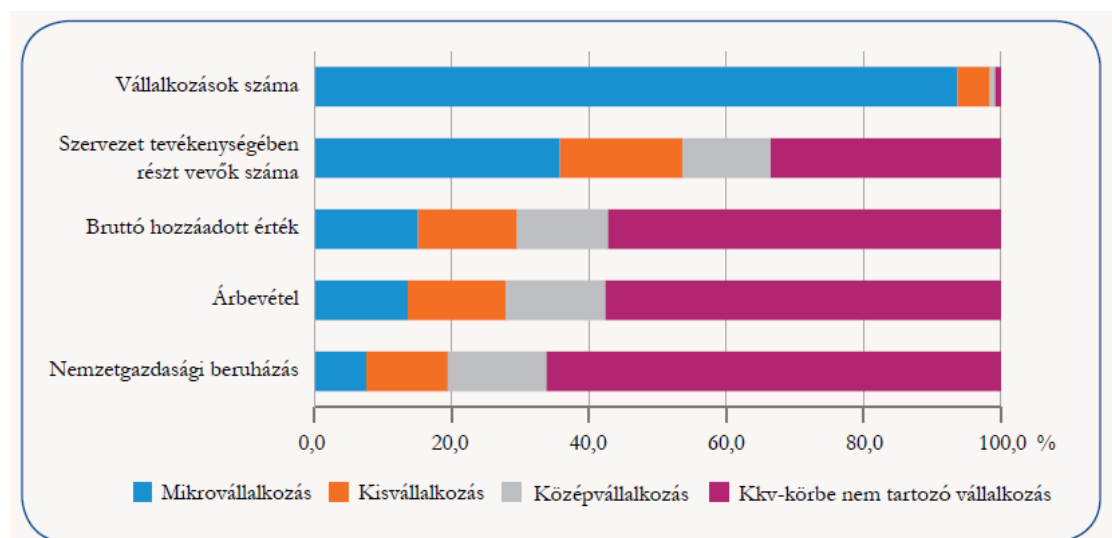
meg, hiszen itthon nincs még kialakult intézményrendszer vagy tanácsadó, mint például a nyugati országokban. Sajnos a vállalkozások közül csak kevesen tudják ezt megvalósítani jelentősebb visszaesés vagy csőd nélkül, hiányoznak a sikeres generációváltáshoz szükséges megoldások. (BELYÓ, 2011) Ezzel a témával részletesebben foglalkozik BÁLINT (2006), illetve BOGÁTH (2013, 2016) is, de BOGDÁNY és CSIZMADIA (2017) is vizsgálja a családi vállalkozások lehetőségeit, illetve a vezetés változását az utódlás aspektusából.

BÁLINT (2006) kutatása során vizsgálta és megfigyelései alapján összefoglalta a magyarországi vállalkozások típusait, amik közül számomra, a disszertációm szempontjából, a magyar tulajdonú mikro- és középvállalkozások, illetve a kényszervállalkozások relevánsak. Kényszervállalkozásnak tekinti BÁLINT a nem üzleti lehetőségre alapított vállalkozásokat. Mindkét csoport tulajdonosi háttérét magánszemélyek alkotják, nem jellemző rájuk sem az, hogy privatizáció során, sem pedig, hogy felvásárlás útján jöttek létre. Ismérveik között szerepel, hogy a külső tőke, illetve a tőzsde szerepe, az innovációs hajlandóságuk és az EU-s pályázatokon való részvételük is alacsony. Ugyanakkor ezen vállalkozások között nagy arányban találhatunk zöldmezős alapítást, amikor egy új, általában ipari létesítmény egy olyan területen jön létre, amely addig mezőgazdasági művelés alatt állt.

2.2. A kis- és középvállalkozások szerepe és jelentősége a magyar gazdaságban

A kis- és középvállalkozások a '90-es évektől egyre inkább a figyelem középpontjába kerültek. Napjainkra a KKV szektor a gazdaság jelentős szereplőjévé vált, amelynek legfőbb oka elsősorban az, hogy a nagyvállalatok költségcsökkentési céllal tevékenységeiket kiszervezték. (KSH, 2016) A legtöbb beszállító cég pedig a kisebb vállalkozások közül került ki. Míg eleinte inkább a lakossági szolgáltatásokban működtek, mára már az innovatív üzleti szolgáltatások területén (főképp a hálózatra alapozott globális piacra kilépők) is jelen vannak.

A magyar gazdaságban a gazdasági súlyuk jelentős, a KKV-k a foglalkoztatottak több mint kétharmadának biztosítanak munkahelyet, a hozzáadott értéknek és a nettó árbevételnek körülbelül 40%-át állítják elő. (2. ábra)



2. ábra: A kis- és középvállalkozások aránya a gazdaságban 2016-ban¹

Forrás: KSH, 2016, 6. old.

¹ KSH előzetes adatai

BUZÁS és társai (2003) a KKV-k gazdaságpolitikai jelentőségét 10 pontban foglalták össze.

1. A kisvállalkozások a gazdasági teljesítményből jelentős részt vállalnak több ágazatban is, mint például a kereskedelem vagy a szolgáltatás. A gazdasági szerkezet folyamatosan átalakul, és a kisvállalkozások lesznek azok, akik az új termékek és szolgáltatások egy részét piacra viszik. A nagyvállalkozásokkal való együttműködésük pedig az adott ország nemzetközi versenyképességét is javíthatja.
2. A kis cégek folyamatos jelenléte erősíti a versenyt, ami a piacgazdaság egyik alappillére, ez a hatékonyság növelésére is ösztönöz. Fontos szerepet játszanak emellett a kisvállalkozások abban a körforgásban is, amelyben a sikertelen vállalkozások távozásával felszabadult erőforrásokat más területeken hasznosítják.
3. A kisvállalkozások esetében a leggyakrabban említett tényező a munkahelyteremtés, hiszen az új munkahelyek jelentős részét ők hozzák létre. Az alacsonyabb tőkeintézettségük miatt sokkal több alkalmazott jut egységnyi befektetett tőkére.
4. A helyi gazdaság fejlődéséhez hatékonyan járulnak hozzá, mert döntően helyi piacokon értékesítenek.
5. A társadalmi kohézió megteremtésében és erősítésében is fontos szerepet játszhatnak, hiszen nemcsak hogy helyi piacra termelnek, de helyi munkaerőt alkalmaznak, kapcsolataik ahhoz a közösséghez kötik őket, ahol működnek.
6. A hátrányos etnikai kisebbségek felzárkóztatásának sokszor az egyetlen lehetősége a saját, önálló vállalkozás indítása és működtetése.
7. A gazdasági önállóságot növelő vállalkozási tevékenység élénkítése egyrészt az emancipációt célzó programok fontos eleme. Másrészt a fiatal vállalkozások szerepe fontos és az új generációk piacra lépése felgyorsíthatja a fejlődést, ahol a vállalkozói kultúra fejlettsége szűk keresztmetszet.
8. A gazdaság folyamatos szerkezeti alkalmazkodásának a része a kisvállalkozások létrejötte, működése, átalakulása és megszűnése is. A szerkezeti alkalmazkodás egyik legfontosabb hatása pedig a hatékonyságjavulás.
9. Több finanszírozási program is bizonyította, hogy a szegénység elleni küzdelem egyik leghatékonyabb eszköze a mikrovállalkozások fejlesztése.
10. A verseny erősödése mellett a kommunikáció és a közlekedés költségei is csökkennek, ami elősegíti az együttműködést, amikor a kisvállalkozások hálózatokat alakítanak ki.

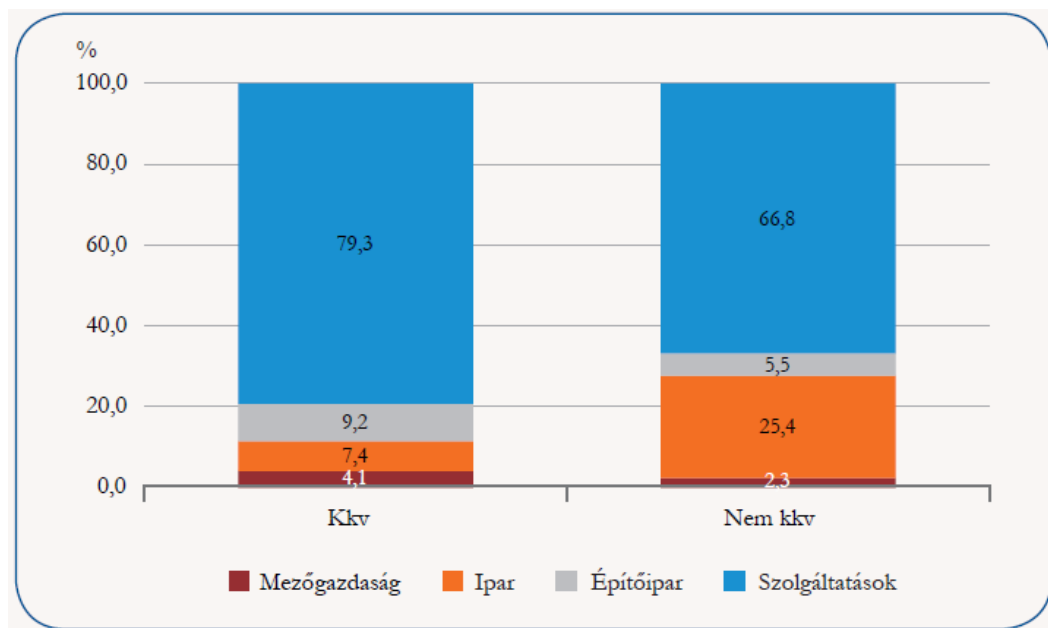
A kis- és középvállalkozások, BUZÁS (2003) által megfogalmazott jellemzőit az 1. táblázat és a 3. ábra adatai is alátámasztják.

1. táblázat: A működő vállalkozások száma létszámkategóriáként (2013-2016)

Vállalkozáskategória	2013	2014	2015	2016²
Mikrovállalkozás	575 308	596 502	631 770	649 733
Kisvállalkozás	29 197	30 372	32 157	32 742
Középvállalkozás	4 961	5 041	5 221	5 223
Összes KKV	609 466	631 915	669 148	687 698
KKV-körbe nem tartozó vállalkozás	5 368	5 514	5 719	5 964
Összes vállalkozás	614 834	637 429	674 867	693 662

Forrás: KSH, 2016, 4. old.

² KSH előzetes adatai



3. ábra: A kis- és középvállalkozások megoszlása összevont gazdasági ágak szerint 2016-ban³
 Forrás: KSH, 2016, 5. old.

CHIKÁN (2010) az ország fejlődésének támogatásában a KKV-k szerepét hasonlóan foglalta össze:

- munkahelyet teremtenek az országban, így csökkentik a munkanélküliek számát, ami a gazdasági stabilitáshoz is hozzájárul;
- élénkítik a gazdasági versenyt, hiszen a piacon minél több szereplő van, annál nagyobb verseny alakul ki, így ösztönözve a vállalatokat a hatékonyság elérésében;
- mozgásban tartják a gazdaságot, valamint a termelési és értékesítési láncokat;
- diverzifikálják a termékek és szolgáltatások piacát (gazdasági szerkezet alakulása);
- a társadalmpolitikai célok megvalósításának fontos eszközei is lehetnek a kkv-k (pl.: munkahelyteremtés), s általában ezek a vállalkozások a helyi piac igényeit szolgálják ki, s itt alakítanak ki egy kapcsolati hálót, így gazdálkodásuk emberközelű;
- regionális és helyi fejlődést támogatják, hiszen a nagyvállalatok, inkább a nagyvárosokra és a fejlett területre koncentrálnak, s ezeken a területeken többnyire a kkv-k jelentik a munkahelyet, fejlődést;
- gazdasági növekedést segítik és hozzájárulnak a GDP alakulásához.

Európában és Magyarországon is a vállalkozásokon belül a családi vállalkozások aránya 70-80% közé tehető, míg a foglalkoztatásban betöltött szerepük 40-50%, így a jelentőségük kétségtelenül meghatározó, napjainkra a gazdaság jelentős szereplőivé váltak. (MANDL, 2008)

Bár számos kutató foglalkozik a szektorral a családi vállalkozások meghatározására egyértelmű, általánosan elfogadott definíció nem létezik. (LACZKÓ, 1997; VECSENYI, 2003, 2011; UHLANER, 2006; ASTRACHAN et al., 2006)

WIMMER és társai (2004) szerint a családi vállalatok olyan vállalatok, ahol a vállalkozás fejlődésére egy család vagy családi szövetség gyakorol döntő befolyást.

³ KSH előzetes adatai

A családi vállalatok működésének az alapja az érzelmi kötődés, hiszen a cégnek és termékeiknek is a család a saját nevét adja. Bizonyos értelemben sikeresebbek lehetnek, hiszen nemcsak egy munkahely, hanem egy életcél is az alapító(k) számára, a családtag tulajdonosok pedig állandó összetartásban működnek együtt. (SEBŐK, 2015)

A családi vállalkozásokkal kapcsolatban felmerülő előnyöket és hátrányokat a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A családi vállalkozások erősségei és gyengeségei

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • hosszú távú stratégiai elkötelezettség • tradíciókon alapuló érzelmi döntések • több generáció számára biztosít megélhetést • pénzügyi stabilitásra törekszik • a termék vagy szolgáltatás mögött a család neve áll, a minőség felértékelődik • a teljesítménye meghaladja a nem családi vállalkozásokét • a vállalat mélyen beépül a helyi közösségbe • célja a tartós fenntartható és eredményes működés • ragaszkodik a munkavállalóihoz 	<ul style="list-style-type: none"> • család és a vállalkozás összefonódik • a következő generációk újabb igényeket támasztanak a vállalkozással szemben • a fiatalabbak nem akarnak részt venni a cégben • a forrásbevonás nehéz • a magánéleti konfliktusok bekerülnek a cégbe • túlságosan ragaszkodik a tradíciókhoz, elmarad az innováció

Forrás: Sebők, 2015

Összességében a fentiek alapján láthatjuk, hogy a kis- és középvállalkozások száma, szerepe és gazdasági súlya is jelentős a magyar gazdaságban. A vállalkozásokon belüli számarányuk domináns (2016-ban 99,1%), a foglalkoztatottak közel 70%-ának biztosítanak munkahelyet, a hozzáadott értéknek 43%-át, a nettó árbevételnek körülbelül 40%-át állítják elő. Munkaerőpiaci szerepvállalásuk meghatározó, ugyanakkor a nemzetgazdasági beruházásokban képviselt arányuk viszonylag alacsony, az alacsony beruházási hajlandóság miatt.

2.3. A nemzetközi és a hazai életútmodellek bemutatása és összehasonlító értékelése

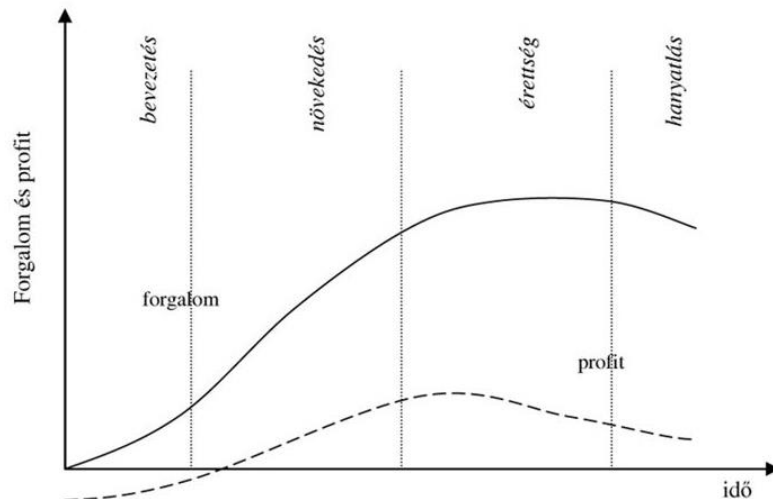
Ebben a fejezetben bemutatom a második területet, amire a szakirodalom feldolgozása során fókuszáltam, ezek pedig a különböző életpályamodellek.

A vállalatok életük során különböző szakaszokon mennek keresztül. Ezeknek a szakaszoknak az egymásra épülése adja egy-egy vállalat életpályáját. Számos kutató vizsgálta a vállalatok életciklusait, és különbözőképpen jellemezte és határozta meg az egyes fejlődési szakaszokat. A főbb nemzetközi és hazai kutatók modelljeit az egyes ciklusok jellegzetes vonásainak bemutatásával szemléltetem.

Minden szerzőnél megjelenik egy-egy külön önálló modell, akik hosszabb távon foglalkoznak a vállalkozások fejlődési szakaszaival.

Számos publikáció és disszertáció is foglalkozik a vállalatok életciklusaival és azoknak elméleti bemutatásával, de más-más aspektusból közelítik meg és ismertetik ezeket a modelleket. (ZSUPANEKNÉ, 2007; KEMENCZEI, 2009; MISKOLCZI, 2012; HORVÁTH, 2016) Vannak, akik külön, egy-egy funkcionális területre fókuszálnak és olyanok is, akik például a szervezet változása és irányítása szempontjából alkotják meg modelljüket. Ugyanakkor meg kell említeni az úgynevezett generális modelleket, amik több aspektusból, változó tulajdonságok alapján készülnek.

A legtöbb életútmodell alapjának a termék- (vagy akár iparág) életgörbéjét tartják, mely az értékesítés növekedését mutatja. (PORTER, 1993; KOTTLER, 2002) Négy szakaszt különböztetünk meg, amit az 5. ábra szemléltet. Az első, a bevezetés szakasza, amely csak gyengén emelkedik, hiszen az új termék használhatóságáról meg kell győzni a vevőt. A második szakasz a növekedés szakasza, amikor ugrásszerűen nő a kereslet a termék iránt, itt a siker az, ami a növekedést meghatározza. Majd következik az érettség szakasza egy lassabb növekedési szakasszal, stabil vevői körrel, végül, a negyedik szakasz a hanyatlás következik, amikor a termék iránti kereslet már csökken és új termékek felé fordul a fogyasztó. (VECSENYI, 2003)



4. ábra: A termékéletgörbe szakaszai

Forrás: Bíró-Szigeti és Pataki, 2017; 166. old.

A következő két alfejezetben bemutatom és értékelem az idézettségüket tekintve legfontosabb nemzetközi és magyar életútmodelleket. Értékelésem során kiemelem ezen modellek gyakorlatban történő alkalmazhatóságát, illetve az elmúlt évek kutatási eredményeit.

2.3.1. Nemzetközi életútmodellek bemutatása és értékelése

A nemzetközi modellek közül GREINER⁴ vállalatnövekedési modelljét emelem ki elsőként, amit 1972-ben publikált. DOWNS, (1967) LIPPITT és SCHMIDT (1967) és SCOTT (1971) már korábban is foglalkozott életpálya modellek felállításával. GREINER kutatása során a

⁴ több mint 5000 idézettség Google Scholar szerint

vállalkozások életének a növekedési szakaszaival foglalkozott, és két tényező – a szervezet életkora és mérete – függvényében modellezte az életpályákat a növekedés irányításának szempontjából. Megállapítása szerint, nem lehet figyelmen kívül hagyni az adott vállalkozás iparágának saját növekedési ütemét sem, hiszen a növekedés egy gyorsan fejlődő iparágban gyorsabban megy végbe. Az 1972-ben felállított modelljében 5 növekedési szakaszt különített el. Greiner szerint minden életciklus egy nyugodt, kiegyensúlyozott, folyamatos növekedést mutató evolúciós időszakkal kezdődik, majd egy viharos, válságos, problémákkal teli revolúciós időszakkal fejeződik be. (SALAMONNÉ, 2006) A következőkben az 5 növekedési szakasz legfontosabb jellegzetességeit ismertetem:

1. „Kreativitás”

Az első szakaszban az alapítók nem foglalkoznak a menedzsment fontosságával, csak a szakmai és a vállalkozói dolgok felé fókuszálnak, elsődleges céljuk a termék (szolgáltatás) létrehozása és értékesítése. A munkavállalók között a kommunikáció gyakori, közvetlen, informális. A kreativitás szakaszában a sok munkának viszont csak szerény fizetés és ígéret a jutalma. A szakasz revolúciója elsősorban a szervezet növekedéséből fakad, hiszen a megnövekedett termelési mennyiség és alkalmazotti létszám miatt az alapítók újabb és újabb menedzsmentproblémák elé néznek, amivel eddig még nem találkoztak. A legnagyobb kihívás a vállalat számára az, hogy megtalálja azt a vezetőt, akinek megvan a megfelelő tudása és szakértelme ahhoz, hogy összefogja a szervezetet és az alapítók is elfogadják őt.

2. „Irányítás”

A kreativitás szakasz problémájának megoldását követően a vállalat az irányítás szakaszába lép. Az evolúciós időszakban a szervezetre a funkcionális struktúra jellemző, ahol már a funkciók elhatároltabban működnek és a kommunikáció is formálisabbá válik. Elszámolási rendszereket vezetnek be, a vállalatirányítási szabályzatokkal pedig felgyorsulnak a koordinációs folyamatok is. Az irányítási szakasz revolúciója, az úgynevezett „önállósági válság”, amikor a legnagyobb problémát bizonyos folyamatok centralizációja okozza. A közép- és alsóvezetők nem érzik már a kellő motivációt, kezdik fölöslegessé érezni magukat, hiszen a felelősségük, döntési körük és a hatalmuk is egyre kisebb lesz, cselekvéseikben egyre jobban korlátozva érzik magukat. Bár ők ismerik a piacot és a vevőket, a centralizált döntéshozatal a gyors reagálásban korlátozza őket, akik viszont a döntéseket hozzák, azoknak kevesebb információjuk van a piacról. (SALAMONNÉ, 2006)

3. „Delegálás”

Az irányítás szakasz revolúciós problémáját, ha sikeresen meg tudja oldani a vállalat, akkor a harmadik, delegálás szakaszába lép, ahol leginkább a decentralizált szervezeti formát alkalmazzák sikerrel a vállalatok. A szakasz főbb jellegzetességei közé tartozik, hogy a területi vezetők nagyobb felelősséget kapnak, a felsővezetők felől a kommunikáció pedig ritkább lesz és formálisabbá válik. Létrejönnek az önálló profitcentrumok vagy más felelősségű központok, és kialakítják a különböző motivációs rendszereket is. A delegálás szakasz legnagyobb problémája, hogy a felsővezetés elveszíti a kontrollt a területi vezetők felett, akiknek a tevékenysége az összvállalati tervektől kezd elszakadni.

4. „Koordináció”

A delegálás szakasz krízisének megoldását követően a vállalat a 4. szakaszba lép, ahol a kontroll kerül előtérbe. A fontosabb döntések a felsővezetők kezébe kerülnek vissza, míg az operatív döntések maradnak az egyes szervezeti egységeknél. Az alkalmazott koordinációs rendszerek arra ösztönzik a területi menedzsereket, hogy képesek legyenek túllátni a saját területük problémáin. Sajnos a területi vezetők és a felsővezetők közötti bizalomhiányból fakadóan a megoldásra váró problémák száma növekszik, aminek következményeként bürokratikus válság ütheti fel a fejét. A vállalat számára az egyik legfontosabb szempont az lesz, hogy érdekeltté tegye az ott dolgozókat, aminek egyik módja a nyereségrészesedés kiterjesztése.

5. „Együtműködés”

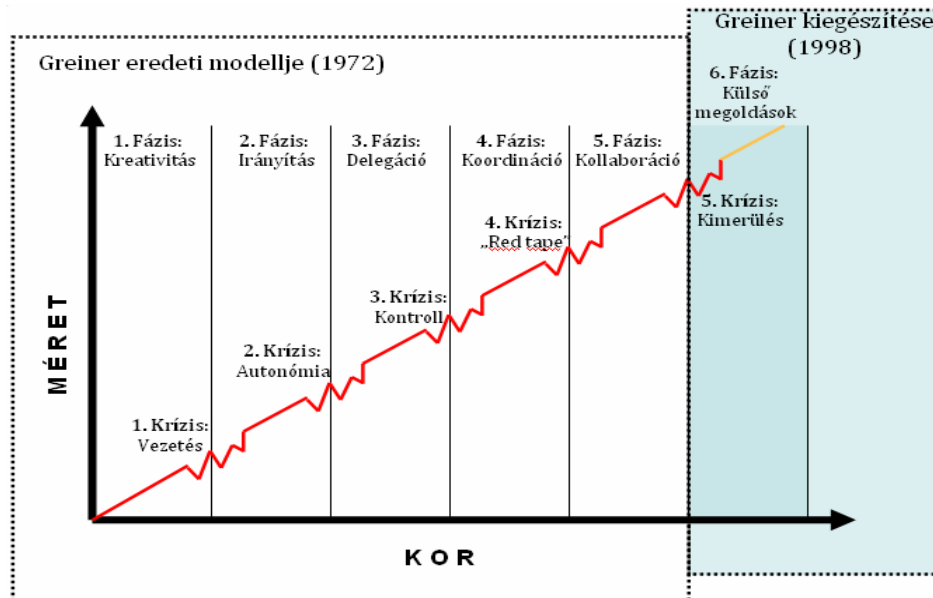
Az ötödik szakaszban a hatékony együtműködés lesz a kulcstényező a vállalatok számára, ahhoz is, hogy a koordináció szakasz bürokratikus válságát túlélje. A vállalaton belül munkacsoportok jönnek létre, az ellenőrzés során pedig egyre inkább a társasági kontroll terjed el. A szakaszban a fókusz a problémák megoldására helyeződik át, amit csapatmunkával szeretne elérni a vállalat. A társasági kontroll és az önfegyelem az, ami a formális ellenőrzést egyre inkább átveszi, vagyis az együtműködési fázis során a menedzsment rugalmasabb és viselkedésalapú lesz.

GREINER eredeti modelljében az utolsó szakasz az együtműködés volt, aminek a végén lévő krízist nem tudta akkor még egyértelműen meghatározni. 1998-ban – az addigi kutatási eredményei alapján – a modelljét kiegészítette egy 6. fázissal is, amibe az 5. szakasz revolúciójának, a kimerülésnek, a megoldása után kerül a vállalat.

GREINER 1972-es, majd az 1998-ban kiegészített modellje az 5. ábrán látható.

Bár Greiner nemcsak a vállalaton belüli környezetet veszi figyelembe a vállalkozások életútjának vizsgálata során (ellentétben például ADIZES-vel) hanem a külső környezetet is bevonja a vizsgálatába, mégis kevésbé és nehezebben alkalmazható gyakorlatban az életszakaszok beazonosításánál. Véleményem szerint a modell egyik legnagyobb hiányossága, illetve alkalmazhatóságával kapcsolatban felmerülő problémája, hogy az egyes szakaszok bemutatása kevésbé részletes. Ezen megállapításomat MISKOLCZI és GÁBRIEL (2008) is alátámasztja, illetve ezt kiegészítve azt is megjegyzi, hogy

- A modell nem veszi figyelembe a különböző specifikumokat, legyen az akár földrajzi vagy kulturális, illetve
- a valódi problémákra bár következtetni lehet az egyes életszakaszok során, ugyanakkor annak objektív mérése, skálázása már nem biztosított.



5. ábra: Greiner modellje

Forrás: Gábrriel és Miskolczi, 2012; 42. old.

A kisvállalkozások növekedési szakaszaira, azon belül pedig a menedzsment problémákra fókuszált CHURCHILL és LEWIS⁵ (1983), akik 5 szakaszt határoztak meg:

- Létezés, amikor a vállalatot még csak egy nagyon egyszerű struktúra jellemzi, ahol nincsenek leosztva a feladatok és mindenki mindent csinál. Ebben a szakaszban a csőd ugyanúgy bekövetkezhet még, mint a cég eladása.
- Túlélés, ahol a rövid távú pénzügyi problémák és azok megoldása áll a középpontban.
- Siker szakasza, amikor a vállalat már stabil és cash flow problémáktól mentes. Itt dől el, hogy a céget a menedzsment továbbfejleszti-e, vagy más területen tevékenykedik tovább.
- Gyors növekedés szakaszában a kutatópáros a delegációt és a tervezést emeli ki, utóbbit szerintük stratégiai szintre kell emelni.
- Érettség, amikor a vállalat már nagyvállalati méretet ölt, és legfőbb feladata a rugalmasság és a vállalkozó szellem fenntartása.

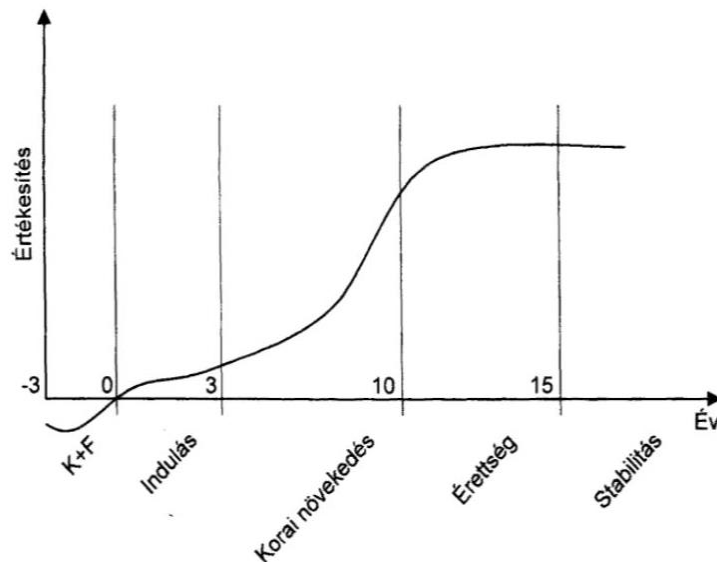
TIMMONS⁶ (1990) a gyorsan növekvő vállalkozásokat vizsgálta, így a termékéletgörbe felfutási szakaszait bontotta fel további 5 fejlődési fázisra. Minden szakaszhoz időtartamot is rendelt, de ezek magyarországi érvényesülését nem támasztották még alá, csupán becslésként kezelik. (VECSENYI, 2003)

Az 5 fázis TIMMONS életpályájában:

- Kutatás és fejlesztés fázisa, amely az alapítás előtti 1-3 év
- Indulás fázisa, a vállalkozás alapítását követő 1-3 év
- Korai növekedés fázisa, ami a 10. évig tart
- Érettség fázis, a 11-15. év között
- Stabilitás fázisa, a vállalkozás 15. évétől. (6. ábra)

⁵ több mint 3000 idézettség Google Scholar szerint

⁶ több mint 5000 idézettség Google Scholar szerint



6. ábra: Timmons modellje

Forrás: Vecsenyi, 2003; 85. old.

HISRICH és PETERS (1991) kutatásuk során, TIMMONS „Kutatás és fejlesztés” fázisát, 5 további, bevezetés előtti fázisra osztották fel. Ezek a fejlődési szakaszok:

- Ötlet fázisa
- Termékelképzelés fázisa
- Termékfejlesztési fázis
- Próbagyártás
- Előzetes piaci kipróbálás

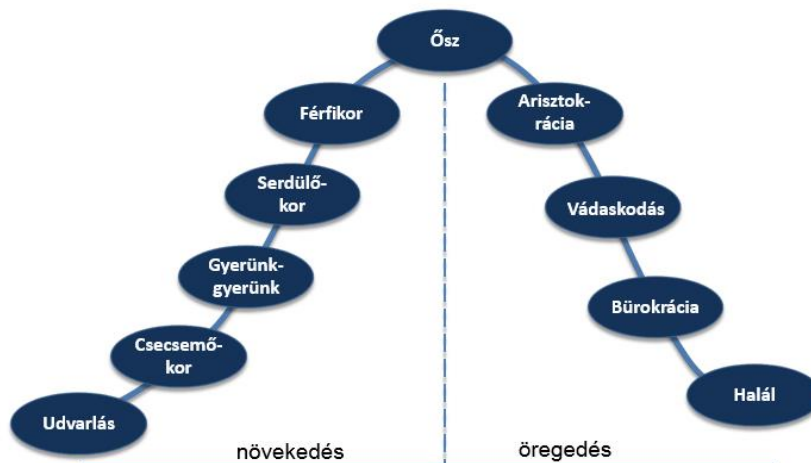
Az 5. szakaszt, az előzetes piaci kipróbálást követi a termék, már fentebb említett, életpályája. (ZSUPANEKNÉ, 2011)

A legösszettebb modell, ami a legrészletesebben mutatja be a szakaszokat, mind a növekedés, mind pedig a hanyatlás időszakát figyelembe véve, ADIZES (1992) nevéhez fűződik. ADIZES megjelölte és vizsgálta is az egyes szakaszoknál fellépő töréspontokat és azoknak okait is, viszont GREINERREL ellentétben, ő csak a belső tényezőkre összpontosít és a környezeti hatásokkal nem foglalkozik. (SALAMONNÉ, 2006) A két kutató között további különbség, hogy míg GREINER a szervezet kora és mérete függvényében állította fel a vállalkozások életpályáját, addig ADIZES szerint a rugalmasság és az irányíthatóság az a két tényező, aminek a függvényében az egyes szakaszok megjelennek. Fiatal korban a szervezet rugalmas, de nem mindig, vagy nehezen irányítható, míg az öreg korban irányíthatóbb, ám csökken a rugalmassága.

VECSENYI (2003) ehhez kapcsolódóan azt emeli ki, hogy a szervezet megújulási képessége az, ami a növekedést és az öregedést előidézi, vagyis ez alapján egy nagy tapasztalatú szervezet is lehet akár „dinoszaurusz”, akár „tigris” is. SALAMONNÉ álláspontja szerint viszont „a méret növekedése önmagában nem jelenti a magasabb fejlettségi szintre való lépést, viszont bizonyos fázisokba csak nagyobb méret esetén lépnek be a vállalkozások.” GÖBLÖS és GÖMÖRI (2004) szerzőpáros tanulmányukban azt emelték ki, hogy a modell segít értelmezni a vállalati belső válaszokat, ennek segítségével tudatosság kerül a vállalatok irányításába. A vezetők könnyebben ítélik meg a vállalat helyzetét, a versenytársakhoz képest a fejlettségüket, és az életkorból adódó különböző problémákat. BAHRAMI et al. (2016) a szellemi tőkét, mint az egyik legfontosabb vállalati erőforrást és annak fontosságát elemezte a vállalkozások különböző életszakaszaiban.

ADIZES modelljében 10 szakaszt különböztet meg az „udvarlástól” a vállalat „haláláig”, és mivel a szervezeteket az élő organizmusokhoz hasonlítja, így a fázisokat a növekedési szakaszban is az emberi élet egy-egy időszakáról nevezte el. ADIZES modellje az eredeti koncepció után évtizedekkel némileg módosult (ADIZES, 2004): a korábbi Megállapodottság („Stable”) szakasz új elnevezése „The Fall”, azaz „Ősz”, amely jobban kifejezi a szakasz kedvezőtlené válását és a hanyatlás kezdetét, míg a „Korai bürokrácia” a „Recrimination” azaz a „Vádaskodás” elnevezést kapta. (7. ábra)

A vezetők célja, hogy a vállalkozást a „Férfikorba” vezessék és hosszabb távon is ott tartsák. A fent már említett irányíthatóság és rugalmasság is ebben a szakaszban kerül egyensúlyba. Ehhez a menedzsmentnek az egyes szakaszok töréspontjainál fontos felismernie, hogy a probléma – ahogy ADIZES (1992) nevezte – szokásos vagy rendhagyó probléma a vállalat életében. A szokásos problémák jellemzően azok, amiket meg tud oldani a vállalkozás a belső erőforrásai segítségével. Maga a probléma megjelenése indít el egy folyamatot ebben az esetben a szervezetben, mellyel maga a probléma is megoldódik. Ezek lehetnek „érzetek”, amikkel minden vállalat minden életszakaszban találkozik és lehetnek „átmeneti érzetek”, amik váratlanok, ugyanez a következő életszakaszba lépéssel meg is szűnnek. Ezekkel ellentétben ADIZES megkülönböztet úgynevezett rendhagyó problémákat, amiket viszont csak külső beavatkozással lehet orvosolni. Ilyenek lehetnek a „bonyolult esetek”, amik gyakrabban megjelennek a szervezet életében, illetve a „kóros esetek”, amik ritkábbak, ugyanakkor ezek akadályozzák a vállalat fejlődését és önmaguk ezt nem tudják megoldani.



7. ábra: Adizes életpálya modellje

Forrás: saját szerkesztés Adizes alapján, www.adizes.com

A következőkben ismertetem Adizes által meghatározott szakaszok – az Udvarlás, a Csecsemőkor, a Gyerünk-gyerünk, a Serdülőkor, a Férfikor, az Ősz, az Arisztokrácia, a Sárdobálás, a Bürokrácia és a Halál – főbb jellegzetességeit.

1. „Udvarlás”

Az „udvarlás” időszakában a vállalat még nem létezik, csupán az alapító fejében vannak ötletek, tervek, álmok. A hangsúly ebben a szakaszban a lehetőségeken és az álmokon van és csak abban az esetben tud megszületni a vállalkozás, ha az alapító felvállalja a kockázatot és az elképzeléseket átülteti a gyakorlatba. A vállalkozó elképzelésének felvázolásánál figyelembe kell venni és meg kell vizsgálni, hogy mennyire elkötelezett valójában, és pénzügyi ígéretekkel

rendelkezik-e. Ha a vállalkozó kevésbé elkötelezett, mint amennyi nehézség várhat rá, akkor egy halva született vállalkozás jön létre.

Ebben az elindulási szakaszban az alapító nagyon elkötelezett, mindent egy kézben tart, és a nagy kockázatvállalás jellemzi. Az „udvarlás” szakaszában a töréspont gyakorlatilag akkor következhet be, ha az alapító nem hozza létre a vállalatot és az álom, csak álom marad, vagyis az „udvarlás” egy „szerelmi viszonynak” marad meg.

Ebben a szakaszban rendhagyó problémaként az alábbiak jelentkezhetnek:

- Az elkötelezettséget nem vetik alá semmiféle valóságpróbának.
- Túlzottan fanatikus az alapító.
- Az elkötelezettség nem áll arányban a kockázattal.
- Az alapító irányító szerepe gyenge.

2. „Csecsemőkor”

A következő szakasz a „csecsemőkor”, amely a vállalkozás megszületésétől kezdődik az életpályában. Ebben az időszakban a vállalkozás a termékre összpontosít, és az elsődleges céljává a termelés és értékesítés válik. A szervezet nagyon egyszerű, nincs hierarchia, nincs munkamegosztás, nincs szabályozás. Az alapítónak a sikeres együttműködés érdekében célszerű olyan kollégákkal együtt dolgozni, akik hasonló értékrendet képviselnek. A vezető továbbra is nagyon elkötelezett és kockázatvállaló. A vállalaton belül a légkör kötetlen és baráti, ami ebben a szakaszban a sikeres működés egyik alapfeltétele. A „csecsemőkorban” a legnagyobb nehézséget, és ezáltal a szakasz töréspontját a likviditási problémák megjelenése okozza. A vállalkozás bevételei még elmaradnak a kiadásokhoz képest, így likviditási válságba kerülhet, amit tovább nehezít az, hogy az alapító sikereket még nem nagyon ér el. Kezd belefáradni a munkába, a sikertelenségbe, és a szervezettől eltávolodik. Amennyiben a szakaszban megjelenő problémákra az alapító nem tud megoldást találni és nem oldja meg a felmerülő gondokat, úgy az lesz a vállalat „csecsemőhalála”. Viszont, ha sikerül a törésponton átlendíteni a vállalkozást, akkor egy következő szakaszba léphet az életpályán.

Maga az időtényező ebben az életszakaszban nagy jelentőséggel bír, hiszen ha a „csecsemőkor” sokáig tart az már kórosnak nevezhető. ADIZES (1992; 33.o.) az alábbiakat említi a csecsemőkor rendhagyó problémáinak:

- “A kockázat nyomán megszűnik az elkötelezettség.
- Krónikus negatív pénzáramlás.
- Túlságosan korai hatáskör átruházás.
- Túlságosan korai szabályok, rendszerek, eljárások.
- Az alapító kezéből kicsúszik az irányítás.
- Semmi odafigyelés, fennhéjázás.
- Nincs helye a hibáknak.
- Nincs támogatás a család részéről.
- Az alapító elutasítja a külső beavatkozást.”

3. „Gyerünk-gyerünk”

Ebben a szakaszban a vállalat már a kezdeti nehézségeken túljutott, a vállalkozás stabilnak mondható, hiszen a likviditási problémák már megoldódtak, stabil szállítói és visszatérő vevői vannak. A legfontosabb feladat az értékesítés növelése lesz és a vállalkozás minden erejével a piacra fókuszál. A „gyerünk-gyerünk” evolúciós szakasza a lelendületesebb fázis az életpálya során, az árbevétel növekedési üteme ekkor a legnagyobb, jó pénzügyi és eladási mutatók jellemzik a vállalatot. Az alapító már sikereket is elkönnyelhet, és bár a leterheltsége nagy, de ezen sikerek miatt a lelkesedés és az elkötelezettség újra növekszik. A szervezeti struktúra még

mindig egyszerű, továbbra sincsenek szabályok és beosztások sem, bár egyre több embert vesznek fel, így a szervezet fizikailag is folyamatosan növekszik. A vezető még mindig nagyon kockázatvállaló és vállalkozó szellemű, éppen ezért mindent elvállal, egyre több, különböző feladatba fog, de a szervezet egy idő után túl nagy lesz ahhoz, hogy azt sikeresen tudja az alapító irányítani, működtetni, és bekövetkezik a személyes vezetés válsága, ami a szakasz töréspontjának a kezdete. Amennyiben sikerül a vállalatnak felismernie a szabályozás lényegét, intézményesíteni a vezetést, úgy a következő szakaszba léphet, decentralizált szervezettel és funkciókkal, ellenkező esetben „alapítói kelepcébe” kerülhetnek.

4. „Serdülőkor”

A második születés és a vállalat nagykorúsodásának első fázisa a „serdülőkor”, aminek a legjellegzetes vonása a konfliktusok keresése és a következetlenség, például a szervezet célkitűzéseiben vagy a bér- és ösztönzőrendszerekben. Ebben a szakaszban a vállalat újjászületik, átalakul. Megtörténik a hatáskörök átruházása, mivel erre a fázisra már az alapító egyéni képességein túlnőtt a vállalat, nem tudja egyedül irányítani a szervezetet. A vezetőség kicserélődik, hiszen a hangsúly a rendszerekre, a vállalatpolitikára, illetve az adminisztrációra helyeződik, ehhez viszont már más képzettség szükséges. Át kell adni a stafétabotot, de ezt nagyban megnehezíti a szervezetlen vállalat és zűrzavaros állapot. Az új menedzsernek át kellene alakítania a céget, de ezt legtöbbször az alkalmazottak ellenállásába ütközik, sőt, legtöbbször maga az alapító a legnagyobb probléma forrása. A „serdülőkorban” a vállalati célokat is megváltoztatják, módosítják, hiszen mostantól nem a „több”, hanem a „jobb-több” célkitűzés kerül a középpontba. Ezen változtatások egy sokdimenzójú konfliktust hoznak a vállalat életébe. Amennyiben ezek a konfliktusok elhatalmasodnak, és a megbecsülés és a bizalom is csökken, a vállalat idő előtti öregedésnek indulhat, amikor a viselkedési modellé a „szervezeti ember” válik. Így a „gyerünk-gyerünk” lendülete még egy darabig segíti a vállalatot, de az sosem jut el a „férfikorig”. A fent említettek alapján kóros problémaként az alábbiak merülhetnek fel ADIZES szerint a „serdülőkorban”:

- “Visszakerülhet a szervezet a „gyerünk-gyerünk” szakaszba és a vállalkozói kelepcébe.
- Távoznak vagy kiszorítják az alapítót, és az irányítást az adminisztrátorok veszik át.
- Prémiumot kapnak az alkalmazottak egyéni teljesítményükért, közben a vállalat veszteséges.
- A hatalom egyik kézből a másikba csúszik, a vállalat megbénul.
- Rohamosan csökken a kölcsönös bizalom és megbecsülés.
- Az igazgatótanács elbocsátja a vállalkozó típusú embereket.” (Adizes, 1992; 69.o.)

5. „Férfikor”

Adizes „prime, azaz csúcsforma” kifejezést használ erre a szakaszra, amely a vállalkozások életpályájának legkedvezőbb szakasza, hiszen ekkor éri el az önellenőrzés és a rugalmasság egyensúlyát a szervezet. A vállalatok ebben a fázisban már tudják, hogy mit tesznek, merre tartanak és azt is, hogy hogyan jutnak majd el odáig. A szervezet a vásárlók igényeit teljesen kielégíti, miközben megbízhatóan és kiszámíthatóan működik. A „férfikorban” az esetleges készpénzhiányt előre látja a vezetés és már tudják szabályozni. Az életút még növekszik és a szakasz után is fokozódhat a vállalat életererje. Abban az esetben, ha a lendület és a vállalkozói kedv is csökken, egy idő után a növekedési ütem is hanyatlásnak indul és a szervezet a megállapodottság szakaszában lép át. Vagyis a szakasz legnagyobb kihívása, hogy a vállalkozás minél tovább maradjon a „férfikorban”. A problémák szervezettségük révén viszonylag könnyen orvosolhatóak, kórosnak a szakaszban az önelégültséget nevezhetjük.

6. „Megállapodottság” - „Ősz”

A vállalat életútjának első öregedési szakasza a „megállapodottság”, hiszen a szervezet ebben a fázisban még erős, ugyanakkor már veszít rugalmasságából. A vállalat eredményre törekvő és jól szervezett, a konfliktusok száma viszont kevesebb lesz és megnövekszik az emberek együttműködésének a fontossága. A kreativitása csökken, majd a szervezet tompulni kezd. A légkör egyre hivatalosabbá válik, konzervatív módszereket alkalmaznak. A vállalkozás egyre kevesebbet kockáztat, és egy idő után a vállalkozói szellem is csökkenésnek indul, aminek az ügyfelektől való távolodás is az egyik következménye lesz. A vállalkozói szellem határozott tevékenységének megszűnésével a szervezet az „arisztokrácia” szakaszába jut.

7. „Arisztokrácia”

Az „arisztokrácia” szakaszában a cél a befektetett tőke megtérülése lesz. A vezetők egyre inkább kockázatkerülővé válnak és belső innováció már nem jellemző a vállalatra, ugyanakkor szívesen vásárolnak fel „gyerünk-gyerünk” szakaszban lévő vállalkozások. Ebben a fázisban a forma már legyűrte a funkciót, nem a „mit”, hanem hogy „hogyan” teszünk lesz fontos a vállalat életében. Hogyan öltözködnek (konzervatív egyenruha), hogyan szólítják egymást (nagyon hivatalosak), hogyan kommunikálnak (lassan beszélnek, célozgatnak, burkoltan vádaskodnak, a beszédnek pedig a tartalomhoz semmi köze nem lesz), és hogy hogyan kezelik a konfliktust. A vállalat tagadja a valóságot, a tagok rutinszerűen végzik munkájukat. Az „arisztokrata” szervezetek a profítnövekedéshez, a költségcsökkentés helyett, a bevételüket növelik az árak emelésével. A piaci pozíciók gyengülni kezdenek, a profit is csökkenni kezd, és a vezetés határozott döntéseinek hiányában a szervezet a „korai bürokrácia” korszakába lép.

8. „Korai bürokrácia” - „Vádaskodás” vagy „Sárdobálás”

A „vádaskodás” szakaszában a fókusz az egyéni túlélésre tevődik át, egyre több hatalmi harc alakul ki, a problémák megoldása helyett, pedig a bűnösök keresése lesz a fő szempont. A vállalat profitja folyamatosan csökken, melyre a szervezet gyakran reagál úgy, hogy a fejlődés fő mozgatóit (fejlesztőt, marketingest) bocsájtja el. Ahhoz viszont, hogy a vállalat ne kerüljön a „bürokrácia” szakaszába, a szervezetnek ésszerű és minél gyorsabb karcsúsítására van szükség, ahol a folyamatok újjászervezése is szükséges. Ha nem sikerül az átszervezés, a vállalat a következő fázisba süllyed az életpályán.

9. „Bürokrácia”

10. „Halál”

Adizes modelljének 9. szakaszában a vállalat legfőbb célja már csak az életbenmaradás, a létezés. Szabályok uralkodnak, a szervezet nagyon bonyolult, átláthatatlan. A felelősség teljesen elmosódik, a felmerülő problémákkal nem foglalkoznak, nem törekednek a megoldásra. A „bürokrácia” szakaszának problémái, és azok megoldatlansága egyenesen vezetnek a vállalat halálához.

GÖBLÖS és GÖMÖRI (2004) a szakaszok egymásra épülése kapcsán megjegyzi, hogy a cél a „Férfikor” elérése, amit nem feltétlen a növekedési pályán, felfelé haladva lehet elérni, hanem szerintük a vállalatot vissza is lehet fiatalítani megfelelő ösztönzési rendszer vagy szervezetfejlesztés révén. Véleményük szerint a vállalkozásokat fokozatosan kell az egyes szakaszokon átvezetni és kiemelik azt is, hogy bár az „érés” és a „visszafiatalítás” gyorsítható, a szakaszok át nem léphetők. Ehhez kapcsolódóan ILLÉS et al. (2015) a vállalkozások sikeres

működésének, a versenyképességének változásait vizsgálta a vállalkozások különböző életpálya szakaszaiban.

Ahhoz, hogy egy vállalat hatékony legyen, sikeres menedzsmentcsapatot kell összeállítani. ADIZES (www.adizes.com) azt is tanulmányozta és publikálta, hogy milyen kulcselemek szükségesek ehhez, amiket ő négy menedzsment szerepkörként határozott meg. Ezen szerepkörök:

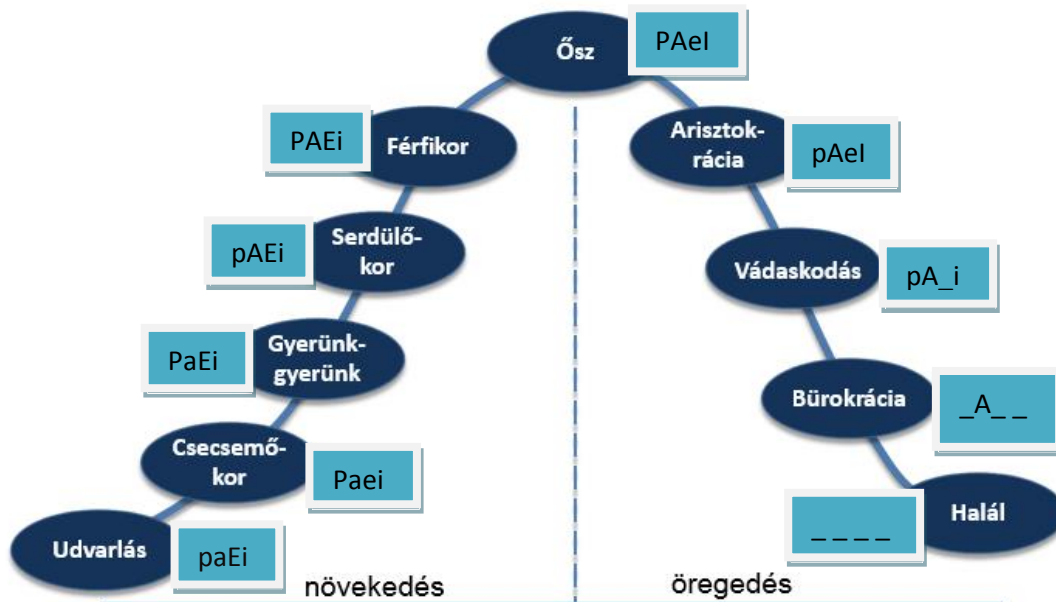
- P: a termelő,
- A: adminisztrátor,
- E: vállalkozó,
- I: integrátor.

Ezen elemek súlya minden életszakaszban máshogy alakul, de a férfikorban egyensúlyba kerülnek, vagyis:

- P: a feladatokat jó minőségben teljesíti a szervezet;
- A: hatékonyság és a kiszámítható eredményesség garantálható, hiszen jól működnek a mechanizmusok;
- E: ismeri, mert figyeli a vásárlók igényeit és hatékonyan reagál a változásokra;
- I: képes a vállalat ennek az egyensúlynak a fenntartására.

Ebből következik, hogy egy jó csapathoz akár négy ember is szükséges, amennyiben a személyekben ezen szerepkörök külön-külön találhatóak meg. Vagyis a siker attól függ, hogy ezen szerepek hogyan jelennek meg és milyen mértékben a menedzsmentben. Emellett viszont azt is figyelembe kell venni, hogy mekkora a mérete, milyen a külső környezete vagy melyik életszakaszban található éppen a szervezet. ADIZES által meghatározott életszakaszokban ezen szerepkörök súlyát a 8. ábra mutatja.

Látható, hogy az életút elején a termelő és a vállalkozó szerepkör jelenik meg nagyobb súllyal, míg a további növekedésnél egyre nagyobb jelentősége lesz az adminisztrátor, később pedig az integrátor szerepkörnek.



8. ábra: Adizes vezető szerepei az egyes életszakaszokban

Forrás: saját szerkesztés Adizes alapján, www.adizes.com

ROBERT KREITNER (1992) nevéhez az eredményességi és hatékonysági ciklusok köthetők. „A vállalkozás akkor eredményes, ha a vállalkozás eléri célját, és akkor hatékony, ha céljai eléréséhez éppen a szükséges erőforrásokat használja fel.” (VECSENYI, 2003; 89.o.) Ezen definíció alapján elmondható, hogy a vállalkozás számára a legideálisabb, ha egyensúlyban tudja tartani az eredményességet és a hatékonyságot. Kreitner szerint a vállalkozások kezdetben az eladások növelésére fókuszálnak, arra, hogy a vevői igényeket maximálisan ki tudják elégíteni, így a kapacitás bővítése mellett nem figyelnek a költségek növekedésére. Ezt a szakaszt az eredményességen való túl nagy hangsúly jellemzi. Egy idő után viszont láthatóvá válik, hogy bár az árbevételük nő, de a nyereségük elmarad attól, amit várnának a vállalkozók, hiszen nagyon magasak lesznek a különböző fajlagos költségek. Ebben az időszakban megindul a költségcsökkentés, aminek keretében csökkentik a marketing- és a képzési költségeket, alkalmazottakat bocsátanak el, és a különböző fejlesztésre szánt összegeket csökkentik. Ezzel párhuzamosan, illetve ennek következményeként a teljesítmény és a minőség is csökkenni fog, de a vállalat nyereségessége növekszik. Ez a szakasz Kreitner modelljében, amikor túl nagy hangsúly kerül a hatékonyságra. Egy idő után viszont a vállalatnál érzékelhető lesz ennek a szakasznak a hátránya is. Túl nagy hangsúly kerül a hatékonyságra, és a költségek – például a fejlesztési források – csökkentésével a forgalom is csökkenni fog. Majd kezdődik előről a ciklus, hiszen a forgalom növekedését megint a fejlesztéssel, az értékesítés növelésével érik el. (KREITNER, 1992)

2.3.2. Magyarországi fejlődési modellek bemutatása és értékelése

JÁVOR (1993) a vállalkozások életpályáját egy teljesen más szemszögből, a szociológia oldaláról vizsgálta és a vállalati életutat 12 szakaszra osztotta. A szakaszok meghatározásánál az egyes jellemzőkön kívül, a szakaszokon való átmenettel, az átmenethez kapcsolódó kritikus döntésekkel, és a szervezeti problémákkal is foglalkozott.

Jávor az alábbi szakaszokat különítette el:

- Előkészítő szakasz
- Megalakítás
- Piacfogás
- Lassú növekedés
- Kiugrás előkészítése
- Akkumuláció
- Válságjelenségek
- Konzolidáció
- Szakmai diverzifikáció
- Tőke diverzifikáció
- Szervezeti hálózat kiépítése
- Politikai hálózat, politikai kapcsolatrendszer kiépítése (Jávor, 1993)

SALAMONNÉ (2006) kiemeli, hogy a fejlődési modell egy ideális növekedési pálya szakaszait mutatja, jól áttekinthető logikai sorrendben felépítve.

SZIRMAI (2002) elméletében nemcsak a szakaszok különbségeit mutatja be, hanem az életciklusok vizsgálatának különböző szemszögeit is. Tanulmányában három különböző megközelítési módot mutat be.

- Madártávlatból történő vizsgálat

Ezen vizsgálat során az emberi élet analógiája alapján különböztetik meg az egyes szakaszokat, de SZIRMAI szerint ez a megközelítés az egyedi sajátosságokra érzéketlen. Kutatása során arra

a megállapításra jutott, hogy a vállalkozások élete nem egy felfelé ívelő röppálya, hanem inkább egy felfelé haladó spirális vonal.

- Kutatási megközelítés, vagyis mezoszint

A vállalkozás a fejlődés során maga formálja át a saját érdekei szerint a tagok társadalmi kapcsolatait. A folyamat során, bár a vállalkozás mérete folyamatosan növekedni fog, ugyanakkor öntörvényűvé is válik.

- Inkubációs szakasz, mikroszint

Ezen megközelítés szerint a vállalatokat saját, egyéni fejlődési folyamatuk alapján kell bemutatni és vizsgálni.

VECSENYI (2003) kutatása során a különböző vezetési ciklusokat különítette el. Megállapította, hogy a vállalkozók a különböző vezetési és irányítási funkciókat fokozatosan építik ki. Ennek során számos nehézséggel kell szembenézniük. A legfontosabb, hogy a vállalkozás létszámától függően változó legsúlyosabb vezetői kihívást felismerjék. Ezek alapján 3 vezetői szakaszt különböztetett meg.

- A mindenes vezető

A vállalkozás életének elején, amikor a létszám még nem haladja meg a körülbelül 25 főt. Ebben az időszakban a tulajdonos közvetlenül irányítja alkalmazottait, a vállalkozásban a vállalkozó az, aki csinálja az üzletet.

- A vezetők vezetője

A második szakaszban, ahogy bővül a vállalkozás létszáma – kb. 75 föig – a vállalkozó vezeti az üzletet, vagyis egy vezetői csapaton keresztül irányítja a vállalkozást és ér el eredményt a tulajdonos vagy ügyvezető igazgató.

- A rendszerek vezetője

Végül a harmadik szakasz, amikor a magas létszám és a bonyolult feladatok miatt már rendszereket alkalmaznak a vállalkozásban. Ebben a szakaszban a felsővezetés a szervezeti célokat már nemcsak a vezetőkön, hanem ezen rendszereken keresztül tudják elérni.

Az egyes szakaszokban nemcsak más-más kihívást kell felismerniük a vezetőknek, hanem más és más képességek birtokában kell lenniük a sikeres irányításhoz. Ezen képességek a szakmai vagy működési felkészültség, az üzletirányítási felkészültség és végül a vezetési felkészültség.

KOCZISZKY 1994-ben az üzleti vállalkozások életén belül 5 szakaszt különböztetett meg. Véleménye szerint az életgörbe egyes szakaszait, azoknak jellegét és hosszát különböző exogén és endogén tényezők befolyásolják, alakítják. Ezek alapján az alábbi szakaszokat különböztette meg a vállalkozások életpályáján:

- Alapítás szakasza, amikor a vállalkozás megjelenik a piacon,
- Növekedés szakasza során a fő jellegzetesség a vállalat életében az előre meghatározott piaci pozíció elérése és új területekre való belépése,
- Differenciálódás fázisa a harmadik szakasz, amikor a szervezeti rendszer átalakítása, töke- és piackoncentráció és integráció jellemző a vállalatra,
- Érettségi szakasz, konszolidáció, amikor a vállalkozás az addig elért piaci eredmény fenntartására fókuszál, majd következik az ötödik szakasz a hanyatlás:
- Válság fázisa, amikor a vállalat életében megkezdődik a visszavonulás és a tőkekivonás.

SZERB (2000) modelljének a már említett CHURCHILL és LEWIS (1983) modellen kívül, a MOUNT és társai (1993) által felállított szakaszok jelentették az alapot.

Ezek alapján 6 szakaszra osztotta a vállalatok életútjait. Az 1-2 szakaszt együtt bevezetésnek, míg a 3-5 szakaszt növekedésnek nevezett el. A szakaszok pedig a következők:

- Kezdet, a vállalkozás első éve,
- Beindítás, a harmadik évig,

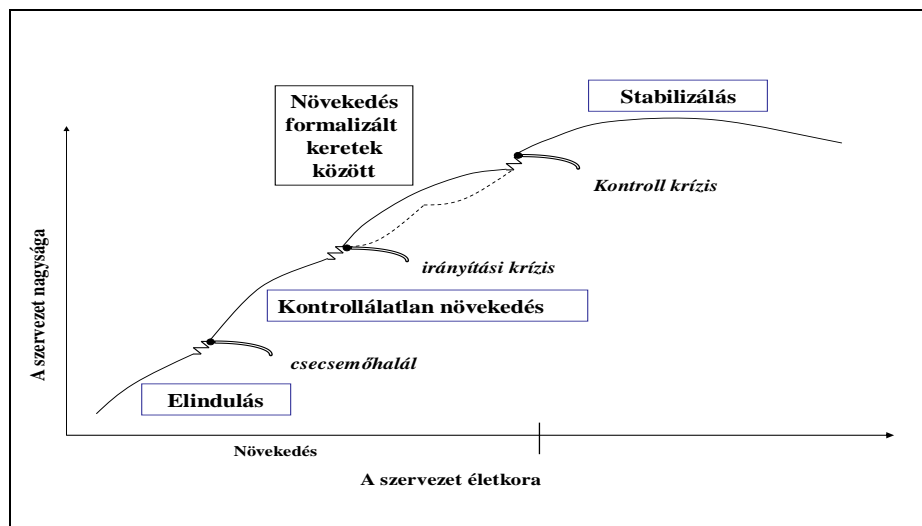
- Kezdeti növekedés szakaszában a vállalatot mind a kereslet, mind az árbevétel, mind pedig a profit növekedése jellemzi,
- Expanzió szakaszában a verseny egyre jobban erősödik, ami a vállalattól a marketingstratégia és a finanszírozás átgondolását igényli,
- Érettség, amit követően a vállalatnak két lehetősége lesz:
- Innováció vagy hanyatlás.

A SZERB által felállított szakaszok esetében a szerző szerint, bármikor bekövetkezhet a tovább lépés, a visszaesés vagy akár a stabilizáció is.

SALAMONNÉ (2006, 2008) kutatásához egy integrált modellt készített. Az alapját egyfelől Adizes modellje jelentette, másik kiindulópontja pedig GREINER irányítási modellje volt. A két modell ötvözésével alakította ki saját irányítási modelljét. Ezzel a modellel a magyarországi vállalkozások mélyreható elemzését végezhetette el. Az integrálást azzal indokolta, hogy a megközelítési módokat és a főbb tartalmi elemeit nézve a két modell hasonló, ugyanakkor ki is egészítik egymást.

SALAMONNÉ (2006) kutatása során azokat a magyarországi kis- és középvállalkozásokat vizsgálta, amelyek a rendszerváltozást követően kezdték meg működésüket. Több száz mélyinterjú készült, de a különböző szűréseket követően, végül 50 vállalkozás maradt mintának, amely nem reprezentatív, de ahogy SALAMONNÉ fogalmazott, nem is az volt a cél. Kutatásuk első sorban a specifikus jellemzőkre és az okok feltárására irányult. A vizsgálat során a környezeti, külső okokra nem, csak a belső fejlődésből fakadó problémákra és megoldási lehetőségeikre koncentráltak.

A vizsgálat eredményeként a nyugati piacgazdaságoktól kicsit eltérő szakaszokból álló, új életpályamodelt született, amit a 9. ábra szemléltet.



9. ábra: Salamonné modellje: a magyar kkv-k életpályája

Forrás: SALAMONNÉ et al., 2008, 150. old.

A modellben elsőként az „Elindulás” szakasz figyelhető meg, ami minden vállalat életének első fázisa.

A „Kontrollálatlan növekedés” a második szakasz, amikor a vállalat már megkapaszkodott és a növekedési szándék is megjelenik már. Ebben a fázisban a vállalkozók mindent megragadnak,

hogy terjeszkedni és növekedni tudjanak, de még nem foglalkoznak a folyamatok és az irányítás megszervezésével.

Amikor a vállalat már formalizáltan működik, a folyamatok is szabályozva vannak, a növekedés nem lassul és az árbevétel, illetve a nyereség növelése is megjelenik célként, akkor kerül a vállalkozás a harmadik szakaszba, amit SALAMONNÉ „*Formalizált keretek közötti növekedésnek*” nevezett el. Ezen fázis a kiinduló modell két szakaszának az „Irányítás” és a „Delegálás” összevonásával jelenik meg.

Vizsgálata során és a modell megalkotásánál a negyedik szakaszra vonatkozóan csak feltételezéssel élt, hiszen a vállalkozások viszonylag fiatal kora nem tette lehetővé a következő fázis részletes elemzését és igazolását, de feltehetően ez a „*Stabilitás*” periódusa lesz.

Sajnos a kutatás második felének az eredményei nem állnak rendelkezésünkre, így nem lehet alátámasztani vagy megcáfolni az akkori feltételezéseket.

Jelentőségüknél fogva az életciklusok bemutatásánál is meg kell említeni a családi vállalkozásokat. Ezen vállalkozások fejlődését LACZKÓ (1997) vizsgálta, aki 3 szakaszt különített el ezen vállalatok életében.

- 1. szakasz, az első 5 évben, amikor gyorsan növekszik, kicsi és dinamikus a vállalat, a tulajdonosok elkötelezettek, de csak az alapvető szükségletek kielégítése az elsődleges cél.
- 2. szakaszt a vállalkozás 20. évéig határozta meg. Ebben a szakaszban összetettebb struktúra jellemzi a vállalatot, ahol a tulajdonos saját befolyását és stabilitását akarja megtartani, célja pedig az anyagi biztonság és a gyerekek megfelelő színvonalú nevelése.
- 3. szakaszban a családi vállalkozás kora 20-30 év, amikor a vállalkozás stagnál, és már új stratégiára, új befektetésre lenne szükség. A tulajdonos általában más irányba fordul, már visszavonul, teret adva a következő generációnak. A családi célok az egység és a harmónia megtartása.

A különböző modelleket a témát kutatók (többek között: ZSUPANEKNÉ, 2011; MISKOLCZI, 2012; TATÁR et al., 2012) már sokféleképpen próbálták összehasonlítani, kategorizálni, elsősorban az alapján, hogy milyen szakaszokat lehet elkülöníteni a vállalkozások életében. A fent bemutatott nemzetközi és magyarországi életútmodelleket szakirodalmi kutatásom eredményeként én megpróbáltam az alapján csoportosítani, hogy a vállalkozás életének melyik részét vizsgálja az adott modell. Ehhez kapcsolódóan három szakaszt különítettem el, a megszületés előtti, a növekedést, illetve a hanyatlást. Ennek eredményét a 3. táblázatban foglaltam össze. Látható, hogy az általam vizsgált modellek közül ADIZES és JÁVOR az, aki mindegyik szakasszal foglalkozott kutatása során, de amíg JÁVOR egy speciális terület, a szociológia szemszögéből, addig ADIZES több terület, alapvető gazdasági jellemzők (mint például: árbevétel, termékszám, szervezeti struktúra) alapján sorolta be az egyes szakaszokat a vállalkozások életében.

3. táblázat: Az életútmodellek összehasonlítása

		MEGSZÜLETÉS ELŐTT	NÖVEKEDÉS	HANYATLÁS
NEMZETKÖZI	Greiner		✓	
	Churchill – Lewis		✓	
	Timmons	✓	✓	
	Hisrich – Peters	✓		
	Adizes	✓	✓	✓
	Kreitner		✓	✓
MAGYARORSZÁGI	Jávor	✓	✓	✓
	Szirmai		✓	✓
	Vecsenyi		✓	
	Kocziszky		✓	✓
	Szerb		✓	✓
	Salamonné		✓	
	Laczkó		✓	✓

Forrás: saját szerkesztés

2.3.3. Az életútmodellek gyakorlatban történő alkalmazhatóságának vizsgálata és az elmúlt évek kutatási eredményei

A korábban megalkotott modellek rugalmatlanságát próbálja kiküszöbölni, illetve a magyar sajátosságokat is figyelembe venni kutatása során HORVÁTH (2013, 2014). A vizsgálatának eredményeképp megalkotta a saját malomkerék életciklus modelljét, ami 7 szakaszból áll. HORVÁTH (2016) véleménye szerint, ezzel a modellel megoldódni látszódnak az alábbi hiányosságok, nehézségek:

- A szakaszok egymás utáni sorrendjének,
- A visszafiataltításnak,
- Egyes szakaszok kimaradásának,
- A krízis szakaszoknak és
- Az ismétlődő életszakaszoknak az ábrázolása.

A malomkerék küllőin hat életszakasz található (Maghullatás, Kreativitás, Irányítás, Delegálás, Stablizálás és a Kiugrás szakasza), míg a hetedik szakasz (Korrekción) a tengely közepére kerül, ezzel is szabad átjárást biztosítva az egyes életszakaszok között. A Korrekció fázisa jelenti az átmeneti időszakok kezelését a szakaszok között. (HORVÁTH és PAPP, 2014)

Bár nem tipikusan az életútmodellekkel foglalkozik kutatásai során BÁLINT (2006), ugyanakkor a munkássága mégis említést érdemel. A vállalkozások életét és életútját jelentősen befolyásolja az, hogy hosszabb távon milyen irányba halad és milyen jövőképpel rendelkeznek a cégek. Ezzel kapcsolatosan a különböző jövőkép kimeneteleket tanulmányozza, különös tekintettel a családi utódlásra.

BAHRAMI et al. (2016) a szellemi tőkét, mint az egyik legfontosabb vállalati erőforrást és annak fontosságát elemezte a vállalkozások különböző életszakaszaiban, míg NOSRATABADI és ILLÉS (2016) a vezető szerepének és készségeinek változását valamint a stratégiai tervezés fontosságát elemezte a különböző szakaszokban.

SALAMONNÉ (2011) kutatása során megállapította, hogy a vállalkozások életében egy-egy életszakasz ki is maradhat. Míg a nyugati piacgazdaságokban ez a felvásárlások miatt következhet be, addig Magyarországon ennek okát az esetleges vezetői tapasztalat meglétével magyarázta, ami által a kreativitás maradhat leginkább ki az életútból. Vizsgálatának másik fontos eredménye a vállalati életciklusokra vonatkozóan, hogy a szakaszok nem határolódnak el élesen, egyértelműen egymástól, sokszor bizonyos jellemzők, régebbi szakaszok maradványai későbbi szakaszokban is fellelhetőek.

HURTA és DUNAY (2013) szintén Adizes modelljét vette alapul, azonban az életszakaszok elnevezéseit a kutatáshoz kapcsolódó kérdőíves vizsgálat könnyítése érdekében módosította, jobban körülírta: 1. Ötlet, 2. Induló vállalkozás 3. Kezdeti sikerek, 4. Konfliktusokkal teli szakosodás, 5. Kiforrott, de rugalmas szervezet, 6. Stabilitás, 7. Piacvesztés, 8. Belviszály, 9. Elszigetelődés, 10. Csőd.

Ezen eredmények kapcsán is felmerül az életútelemzéssel foglalkozó kutatókban a kérdés, hogy akkor hogyan lehet, mi alapján meghatározni és besorolni a vállalkozásokat az egyes életszakaszokba, illetve, hogy hogyan nyújthatnak a vállalat vezetői számára az életútelemzési módszerek segítséget a vezetéshez, irányításhoz, vagy akár a jövő és a stratégiai célok kialakításához?

ILLÉS és társainak (2012) kutatása során fő célja az volt, hogy a különböző életciklus elméletek közötti különbségeket feltárják és egy könnyen használható eszközt találjanak a vállalatok számára, ami segítséget nyújt abban, hogy meghatározhassák a vállalat jelenlegi életútbeli szakaszát és a lehetséges növekedési pályájuk jellemzőit. Ehhez alkották meg – az Adizes modellt és szakaszait alapul véve – az úgynevezett „Kórlapot”, amely segítségével könnyebben azonosítható és meghatározható lett egy-egy szakasz a vállalatok életében, hiszen az egyes szakaszok tulajdonságait strukturáltan határozhatjuk meg vele, és ennek segítségével statisztikailag, kategóriákat kialakítva, nemcsak szubjektíven, hanem objektív adatokkal is be tudjuk határolni a szakaszokat. (10. ábra)

NÉV:	VIZSGÁLT CÉG NEVE	
KOR:	ÉLETSZAKASZ	
<u>Személyes adatok:</u>	A szakaszok szokásos jellemzői	<u>Tünetek, panaszok:</u> Revolúció tünetei
<u>Immunrendszer:</u>	Domináns evolúciós jegyek	<u>Hiányzó tünetek:</u> Az Adizes modellben megjelenő tünetek, de a vizsgált vállalatnál elmaradnak
<u>Hőmérséklet:</u>	Szimbólikus jelzések a vállalat általános	<u>Terápia:</u> Javaslat a problémák megoldására

Jellemző vezetői szerepek (PAEI)

10. ábra: Kórlap

Forrás: Illés et al., 2012, 30. old.

Az életútmodellek többsége a vállalkozás fejlődésének különböző szakaszainak vizsgálatánál csak és kizárólag a belső, növekedésből fakadó problémákra fókuszál, és nem veszi figyelembe a külső környezetből jövő hatásokat.

Saját vizsgálatomnál viszont több külső körülmény is jelentős szerepet játszott, befolyásolva ezzel az autókereskedések életútjának alakulását. Számukra nem volt idő, hogy az életutat végig bejárják, hiszen nagyon gyorsan és lendületesen tudtak a körülmények hatására fejlődni. Az egyik ilyen tényező a 2000-es évek elején történt mesterséges keresletnövelés, ami lehetővé tette, hogy a vásárló akár 0 forint befizetésével újautó-tulajdonos lehessen.

2.4. A stratégia szerepe és kialakítása különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra

Bár a stratégiát kezdetekben csak és kizárólag katonai területen alkalmazták, a II. világháborút követően a vállalatok, az üzleti életben, a veszteségek elkerülése érdekében használták a már bevált módszereket. (BARAKONYI, 2002)

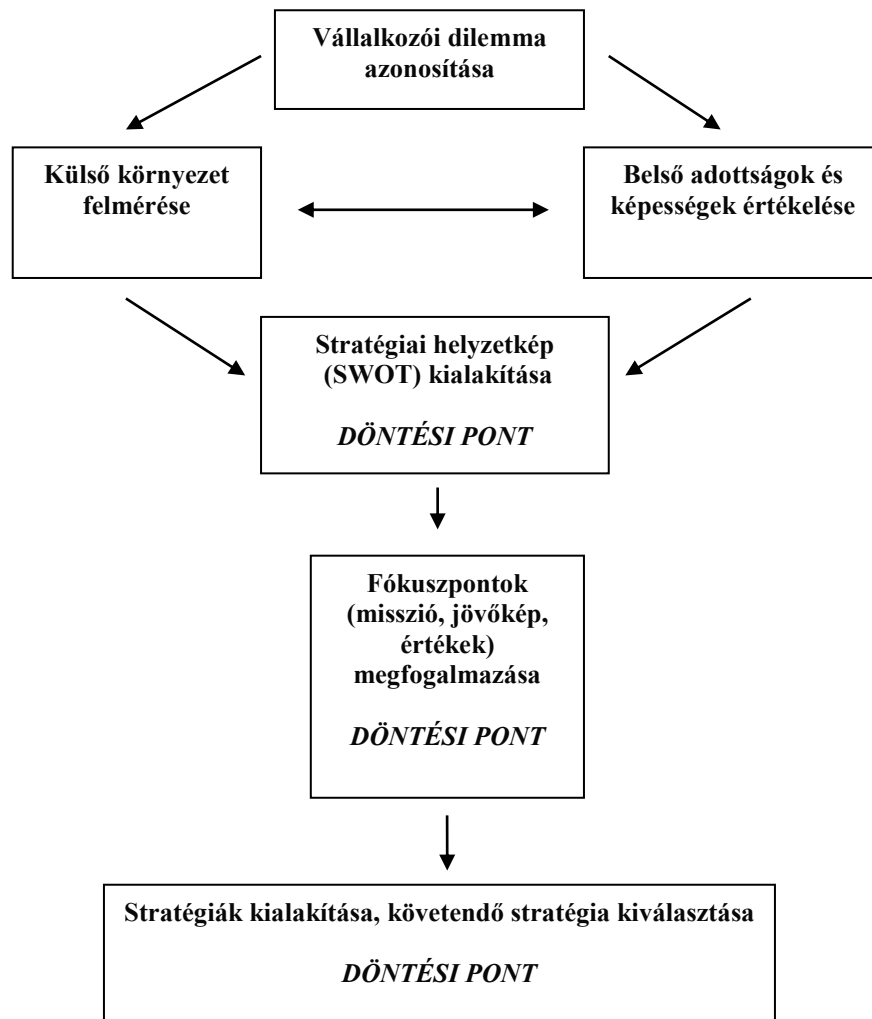
Számos hazai és külföldi kutató definiálta a stratégia (üzleti stratégia) fogalmát, és vizsgálta annak megjelenését a vállalatok irányításában (ANSOFF, 1965; PORTER, 1993; CSATH, 1993; MINTZBERG, 1994; VECSENYI, 1999; SALAMONNÉ, 2000; CHIKÁN, 2008;). CARLOCK és WARD (2006) ezen belül is a családi vállalkozásokra fókuszált.

2.4.1. A stratégia kialakításának folyamata

Több kutató is foglalkozik a stratégia kialakításának lépéseivel, aminek az alapját általában PORTER (1996) elmélete adja, miszerint a vállalkozások stratégiája tudatos szellemi tevékenység eredményeként jön létre, és hosszabb időtávra szól. MINTZBERG és társai (2005) kiegészítik PORTER filozófiáját azzal, hogy nem minden esetben tudatosan alakítják ki a stratégiát a vállalatok, hanem az szerves fejlődés révén is létrejöhet. Társaival a stratégia létrehozására 10 folyamatot definiáltak, amelyből a kkv-k szempontjából a leginkább releváns a koncepcionális, a jövőképzési, a megismerési és a tanulási folyamat.

Azzal kapcsolatosan, hogy a hazai kkv-k mikor, melyik stratégiakialakítási folyamatot használják még kevés kutatási eredmény áll rendelkezésünkre. SALAMONNÉ (2007) vizsgálatára alapozva azonban elmondhatjuk, hogy a vállalkozások az életút elején tudatosan nem fogalmazznak vagy alakítanak ki stratégiát, és ahogy haladnak következő életpálya szakaszokba, úgy lesz egyre inkább tudatos a jövő építése és a stratégiák kialakítása.

A stratégiaalkotási folyamatok közül a kis- és középvállalkozásokra jellemzőek közül SALAMONNÉ (2009) a koncepcióalkotást adaptálta, amelynek lépéseit a 11. ábra szemlélteti. A jelölt döntési pontok esetében a továbblépéshez, a vállalkozás vezetőjének a jóváhagyása szükséges.



11. ábra: A stratégia kialakításának folyamata a magyarországi kkv-k esetében

Forrás: saját szerkesztés Salamonné (2000) alapján

Az, hogy miért fontos a kkv-k számára a stratégiaalkotás, illetve, hogy milyen előnyökkel jár, 7 pontban foglalhatjuk össze (SALAMONNÉ, 2009):

1. Segíti az erőforrások összpontosítását, kevesebb erősrásból, hatékonyabban tudnak gazdálkodni.
2. Versenyelőnyhöz jut a vállalat a versenytársak figyelése által.
3. A növekedési pályán feljebbi életciklusba lép a cég.
4. Könnyebb lesz a hatékony, célorientált és összehangolt működés azáltal, hogy minden munkatársnak a jövőről ugyanazok az elgondolások lesznek.
5. Könnyebben kialakul az alkalmazottakban a cég iránti elkötelezettség.
6. Alapot ad a rövidebb távú, üzleti terv és az operatív terv elkészítéséhez.
7. A cégvezető, vállalkozó átgondolja, strukturálja elképzeléseit.

2.4.1.1. Jövőkép és misszió kijelölésének szerepe és jelentősége a vállalatok életében

Ahogy a 12. ábrán is látható, a külső és a belső környezet vizsgálatát és a stratégiai helyzetkép felmérését követően a következő fontos lépése a stratégia kialakításának a fókuszpontok kijelölése. Ebben a szakaszban a legfontosabb, hogy a vállalat megfogalmazza misszióját, jövőképét és azokat az értékrendeket, amit képviselnek.

A misszió, vagy küldetés során a vállalat megfogalmazza, hogy mi a létezésének a célja, milyen hozzáadott értéket kínál, mivel tud többet nyújtani a versenytársakhoz képest.

A jövőkép magába foglalja azt az állapotot, amit a vállalat szeretne elérni, akár elérendő pozíciókat, akár tevékenységi köröket. (SALAMONNÉ, 1995) Ezen definíciókat egészíti ki PISKÓTI (2018), aki szerint a küldetés a leghosszabb időtávú, emellett a legáltalánosabb terv, míg a jövőkép a legmagasabb szintje a stratégiai iránymutatásnak, reális, inspiráló, ugyanakkor kihívó is. ILLES és társai (2007) szerint azoknak célszerű mindenképp küldetést megfogalmazniuk, akik szerint fontos, hogy az alkalmazottak érzelmileg azonosulni tudjanak a céggel. Kiemelik azt is, hogy míg a jövőkép esetében célszerű meghatározott időtávban gondolkodni, addig a küldetés esetében ettől el kell tekinteni.

2.4.2. Stratégiai gondolkodás a kis- és középvállalkozásoknál

A kis- és középvállalkozások nem igazán tudják befolyásolni vagy megváltoztatni a környezetüket, de azt eldönthetik, hogy hogyan viszonyulnak hozzá. (SALAMONNÉ, 2009)

Alapvetően ezt három módon tehetik meg a vállalkozások:

1. Nem törődnek a külső környezettel, ha ez (lényegesen) megváltozik, és ha nem elég erősek, akkor elindulnak a hanyatlás felé.
2. A második csoportba tartoznak azok a kkv-k, akik a bekövetkező változásra megpróbálnak minél hamarabb reagálni. Ezen vállalkozások sikerességüket még inkább növelni tudják, ha folyamatosan erősítik és fejlesztik képességeiket.
3. És végül, a harmadik csoportba tartoznak a proaktív (kezdeményező) magatartást folytató vállalkozások, akik előzetesen felkészülnek a versenyre és kidolgozzák a lehetséges manővereket.

Ez alapján elmondhatjuk, hogy a stratégiai gondolkodásnak két fő jellemzője van, az egyik a proaktív magatartás, a másik pedig a hosszabb távra való előrettekintés.

Kutatásaik során VECSENYI és PETHEŐ (2017) is vizsgálták, hogy a vállalatok hogyan viszonyulnak, illetve hogy milyen a viselkedési módjuk a felkínálkozó üzleti lehetőségekhez, ő háromféle viselkedési módot különböztetett meg.

1. Titanic, a makacs és kitartó

Ezen vállalkozások határozottan haladnak a kitűzött céljaik felé, meghatározott programmal és ehhez előre hozzárendelt erőforrásokkal. Az ide tartozó kisvállalkozások általában a profiljukhoz ragaszkodnak.

2. Viking, az alkalmazkodó és kalandozó

A mai világban a változás állandó, ami újabb és újabb lehetőségeket kínál. A Vikingeknek nincs világos céljuk, nem tudják, hogy merre haladnak. Adaptív viselkedést folytatnak, reagálnak az eseményekre. Viselkedésük sok kis döntésből épül fel, hosszabb távú stratégiai döntések helyett. Sok esetben útkeresőnek számítanak, ide sorolhatjuk azokat a vállalkozásokat, akik többféle üzlettel, tevékenységgel is foglalkozik, mielőtt megtalálja a számára legmegfelelőbbet.

3. Santa Maria, a céltudatos és összpontosító

Az alaptevékenységéhez kapcsolódóan aktívan keresik az új üzleti lehetőségeket. Piacbővülésre és bevételnövelésre fókuszálnak és arra, hogy hogyan lehetnek a legjobbak saját területükön. Az elsőszámú vezető és nem a menedzser határozza meg az alapvető irányokat és a stratégiát. A cél a növekedés, terjeszkedés, cégépítés. Erős szervezetet kell építeni, amellyel az álmait meg tudja valósítani.

A CIB Stafétabot 2014-es tanulmánya szerint, amely a Gfk reprezentatív kutatása alapján készült, hogy a cégvezetők csak a 8. helyre tették a jó stratégiát, mint sikertényezőt. A 800 megkérdezett vezető az első 10 helyre az alábbi tényezőket sorolta:

1. Elégedett, visszajáró vevőkör
2. Megbízhatóság
3. Pénzügyi stabilitás
4. Jó megítélése, hírneve a cégnek
5. Gyors reagáló képesség a változásokra (piaci, szabályozásbeli)
6. Elégedett munkatársak
7. Képesség a változásra (piaci körülménynek megfelelően)
8. Jó stratégia
9. Jó kommunikáció
10. Folyamatosan növekvő nyereség (Internet 1)

A kkv-knak komplex üzletfejlesztési stratégiára lenne szüksége ahhoz, hogy ebben az instabil, folyton változó piaci környezetben fennmaradjanak, de ennek jelentőségét kevesen ismerik el, üzleti tervet pedig még ennél is kevesebben készítenek. A 2014-es tanulmány arról is ír, hogy a kis- és középvállalkozások ötödének semmilyen stratégiája nincsen és csak máról holnapra gondolkodnak. Akik fontosnak tartják és készítenek is üzleti tervet, azok is csak 1, esetleg 2 évre gondolnak előre. A helyzetet tovább rontja, hogy az elkészített stratégiát nem vizsgálják felül, nem igazítják a folyamatosan változó környezethez.

Egy évvel később (2015-ben), szintén a CIB által készített tanulmányban, már optimistábbak voltak a cégvezetők, az elkövetkező évekre növekedéssel és belföldi terjeszkedéssel számoltak, emellett stratégiával is egyre többen rendelkeztek már. A megkérdezettek 86%-a tervezett előre, és készített tudatosan, rövidebb és/vagy hosszabb távra stratégiát. (Internet 2)

2018 év elején Ricoh Europe megbízásából készített tanulmányban a megkérdezett cégvezetők 86%-a erre az évre az üzleti agilitás fejlesztését tűzték ki célként. A válaszadók körülbelül 50%-a tervezi olyan technológiák bevezetését, amivel az új trendekre és lehetőségekre gyorsabban tudnak reagálni. Az üzleti tevékenységükre pedig a legkedvezőbb hatással pedig szerintük az automatizálás, az adatelemzés, a dokumentumkezelés és a videokonferencia lesz. (RICOH EUROPE, 2018)

Az előbb már említett üzleti agilitás lesz a versenyképesség, a hosszú távú fennmaradás egyik legmeghatározóbb tényezője a XXI. században, állítja több hazai és nemzetközi kutató, többek között RIDDERSTRALE és NORDSTROM, 2003; MITCHELL és DAVIS, 2008; VARGA, 2014, de ezzel a témával foglalkozott korábban kutatása során FODOR (2003, 2006) is.

Azon szervezeteknek, amelyeknek a stratégiai eszköztárában szerepel mind a rugalmasság, mind pedig a gyorsaság, agilis vállalatoknak nevezünk, erre pedig a menedzsmentnek mindig törekednie kell. Emellett pedig az is fontos, hogy minél innovatívabb legyen a vállalat, amivel szintén versenyelőnyhöz juthatunk, és a jövőben a menedzsment leginkább erre, illetve az információra fog támaszkodni. (GERKEN, 1993; VARGA, 2014)

2.4.3. Az üzleti modellekről általánosságban

Az üzleti modellekkel már az 1950-es években elkezdtek foglalkozni, de ekkor még a folyamat célja egy általános előrejelzés volt, amelyek gyakorlatilag véletlenszerűen jöttek létre. (MAGRETTA, 2003; OSTERWALDER et al., 2005) Néhány évtizeddel később (1980-as évek) az adatmodellezés világából az üzleti folyamatok és a vállalati stratégia témakörébe került át az üzleti modellezés, bár még sokáig nem tekintették a vállalati stratégia elemének. (MÓRICZ,

2009) 1985-ben azonban PORTER értéklánc modelljével létrejött a klasszikus üzleti modell elképzelés. Az 1990-es évektől kezdődően, pedig egyre gyakrabban jelent meg tudományos folyóiratokban is az üzleti modell megjelölés. Valójában viszont szélesebb körben az elektronikus kereskedelem és az internet virágzásakor terjedt el. (SHAFER et al., 2005)

Ugyanakkor elmondható, hogy egyértelmű definíciója máig nem létezik, az évtizedek során számos megközelítés látott már napvilágot. A különböző nézőpontok a következőkben mutatnak hasonlóságot:

- Az üzleti modell a vállalkozás működésének és a menedzsereinek az alapvető kérdéseiről szól,
- középpontjában az értékteremtés logikája található,
- leírja a szervezeten és ellátási láncon belüli folyamatokat, és a mozgósított erőforrások összekapcsolását is,
- megjeleníti a fenntartó bevételek forrásait,
- a költségszerkezet és a profitteremtés lehetőségeinek az összefüggéseire is rámutat,
- bemutatja a vállalat értékhálózatban elfoglalt helyét, és hogy hogyan próbálja versenyelőnyt kialakítani és megtartani. (MÓRICZ, 2007; CHESBROUGH, 2010)

SMITH és társai (2010) az üzleti modell meghatározása során az értékteremtést stratégiai lehetőségek sorozatának értéké konvertálását emelik ki. TAPSCOTT (2001) a megkülönböztető érték nyújtását hangsúlyozza a vevők számára.

Az üzleti modellről elmondható, hogy egy vitathatatlanul hatékony eszköz a vállalatok életében, ami az innováció elérése mellett számos probléma megoldására is alkalmazható. A modell főbb céljait MÓRICZ (2009) foglalta össze:

- Segíti tesztelni a vállalati működést és az előfeltevéseket.
- A piac felfedezésével a lehetőségeket megragadhatjuk.
- Tervezőeszköz, mellyel a kulcstényezőket és a kulcsmechanizmusokat átláthatóvá tehetjük.
- Kockázatmentes kísérletező eszköz.
- A fejlesztés és az innováció hordozója.
- Kommunikációs eszköz mind a befektetők számára, mind pedig belső kommunikációs célokra.
- Üzleti lehetőség.
- Az információrendszerek értékalkotó szerepének leírása.
- Konkrét üzleti probléma megoldására is alkalmas lehet, hiszen teljeskörűen elemzi a vállalati tevékenység folyamatát.

Többen is (MAGRETTA, 2003; SHAFER et al., 2005; KÖNCZÖL, 2010; OSTERWALDER – PIGNEUR, 2010) vizsgálták az üzleti modellek és a stratégia összefüggéseit és különbségeit, melyek közül a legfontosabb eltéréseket az alábbiakban fogalmazták meg:

- A stratégiában komplexebb piaci célok, több dimenzió és hosszabb időtáv jelenik meg.
- Az üzleti modellezés során az értékteremtés finanszírozási vetülete nem minden esetben jelenik meg.

A stratégiával ellentétben az üzleti modell a vállalati erőforrásokat, az információt és a szervezeti tudást is adottságként kezel.

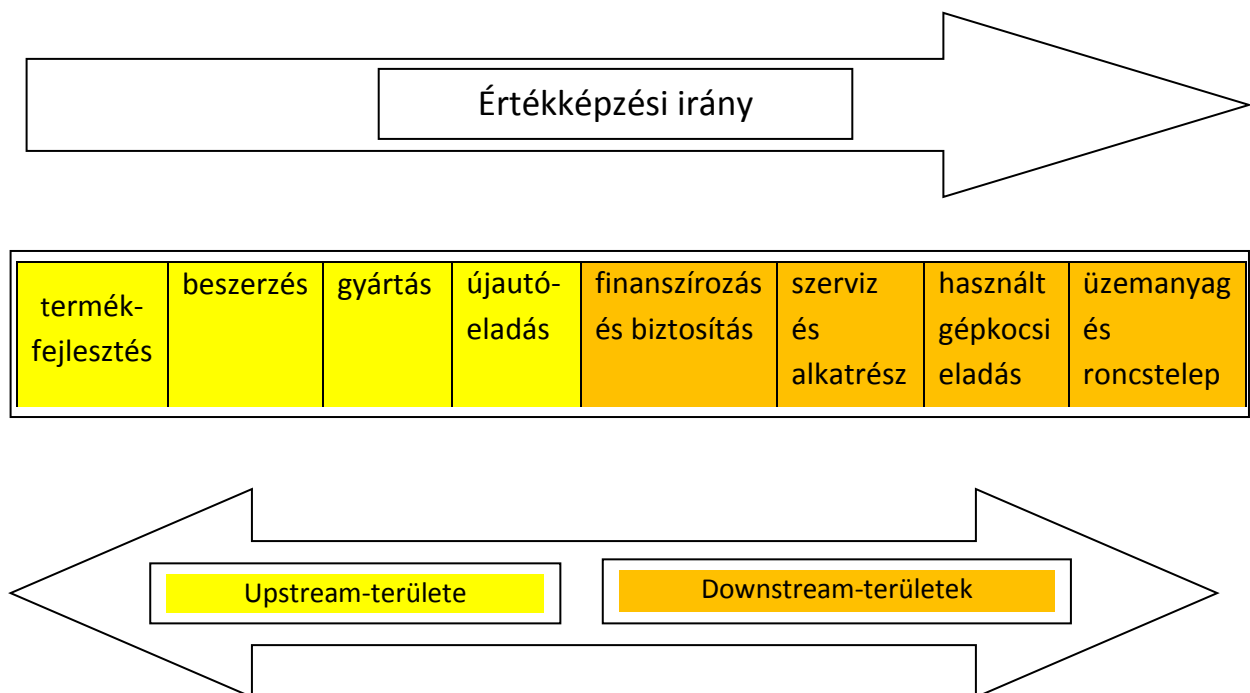
2.5. Az autóipiaci szektor változásai és az üzleti modell átrendeződése, különös tekintettel a kereskedelemre

Az autó mára nélkülözhetetlen része lett a mindennapjainknak. Az iparág húzó ágazattá vált, hiszen nemcsak a gazdasági teljesítményre, de a munkaerőpiacra is jelentős hatással van. Az autóipar egy nagyon összetett iparág, amely sok más iparág közreműködésével gyárt többek között személygépkocsikat, amihez figyelembe veszi az adott korszak műszaki és fogyasztói igényeit. Korszerűbbé válásához az is hozzátartozik, hogy lépést tartson vele a háttér és a beszállító ipara is. (CSIKÓS, 2007; FLEISCHER, 2011)

A járműipari ellátási láncban is egyre magasabb szintű verseny figyelhető meg, amit a különböző személyre szabott megoldások és igények határoznak meg. A vevői elvárásokat folyamatosan figyelniük kell, hogy a hatékonyságukat fenn tudják tartani, stratégiájuk során pedig kiemelt figyelmet kell szentelniük a bizonytalanság elkerülésére. (KOPEČEK és PINTE, 2014) Az ellátási láncot ugyanakkor jellemezni lehet a teljesen általános modellel, ahol a gyártól az elosztó központhoz, onnan pedig a kereskedéseken keresztül jutnak el a végső fogyasztóhoz a járművek. A hierarchia-elv ebben az iparágban is megfigyelhető, a központi szerepet az összeszerelőüzem, a márkanév, a fejlesztési és az értékesítési stratégia játsza. Az autógyáraknak pedig mind a downstream, mind pedig az upstream oldalra beleszólási joguk is van. (SZEGEDI, 2012)

Attól függően, hogy hol keletkezik a nyereség megkülönböztetünk upstream, illetve downstream területeket. A '90-es években a profit nagyobb arányban az upstream oldalból, mindenekelőtt az autók gyártásából és az új autók értékesítéséből származott. Mára ez az arány megváltozott, a downstream oldalra tolódott, és a nyereség 80%-a az eladás utáni szolgáltatásokból fakad. (AUTÓSEKTOR, 2016)

SVÉHLIK (2005) kutatása során nagyon szemléletesen ábrázolta az autógyártás értékképzési láncolatát, figyelembe véve mind az upstream, mind pedig a downstream területeket. (13. ábra) A jövedelmezőség átstrukturálódásának következtében az autógyáraknak az a céljuk a jövőben, hogy nagyobb haszonnal kecsegtető területeken játszanak nagyobb szerepet.

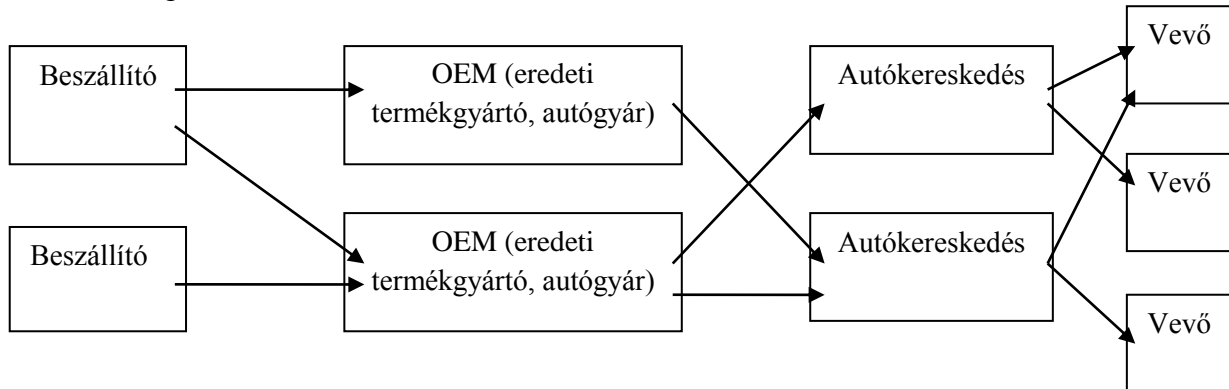


12. ábra: Az autógyártás értékképzési láncolata

Forrás: SVÉHLIK, 2005, 79.old.

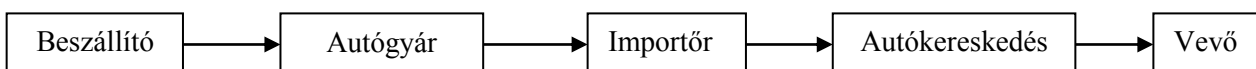
Ugyanakkor egy sajátos disztribúciós lánc, egy értékesítési, közvetítői rendszer található a gyárak és a vásárlók között. (GELEI, 2013)

Az autóipar ellátási modelljét különböző aspektusból több kutató is vizsgálta az elmúlt két évtizedben, mint például SÁNCHEZ – PÉREZ, 2005; MÉSZÁROS, 2010; THUN és HOENIG, 2011; SZEGEDI et al., 2017. MISKOLCZINÉ (2017) kutatása során az autóipari ellátási lánc upstream oldalára fókuszált és disszertációjának középpontjában a zöld ellátási lánc menedzsment került. DÖMÖTÖRFI és PÉTER (2016) saját vizsgálatuk során, ZHANG (2014) alapján, elkészítettek egy kiterjesztett hálózati modellt (13. ábra), a beszállítók közötti többszörös kapcsolatokkal.



13. ábra: Az autóipari ellátási lánc egyszerűsített modellje
Forrás: saját szerkesztés DÖMÖTÖRFI és PÉTER, 2016 alapján

Magyarországon a Suzuki esetében, a hazai gyártás miatt, a kereskedések az OEM⁷-mel vannak közvetlen kapcsolatban. Az OEM tulajdonképpen az ellátási lánc központi szereplője, az autógyártó és az összeszerelő üzem, aki beleszólási joggal rendelkezik mindkét irányba, más szinten is. A gyár és az autókerekedések közé még egy szereplő, az importőr, mint országos disztribúciós központ is bekerül. Ennek egyszerűsített modelljét a 14. ábra mutatja.



14. ábra: A közvetítői rendszerrel kiegészített autóipari ellátási lánc egyszerűsített, általánosított modellje

Forrás: saját szerkesztés

A már említett közvetítők közé tartoznak az autókerekedések és a dealerek, ők könnyítik meg a termék eljuttatását a vevőkhöz. (VÖRÖS, 2010) Vagyis az ő feladatuk a vevői kereslet és a gyártói kínálat összehangolása. (GELEI, 2013) Amennyiben közvetlenül kellene a gyárnak értékesítenie a járműveket, az CSIKI (2017) szerint több nehézséggel is járna. Ilyen probléma lenne többek között a fogyasztók ismerete és felkeresése, méretgazdaságtalansági okok miatt a választékkialakítás, illetve az információkezeléssel járó magas költségek.

⁷ Original Equipment Manufacturer

A továbbiakban a gyakorlati értelmezhetőség miatt – a szakmában elterjedt és használt elnevezéseket követve – a dolgozatomban során szalonnak tekintem egy autómárka árusításának a helyét, míg kereskedésnek (telephelynek) azt, ahol egy vagy több szalon (márka) található.

A 2008-as világgazdasági válság felgyorsította az iparág szerkezeti átalakulását. Az autóiparban globális helyett zömmel regionális szinten szerveződik a termelés és a kereskedelem. Emellett fontos jellegzetesség, ami eltér más iparágak értékláncától, hogy átrendeződtek a főszereplők közötti egyensúlyok, amit már az alfejezet elején is említettem.

(SZALAVETZ, 2013)

Mivel a válság hatására a fogyasztói kereslet szerkezete teljesen átalakult nem biztos, hogy elegendő lesz a későbbiekben a versenyképesség fenntartásához a hagyományos stratégia, a termeléskihelyezés és az értéklánc-optimalizálás. Emellett, ahogy BALCET kutatásai alapján (BALCET és RUET, 2011; BALCET et al., 2012) is megállapítja, új szereplők, a fejlődő országok nemzetköziesedő nagyvállalatai is megjelentek a globális autóipar piacán. A jövőben pedig az üzleti modell átalakulása várható a beszállítók növekvő kompetenciája és piaci ereje miatt. A témával részletesebben foglalkozó kutatók szerint (SVÉHLIK, 2005; GELEI, 2011; SZALAVETZ, 2013) az autóiparban is az úgynevezett vevői integráció lesz hosszabb távon majd megfigyelhető, amikor nem az eddigi gyártó cégek fogják irányítani a gyártást, hanem a globális autókereskedők, akik a szakosított gyártókkal és az összeszerelő cégekkel lesznek majd kapcsolatban. Ugyanakkor a kutatók abban is egyetértenek, hogy a közeljövőben még többféle üzleti modell fog működni párhuzamosan, egymás mellett.

Ha az iparág kereskedelemben betöltött helyéről beszélünk, akkor az elmúlt néhány évre visszatekintve elmondható, hogy az autóipar a válságot követően növekedésnek indult, és például csak Amerikában 17 millió autót adnak el évente. Szerinte a világon egyre több márkát árulnak a gazdaságos, kisebb autótól a luxus kategóriáig.

Az 54 autómárkát 14 autóipari vállalat felügyeli és irányítja a világon, amit a 15. ábra szemléltet. Bár az ábra nem tartalmazza az összes autómárkát, – például a Suzukit sem – de a legnagyobb és a legbefolyásosabb vállalatokat igen. Az ábrán az is látható, hogyha ma valaki egy luxusmárkát szeretne vásárolni, egy Lamborghinit, egy Porschet, vagy akár egy Bentleyt, akkor a választék a tulajdonost tekintve egyre szűkül, a Volskwagenre. (Internet 3)



15. ábra: Az autómárkák irányításának és felügyeletének a megoszlása a vállalatok között
 Forrás: Internet 4

2.5.1. Az autógyártás és kereskedelem az Unióban

Az autóipar fontossága mind uniós, mind pedig országos viszonylatban is vitathatatlan, a gazdaságnak szerves részét képezi. Több, mint 260 millió autó járja európa útjait, aminek közel 7%-a új, egy évnél fiatalabb jármű. A foglalkoztatásban betöltött szerepe jelentős, hiszen több mint 12 millió család megélhetése függ ettől az iparágától. Az új autók 30%-a készül az EU területén.

Az alapvetően gyártási alapú autóipar egyre inkább tudásalapú ágazattá válik, ahol a gyártók évente 20 milliárd eurót költenek a K+F tevékenységükre, így a legnagyobb magánbefektetői rétegnek számítanak az EU-ban. Fontos szerepet vállal olyan kérdésekben is, mint például a biztonság, vagy a fenntartható mobilitás. (ACEA, 2010)

Mivel az autóipar mind a foglalkoztatásban, mind az exportban, mind pedig a kutatás-fejlesztésben és innovációban is kiemelkedő szerepet tölt be, ezért mindig kiemelt figyelmet kap, és különböző támogatásban részesül a kormányoktól. „Az Európai Unió is támogatja saját autóiparát többek között a közösségi beszállítás arányának, környezetvédelmi és minőségi jellemzőknek az előírásával, vámvédelemmel.” (ANTALÓCZY és SASS, 2011, 36. o.) Az iparág fenntartásának és fejlődésének ugyanakkor elengedhetetlen feltétele a megfelelő szabályozás. A több, mint 80 irányelvvel és 115 jogszabállyal az autóipar az EU egyik leginkább szabályozott ágazata közé tartozik. (ACEA, 2010)

Az ACEA – European Automobile Manufacturers’ Association – (2017) legutolsó, 2015. évi adatai szerint az 1000 főre jutó személygépkocsik száma az EU-28 átlagában 2015-ben 573 db volt, a listát Málta vezeti, 775 darabbal, a második Luxemburg, a harmadik Olaszország. Magyarország a lista utolsó előtti helyén állva (377 db/1000 fő) csak Romániát előzi meg. A korábbi adatokat áttekintve is elmondható, hogy Magyarország ebből a szempontból mindig a rangsor utolsó helyein szerepelt. Hazánkban az 1990-es években kezdődött az autóiipar és az autókereskedelem fejlődése, a vásárlói igények változásának valamint a kedvezőnek ítélt hitelkonstrukcióknak köszönhetően az iparág fellendülésnek indult, azonban a válságot követően komoly visszaesések mutatkoztak.

2.5.2. Az autóiipar és a kereskedelem szerepe Magyarországon

2.5.2.1. A magyar autógyártás rövid története

Az autó jelentősen átalakította a világot, amikor több, mint száz évvel ezelőtt, gyakorlatilag új korszakot nyitott az emberi civilizációban és a társadalmi viszonyokban. Habár kezdetekben csak szűk kör kiváltsága volt, napjainkra nemcsak a környezetünkre, de a világgazdaság egészére is ugyanúgy hatással van. A gépjárműgyártás, az autókereskedelem, a javító – karbantartó – bontó tevékenység és a kapcsolódó szolgáltatások széles köre közvetve az egész társadalom érdekeit szolgálják. (MASzSz weboldala)

Magyarországon az első motoros járműveket, amelyek még háromkerekeűek voltak és a posta megrendelésére készültek, 1900. november 17-én állították forgalomba. Ezt a dátumot tekintik a magyar autógyártás kezdetének, bár nagyobb, ipari méretekben csak 4 évvel később indult meg a gyártás. Az autógyártás jó üzletnek bizonyult. A 20. század elején Magyarországon 5 helyen állítottak össze autókat, Budapesten a Röck István Gépgyárban és a Ganz vagongyárban, a Kistarcsai Gépgyárban, és kismesteri szinten a székesfehérvári Bohry és a szabadkai Szárits is az összeállítók közé tartozott. (BÁLINT, 2009) Az első világháború idejére már 10 magyar autómárka vált ismertté. A hazai gyárak több lábon álltak, gyakorlatilag két külön iparágat jelentett az autóiipar, a kocsis-, illetve az alvázgyártat. Az első világháború alatt szinte csak vegetált az autóiipar, az energia és nyersanyaghiány miatt a termelés jelentősen lecsökkent, és újbóli fellendülés az 1920-as években következett, ekkor bizonyos autótípusok már futószalagon készültek, és az autókat már Kínába, Indonéziába, Japánba, a Benelux államokba és Dániába is exportálták. Ezekben az években kapcsolódott be a legnagyobb magyar gépipari vállalat a MÁVAG (Magyar Állami Vas- Acél- és Gépgyárak), majd a Weiss Manfréd Művek is beállt a sorba. Az 1929-ben bekövetkezett világgazdasági válság következtében több gyárat is bezártak, az emberek tömegesen lettek munkanélküliek, de a válság végével a gyártás újra fellendült, az iparág megújult. A második világháború szinte felszámolta az iparágat, az országot magas infláció is sújtotta, a helyreállítások csak lassan és nehezen indultak be. 1964-ben megszületett a közúti járműprogram, amit 1972-ben módosítani kellett, az autóbuszgyártás fejlesztése került előtérbe. Miközben a haszongépjármű gyártása fokozatosan leépült, a személygépkocsi gyártás fejlődésnek indult. A II. Világháborút követően évtizedekig nem volt hazai személygépkocsi gyártás – éppen a KGST szakosodása miatt. A rendszerváltozást követően korszerű munkakultúrákat, új gyártástechnikákat vezettek be, megjelent a programvezérlés és a robottechnika. Ezek mind hozzájárulnak a gazdaság megerősödéséhez, segítik az ország felzárkózását Nyugat-Európához. (BÁLINT, 2009)

2.5.2.2. Az autóipar magyarországi szerepe

Magyarországon a rendszerváltozást követően átalakultak az autóipari termékpályák. A gyártók helyi nagykereskedelmi vállalatokat és importcégeket hoztak létre. (PÁSZTOR, 2011) A '90-es évek közepére betelepült országunkba a Suzuki, az Opel, és az Audi üzem is, amik a mai napig a termelés legnagyobb hányadát adják. (HUMPHREY és MEMEDOVIC, 2003; KEMENCZEI, 2010) Az ezredforduló óta folyamatosan növekszik a magyar gép- és járműipar jelentősége. 2009-ben 115000 embert foglalkoztatott a két iparág (ebből 68000-t a járműipar). Ez a feldolgozóipar munkaerejének 20%-át jelentette. A Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány felmérése megállapította, hogy az üzemi szintű eredmény „a vállalat által gyártott termék hozzáadott értékétől, innovációtartalmától, a vállalat stratégiai tervezésétől, a menedzsment és üzemszervezés minőségétől függ”. (GYUKICS et al., 2011)

Magyarországon 2010-ben több, mint 350 vállalat állított elő autóipari részegységeket, amiknek 70%-a auditált minőségellenőrzés mellett tevékenykedett. Az autók több, mint 90%-át, a motorok és alkatrészek majdnem 90%-át exportálták. (ANTALÓCZY és SASS, 2011)

A gép- és járműiparban a beszállítókkal szemben támasztott legfontosabb követelményeknek a következőket tartják:

- minőségtanúsítás, korszerű vállalatirányítási és menedzsmentrendszerek alkalmazása; megbízható és egyenletes minőség, VDA rendszer alkalmazása,
- tökeerő, amely elengedhetetlen a fejlesztésekhez,
- foglalkoztatottak száma, munkaerő képzettsége; ideális a tartalékokkal rendelkező középvállalat,
- a megrendelőtől való távolság; inkább időben, mint térben,

K+F, innovációs képesség, termékminőség; a versenyképesség fenntartásának elengedhetetlen feltétele, hogy a folyamatosan változó igényekkel lépést tudjon tartani, ami nem könnyű, hiszen az autóipar az egyik legdinamikusabban fejlődő ágazat. (GYUKICS et al., 2011)

A fentebb említett tanulmányban néhány javaslatot is megfogalmaztak a magyar kis- és középvállalatok versenyhelyzetének javítására:

- gyakorlati tudással rendelkező mérnökök képzése,
- fémipari szakmák oktatásának a fejlesztése,
- iskolai nyelvoktatás javítása,
- támogatások elbírálásának gyorsítása, egyszerűsítése,
- szabályozási környezet egyszerűsítése,
- K+F pályázatok alsó értékhatárának és önrészeinek alacsonyabbá tétele, a foglalkoztatás rugalmasabb szabályozása kellene. (Gyukics et al., 2011)

Az elsőnek betelepült autógyártók mellett jelentős szerepet játszottak az autóipari beszállítók is, hiszen nagy részük szintén az 1990-es években érkezett hazánkba (HAVAS, 1997). A külföldi működőtőke-befektetések nemcsak Magyarországon töltöttek be kulcsszerepet az autóipari fejlesztésekben, hanem ez egész Kelet-Közép-Európára jellemző volt (RADOSEVIC és ROZEIK, 2005; JAKUBIAK et al., 2008; PAVLÍNEK és ZENKA, 2011).

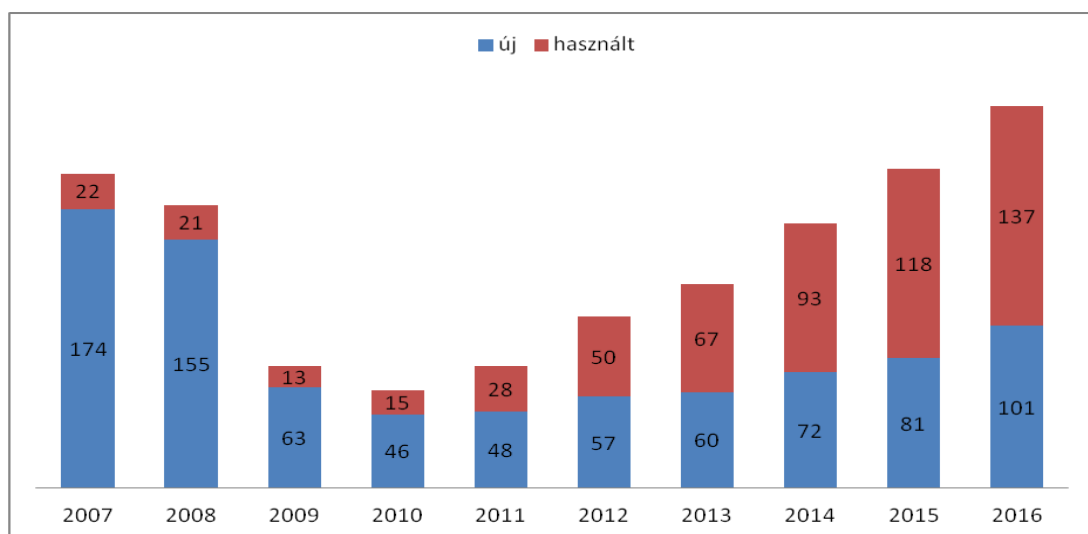
A hazai autóipart jelenleg a négy nagy magyarországi autó- és motorgyár, valamint a nekik Magyarországról beszállító külföldi és hazai tulajdonú cégek határozzák meg. 1991-ben épített gyárat a Suzuki Esztergomban az Opel pedig Szentgotthárdon, a gyártás 1992-ben kezdődött meg. 1993-ban alakult meg az Audi Hungaria Motor Kft, melynek gyára Győrben létesült. 2012-ben a Mercedes is megkezdte a termelést a kecskeméti gyárában. A tökeerős vállalatok kutatás és fejlesztés területén tervezett és megvalósított beruházásai Magyarországon is fellendülést hoztak és stratégiai célok közé tartozott a gyárak melletti kutatóbázisok létrehozása is (SZENDI, 2016).

2.5.2.3. A hazai használtautó-piac rövid áttekintése

A doktori értekezésemben az új autók kereskedelmére fókuszálok, de mindenképp meg kell említeni a használtautó-piacot is, hiszen nagy jelentőséggel bír Magyarországon és hatással van az új autók piacára is.

2017-ben a magyarországi autóállomány már meghaladta a 3,3 milliót, ugyanakkor az autók átlagéletkora nem javul. A 2008-as válság kirobbanása előtt már majdnem 10 év alattira csökkent a sok újautó értékesítése miatt, de mára 13,9 évvel eléri az elmúlt 28 év csúcsát. Az elmúlt 10 évben a visszaesés az autóértékesítések csökkenése miatt történt, illetve a válságból való kilábalást követően is a használtautó-importból származó eladások nőttek nagyobb arányban. Az első alkalommal forgalombahelyezett autók esetében is látható a használtautók dominanciája. (16. ábra) (Internet 5)

Ugyanakkor a Datahouse Kft. adatbázisa alapján még mindig 60% feletti a behozott autókon belül a 10 évnél idősebbek aránya.



16. ábra: Az első alkalommal forgalombahelyezett új- és használtautók száma (ezer db)

Forrás: Datahouse Kft. adatbázisa alapján saját szerkesztés

A válság kirobbanását követő 5-6 évben az új autók értékesítése próbált a drasztikus csökkenést követően magához térni. Ezzel szemben a használtautók importja nagyon lendületesen növekedett, volt olyan év, amikor 70, illetve 80%-os növekedést is elért. (Internet 6)

Ennek a rohamos emelkedésnek Magyarországon elsősorban az volt az oka, hogy a vevők nem rendelkeztek a szükséges anyagi fedezettel az új autók vásárlásához, így a használtautó-import felé fordultak. (Internet 7)

A használtautó-piac összetételéről elmondhatjuk, hogy erősen koncentrált, hiszen a teljes forgalom körülbelül felét a leggyakoribb öt márka teszi ki az Opel, Suzuki, VW, Ford és Renault. Az első tízbe bekerült még a Skoda, a BMW, a Fiat, a Peugeot és a Mercedes. (Internet 8)

A legnagyobb probléma a használtautó-piacon a vitatható előéletű autók magas aránya. A kilométerórák visszatekerése miatt milliós nagyságrendű a vesztesége az új autók kereskedőinek Magyarországon. Az Európai Bizottság által készített felmérés szerint pedig az EU-ban több milliárd (5,6-9,6) a kár ebből fakadóan, amit nemcsak a kereskedő, hanem a fogyasztó, a gyár és a lízingcég is elszenved. (Internet 7)

Ezeket a veszteségeket az Európai Parlament az alábbi intézkedésekkel kívánja a jövőben mérsékelni:

- nemzetközi adatbázis létrehozása és a kilométerszámláló kötelező cseréjének bevezetése,
- a kilométeróra visszatekerése bünycelekménynek való minősítése,
- technikai ellenőrzések, aminek segítségével rendszeresen nyilvántartásba kerülne a jármű futásteljesítménye, illetve
- az autógyártókhoz szabotázbiztos megoldások bevezetése. (Internet 9)

2.5.2.4. A magyar autókereskedések helyzete a rendszerváltozást követően

A '90-es években a termékpiacon átalakulásokkal és az importcégek és gyárak betelepődésével egyidőben zajlott az országban a márkakereskedői hálózat kiépítése is. Ezekben az években a kereskedők többsége önálló műhellyel és szakmai kapcsolatokkal is rendelkezett, a kereskedések pedig zömmel több telephellyel működő családi vállalkozások voltak. A 2000-es évek elején az értékesítési hálózat túlméretezetté vált – szakemberek szerint három-négyszerese az indokoltnak – és a struktúrája sem volt elég hatékony. A kereskedések magas számával a verseny növekedett, akiknek mindeközben komoly fejlesztési követelményeknek is meg kellett felelniük. A gépjárműkereslet a vásárlások ösztönzése révén folyamatosan, lendületesen növekedett, mígnem 2009-ben beszakadt a piac. 2002-2009 között közel 15 százalékkal nőtt a személygépkocsi-állomány, ami 2009-re már a hárommilliót is meghaladta. Ezekben az években a kereskedők a modern marketingfogásokkal és a gépjárműfinanszírozási módszerek használatával tömegeket tettek új autók tulajdonosává, olyanokat is, akik enélkül csak olcsó, használt autót tudtak volna megvásárolni. A kereskedések egy része, a válság előtti években, csak az értékesítéssel foglalkozott, és a bónusz mellett a hiteljutalékokra összpontosított. (PÁSZTOR, 2011)

A járműiparon belül, az autókereskedéseket tekintve, 2002-ben 1100 szalon foglalkozott új autók értékesítésével, az éves forgalmuk az 1500 milliárd forintot is meghaladta évente, 30-35 ezer munkavállalót alkalmazva. A kereskedelmhez kapcsolódó kiegészítő tevékenységekben a munkavállalók száma ekkor meghaladta az 50ezer főt. A válságot követően, 2011-re csupán 420 kereskedés maradt, a szereplők száma is 60%-kal csökkent. A csökkenés ellenére a márkakereskedések az egyik legjelentősebb adófizetők, és szakemberek ezreit foglalkoztatják mind a mai napig. Emellett a környezetvédelemben is élen járnak és a szelektív hulladékgyűjtést is az elsők között valósították meg. A beruházásokkal, szalonok építésével, és a járulékos befektetésekkel a gazdaságélénkítő folyamatoknak is meghatározó erői. A minőségi változásokra egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek, hogy a verseny- és piacképességüket növelni tudják, az ügyfelek egyre magasabb szintű kiszolgálása érdekében, pedig egyre inkább a többmárkás kereskedések terjedtek el. (GÉMOSZ weboldala)

2.5.2.5. A Magyarországon működő autós szervezetek bemutatása

Magyarországon számos szervezet működik, amelyek tevékenységükkel támogatják, koordinálják és szabályozzák a piaci szereplőket és a piaci viszonyokat.

Magyar Gépjárműipari Egyesület (volt Szövetség)

A Magyar Gépjárműipari Egyesület a legjelentősebb magyarországi autóipari vállalatokat tömörítő nagy- és középvállalati szakmai szövetség, amit 1998-ban alapított, az akkori 10

legjelentősebb, az országban működő, autóiipari vállalat. (Internet 10) Az elkövetkező években a tagvállalatok száma folyamatosan nőtt, és autókereskedéssel, fejlesztéssel, kutatással foglalkozó társaságok is csatlakoztak. A 2008-as válságot követően a számuk jelentősen lecsökkent, több tagvállalat is felfüggesztette a tagságát és az Elnökség új stratégiát határozott meg. 2011-ben az erőfeszítéseknek és eredményeknek köszönhetően a taglétszám 20 főre emelkedett.

Az Egyesület céljai:

- magyarországi székhelyű gépjárműipari termékeket gyártók és velük együttműködők érdekeinek feltárása, koordinációja és érvényre juttatása, és a szervezetek előtt való képviselőjük,
- a társszervezetekkel és egyes kormányzati szervekkel a kapcsolattartás és az információcsere,
- aktív részvétel az összhang megteremtésében, ami a társadalom humán értékei és a motorizáció elterjedésével együtt járó technikai fejlődés követelményei között alakul ki,
- a közúti környezetvédelem és közlekedésbiztonság feltételeinek alakítása,
- az emberi tényezőknek a gépjárműtechnikai fejlesztésekbe történő hatékony integrálása,
- az alternatív energiaforrások kínálta előnyök jobb kihasználása, és
- a társadalom elvárásaihoz és igényeihez jobban igazodó motorizációs technikai környezet kialakítása. (gepjarmuipar.hu)

A feladatai közé tartozik többek között:

- a hazai gépjárműipar versenyképességének javítása,
- a beszállítói háttér fejlesztése,
- a működés pénzügyi, jogi feltételeinek javítása.

Magyar Autós Szakmai Szövetség

A Szervezet létrehozását leginkább az indokolta, hogy az ágazatban a vállalatok és a szakmai szervezetek hatékonyan tudjanak együttműködni annak érdekében, hogy az autó a jövőben is egyet jelentsen az egyéni szabadsággal és a mobilitás élményével. (MASzSz weboldala)

Ennek érdekében a Szövetség az alábbi célokat tűzte ki:

- az autó teljes életciklusát végigkísérő folyamatok hatékonyságának növelését,
- a fogyasztói érdekek védelmét,
- a közlekedésbiztonság javítását,
- a környezeti károk csökkentését

Feladataik között kiemelt szerep jut az ágazati és gazdasági érdekérvényesítésnek, a vállalkozások érdekképviselőtének, és a jogszabályi környezet optimalizálásának. (MASzSz weboldala)

A MASzSz 2013-ban alakult, alapító tagjai többek között a Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége és a Magyar Gépjárműkereskedők Országos Egyesülete. A Szövetségnek további két tagja is van, az Autóbontók és Bontott Alkatrész Kereskedők Érdekvédelmi Egyesülete (ABAKE) és az Európai Autószerzők Egyesülete (E.M.E.), de a dolgozat témájának szempontjából ezek nem relevánsak, így utóbbi kettő részletesebb bemutatására nem térek ki.

Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége (GÉMOSZ)

A GÉMOSZ 2002-ben alakult 93 alapító taggal, ma a létszám eléri a 161 tagot, az elnöke Gablini Gábor. Az alapítás két legfőbb oka a szakmát érintő európai változások és az országon belüli problémák megoldása volt. (GÉMOSZ weboldala)

A Szövetség céljai közé tartozik:

- a magyar márkakereskedők összefogása,
- a szakmán belül a párbeszéd elősegítése,
- a magyar márkakereskedők érdekképviselése és érdekvédelme, nemcsak Magyarországon, hanem külföldön is.

A GÉMOSZ 2003 óta tagja az Európai Unió autós érdekvédelmi és szakmai szövetségének, amely a szakma legszámottevőbb szövetsége. A Szövetség az érdekképviselést mellett fő feladatának tekinti a szakmai támogatást is. (GABLINI, 2014)

Magyar Gépjárműkereskedők Országos Egyesülete

Az MGOE 2004-ben alakult 114 taggal, akik használtautó- és motorkereskedések közül kerültek ki. Megalakulásuk egyik legfontosabb tényezője a regisztrációs adó törvény bevezetése és annak körülménye volt. Mára a tagi létszám 38-ra csökkent, de kapcsolatban vannak több olyan kereskedéssel is, akik bár regisztrációval nem rendelkeznek, de információt és tanácsokat kérnek az egyesülettől. Az egyesület jelenlegi elnöke Fojt Attila. (GABLINI, 2014)

Az egyesület céljai többek között:

- Szakmai érdekek összehangolása, megjelenítése és érdekképviselése,
- Kereskedőket érintő jogszabálytervezetek véleményezése és az érdekek képviselése,
- Információgyűjtés és kapcsolattartás mind az államigazgatási szervekkel, mind pedig a hatóságokkal a szakmát érintő jogszabályi változások vagy tervezetek figyelemkísérése céljából,
- A nyilvánosság előtt is a szakmai érdekek képviselése,
- Az egyesület tagjai számára folyamatos tájkoztatás (jogi és szakmai is). (MGOE weboldala)

A MGOE egyik legfontosabb feladatának tartja a használtautó kereskedelemmel foglalkozó vállalkozások érdekeinek védelme, ezen belül a legálisan működő vállalkozások versenyhátrányának megszüntetését, továbbá a jogszabályi környezet javítását, és az ágazatban dolgozók helyzetének javítását. (GABLINI, 2014)

2.5.3. A világgazdasági válság hatása az autóiparra, fókuszálva az új autók kereskedelmére

A 2008-ban indult világgazdasági válság leginkább az ingatlanpiacon és a személygépjármű piacon érezte negatív hatását. A finanszírozási lehetőségek csökkenését eredményezte a likviditás drasztikus csökkenése is, amelynek következményeként a lakosság zömmel elhalasztotta a gépkocsi vásárlásokat. Ugyanakkor, a válságtól függetlenül, az autóiparban már jelentkeztek 2008 előtt is nehézségek. A piacok kezdtek telítődni, kapacitásfelesleg jelentkezett, az emberek hitelből vásároltak, és egyre inkább megnőtt a kereslet az energiatakarékosabb autók iránt. (ANTALÓCZY és SASS, 2011)

RECHNITZER és SMAHÓ (2012) pozitívumnak emelte ki, hogy abban az időszakban autógyár nem került bezárásra, ami a gyártók rugalmasságára, a munka- és szervezési tapasztalokra, valamint a dolgozók alkalmazkodására vezethető vissza.

Számos ország kormánya hozott különböző intézkedéseket az ágazat megvédésére, a vásárlások ösztönzésére. Egyik ilyen intézkedés, a több országban is bevezetett, úgynevezett „roncsprogram”, aminek során régi, környezetszennyező, nem energiatakarékos autó lecserélése esetén és új autó megvásárlásakor támogatást kaptak a vásárlók. (OECD, 2010)

Ennek hatására több országban a válság előtti szintre emelkedtek vissza az autó-értékesítések. Bár Magyarországon nem került bevezetésre ez a program, a nagyobb országok, mint például Németország, Franciaország magukkal húzták az autópiacon. Egy másik fontos intézkedés volt, hogy különböző diszkriminatív lépésekkel próbálták például a szennyező autókat kitiltani bizonyos városrészekből, ezzel is növelve az új autók iránti váráslási kedvet. (Foglalkoztatási Hivatal, 2010)

A különböző programok alkalmazásával az autópiacon nagyon eltérő eredmények mutatkoztak az országok között, de a fentebb említett lépések megszüntetésével újra visszaesés jelentkezett az új autók értékesítésében.

A KPMG tanácsadó cég szerint (2011) a világban két, egymástól nagyrészt független folyamat zajlik az autópiacon:

- „A fejlett országokban erőteljes technológiai megújulásra kerül sor, és ez hajtja a termelés bővülését. Új, energiatakarékos és nem, vagy csak kismértékben szennyező modelleket vezetnek be, valamint olyan rétegmodellekkel jelennek meg, amelyek az egyre differenciálódóbb fogyasztói igényeket szándékoznak kielégíteni. Ez a piac csak kevésbé érzékeny.
- A feltörekvő piacgazdaságokban, mint a BRIC országok, ezzel szemben a mennyiségi termelésen van a hangsúly, itt a hagyományos modellek minél nagyobb volumenű gyártása a cél. Ez a piac erősen érzékeny.”

Az ERNST AND YOUNG 2010-es autópiacon elemzése még arra az eredményre jutott, hogy a nyugat-európai országokkal ellentétben a Közép- és Kelet-Európai országok autópiacon kevésbé érezte meg a válság hatását. Ezekben az országokban főleg kisautókat gyártanak, amik iránt a kereslet az elmúlt években, a válság alatt sem esett jelentősen, bár a legnagyobb piaci szereplő, a Suzuki eladási mutatóin is látszik csökkenés. Az Audit, mint legnagyobb exportőrt is “érzékenyen érintette a válság, amely egyrészt a cég prémium kategóriás szerepéből adódik, másrészt, hogy a Magyarországon gyártott motorok célországai főként Európa válság sújtotta régióiba tartoznak”. (DEMETER, 2010) Most már látjuk, hogy a legnagyobb visszaesés 2009-2011 között volt tapasztalható az új autók értékesítésében és a forgalombahelyezésében is. (PÁSZTOR, 2011; DATAHOUSE Kft. adatai)

A 2013-as Automotive Hungary Nemzetközi Járműipari Beszállítói Szakkiállításán a Magyar Gépjárműipari Szövetség (MGSZ) ügyvezető főtárgya, Kilián Csaba elmondta, hogy „az autópiacon a magyar gazdaság leggyorsabban fejlődő ágazata, amely az utóbbi években mennyiségi és minőségi ugráson ment keresztül, és amelybe az elmúlt 5 évben több mint 4 milliárd euró működő tőke érkezett”. (MTI, 2013)

2013-ban a Magyarországon működő autógyárak, közel negyedmillió gépkocsit készítettek, és akkor négyszázezer feletti darabszámot jósoltak 2014-re abban az esetben, ha a Suzuki és a Mercedes megvalósítja a terveket, az Audi pedig képes lesz teljes egészében kihasználni a bővített kapacitását. (ÁDÁM, 2013) A BMI Research 2017-ben publikált elemzéséből kiderült, hogy 2015-ben a gyártás már több, mint félmillió darab volt, és előrejelzések szerint 2018-ra a hatszázezer, 2021-re a hétszázezer is megközelítheti a Magyarországon gyártott személyautók száma. A felfutást az elemzők szerint több tényező is segítheti:

- az autógyártók magyarországi beruházásai,
- a győri Audi-gyárban gyártásra kerülő két új modell, illetve a Suzukik iránti nagyobb kereslet,
- a járműipari szállítók erősödő pozíciója, illetve
- a kormányzati támogatások és kedvezmények.

Ugyanakkor az elemzés kitér két kockázati tényezőre is, ami befolyásolhatja az autógyártás teljesítményét, ez pedig a szakképzett munkaerő hiánya és az egyre magasabb bérköltség. (Internet 11) Sajnos ezen problémákkal nemcsak az autópiacon kell szembenézniük a vállalatok tulajdonosainak. LIEBMANN és társai (2004) kutatásuk során a vállalati versenyképesség és a

vállalkozások hatékony működésének feltételeként szintén a szakértelem hiányát emelték ki. Míg HUSTI és szerzőtársai (2017) ezt kiegészítve – az elkötelezett és a folyamatos megújulásra képes munkaerő hiánya mellett – a mennyiségi gondokat is hangsúlyozták.

2.5.3.1. A válság hatása a világ autópiacaira

Az autóiparra tett hatások ismertetését követően ebben az alfejezetben röviden bemutatom a világ főbb autópiacain végbement és tapasztalt változásokat, hiszen ezen folyamatoktól és hatásoktól nem függetleníthető a magyarországi piac sem.

A válság kirobbanását követően az **amerikai autópiac** mélypontra került, és az állam által bevezetett roncsprémium-program sem érte el a várt hatást, az autógyárak forgalmát nem tudta fellendíteni. Ugyanakkor az utcai sportkocsik eladásai jelentősen emelkedtek, ami arra vezethető vissza, hogy ez a vásárlói réteg kevésbé érezte meg a válság hatását. (Internet 12)

Ebben az időszakban Amerikában minden autó-márkakereskedésnek saját problémáik, amire saját megoldásaik voltak, azonban egy 2018-as publikációban összeszedték azt a 40 módszert, ami a válságkezelés során megfigyelhető volt szinte mindegyik kereskedésnél. Ezek zömmel a költségek csökkentésére, átcsoportosítására, illetve a plusz bevételi források megtalálására irányultak. Ilyen volt például az online marketingre váltás, a közösségi tájékoztatás, az értékesítők más munkakörben történő elhelyezése, de az órabér alapján történő bérezés is. Megfigyelhető volt emellett a vevőszolgálat erősítése, egyre inkább a használtautókra és az alkatrészek értékesítésére fókuszáltak, a szervizfogadókat felújították, kávé- és italautomatákat üzemeltettek. (Internet 13)

Évi tízmilliós eladásaival sokáig az amerikai autópiac volt a legnagyobb a világon, de 2015-ben megelőzte Kína. Mindazonáltal az egy főre jutó eladások alapján még mindig első Amerika, figyelembe véve azt, hogy Kínában négyszer annyian élnek.

A világ számos országával ellentétben az elmúlt 10 évben szárnyal az autópiac **Kínában**, amit elsősorban a forgalmi adó csökkentésével értek el. A növekedési potenciál adott, főleg az elmaradottabb térségek esetében, hiszen az ezer főre jutó autók száma a 40-et sem éri el. (Internet 14) 1990 óta minden évben újabb és újabb rekordot ért el az autóeladások száma, 2017-ben több, mint 24 millió személygépkocsit értékesítettek. Attól függetlenül, hogy a forgalmi adót idén újra 10%-ra emelték vissza, ebben az évben is növekedést várnak a szakemberek. A környezetszennyezés miatt ugyanakkor a kormány komoly intézkedéseket vezetett be, amivel csökkenteni lehet az autóforgalmat. Emellett az elmúlt években különböző kedvezményekkel segíti a környezetkímélő technológiák alkalmazását, melynek köszönhetően Kína az elektromos és hybrid autók leggyorsabban növekvő piaca jelenleg. (Internet 15, Internet 16)

Japánban folyamatosan lassuló tendenciát figyelhetünk meg az autópiacon. Az autóértékesítések már a válságot megelőzően mélypontra kerültek a benzinárak emelkedése és a lakosság számának a csökkenése miatt. A csökkenés az elmúlt években is folytatódott a megemelt adók hatására, hiszen sokan elhalasztották az új autó vásárlást, vagy használtautó mellett döntöttek. Az autóvásárlási trendek viszont régóta változatlanok Japánban, a 10 legnépszerűbb autómárkából csak a Mercedes (a 10. helyen) az, ami nem hazai. Ugyanakkor a luxusautó piaca évről évre növekszik, a Lamborghini, a Ferrari és a Bugatti is növelni tudja eladásait. (Internet 15, Internet 17)

Az **oroszági autópiacról** elmondható, hogy a 2008-as válság kirobbanását megelőző 10 évben folyamatosan és gyors ütemben növekedett az új autók értékesítése. Viszont 2009-ben a legnagyobb mértékű visszaesés volt tapasztalható, több mint 50 százalékkal csökkentek az eladások. Az ezt követő években ugyanakkor a telítettségben bíztak a szakemberek, az egy főre jutó alacsony autózszámok miatt. Az állami támogatási program köszönhetően 2010-ben pedig a növekedés üteme már a 30%-ot is megközelítette. (Internet 18, Internet 19)

2013-tól kezdve azonban ismét zuhanni kezdett az orosz piac, az eladások visszaesését a gazdasági növekedés lassulásával – az olajárak zuhanásával – indokolták. Az elmúlt évben azonban, az orosz gazdaság élénkülésének, illetve az alapkamat csökkentésének hatására ismét elkezdett növekedni az autóértékesítések száma. (AUTÓSZEKTOR, 2017; Internet 20)

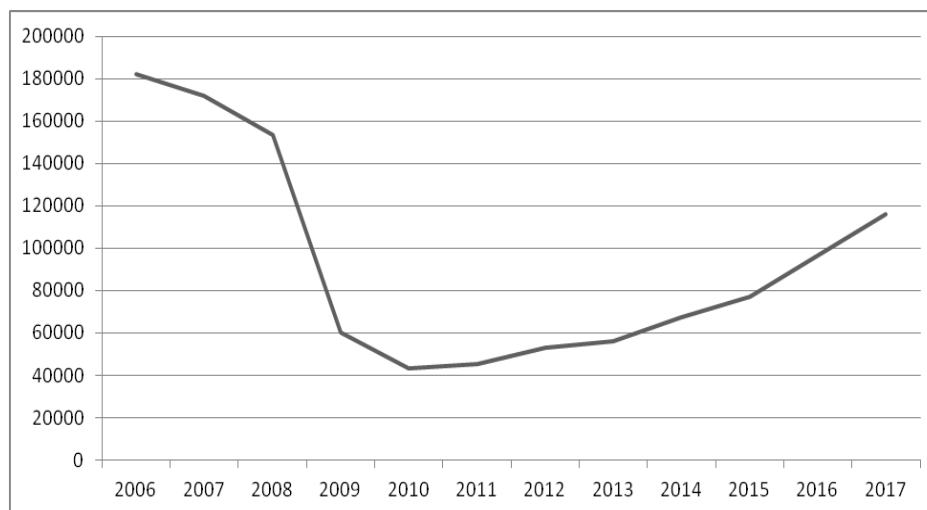
Az **európai autópiacra** a válság kirobbanását követően, ahogy már említettem, több országban is a roncsprogramokkal próbálták ösztönözni a vásárlásokat. Ennek köszönhetően pozitív elmozdulást mutattak az új autó eladási eredmények Németországban, Angliában, Spanyolországban, Olaszországban és Franciaországban is.

De ezt megelőzően Németországban 2006-ban még jelentősen növekedett a kereslet az autók iránt, a forgalmi adó emelése előtt, az alacsonyabb benzinárak és a kereskedők által adott jelentős kedvezmények hatására. 2008 után, a roncsprémium bevezetésével tudott Németország továbbra is a legnagyobb autópiac maradni Európában, de a támogatás megszüntetését követően, 2013-ban már az értékesítések csökkenése volt tapasztalható.

2015-től kezdődően ugyanakkor az európai piac gyors növekedéséről beszéltek, ami Németországban is tapasztalható volt, 2015-ben 2,5 millió, míg 2016-ban 3,3 millió autó kelt el. (AUTÓNAVIGÁTOR, 2013; Internet 21; Internet 22)

2.5.3.2. A magyarországi autómárkakereskedések helyzete a 2008-as válságot követő években

Nemcsak az autószalonok és tulajdonosok száma változott meg az elmúlt 10 évben, hanem az új autók számának forgalomba helyezése is jelentősen lecsökkent, bár összességében, az elmúlt években már újra növekvő tendenciát mutat. A 2000-es évek mesterséges keresletnöveléséhez képest a szakemberek szerint ez a jelenlegi helyzet sokkal reálisabb az autópiac számára. A 2008-as világgazdasági válság előtti, alatti és utáni forgalomba helyezéseket az 17. ábra mutatja. A válság bekövetkezését követően jól látható, hogy a forgalomba helyezések közel 70%-ot estek vissza 2009-re. Sok kereskedés akár 80-90%-os visszaesést is tapasztalt a értékesítésben 2009-2012 között. (Datahouse adatközlése, 2017)

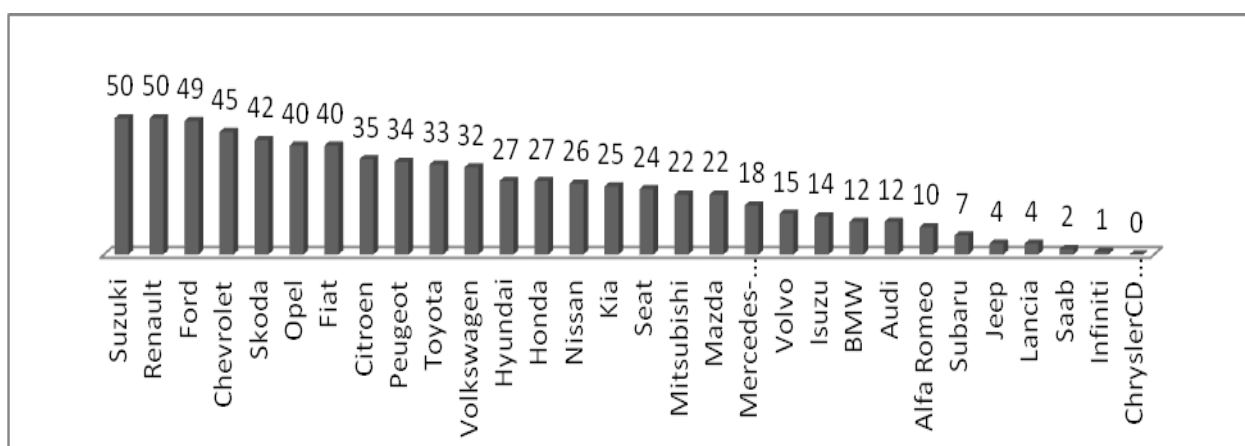


17. ábra: Az új autók forgalombahelyezése 2006-2017 között

Forrás: saját szerkesztés, Datahouse Kft adatai alapján

A 2008-as válság kezdetekor és az azt megelőző években nem készült konkrét felmérés a tulajdonosok, a kereskedések és a szalonok számáról, csupán hozzávetőleges adatokkal rendelkezett a Szövetség. 2007-ben a válság kirobbanása előtt Magyarországon körülbelül 1100 autószalon működött 850 tulajdonos kezében. 2011-re ez a szám jelentősen lecsökkent, hiszen az autószalonok száma akkor 722 lett, ami 329 tulajdonos kezében összpontosult. (GÉMOSZ adatai)

A 18. ábra a márkánkénti szalonszámokat mutatja a válságot követően 2011-ben. Szinte kivétel nélkül minden márka szalonszámában tapasztalható volt a visszaesés, a Suzuki volt az, ahol a legjelentősebb csökkenés volt tapasztalható. A válság kirobbanását megelőzően a 160 db Suzuki szalon drasztikusan, harmadára esett vissza.⁸ A válság természetesen nemcsak a magyar autópiacon rázta meg, ugyanezeket a problémákat tapasztalták a környező országokban is (WINTER, 2010; VAN BIESEBROECK és STURGEON, 2010; FORTWENGEL, 2011).

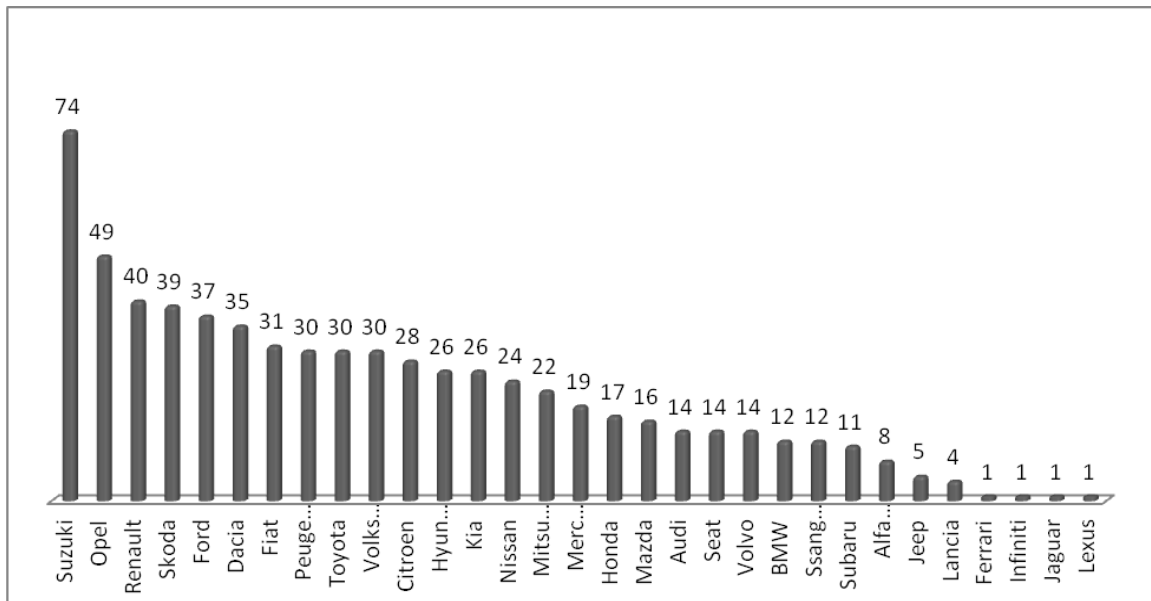


18. ábra: Az autószalonok száma 2011-ben márkánként

Forrás: saját szerkesztés, GÉMOSZ 2011-es adatai alapján

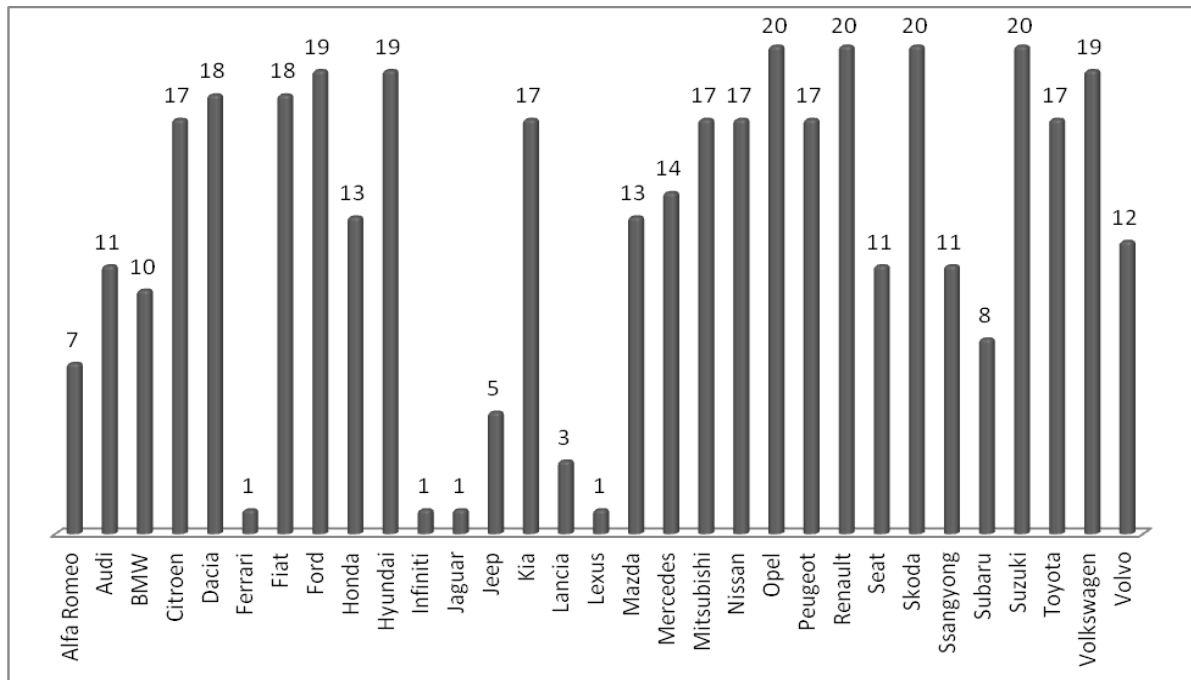
⁸ Az Opel és a Suzuki szalonok esetében nemcsak az adatgyűjtés, hanem belső információk is befolyásolták a darabszámot. Mivel az informátorok nem adhatták ki konkrétan, hogy melyik szalon szűnt meg.

2015-re ezek a számok még tovább csökkentek, hiszen a meglévő 671 szalon, 405 kereskedésben 249 tulajdonos kezében működött. (19. ábra) Ugyanakkor a szakemberek a mélyinterjúk során elmondták, hogy ez a jelenség valószínűleg még tovább fog tartani, hiszen az egész iparág, az értékesítés át fog strukturálódni és új irányba fognak haladni. Egyre több autótól lesz, sok márkával, kevesebb telephellyel, emellett az új autó értékesítése során is egyre nagyobb jelentőséggel fog bírni az internet térnyerése.



19. ábra: Az autószalok száma 2015-ben márkánként
 Forrás: saját szerkesztés, GÉMOSZ 2015-ös adatai alapján

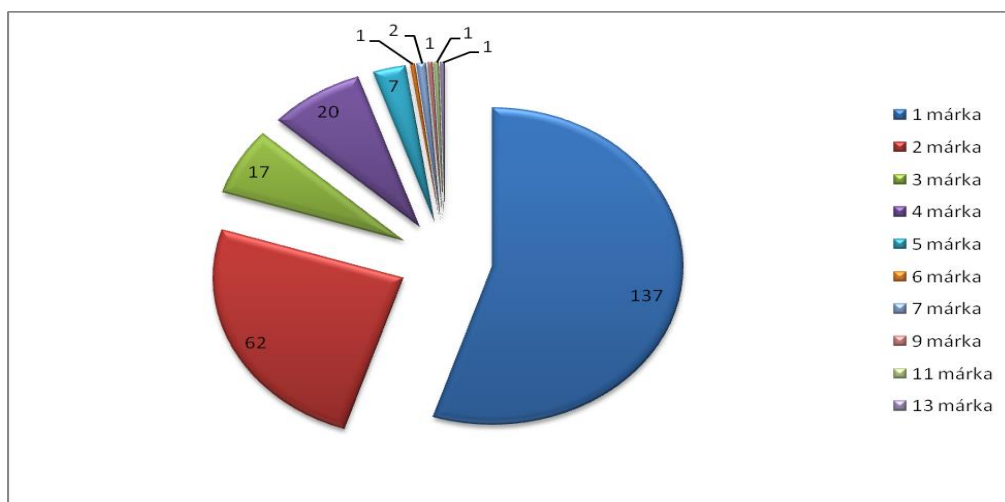
Az általam, a mélyinterjúk során vizsgált márkák esetében a szalonok száma 2011-hez képest – a Suzuki kivételével – csökkent. A Toyota és a Volkswagen (általam a felső közép – alsó prémium szegmensbe soroltak) körülbelül 10%-kal csökkent. A Suzuki szalonok száma viszont az elmúlt 5 évben 50-ről 74-re emelkedett, vagyis közel meg másfélszereződött a számuk.



20. ábra: A márkák száma megyénként 2015-ben
 Forrás: saját szerkesztés, GÉMOSZ 2015-ös adatai alapján

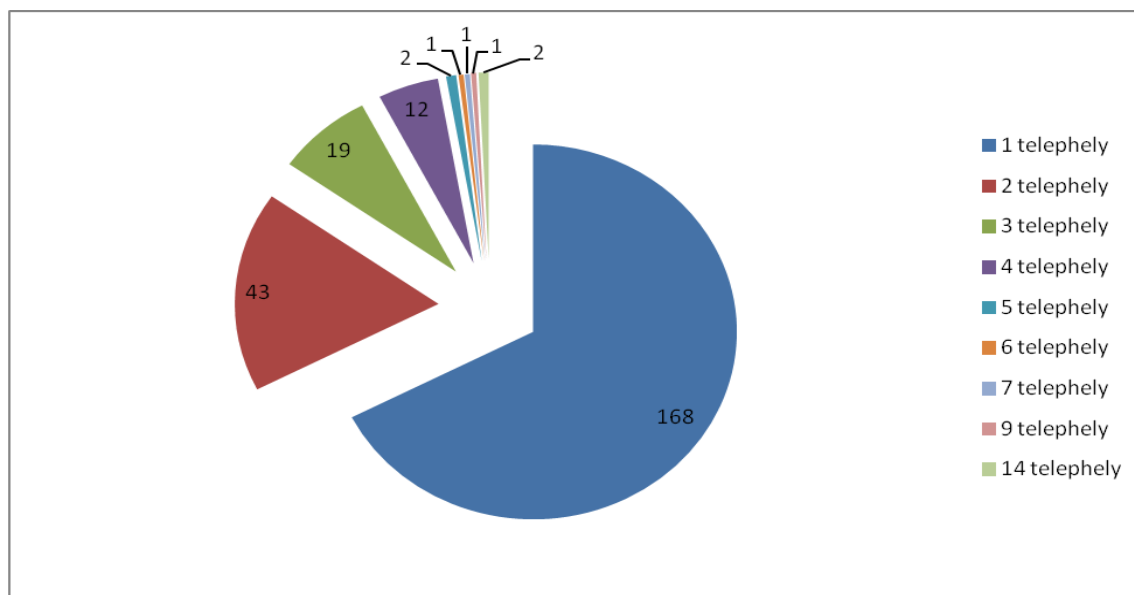
A 20. ábrán látható, hogy Magyarországon 4 olyan márka van, ami minden megyében és Budapesten is képviselteti magát, ezek az Opel, Renault, Skoda és a Suzuki. Ezen 4 márka közül saját vizsgálatom során kettő, a Skoda és a Suzuki kerül fókuszba. Az is megfigyelhető, hogy négy luxusmárka viszont csak Budapesten található (Ferrari, Infiniti, Jaguar, Lexus). A márkakereskedések elhelyezkedése nem véletlen, befolyásolja többek között az importőr, az adott terület népsűrűsége és jövedelme is.

Az egyes kereskedések tulajdonosai megoszlának aszerint is, hogy hány márkával és hány telephellyel rendelkeznek. Ezeket a 21. és a 22. ábra mutatja.



21. ábra: Tulajdonosok megoszlása forgalmazott márkák száma szerint 2015-ben
 Forrás: saját szerkesztés, GÉMOSZ 2015-ös adatai alapján

A forgalmazott márkák számáról és arányáról elmondható, hogy 137 tulajdonos foglalkozik egy márkával, míg összesen 6 tulajdonosnak van 6 vagy annál több márkája. A 249 tulajdonos közel 95%-a 4 vagy annál kevesebb márkát értékesít kereskedéseiben. (21. ábra)



22. ábra: Tulajdonosok megoszlása telephelyek száma szerint 2015-ben

Forrás: saját szerkesztés, GÉMOSZ 2015-ös adatai alapján

A telephelyek számát és megoszlását tekintve elmondható, hogy a 249 tulajdonos közül 168-nak van egy telephelye, míg a tulajdonosok körülbelül 33%-a, vagyis 81-en, 2 vagy több telephelyes kereskedők. 5 vagy annál több telephelye összesen 7 tulajdonosnak van. A tulajdonosok megoszlását a telephelyek száma szerint a 22. ábrán látható.

2.5.3.3. A magyar márkakereskedések jelenlegi helyzete

2017-ben a márkák közül a Suzuki volt a legnépszerűbb Magyarországon. A második legnépszerűbb márka a Ford volt, piacrésze közel 10%-os. A harmadik helyen a Skoda végzett, az Opel a 4. helyre került, noha 2015-ben még az első helyen állt. Az 5. a Volkswagen, növekedése 2016-hoz képest 13% körüli. A Toyota 47,5% növekedést mutatva 8139-re növelte eladásait. A Dacia 2016-hoz képest több mint 40%-kal növelte az eladott autók számát. A sorrendben következő márkák már korántsem tudtak ilyen kiugró eladási eredményeket mutatni. A német prémium márkák szegmensében a Mercedes a legerősebb, az Audi és a BMW viszont szerényebb növekedést ért el 2017-ben. A Top15 hazai autómárka sorrendjét, az új autók alapján, és piaci részesedését foglalja össze az 4. táblázat.

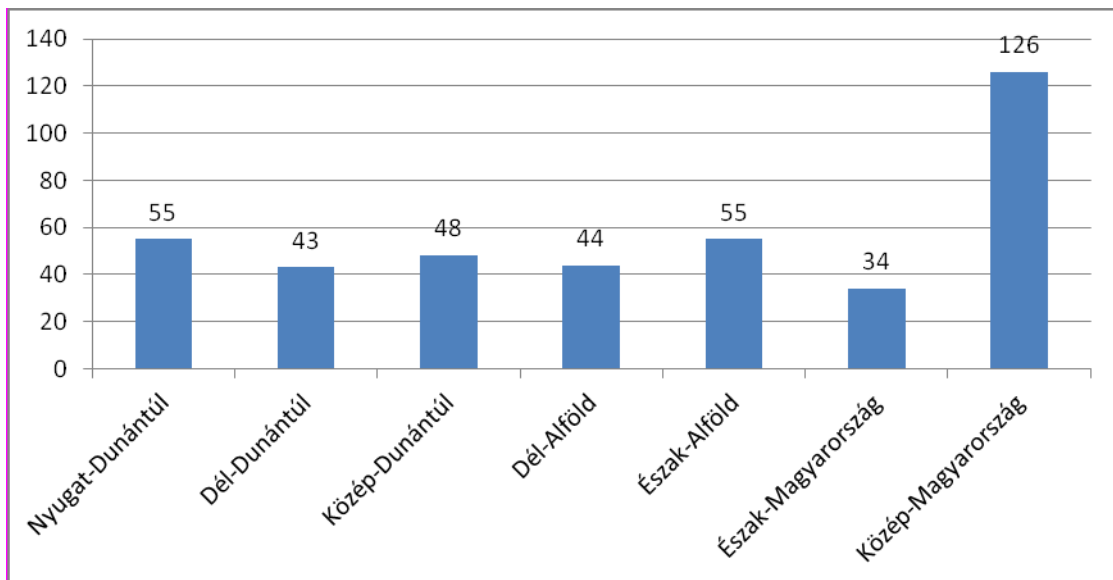
4. táblázat: Személyautók márkasorrendje és piacrésze 2017-ben

Sorrend	Márka	2017-es eladott darabszám	Piacrészt	2016-os eladott darabszám	Piacrészt
1.	Suzuki	15 161	13,04%	11 266	11,66%
2.	Ford	11 372	9,78%	9 522	9,86%
3.	Skoda	10 523	9,05%	8 755	9,06%
4.	Opel	10 189	8,76%	9 379	9,71%
5.	Volkswagen	8 546	7,35%	7 534	7,80%
6.	Toyota	8 139	7,00%	5 517	5,71%
7.	Dacia	7 329	6,30%	5 120	5,30%
8.	Renault	5 686	4,89%	4 896	5,07%
9.	Kia	4 507	3,88%	3 920	4,06%
10.	Nissan	4 257	3,66%	3 400	3,52%
11.	Hyundai	3 739	3,22%	3 174	3,29%
12.	Mercedes-Benz	3 733	3,21%	2 751	2,85%
13.	Fiat	3 221	2,77%	3 039	3,15%
14.	Audi	2 773	2,39%	2 502	2,59%
15.	BMW	2 698	2,32%	2 388	2,47%

Forrás: Autónavigátor, 2017

A GÉMOSZ a magyar márkakereskedések helyzetéről végzett 2017-es felmérése alapján elmondható, hogy folytatódnak Magyarországon a koncentrációs és konszolidációs folyamatok, ugrásszerű változások az elmúlt 2 évben nem történtek. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy jelenleg 688 szalonban, 399 telephelyen folyik az új autó értékesítése, az eladások 38%-kal nőttek 2015-höz képest.

Az értékesítési pontok számának növekedése összhangban van az új autó eladások harmadik éve tartó emelkedésével. A 399 márkakereskedést területi szempontból vizsgálva jól megállapítható a területi koncentráció: a budapesti és pest-megyei kereskedések aránya továbbra is kiemelkedően magas: Budapesten 78, Pest megyében 46, Győr-Moson-Sopron megyében 27, Veszprém megyében 22 márkakereskedés működött 2017-ben, míg a többi megyében a kereskedések száma 7-től 20-ig terjedt. A márkakereskedések száma az évek óta növekedő piac ellenére sem növekedett, ami azt jelzi, hogy a tulajdonosok inkább újabb márkákat vállalva és a már meglévő telephelyeiket kihasználva fejlődnek. A kereskedések régiókénti megoszlását a 23. ábra szemlélteti. Ahogy az ábrán látszik a legtöbb kereskedés Budapesten és Pest megyében található 126, míg a legkevesebb Észak-Magyarországon. A GÉMOSZ 2017. évi felmérése egy stabil, jól működő márkakereskedői kört mutat, akik képesek megfelelően kezelni a növekedő mennyiségi és minőségi elvárásokkal jelentkező keresletet (GÉMOSZ, 2017)



23. ábra: Az autókereskedések számának megoszlása régióként

Forrás: saját szerkesztés a GÉMOSZ 2017-es adatai alapján

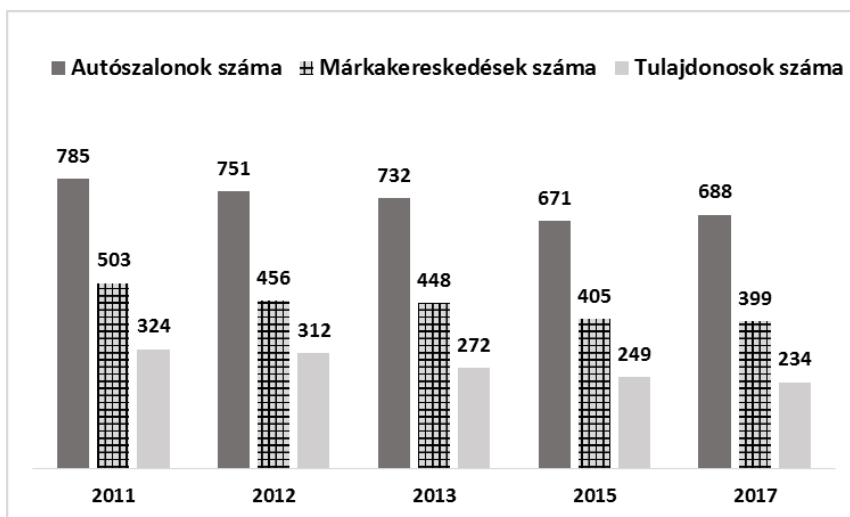
Mindenképp érdekes megemlíteni – és bár nem tudni, hogy az értékesítési darabszámot mennyire fogja megemlíteni, de az biztos, hogy az alacsonyabb kategóriában befolyásolja majd a versenyt az –, hogy 2015 év végén, hosszas előkészületek után, visszatért és újra indult Magyarországon a Lada forgalmazása. Mivel régen mi voltunk az egyik legjelentősebb exportpiac, így elsőként nálunk került újra hivatalosan is forgalmazásra. Két év alatt 23 szalont nyitottak és több, mint 2000 autót értékesítettek azóta. A többi márkát vizsgálva a Suzuki és a Dacia bővítette szalonjainak a számát, míg a legtöbb értékesítési helyet a Citroen és az Opel zárta be, de összességében elmondható, hogy folytatódó konszolidáció jellemző a szalonok számára vonatkozóan (Ladától eltekintve).

(Internet 23, Internet 24)

A tulajdonosok számát vizsgálva megállapíthatjuk, hogy 2015 óta körülbelül 6%-kal csökkent a számuk, így most 234 tulajdonos kezében találhatóak a magyarországi kereskedések. A tulajdonosok számának csökkenését a GÉMOSZ három okra vezeti vissza:

- Egy márkás márkakereskedések bezárása
- Alapító visszavonulása
- Kereskedés értékesítése

A felmérés megállapította azt is, hogy bár a tulajdonosok száma csökken, de a szalonok száma növekszik, hiszen egyre többen bővítik újabb és újabb márkával a kereskedésüket. Az autókereskedelmi helyszínek és szereplők főbb adatait a 24. ábra összegzi.



24. ábra: Autószalonok, márkakereskedések és a tulajdonosok száma 2011-2017 között (db)

Forrás: GEMOSZ adatközlése alapján saját szerkesztés

Egyre fontosabbá válik az autókereskedések számára, hogy a vásárlókkal egy szoros kapcsolatrendszer alakítsanak ki és próbáljanak minél inkább az új mobilitási trendekhez alkalmazkodni. A digitális élmény, az autókereskedés elhelyezkedése, az internetelérhetőség, illetve a vásárlást követő élmény mind mind egyre inkább befolyásoló tényező lesz az autókereskedések versenyképességét illetően. Egy felmérés szerint a vásárlók interneten való tájékozódása 2000-ben még csak 15% volt, ez az arány viszont 2016-ra megközelítette a 90%-ot. (MOHR, 2013; GAGEL, 2014; DELOITTE.com, 2017) Az elkövetkező években pedig az újabb internetalapú üzleti modellek kialakulásával nemcsak a tájékozódás, hanem többek között a kapcsolat felvétel, és a kereslet – kínálat összekapcsolódása is digitális platformon keresztül zajlik majd. (BUDA és LEHOTA, 2017)

A Skoda 2018-as kutatásából kiderül, hogy Magyarországon az autók átlagéletkora 13,6 év, amin az sem segít, hogy a forgalombahelyezett autók száma évről-évre növekszik. Az Európai Unió átlaghoz képest azonban így is kevesebb autó fut az utakon, 1000 főre 338 autó jut hazánkban, míg az EU átlaga 497. A felmérés azt is megállapította, hogy a legtöbb autótulajdonos Budapesten és Pest megyében, míg a legkevesebb személygépkocsi Békés és Csongrád megye lakóinak van. A tanulmány során azt is vizsgálták, és érdekes eredményre jutottak, azzal kapcsolatban, hogy mi az oka annak, ha valaki nem rendelkezik saját autóval. 33%-a a válaszadóknak mondta azt, hogy nincs elegendő önrésze ahhoz, hogy autót vásároljon, 28% a magas fenntartási költséget jelölte meg, míg 21% a várható magas váratlan kiadásoktól tart. (Internet 25)

2.5.4. Az autóipar és a kereskedelem jövője

A Morgan Stanley elemzői szerint a jövőben 3 trend alakítja és határozza meg elsősorban az iparág jövőjét. (Internet 26)

1. Az elektromos autók

A Volkswagen botrányt követően 2017-ben bevezetésre került a valós körülmények közötti fogyasztási- és károsanyag-kibocsátási mérés, ez kellő motiváció az iparágban, amelynek következményeként a tisztán elektromos hajtás alkalmazása egyre nagyobb arányúvá válik.

2. Az önvezető autók

Az autógyártóknak a céljaik között szerepel, hogy önvezető autót gyártsanak, de más iparágban tevékenykedő vállalkozások (például az Apple és Google) is tervezik, hogy belépnek a piacra. Egyelőre azonban viszonylag sok akadályt látnak az elemzők ennek megvalósulása előtt, többek között jogi szabályozásokat vagy társadalmi kérdéseket.

Emellett nagy kihívást jelentene az autók beprogramozása, és nem léteznek még olyan rendszerek, amik a különböző, forgalomban kialakult helyzetet önállóan kezelni tudnák. (DELI, 2017)

Az említett akadályokon túl kérdéses, hogy a más iparágban tevékenykedő vállalatok milyen eredményre jutnak majd az önjáró autók kapcsán, hiszen bár technikai fejlettségük és lehetőségeik terén abszolút előny élveznek, az autógyártás területén lévő kevesebb tapasztalat ugyanakkor számukra jelentős hátrány lehet.

3. A közösségi járműfelhasználás, carsharing

Bár az emberek egyik legértékesebb vagyontárgya az autója, mégis alig egy órát töltünk benne átlagosan naponta. Így gyakorlatilag adja magát, hogy autóvásárlás helyett áttérjünk a közösségi járműfelhasználásra.

Az elemzők szerint ezen folyamatok leginkább a BMW-nek kedveznek majd, így tovább növekedhet a luxusautók értékesítése, míg a volumengyártók veszíthetnek leginkább a piaci részesedésükből.

A 2017-es év végén pedig a Toyota már be is jelentette, hogy 2025 után valószínűleg leáll a benzin és dízel autók gyártásával és a továbbiakban már csak a hibrid, a hidrogén és a teljesen elektromos autókra fókuszál, olvasható a Portfolio oldalán. (Internet 27)

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatási céljaim eléréséhez első lépésben szekunder adatokra támaszkodva áttekinttem a témához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalmat, amely feldolgozás során összehasonlítást alkalmaztam. Összevettem a különböző hazai és nemzetközi életút modelleket és rávilágítottam a gyakorlatban történő alkalmazhatóságukra, illetve az elmúlt évek kutatási eredményeit is értékeltem.

A saját vizsgálatom során a szekunder adatok elemzését követően többféle, célzott primer kutatást is végeztem.

A márkakereskedések életútjának vizsgálatához strukturált mélyinterjút készítettem, mely során az egyes életszakaszok jellegzetességeit és a válság hatását kívántam feltárni. Választásom azért erre a módszerre esett, mert mélyebb és nagyobb terjedelmű információkhoz szerettem volna jutni, és kíváncsi voltam a tulajdonosok (egyres esetekben ügyvezetők) véleményére, tapasztalatára és az iparággal, illetve a saját vállalkozásukkal kapcsolatos jövőképekre. A mélyinterjút 4 márkánál, a Skoda, Suzuki, Toyota és VW végeztem. A márkaválasztásom okát, a kereskedések számát és összetételét a következőkben, a fejezet második részében még részletezem.

A kutatásom másik nagy részéhez, amiben a kereskedések stratégiáját és a válság hatását, illetve a válság-kezelést vizsgáltam, a kérdőívezés módszerét alkalmaztam. A kérdőívezés már valamennyi márkára, valamennyi kereskedésére lefedte. Módszerválasztásom során azt tartottam elsősorban szemelőtt, hogy a kérdőívezés során jól összehasonlítható és értelmezhető adatokat vizsgálhassak, amelyek jól lefedik az adott időszak jellemzőit.

A Magyarországon működő szervezetek bemutatásához elsősorban az általuk közzétett kiadványokat és a szervezetek honlapjain található információkat használtam fel. A hazai piac bemutatásához és értékeléséhez a GÉMOSZ-tól és a Datahouse Kft-től kapott adatbázisokat használtam fel.

Ezen kívül lehetőségem volt Gablini Gábor úrral, a GÉMOSZ elnökével, többször is interjút készíteni, a tőle kapott anyagokat, adatokat és információkat szintén felhasználtam elemzéseimhez.

Doktori dolgozatom során a kereskedéseket 4 csoportba soroltam aszerint, hogy egy vagy több márkára értékesítésével foglalkozik, és egy vagy több telephelyen működik a vállalkozás⁹. Az így kialakított csoportok a következők lettek:

- 1 telephely 1 márkára (későbbiekben használt rövidítés: 1T 1M)
- 1 telephely több márkára (1T tM)
- Több telephely 1 márkára (tT 1M)
- Több telephely több márkára (tT tM)

⁹ Bár a "vállalat" elnevezés a szervezetre, a "vállalkozás" a tevékenységre vonatkozik, a kutatási eredmények ismertetése és értékelése során – a szóismétlések csökkentése érdekében – ezen kifejezéseket az "autókereskedés" szinonimájaként alkalmazom.

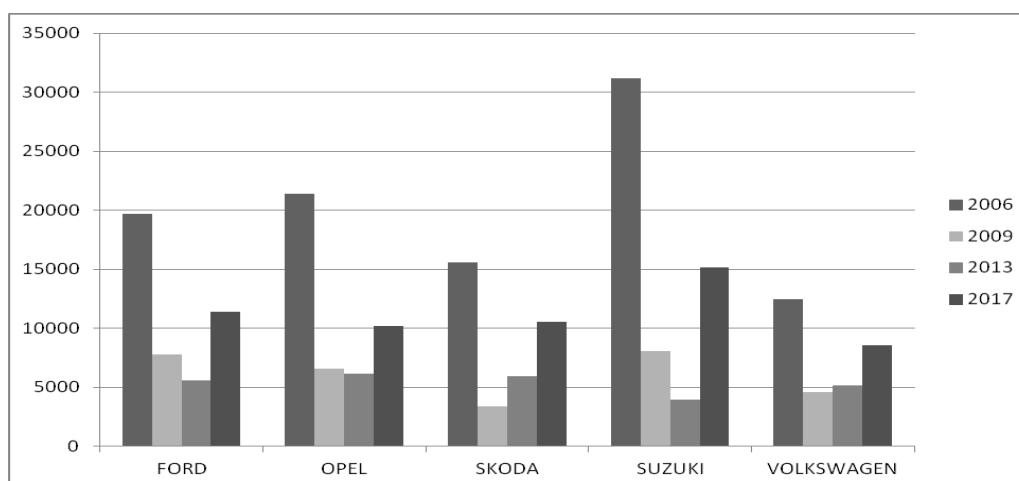
Az autókereskedések életútjának és fejlődésének vizsgálatához mélyinterjú módszerét alkalmaztam. A magyarországi kereskedéseket először leszűrtem két jellemző alapján. Így a mélyinterjúhoz használt mintába az egy márkás, egy telephellyel rendelkező tulajdonosok kereskedései kerültek. Abból a megfontolásból végeztem ezt a szűrést, mert úgy gondoltam, hogy az autókereskedések életútját hasonló működési feltételekkel rendelkező vállalkozások esetében célszerű összehasonlítani. A márkák közül pedig 4 került vizsgálatom középpontjába a Skoda, a Suzuki, a Toyota és a Volkswagen.

A márkaválasztásomnak több oka is volt:

- Egyrészt azt kívántam feltárni, hogy különböző piaci szegmensben működő márkák esetében megfigyelhető-e eltérés az életútjukban, illetve a stratégiájukban. Ezért esett választásom alacsonyabb szegmensbe tartozó, illetve középkategóriás márkákra is.
- Másrészt érdekelt, hogy mutat-e különbséget, illetve visszavezethető-e a márkák gyártási országára a kereskedések által használt stratégia. Ebből a megfontolásból választottam európai és ázsiai autómárkát forgalmazó kereskedést is a mélyinterjúim alanyai közé.
- A harmadik oka ezen márkák választásának az volt, hogy az elmúlt években (is) a legtöbbet eladott autók ezen márkák közül kerültek ki. A Suzuki, amellett, hogy a „mi autónk”, évek óta vezeti az eladási listákat. Az Opel és a Ford mellett pedig minden évben az eladási toplista élén szerepel a többi márká is. (25. ábra) A Toyotát, bár a top 5-ben nem szerepel, de a legmegbízhatóbb márkaként, a világ egyik legnagyobb autógyaraként, illetve a legértékesebb cég egyikeként mindenképp a vizsgált márkák közé választottam.
- Márkválasztásomat indokolta az a tény is, hogy azon kívül, hogy ezen márkák szerepelnek az értékesítési listák élén, az ő esetükben a kereskedések száma is jelentős a teljes országra vonatkoztatva.

Végül további két rajtam kívülálló ok, ami választásomat befolyásolta:

- A prémium kategóriába tartozó márkák több esetben csak egy vagy néhány szalonnal rendelkeznek, emellett általában egy nagyobb cég vagy cégcsoport tulajdonában vannak, így azt gondoltam, hogy az ő életútjuk nem tipizálható, és az amúgy is sok külső befolyásoló tényező nem engedi önálló életút bejárását.
- A másik ok, hogy ezen cégek, illetve sok esetben más márkát forgalmazó, de nem prémium kategóriába tartozó kereskedések esetében már az előzetes egyeztetési hajlandóság sem volt meg, megkeresésemre nem reagáltak.



25. ábra: A top 5 autómárka éves eladási darabszámai
 Forrás: saját szerkesztés a Datahouse Kft adatbázisa alapján

Magyarországon 2015-ben 405 kereskedés működött, amiből 137 egy márkás és 168 egy telephelyes. Ezek közül 112 kereskedés volt olyan, amelyek egy márkásak és egy telephelyesek. Közülük vizsgált márkák számát az 5. táblázatban mutatom be.

5. táblázat: Az autókereskedések száma és megoszlása az általam vizsgált márkák esetében

	1 telephely 1 márka	több telephely 1 márka	1 telephely több márka	több telephely több márka	Összesen
Suzuki	31	17 (7 tulajdonos)	4	22	74
Skoda	13	2 (1 tulajdonos)	12	12	39
Toyota	3	14 (7 tulajdonos)	2	11	30
Volkswagen	5	0	11	14	30

Forrás: saját szerkesztés, GÉMOSZ 2015-ös adatai alapján

Az 5-ös táblázat adatai alapján látható, hogy a 112 egy márkás és egy telephelyes kereskedésnek közel fele (52 db) a vizsgált 4 márkához tartozik.

Telefonos és e-mailes megkereséseket követően 18 kereskedés tulajdonosával és/vagy ügyvezetőjével sikerült mélyinterjút készítenem az első körben, amelyek kivétel nélkül mind egy márkával foglalkoztak és egy telephelyen működtek.

Emberr próbáló volt a kereskedések tulajdonosait elérni, nagyon nagy volt az elzárkózási arány, úgy is, hogy importőri, illetve szövetségi támogatásom is volt. Sajnos nagyon sok kereskedés reagálni sem reagált a megkereséseimre, és több esetben a személyes érdeklődés sem bizonyult eredményesnek.

Míg a Toyota (3 tulajdonoshoz/vezetőhöz) és a VW (5 tulajdonoshoz/vezetőhöz) esetében mindegyik egy márkás egy telephelyes kereskedéshez sikerült eljutnom, addig a Skoda esetében ez 30%, ami 4 kereskedést jelent, a Suzuki esetében 20% volt (6 kereskedés), igaz, az ő arányuk az egy márkás kereskedések között is a legmagasabb.

Egy-egy cégre vonatkoztatva akár ebben, akár másik iparágban, lehetne más modellt alkalmazva is feltárni a fejlődési szakaszokat, de az összetettsége és részletessége miatt a vizsgálathoz Adizes életútmodelljét vettem alapul. A modell legnagyobb előnyei közé tartozik, hogy a vállalat születését megelőzően, egészen a halálig terjedő időszakot vizsgálja részletesen, 10 szakaszra bontva. (lásd: 3. táblázat)

Az autókereskedéseket Adizes életútmodellje alapján próbáltam feltérképezni és elemezni. Figyelembe vettem a szakaszok egyedi sajátosságait, jellemzőit, és ezek alapján tettem kísérletet az egyes életszakaszok beazonosítására, illetve a szektorra jellemző életút meghatározására.

A mélyinterjú kérdései Adizes életciklus egyes szakaszai köré épültek. Főbb kérdéskörök, amiket a vizsgálat során a tulajdonosoknak feltettem:

- Alapadatok a vállalkozásról;
- Lehetőség, ötlet, a kereskedés alapításával a tulajdonos célja;

- Kezdeti feladatok;
- Az elindulás, illetve az első évek problémái, nehézségek és annak megoldásai;
- Lendületes növekedés feladatai, illetve a felmerülő problémák és megoldások;
- Kereskedések formalizálása;
- Kereskedések fejlődése, növekedése (több márka forgalmazása vagy több telephely nyitása) és az ezzel kapcsolatos feladatok, előnyök-hátrányok;
- Importőr (gyár) hatása a vállalat tevékenységére, irányítására;
- Válság hatása és a kilábalás lépései, eszközei;
- Jelenlegi állapot, feladatok és problémák;
- Jövőbeli célok, feladatok.

A vizsgálatom következő lépése az volt, hogy kiterjesztettem az életútelemezést a Suzuki márkán belül nemcsak az egy márkás, hanem a több márkás, illetve a több telephelyes kereskedések vizsgálatára is. Célom ezzel az volt, hogy megnézzem, hogy változik-e, és ha igen, akkor mennyiben és hogyan az autók kereskedések életútja, ha több márkával foglalkozik a tulajdonos, vagy több telephelyen végzi a működését. Az elkészített mélyinterjú követően pedig kutatásom során a többi márka esetében is megpróbáltam ügyvezetőhöz eljutni. Ebben az esetben 3 ügyvezetővel tudtam személyesen is beszélni, de az ő esetükben már nem lehet megmondani, hogy a fentebb említett kategóriák közül (5. táblázat) hova tartoznak, hiszen átfedések vannak benne. A három vállalat 3, 5, illetve 4 telephelyen működik és 4, 3, illetve 9 márkával foglalkozik, amik közül több esetben is megtaláljuk a Suzukit, a Skodát, a Toyotát és a Volkswagent is.

A mélyinterjú eredményeit és az életutak elemzését esettanulmányként dolgoztam fel.

Próbáltam kísérletet tenni arra is, hogy a válság után, illetve a válság hatására bezárt kereskedések régi tulajdonosaihoz is eljussak, de sajnos teljesen elzárkóztak tőle, így csak közvetett úton, a volt versenytársaktól tudtam informálódni.

A vizsgálatom harmadik módszere a kérdőíves vizsgálat. Ennek segítségével a kereskedések életútján és stratégiáján kívül az alkalmazott üzleti modellekkal kapcsolatosan is végeztem kutatást, emellett a versenyképességüket befolyásoló tényezőket, az importőr szerepét és a válság hatását is igyekeztem feltárni. A teljes kérdőív a kérdésekkel és a válaszlehetőségekkel a mellékletben olvasható, itt csak a főbb témákat részletezem. Igyekeztem a könnyebb kitöltés és feldolgozás miatt a lehetőségekhez képest zömmel zárt kérdéseket feltenni, feleletválasztást igénylő kérdések (egy vagy több válasz volt lehetséges), illetve skála- és rangsorolást igénylő kérdések formájában.

Az első felében a demográfiai adatokat követően, amiben a kereskedés elhelyezkedésére, a telephelyek és márkák számára és a tulajdonosi viszonyokra kérdeztem rá, az ezekből származó előnyöket, hátrányokat és problémákat kívántam feltárni. A kérdőívem másik része a kereskedések versenyképességére, stratégiájára és a válság hatására vonatkozott. A tervezés időtávja, célja, oka és eredménye mellett rákérdeztem a vezetői és alkalmazotti képzésekre, a válságból való kilábalás eszközeire, illetve az üzleti modell több részét is érintő területre, úgymint a vevőkkel való kapcsolattartás, kommunikáció, az internet szerepére, illetve a költségek arányainak alakulására.

A kérdések összeállítását követően próbakérdőívezést tartottam. A visszajelzéseket követően lehetőségem nyílt, hogy Gablini Gábor úrral szakmai szemmel is átbeszéljük a kérdéseket, ezeknek köszönhetően nyerte el a kérdőív a végleges formáját és tartalmát. A próbakérdőívben a kereskedés életútjára vonatkozó kérdések is szerepeltek, hiszen ezt is vizsgálni szerettem volna, de a visszajelzéseket követően ezek kikerültek belőle, mert nagyon meghosszabbították a kitöltés idejét, és fennállt a veszély, hogy kevesebben fogják emiatt kitölteni és így nem fog annyira visszaérkezni, amivel az elemzéseimet elkészíthetem.

A kérdőívek elkerültek az ország összes, mind a 405 kereskedéséhez, így alapsokaságnak ezen kereskedéseket tekintem.

A kérdőív a Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetségének a támogatásával került kiküldésre. A Szövetség által eljuttatott kérdőívnek két levelezős lista adta az alapját, az egyik a taglista, a másik pedig a kereskedői hírlevél. A kérdőív az online-kerdoiv.com oldalon volt megtalálható és kitölthető. Mivel a kitöltési arány két hét alatt még nagyon alacsony volt, így a Szövetség emlékeztetőt is küldött, én pedig telefonon érdeklődtem a kereskedésekben, illetve személyesen kezdtem kivinni papír alapon a kérdőívet az autókereskedésekhez. Ezzel viszont már kissé torzult a minta, hiszen Pest megyében papír alapon is megkapták a kereskedések, míg telefonon azon cégeket kerestem meg, akiknél mélyinterjún is voltam korábban.

Végül 60 kérdőívet sikerült kitöltetnem, ami a kereskedések 15 %-a.

A kérdőívben sajnos nem volt lehetőségem a konkrét, a kereskedés által forgalmazott márká(k)ra rákérdezni, mert anonim kérdőív lévén, a márkák ismeretében már több esetben is egyértelműen beazonosítható lett volna az adott márkakereskedés, mivel az elhelyezkedésre, a márká és a telephely számára rákérdeztem. Úgy gondoltam, hogy a vizsgálatom esetében sokkal fontosabb, hogy ez utóbbi jellemzők alapján be tudjam határolni és sorolni a kereskedéseket.

A kérdőíves elemzéseim során alkalmazott statisztikai elemzéseket az alábbiakban részletezem.

A keresztábrázatos elemzéssel (a Khi-négyzet próbával) a következőket vizsgáltam:

- Kimutatható-e jelentős különbség az egy és a több telephellyel rendelkező kereskedések között a pénzügyi befektetők meglétében (van, nincs)?
- Igazolható-e összefüggés a vezetők végzettsége (szakmai, gazdasági, mindkettő) és a stratégiai gondolkodás (például van-e jövőképük, rendelkeznek-e formalizált stratégiai tervvel, készítenek-e éves üzleti tervet, vagy jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé a tervezést) között?
- Igazolható-e összefüggés a tulajdonosok/vezetők képzéseken és konferenciákon való részvételük és a stratégiai gondolkodás (például van-e jövőképük, rendelkeznek-e formalizált stratégiai tervvel, készítenek-e éves üzleti tervet, vagy jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé a tervezést) között?
- Kimutatható-e jelentős különbség az egy és a több telephellyel rendelkező, illetve az egy és a több márkát értékesítő kereskedések között a célok megvalósulásában (teljesen, nagyrészt, részben, nem)?
- Igazolható-e összefüggés a kialakított klaszterek és a tulajdonosok/vezetők végzettsége között?
- Igazolható-e összefüggés a kialakított klaszterek és az alkalmazott vezetési stílus között?

Nem-paraméteres próbát alkalmaztam a következők vizsgálatához:

- Statisztikailag igazolható-e a 2008-as válság kirobbanását követően az értékesítés visszaesése? (Wilcoxon próba)
- Igazolható-e összefüggés az általam kialakított 4 csoport (1T 1M, 1T tM, tT 1M, tT tM) és a célok megvalósulása között? (Mann-Whitney próba)
- Kruskal-Wallis próbával vizsgáltam, hogy a 4 csoport esetében igazolható-e, hogy a célok megvalósulása változik a telephely és a márká számának módosulásával? A csoportok közötti jelentős eltérések statisztikai kimutatására a Kruskal-Wallis próba szignifikáns eredménye esetén a Dunn-Bonferroni post-hoc próbát választottam.
- Statisztikailag igazolható-e a 2008-as válság kirobbanását követően az alkalmazottak számának a csökkenése? (Wilcoxon próba)

Klaszteranalízis végeztem azzal kapcsolatban, hogy a vizsgált kereskedések a stratégiájuk által hogyan csoportosíthatók. A csoportok számának meghatározására **hierarchikus dendrogramot** alkalmaztam, ezt követően **K-közép módszert** használtam.

A kereskedések versenyképességének vizsgálatánál **variacionálízist** végeztem arra vonatkozóan, hogy igazolható-e szignifikáns eltérés a leíró statisztika által kapott átlagok között. A versenyképesség mérésére egy 1-től 5-ig terjedő skálát alkalmaztam, melyen az 1-es az átlagon aluli, az 5-ös az átlagon felüli versenyképességet jelentette. A legerősebb versenytárshoz képest mért versenyképesség (kérdőív 27-es kérdése) és a kereskedés jelenlegi versenyképességének vizsgálata (kérdőív 28-as kérdése) mellett a versenyképesség összevont mérésére egy integrált mutatót alkalmaztam, az előző két kérdés számtani átlaga alapján. Az F-próba szignifikáns eredménye esetében a jelentős eltérést mutató csoportok meghatározására a **Tukey-féle HSD**, valódi szignifikáns differencia **post-hoc próbát** is alkalmaztam.

A célkitűzéseim eléréséhez használt anyagokat és módszereket az 6. táblázatban foglaltam össze.

6. táblázat: A dolgozatban megfogalmazott célkitűzések elérését szolgáló anyagok és módszerek

Célkitűzés	Hipotézis	Anyag	Módszer
1. Hazai és nemzetközi életpályamodellek elemző célirányos értékelése (alkalmazhatóságuk szempontjából)		<ul style="list-style-type: none"> Hazai és nemzetközi szakirodalmak 	<ul style="list-style-type: none"> Szakirodalom elemzése Összehasonlító elemzés
2. Magyarországi autópiac helyzetének bemutatása, elemzése és értékelése	<ul style="list-style-type: none"> H1 H4 	<ul style="list-style-type: none"> Hazai szakirodalom GÉMOSZ adatbázis (2011-2017) Datahouse Kft. adatbázis (2006-2017) 	<ul style="list-style-type: none"> Szakirodalom elemzése Összehasonlító elemzés Statisztikai elemzések (korrespondenciaanalízis)
3. Magyarországi egy márkás autókereskedések életútjának a modellezése (Skoda, Suzuki, Toyota, VW)	<ul style="list-style-type: none"> H6 	<ul style="list-style-type: none"> Szakirodalmi források A kereskedések tulajdonosaival készített mélyinterjúk 	<ul style="list-style-type: none"> Szakirodalom elemzése Összehasonlító elemzés Adizes modell segítségével
4. Magyarországi több márkás és/vagy több telephelyes kereskedések életútjának a feltérképezése	<ul style="list-style-type: none"> H2 H3 H6 	<ul style="list-style-type: none"> Szakirodalmi források A kereskedések tulajdonosaival és ügyvezetőivel készített mélyinterjúk 	<ul style="list-style-type: none"> Szakirodalom elemzése Összehasonlító elemzés Adizes modell segítségével
5. Magyarországi autókereskedések stratégiájának, üzleti modelljének, versenyképességének és válságkezelésének feltárása	<ul style="list-style-type: none"> H5 H7 H8 	<ul style="list-style-type: none"> Szakirodalmi források Saját adatbázis (2018-as) kérdőíves felmérés eredményeként 	<ul style="list-style-type: none"> Szakirodalom elemzése Statisztikai elemzések (keresztábrázatos elemzések, nem-paraméteres próbák, klaszterelemzés, varianciaanalízis)

Forrás: saját szerkesztés

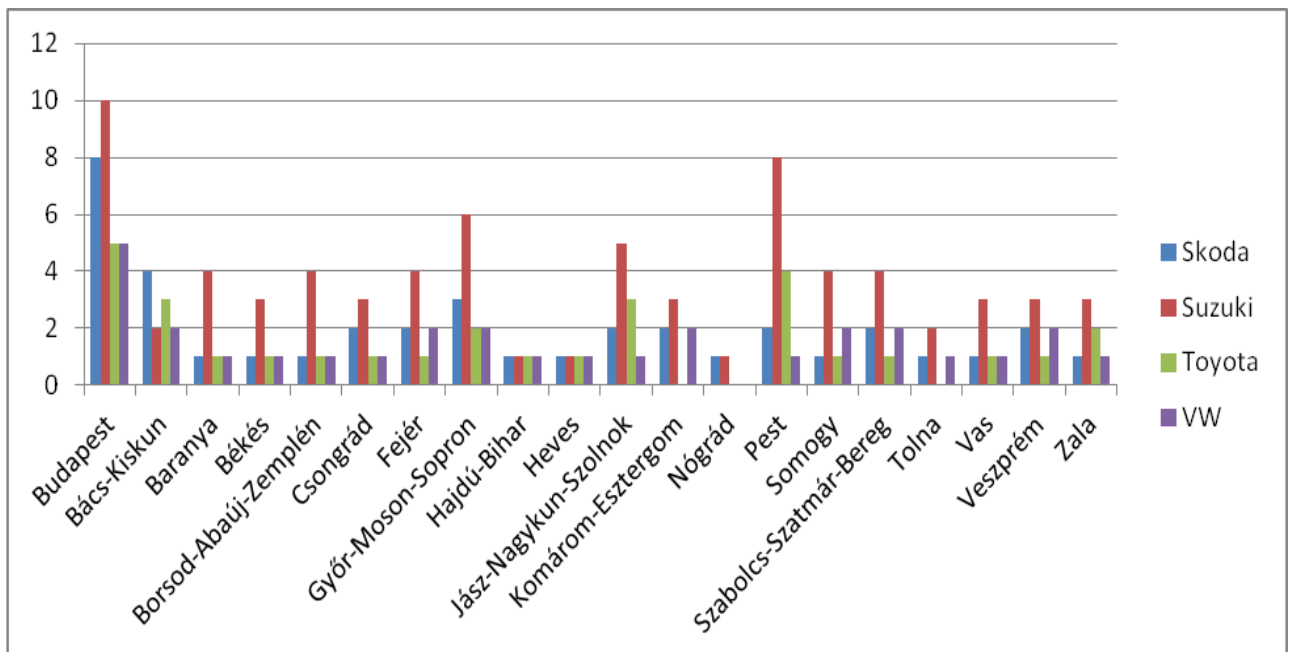
4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A kutatási eredményeim ismertetésének első lépéseként bemutatom a mélyinterjúk során vizsgált márkák szalonjainak és kereskedéseinek számát, eloszlását, valamint a kereskedésekben található „társ márkákat”.

Ezen eredmények megismerése a későbbi vizsgálataim során segítik a vállalkozások életútjának elemzését és értékelését.

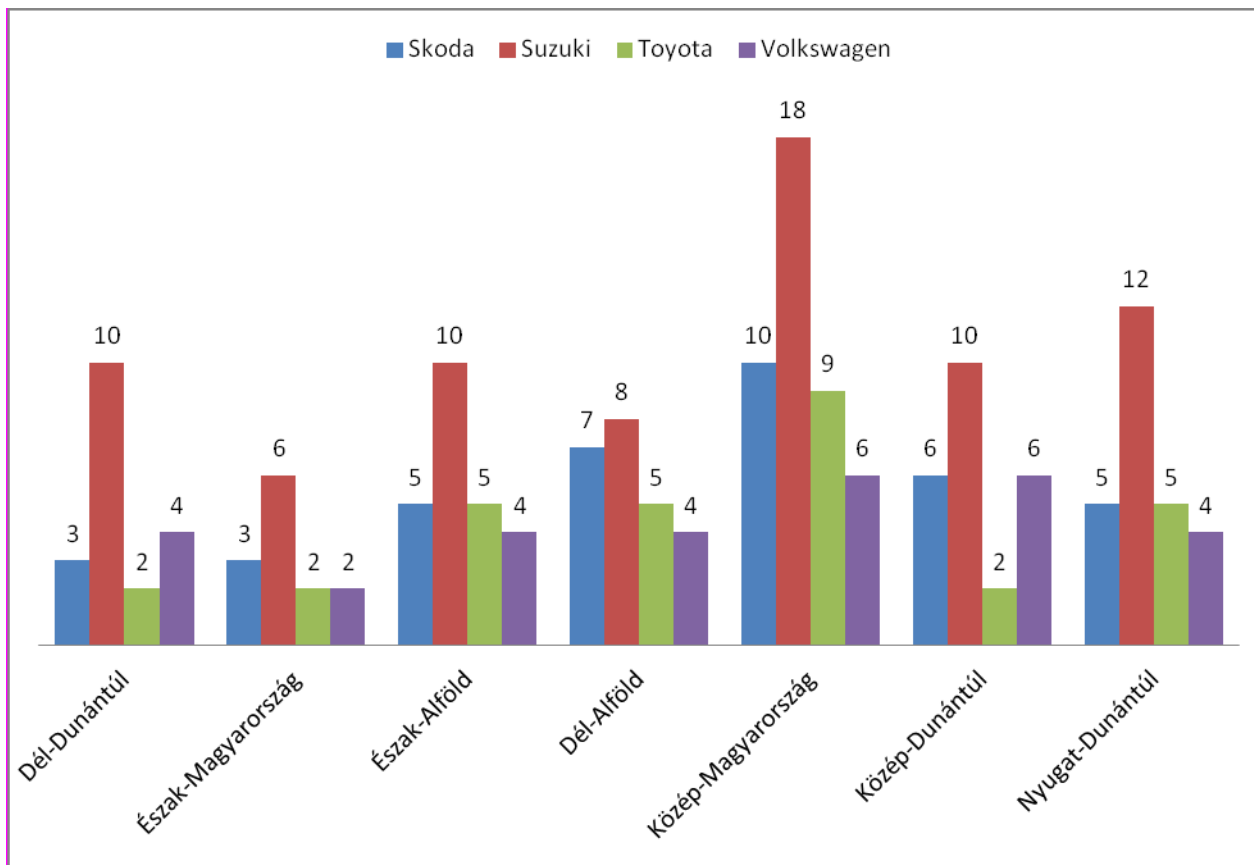
4.1. A mélyinterjúk során vizsgált márkák részletesebb bemutatása, elemzése

A dolgozatom során vizsgált 4 márka: a Skoda, a Suzuki, a Toyota és a Volkswagen. Ezen 4 márkához tartozó szalonok megyei és régiókénti megoszlását a 26. és 27. ábrán láthatjuk.



26. ábra: Skoda, Suzuki, Toyota és VW szalonok száma megyénként 2015-ben

Forrás: saját szerkesztés, GÉMOSZ 2015-ös adatai alapján



27. ábra: A Skoda, Suzuki, Toyota és VW szalonok száma régióként 2015-ben

Forrás: saját szerkesztés, GÉMOSZ 2015-ös adatai alapján

A fenti ábrákon (26., 27.) látható, hogy a szalonok megoszlása a különböző, általam vizsgált márkák esetében hasonló. Kivételt képez a Suzuki, amelyik országszerte jelentősen képviselteti magát. Nógrád megyében az alacsonyabb és a közepes árkategória alsó felében lévő márkák vannak jelen, a magasabb, illetve a középkategória felső szegmense egyáltalán nem, míg például Budapesten és Pest megyében mindegyik szalonból több is található.

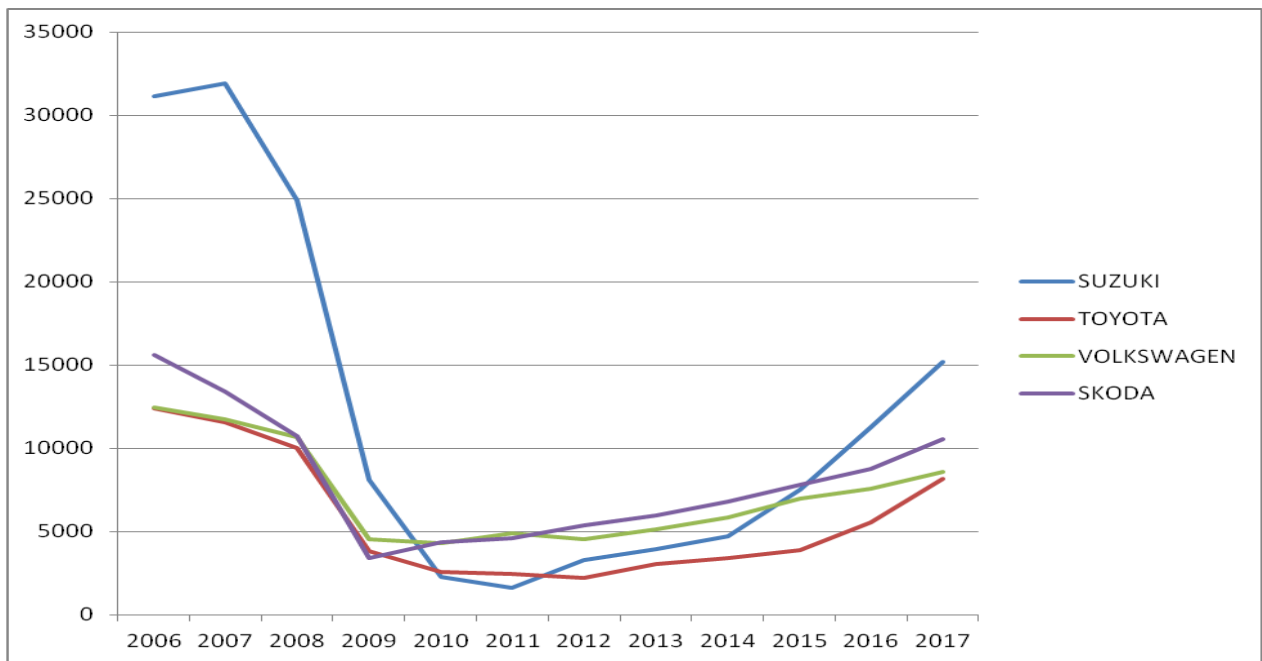
A Suzuki minden megyében megtalálható, és a szalonok száma kiugró megyei és régió szinten is. Hajdú-Bihar, Heves és Nógrád megye kivételével a számuk a duplája, mint a többi márkáé. A Toyota 17 megyében képviselteti magát 30 kereskedéssel, Budapesten és Pest megyében ebből 9 szalonnal. (26. ábra)

A Toyota szalonok megyénkénti eloszlásához képest a Volkswagen hasonlóan, ugyanakkor Budapesten kívül egyenletesebb eloszlásban található. A szalonok számát tekintve ez a 2 márka ugyanúgy 30-30-val van jelen az országban.

A Suzuki mellett a Skoda a másik márka, amely nem hiányzik egyik megyéből sem.

A forgalombahelyezésről elmondhatjuk, hogy mind a 4 márka esetében jelentős visszaesés volt tapasztalható a válságot követően, ahogy az a 28. ábrán is látszik. Ugyanakkor amíg a Skoda, Toyota és a VW esetében ez a visszaesés 60-70% között van, addig a Suzukinál ez az arány több, mint 90%.

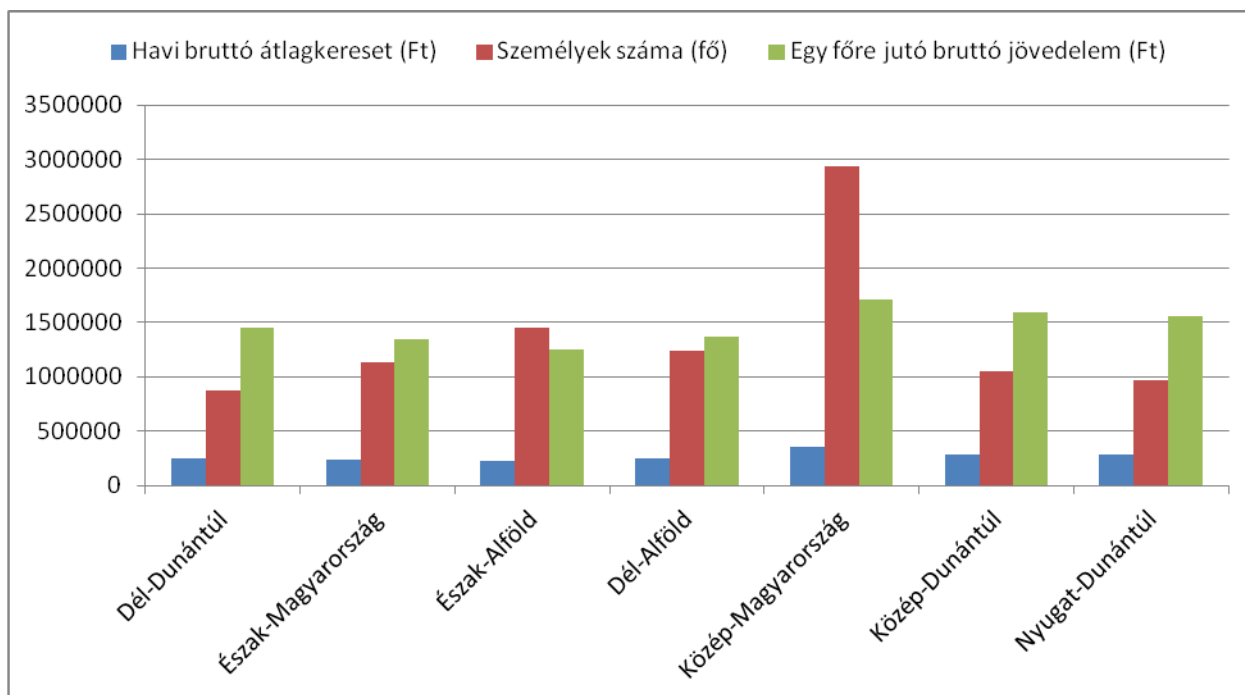
A forgalombahelyezésekben 2011 után néhány évig stagnálás, illetve nagyon lassú növekedés tapasztalható. Az elmúlt 2-3 évben már lendületesebb növekedés figyelhető meg. (28. ábra)



28. ábra: Skoda, Suzuki, Toyota, Volkswagen forgalombahelyezése 2006-2017 között

Forrás: saját szerkesztés, Datahouse Kft adatai alapján

A kereskedések és a szalonok számát tekintve is a legkevesebb Észak-Magyarországon található. A méyinterjúk során vizsgált 4 márkából 13 szalon, míg az egész régióban pedig összesen 34 kereskedés működik. (26. és 27. ábra) Ugyanakkor, ha a háztartásokra vonatkozó adatokat megvizsgáljuk, láthatjuk, hogy nem ebben a régióban a legalacsonyabb az egy főre jutó jövedelem és a lakosság aránya, ugyanis az egy főre jutó bruttó jövedelem Észak-Alföldön kevesebb. (29. ábra) A lakosság száma a Dunántúl összes régiójában 1 millió alatt marad, Észak-Magyarország pedig ebből a szempontból a középmezőnyhöz tartozik. Amennyiben pedig az értékesített autók számát is megvizsgáljuk megyénként, akkor nem meglepő, hogy Budapest és Pest megye vezeti a listát, viszont függetlenül attól, hogy a szalonok és a kereskedések számát tekintve nem a legutolsó helyen áll, mégis Észak-Alföldön kerül a legkevesebb autó értékesítésre. Ez magyarázható a legalacsonyabb átlagkeresettel, illetve az egy főre jutó bruttó jövedelem alacsony szintjével is. (Skoda, 2018-as kutatási eredménye) Ugyanakkor mégis érdekes, hogy a válságot követően ez a régió, Közép-Magyarország után, ugyanannyi kereskedést tud fenntartani, mint Nyugat-Dunántúl.



29. ábra: A magyarországi háztartások főbb adatai és az átlagjövedelem régióként

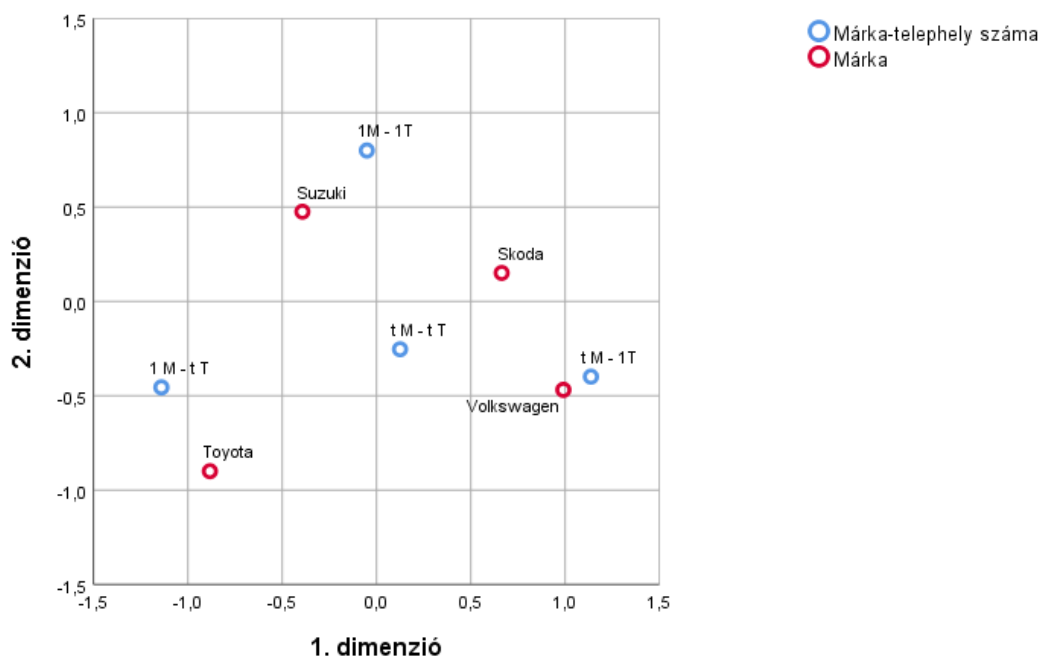
Forrás: saját szerkesztés KSH adatai alapján

A GÉMOSZ-tól kapott adatbázis segítségével még a mélyinterjúk megkezdése előtt korrespondencia analízist végeztem, amellyel célom volt a 4. hipotézisem alátámasztása, miszerint: Abban az esetben, ha egy kereskedésben, egy telephelyen több autózsalon is működik, akkor azok a márkák ugyanazon cégcsoporthoz tartoznak.

Ennek vizsgálata során két kérdésre kerestem a választ:

1. Meghatározható-e a mélyinterjú során vizsgált márkákra vonatkozóan az, hogy inkább egy vagy többmárkásak, illetve egy vagy több telephelyes kereskedések. Véleményem szerint az alacsonyabb árkategóriába tartozó kereskedések általában családi vállalkozásként indultak, és nem volt céljuk a nagy növekedés, terjeszkedés, illetve a több márka bevonása, hiszen a családi megélhetés volt az elsődleges szempont a kereskedés nyitásával. Így nem törekedtek arra, és valószínűleg lehetőségük sem lett volna arra, hogy további márkákat kezdjenek el értékesíteni már meglévő telephelyen, vagy újabb telephelyet nyissanak új, vagy meglévő márkáik számára.
2. Amennyiben több márkát is forgalmaz az adott kereskedés, úgy az értékesített márkák ugyanazon cégcsoporthoz tartoznak-e. Egy ilyen iparágban, mint a járműipar, ahol jelentősen meghatározza az importőr és/vagy a gyár a kereskedés lehetőségeit, lépéseit, úgy gondolom a versenyhelyzet miatt telephelyen belül konkurens márkát nem engednek nyitni, míg a társmárkák viszont ugyanazon cégcsoporthoz tartozóak lehetnek csak.

A fenti kérdésekre kapott válaszok segítségével későbbi elemzéseim eredményeinek értékelését volt célom segíteni.



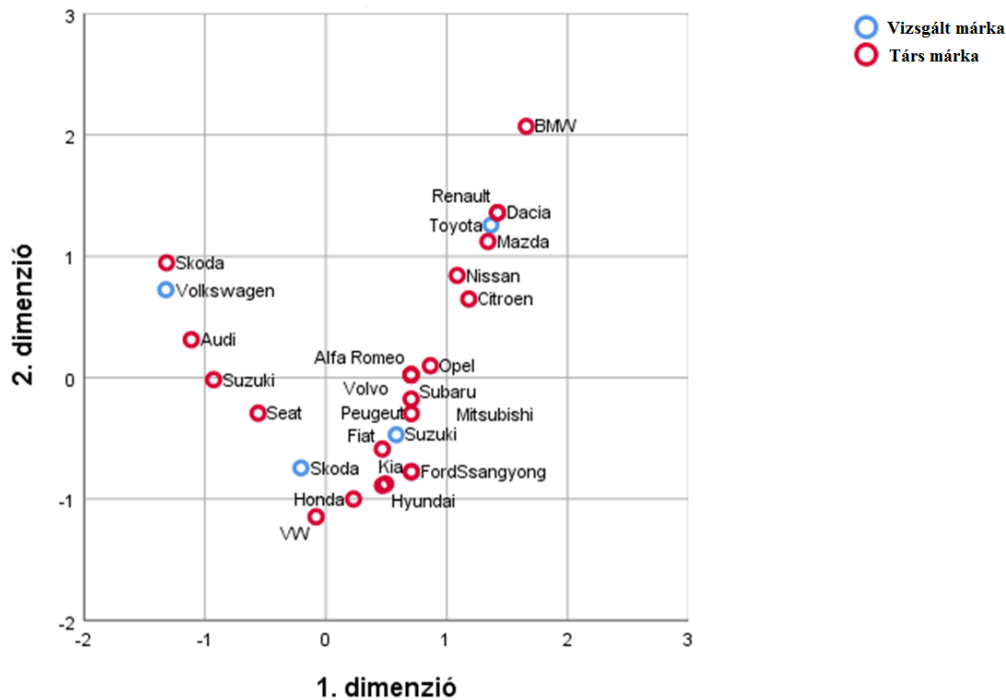
30. ábra: Korrespondencia térkép: A márkák és a telephelyek száma a vizsgált márkák esetében
 Forrás: saját vizsgálat

A korrespondencia-analízissel kapott 30. ábrán látható, hogy az általam, a mélyinterjúk során vizsgált márkák esetében a márkák és a telephelyek számának az alakulása az egyes kereskedések esetében a következőképpen alakul:

A Suzuki esetében inkább egy márkás egy telephelyes kereskedések figyelhetők meg, míg a Volkswagen zömmel több márkás és egy telephelyes. Valószínűsíthető, hogy ez a Volkswagen-nél a márkacsoport miatt alakult ki, vagyis ők kevesebb telephellyel rendelkeznek, viszont egy-egy kereskedésen belül, több márkát is forgalmaznak.

A Toyota inkább egy márkás, de több telephelyes, míg a Skoda esetében nem tudjuk egyértelműen meghatározni, teljesen vegyes helyzetet mutat.

Mivel a VW-nél a legnagyobb számban a több márkás kereskedések voltak megfigyelhetők, szintén korrespondencia-analízissel vizsgáltam, hogy az egyes márkák milyen másik márkákkal találhatók együtt egy-egy több márkás kereskedésben, egy adott telephelyen. A 31. ábrán látható, hogy a Volkswagen az Audival és a Skodával, a Toyota a Renault-val, a Daciával és a Mazdával, a Suzuki a Fiattal és a Peugeottal, míg a Skoda a Hondával és a Volkswagennel található egy telephelyen. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a Volkswagen esetében tényleg márkacsoporton belül található szalonokat nyitnak egy-egy kereskedésben, míg a többi esetében nem állíthatjuk ezt határozottan a kapott eredmény alapján, hiszen például a Suzuki esetében francia és olasz társmárka is található egy telephelyen belül.



31. ábra: Korrespondencia térkép: A vizsgált márkák és az azokkal egy telephelyen értékesített társ márka megjelenése

Forrás: saját vizsgálat

Véleményem szerint az elkészített korrespondencia analízis eredményei felhasználhatóak kutatásom folytatása során annak vizsgálatához és jobb megértéséhez, hogy a gyárak és az importőrök hogyan és mennyiben befolyásolják az autó-márkakereskedések életútját, fejlődését és stratégiáját.

4.2. Az autókereskedések életútjának a vizsgálata

Doktori dolgozatom egyik fő célkitűzése, hogy feltárjam a magyarországi autó-márkakereskedések életútját. Céлом, hogy modellezem nemcsak az egy márkás kereskedések fejlődését, hanem a több márkás és/vagy több telephelyeseket is. Ezen céljaimmal kapcsolatban három hipotézist fogalmaztam meg, amiket vizsgálatom eredményei alapján támasztok alá vagy cáflok meg. Ezek a hipotézisek a következők:

Hipotézis 2 (H2) – Az autókereskedések további telephelyet egy adott szakasz revolúciós problémájának a feloldására nyitnak.

Hipotézis 3 (H3) – A több márkás több telephelyes autókereskedések egy márkás egy telephelyes kereskedésekből indultak, ahol viszont a kereskedések tulajdonosai között a szakmai befektetők mellett már megjelentek a pénzügyi befektetők is.

Hipotézis 6 (H6) – A magyar autókereskedések fejlődését és életszakaszait befolyásolja az alapítás ideje, hiszen a rendszerváltozást követően a vállalkozások egy speciális környezeti helyzetben, példák és tapasztalat nélkül indultak, ami a vállalkozások fejlődésének alakulása során sajátos jellegzetességeket okozott.

Hipotézis 8 (H8) – A magyarországi autó-márkakereskedések működtetésének egyik legnagyobb problémája a válságból való kilábalást követően és napjainkban is a nem megfelelő szakképzés és a munkaerő hiánya.

A kereskedések telephelyválasztása hasonló az egész országban. Megfigyelhető, hogy általában a városok (települések) szélén hozzák őket létre, sok esetben egymás mellé nyitnak különböző szalonokat a tulajdonosok. Néhány esetben figyelhető meg csupán az, hogy a városban, lakóövezetben találhatóak autókereskedések, ezek kivétel nélkül családi vállalkozások. Utóbbiak a telephelyválasztást azzal magyarázzák, hogy annak idején a családi háznál kezdték el az autójavító tevékenységüket, és később ott (esetleg néhány házmelletti telket is megvéve) hozták létre az értékesítéshez szükséges kereskedést is.

A századfordulón Magyarországon 2010-re, Ausztriához hasonlóan, 300000-es piacot vetítettek elő, ami körülbelül a duplája a reálisnak. (Csehország piaca 160000.) Ezekben az években új szalonépítési programokat is hirdettek, szinte megduplázódott a szalonok száma. Amikor ezek a kereskedések átadásra kerültek – 2004 és 2005 – már lejtőn volt a magyar piac. Már 2005-ben több 10000 autót kellett a bankoknak éves szinten visszavenni azért, mert az újautó tulajdonosok nem tudták fizetni a törlesztőrészletet, így bizonyos értelemben az iparágban a krízis már akkor elkezdődött. Magyarország úgy ment bele a 2008-ban kirobbant válságba, hogy egy extrém méretű hálózat működött az országban, ami 350-400000 éves értékesítésre is elég lett volna. A 2000-es évek elején lévő 240000 piac 2009/2010-re 45000-re esett vissza, a szalonok száma kevesebb, mint a felére csökkent.

A válság előtt a márkakereskedéseket két nagyobb csoportba lehetett sorolni. Az egyik csoport az, akik a profitmaximalizálásra törekedtek, a cél az volt, hogy bármi áron minél több autót adjanak el. Ezen kereskedések zöme a 2000-es években alakult, az eladásra fókuszáltak, és a vevőszolgálat nem, vagy csak nagyon hiányosan jelent meg ezen vállalatok palettáján. Mivel a válság bekövetkezését követően a kereskedelem összeesett és egyre fontosabb lett a vevőszolgálat szerepe, illetve a vevői bizalom, a túlélés az ő esetükben minimális esélyű volt. A másik csoportja a kereskedéseknek azok, akik a szakmából érkeztek, legtöbbjük már a rendszerváltozás előtt is javító cégeknél dolgozott. Ők voltak azok, akik tudták, hogy az elégedett és visszatérő vásárló a legfontosabb, ez a hosszútávú fennmaradás egyik legfontosabb záloga. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy ezek a kereskedések nem törekedtek a profit maximalizálására és azt sem jelenti, hogy a válság során csak és kizárólag olyan kereskedések zártak be, akiknek nem volt megfelelő vevőszolgálatuk. (Gablini interjú, 2017)

A mélyinterjúk során Adizes szakaszai közül összemosódva és átfedésekkel 4 különböző szakaszt tudtam azonosítani, melynek jellemzőit a következőkben részletesen ismertetek.

1. Udvarlás és az elindulás szakasza

A mélyinterjúk során megkérdezett tulajdonosok – néhány kivétellel – már a kereskedésük alapítása előtt is az autóiparban tevékenykedtek. A legtöbben autószerelőként dolgoztak, így a szakmai múltjuk megfelelő alapot nyújtott egy saját vállalkozás elindításához. Azon tulajdonosok, akik más iparágból jöttek zömmel szakmai befektetők voltak. A mélyinterjúk során a tulajdonosok között találkoztam szakma-elhagyó építőipari vállalkozóval és pékkel is, akik éltek a rendszerváltozást követő lehetőségekkel és elindították kereskedésüket.

Összességében elmondható, hogy az elinduláshoz a szakmai múlton túl lehetőségül szolgált számukra az is, hogy az 1990-es években kezdték el a különböző márkák importőrei kiépíteni a magyarországi autókereskedői hálózatot. Így az „udvarlás” szakasza hasonlóan alakult a

vizsgált kereskedéseknél. Az ötlet és a lehetőség is adott volt a tulajdonosoknak ahhoz, hogy elindítsák vállalkozásukat már új szerepkörben, mint újautó értékesítők.

Ha a négy márkát külön-külön vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a Suzuki esetében a hat alapító(k)ból 5 az autóiparban tevékenykedett már a rendszerváltozást megelőző időszakban is, míg a hatodik tulajdonos teljesen más irányból, az építőiparból jött. A VW és a Toyota esetében egy-egy kereskedés vezetője jött másik iparágból, míg a Skoda kereskedések mindegyike autószerelőként dolgozott. Azon kereskedéseknek, akiknek tulajdonosai között nemcsak szakmai, de pénzügyi befeketetők is megtalálhatóak, célként tűzték ki már az alapításkor a több lábon állást és a birodalomépítést, de mindegyik más cégről elmondható, hogy a céljuk a megélhetés, illetve a rendszerváltozás adta lehetőség kihasználása volt az autókereskedésük megnyitásával. Hosszú távú tervekkel és a jövővel senki nem foglalkozott, csak a kialakult helyzetet próbálták minél jobban kihasználni és saját hasznukra fordítani. A harmaduknak volt csupán vezetői tapasztalata, de az azt követő években is csak néhányan képezték tovább magukat, zömmel megmaradtak inkább a szakmai oldalon.

Az alapítás éveit végignézve megállapíthatjuk, hogy a mintába került Skoda és a Suzuki kereskedések egytől egyig a '90-es évek elején nyíltak meg, míg a Volkswagenek közül egy, illetve a Toyota közül ketten is csak 10 évvel később nyitottak, amelynek oka a márka későbbi elterjedésére, illetve a magasabb szalonnyitási költségekre vezethető vissza.

A vállalkozások alapításakor a legnagyobb problémát általában a magas tőkeigény jelenti. Ez a nehézség a vizsgált kereskedéseknél is kialakult. A cégek elindulásánál nagyon sok tőkére volt szüksége az alapítóknak, hogy létre tudják hozni a márkakereskedést, ki tudják alakítani a bemutatótermet és a szervizt is. A telephely kialakítására, az épületek felépítésére a tulajdonosok fejlesztési hitelt és különböző kölcsönöket vettek fel, de az elindulás szakaszának a fókuszpontját gyorsan elérték, hiszen meg tudták valósítani az álmukat, ötletüket. Az elsődleges és legfontosabb célja a vállalkozóknak a kezdetekben ahogy már említettem az volt, hogy megélhetést biztosítsanak önmaguk, illetve családjuk számára. Azon kereskedések, akik az interjú alanyai voltak zömmel családi vállalkozásokként működtek. Ha a tulajdonosi körben nem is, de értékesítési vagy vevőszolgálati oldalon jelen vannak a családtagok.

2. Csecsemőkor szakasza, de részben már formalizált működés

Az „*udvarlást*” követően a vállalkozások a „*csecsemőkorba*” léptek. Mivel a kereslet az autók iránt ezekben az években folyamatosan növekedett, így az értékesítés is gyorsan beindult a kereskedéseknél, gyakorlatilag nem is volt szükséges értékesítésre, hiszen az autók ebben az időszakban saját magukat adták el. A vevőkör sok esetben – az alapítók szakmai múltja miatt – adott volt. Általában két nagyobb problémával kellett szembenézniük a tulajdonosoknak az első években. Az egyik, hogy megtalálják a számukra megfelelő márkát, ami hosszabb távon és biztosabban nyújt megélhetést. A vizsgált vállalkozások esetében több esetben is megfigyelhető, hogy az első évben több márkát is próbáltak értékesíteni, míg kikötöttek az azóta is értékesítettnél. A másik probléma a likviditási, illetve a finanszírozási nehézségek voltak, amit szinte majdnem minden alapító az első évek legnehezebb megoldandó feladata között említett. A mélyinterjúk során csupán két tulajdonos mondta, hogy különösebb nehézségek nélkül zajlott az első néhány év a kereskedés életében, szintén ketten említették az ügyfélszerzéssel járó problémákat, míg ketten a jó csapat kialakítását, illetve a tulajdonosok közötti kompromisszumos megoldásokat tartották az elindulás utáni legnagyobb feladatnak.

Az autókereskedésekre jellemző, hogy részben már az elinduláskor, azaz a „*csecsemőkorban*” formalizálják a vállalatot, hiszen a funkcionális területeket (jelen esetben az értékesítést és szerviztevékenységet) is kialakítják, a feladat- és felelősségköröket meghatározzák, noha még az alapító kezében van a vezetés, a részlegek ritkán kapnak nagyobb önállóságot, döntési kört. Gyakorlatilag a „*csecsemőkor*” 3 vállalkozás kivételével egy, maximum két év alatt, vagyis

viszonylag gyorsan lezajlott és az autókereskedések az életút feljebbi szakaszába léphettek. A kereskedések ezt elsősorban azzal magyarázták, hogy nagy igény volt ebben az időszakban az autókra.

3. Gyerünk-gyerünk szakasza a serdülőkor jellegzetességével

A kezdeti nehézségek leküzdése után, ami a vizsgált vállalkozásoknál zömében egy évet vett igénybe, eljött az idő és a lehetőség a kereskedések számára, hogy már a forgalom növelésére összpontosítsanak és a céljuk az árbevétel minél nagyobb ütemű növekedése legyen. Ekkor történik meg az áttérés a „gyerünk-gyerünk” szakaszba, amelynek fő jellemzői a gyors növekedés, a túlzott magabiztosság, emellett a fő krízislehetősége az, hogy minden felelősség a vezető vállán összpontosul.

A mélyinterjúk során a tulajdonosoktól megtudtam, hogy a vállalkozás létszáma a legtöbb esetben jelentősen megnövekedett, a mikrovállalkozásokból kisvállalkozások lettek. 20-30%-kal minimum nőtt minden autókereskedésnél a létszám, de több esetben akár 300%-os is volt ez a növekedés (10-15 főről 50-60 főre emelkedett az alkalmazottak száma. Emellett a feladatok és az értékesítés is folyamatosan növekedett. De hiába nőtt meg a forgalom és emelkedett lendületesen a vállalkozás árbevétele, egy VW és egy Toyota kereskedésen kívül (mind a kettő a magasabb szegmensbe tartozik az árak tekintetében) a cél továbbra is a megélhetés volt, nem pedig a növekedés vagy akár a birodalomépítés.

A 2000-es években a mesterséges keresletnövelés hatására még inkább megnövekedett az értékesítés a kereskedéseknél. A növekedésből fakadó problémák egyre inkább megfigyelhetőek lettek a vizsgált cégeknél is. Kezdt eluralkodni a káosz, előfordult, hogy egy autót kétszer is eladtak, az időbeli csúszások száma és hossza is növekedett. A sok esetben közel havi 100 autóeladás egyre inkább kezelhetlenné vált. A mélyinterjúk során a kereskedések tulajdonosai az alábbi problémákat említették a leggyakrabban:

- Túl sok feladat, megrendelés, és az alkalmazottak túlterheltsége
- Kezelhetetlen mennyiségű autóeladás
- Hosszú előjegyzési idő a szerviz oldalon
- Ügyfelek problémáinak háttérbe szorítása, lassú megoldása
- Több selejt és hibás teljesítés

Hat kereskedés, vagyis az interjúalanyok 33%-a viszont nem tapasztalt a növekedésből fakadóan nehézséget. Ezt azzal magyarázták, hogy nagy létszámmal dolgoztak és volt elég ember a megnövekedett igények és az értékesítések kiszolgálására, lebonyolítására.

Az alapítóknak a megjelenő problémák megoldására végig kellett gondolniuk, hogy hogyan tovább, hogyan tudják hatékonyabbá tenni a szervezetet úgy, hogy a megnövekedett igényeknek továbbra is eleget tegyenek.

Volt olyan kereskedés, ahol a folyamatok részletes leszabályozása ebben az időszakban történt meg, egyértelműen kialakították és meghatározták a feladatköröket. Bár az irányítást teljesen egyik tulajdonos sem adta ki a kezéből, a legtöbben a területek élére vezetőt neveztek ki, ami az eredményeket tekintve kellően hatásosnak bizonyult.

A megkérdezett tulajdonosok szerint viszont a válság az autópiacon nem a világválsággal kezdődött, hanem már 2005-2006 körül lejtőre került ez a piac. A szalonépítési programokkal a 2000-es évek első felében megduplázódott a szalonok száma, emellett nagyon sokan lettek új autó tulajdonosok. Viszont a törlesztőrészeket nem tudták fizetni és már a 2008-as válság előtt évente több tízezer autót vettek vissza a bankok.

4. A válságot követő életszakaszok

A 2008-as válság hatására azonban beszakadt a piac és az autókereskedések életútjában az eddigi legnagyobb – külső környezetből érkező – krízis következett be. A költségek csökkentése és átstrukturálása mellett az alkalmazottak számának a csökkentése is megfigyelhető volt a vizsgált vállalkozásoknál, emellett a legtöbbjük a vevőszolgálatra kezdett egyre nagyobb hangsúlyt fektetni, így próbálták meg túlélni az értékesítések drasztikus visszaesését.

A tulajdonosok a fentiekén túl a talpon maradást a következő eszközökkel próbálták megoldani:

- Telephelyek bezárása

Több általam vizsgált kereskedés az életútja során 2 telephellyel is működött, amiket a válság bekövetkezését követően kénytelenek voltak bezárni, így ma már egy telephellyel rendelkeznek.

- Általános szerviz bevezetése

Többféle márkát is elkezdtek szervizelni a válságot követően a fennmaradásuk érdekében.

- Reexport alkalmazása

A reexportnak a lényege, hogy az új autót itthon forgalomba helyezik, megkapja a rendszámot, majd rögtön ki is vonják a forgalomból. Ezt követően kiviszik külföldre egy másik kereskedéshez és ott kerül eladásra.

- Tudatosabb pénzgazdálkodás

Több tulajdonos is említette, hogy a 2008-as évet követően egyre inkább figyeltek, hogy ne legyen szállítói tartozásuk, kintlevőségük. Voltak, akik a NAV-tól részletfizetési lehetőséget kértek, többen pályázatok útján próbálták pénzhez jutni.

Ugyanakkor a fenti megoldásokon túl több kereskedés esetében is a válaszok között megjelentek a fejlesztések, bővítések valamint az alkalmazottak továbbképzései. A pénzügyi befektetők esetében, ahol más cég is volt a tulajdonukban és tőkeerősebbek voltak, így könnyebben viselték azokat a veszteségeket, amiket a válság okozott. Ugyanakkor úgy gondolták, hogy ezzel tudnak kitűnni a többi kereskedés közül. Többen szalon- és/vagy szervizbővítésbe kezdtek, vagy a szolgáltatások körét igyekeztek bővíteni. Azok a cégek, akik fejlesztésbe vagy bővítésbe kezdtek, a vizsgált tulajdonosok közül a magasabb árkategóriát forgalmazókból kerültek ki. Ezen kereskedés vezetői azt is hozzátették, hogy – bár az ő értékesítésük is visszaesett – a válság elsősorban nem az ő vevőkörüket érintette, illetve a 2000-es évek elején lévő mesterséges keresletnövelés nem változtatta meg olyan hirtelen és jelentősen az ő értékesítési darabszámukat, vagyis nem adtak el arányában olyan sok autót 0 Ft indulóval, így a visszaesés sem volt az ő esetükben akkora.

Az előzőekben értékelt szakaszokat, kiegészítve a több márkás és több telephelyes kereskedések szakaszaival, a későbbiekben a 32. ábrán szemléltetem.

Sajnos a válság sokkal jobban elhúzódott, mint ahogy azt a tulajdonosok és az autóiipari szakemberek remélték. 2-3 évre voltak felkészülve, azt gondolták, hogy utána majd újra fellendül az értékesítés és ők is fellélegezhetnek, de nem így lett, 5-6 évet kellett várniuk, amire ismét pozitívan tudtak előre tekinteni.

A válságot követő nehézségek után napjainkban már látszanak a javulást mutató tendenciák, és az elmúlt néhány évről már elmondható, hogy kezd a kereslet újra növekedni és lassan eléri az optimálisnak vélt szintet. Az értékesítések az elmúlt 3 évben már folyamatosan emelkedtek, a kereskedések számának a csökkenése is megállt, illetve átstrukturálódott. A válság előtti szintet ugyanakkor nem fogják újra elérni, hiszen Magyarország nem hasonlítható össze például

Ausztriával. Ott ugyanis közel azonos értékesítési adatok voltak¹⁰, mint nálunk, a válságot megelőző években.

A vállalatok vezetői azonban új nehézséggel kerültek szembe az elmúlt időszakban, ez pedig a megfelelő utánpótlás és szakemberhiány. Ezekre magasabb fizetéssel, saját képzéssel próbálnak megoldást találni. Emellett többen említették a mélyinterjúk során, hogy a „fusizó” garázs-műhelyek is veszélyt jelentenek, bár a tulajdonosok szerint az egyre inkább műszerigényessé váló szervizek szükségessége ezt csökkenteni fogja.

Ugyanakkor a tulajdonosok bizakodva tekintenek előre, és bár a 2000-es évekbeli értékesítési számok nem voltak az ország méretéhez viszonyítva reálisak, remélik, hogy az elkövetkező néhány évben azért a piac további bővülése és a kereskedésük hatékonyságának és versenyképességének a növelése elérhető célok számukra. A megfelelő szakemberek megtalálása és az alkalmazotti létszám emelése mellett a legtöbb kereskedés további telephelyet, esetleg más márkát szeretne tevékenységébe bevonni az elkövetkező időszakban.

Ezen kívül a vizsgált kereskedések tulajdonosai most érnek nyugdíjas korba és egyre inkább előtérbe kerül az utódlás kérdésköre is, hiszen zömmel családi vállalkozásként működnek, így az alapítók egyértelmű célként tartják szem előtt a családtagnak való továbbadást. Ez viszont sok esetben csak nekik egyértelmű, a gyerekeiknek már kevésbé.

Saját vizsgálatom során elsősorban Adizes modellje jelentette a fő irányvonalat és mellette figyelembe vettem Salamonné, a magyar kis- és középvállalkozásokra elkészített életútmodelljét is. A mélyinterjúk alapján viszont egy nagyon sajátos modell rajzolódott ki a magyar autókereskedések életútjára vonatkozóan. Az autókereskedések a '90-es évek elején a rendszerváltozást követően, az inportóri hálózatok kialakulásával indultak el. A zömmel autóiparból jövő alapítóknak a szakmai múltjukon túl ebben az időszakban a lehetőségük is megvolt a cégalapításra, emellett a vevők felől pedig egy hatalmas igény mutatkozott az új autók és a szalonok iránt. Egy ilyen környezetbe kellett elindulniuk, aminek hatására a „csecsemőkoron” viszonylag gyorsan túljutottak a kereskedések. A második szakasz az életútjuk során egy lendületes, de ugyanakkor kontrollált növekedés volt, vagyis Adizes modelljét tekintve a „gyerünk-gyerünk” szakasz és a „serdülőkor” mosódott össze. A gyári, illetve az importóri előírások miatt az autókereskedéseknek szinte már induláskor formalizálniuk kellett a szervezetet, ha máshogy nem is, de a két területet, az értékesítést és a vevőszolgálatot elkülönülten alakították ki és külön-külön területként kezelték. Vezetőket viszont csak a későbbiekben, a hirtelen növekedésből származó problémák megoldása során neveztek ki. A 2000-es években jelentkező mesterséges keresletnövelést és a kereskedések lendületes növekedését a válság állította meg és bekövetkezett az adott szakasz és a vállalatok legnagyobb krízise. Az adott szakaszban a kereskedések zöme megtorpant és az életút ezen részén megakadtak, közel felüknek az életútja be is fejeződött. A túlélők az életpályán két irányba mozdultak el az elkövetkező időszakban. Jelentős részüknél visszaesés következett be és a cél a vállalkozás életbentartása volt, míg néhány autókereskedésnek volt lehetősége, tőkéje arra, hogy ebben az időszakban tudjon fejleszteni, bővíteni, átalakítani, ők a válságot követő években, viszonylag már hamar, újra növekedésbe kezdtek.

Az egy márkás, egy telephelyes kereskedésekről elmondható, függetlenül attól, hogy milyen márkával foglalkoznak, a birodalomépítés, plusz márká bevonása és/vagy plusz telephely nyitása nem volt cél az alapítók számára. A vállalatok mérete megfelelő a hosszú távú, hatékony és

¹⁰ 2000-es évek elején 240000-es volt a piac.

sikeres működéshez, ebből fakadóan az életútjuk a kereskedéseknek megrekedt ezen a ponton, így a „férfikorba” való átlépés egyelőre nem történt meg.

Céлом volt, hogy a mélyinterjúk során ne csak a vállalkozások életútját vizsgáljam, hanem, hogy feltárjam azokat a különbségeket, amelyek az alacsonyabb és a magasabb árkategóriájú autók kereskedések életútjában voltak megfigyelhetők, és ezek alapján szerettem volna az esetlegesen különböző pályafutás vonalakat is kimutatni.

A következőkben bemutatom és elemzem azokat a különbségeket, amelyek megjelentek a különböző szegmensben forgalmazott márkák kereskedései esetében.

1. Megjelentek a pénzügyi befektetők

A magasabb árkategóriás márkák esetében már nemcsak szakmai, de pénzügyi befektetők is megjelentek az alapítók között, hiszen ezen kereskedések sokkal nagyobb kezdőtőkét igényelnek, amiket a kisebb, családi vállalkozásként indult, csak szakmai háttérrel rendelkező tulajdonosok nem tudtak biztosítani. A mélyinterjúk során vizsgált kereskedések közül viszont csak egy olyan volt, amit kizárólag pénzügyi befektetők indítottak el, nekik a céljuk az volt, hogy más iparágban szereplő cégükhöz több lábon állást biztosítsanak.

2. Több tulajdonos

Az alacsonyabb árkategóriás márkájú kereskedések tulajdonosi körére jellemző volt az egyszemélyes, vagy férj-feleség alapította vállalkozás, míg a magasabb árkategóriás esetében már gyakran több, akár 10 alapító tulajdonossal is találkoztunk, és nemcsak családi, hanem a baráti és a munkatársi viszonyok is megfigyelhetőek voltak.

3. Magasabb alkalmazotti létszám

Ameddig a Suzuki kereskedések esetében 10-20 fős foglalkoztatotti létszámú, szinte kivétel nélkül családi vállalkozásokkal találkoztam, addig az egy márkás egy telephelyes, magasabb árkategóriás kereskedések esetében az alkalmazotti létszám akár 30-50 főre is megemelkedett. A vizsgált vállalkozások közül kettő került létszám alapján a középvállalkozás kategóriájába (60, illetve 62 fővel), mindketten a magasabb árkategóriás autók kereskedésekhez tartoznak. Az összes többi kereskedés, amit a mélyinterjúk során megvizsgáltam, kisvállalkozás volt az egész életútja során.

4. “Magasabb” importőri előírások (pl. egységes arculat, weboldal, bemutatóterem)

A magasabb árkategóriás autókat értékesítő kereskedések esetében megfigyelhetőek voltak az importőrök nagyobb követelményei, magasabb szintű előírásai. Ezek egy része az egységesebb arculatra vonatkozott, de míg például a minőségbiztosítási rendszer fenntartása a Suzuki kereskedéseknél már nem kötelező, addig a Volkswagen esetében ezt továbbra is megköveteli az importőr. MEDINA és szerzőtársai (2015) – az autóiparon belül más szegmensben – vizsgálták a különböző márkák esetében megfigyelhető marketingstratégiákat, melynek eredménye szintén alátámasztotta a márkák közötti különbségeket.

További különbségként említhető még, hogy a 2000-es évek mesterséges keresletnövelése a magasabb árkategóriás márkák esetében nem emelte annyira irreálisan magasra az értékesítést, mivel kevesebbet (vagy egyáltalán nem) adtak el 0 Ft indulóval, de értékesítésük ugyanúgy visszaesett a válság hatására.

Az egy márkás egy telephelyes kereskedések életútjának feltárása során azt tapasztaltam, hogy ezen vállalkozások az életútfejlődés során nem tudták a „férfikorba” lépni és gyakorlatilag a fejlődésük a „serdülőkorban” megáll. Ezen eredmény alapján a következő lépésben azt kívántam feltárni, hogy amennyiben további márkákat von be és/vagy további telephelyeket nyit a tulajdonos a már működő mellé, az hogyan befolyásolja az életutat. A növekedési pályán magasabb szakaszba tud-e lépni, vagy ugyanazok a szakaszok jelennek meg csak más jellegzetes

tulajdonságokkal. Ehhez Suzuki márkát is forgalmazó kereskedéseket kerestem fel, viszont ebben az esetben már nem a tulajdonosokkal, hanem egy-egy telephely vezetőjével, vagy az ügyvezetőkkel készítettem interjút.

Az így megvizsgált autókereskedelemmel (is) foglalkozó vállalatok sok szempontból mutatnak hasonlóságot, ugyanakkor jelentős különbségek is mutatkoznak bennük, nemcsak az életútra vonatkozóan.

Már az alapítók múltjai, szakmai tapasztalatai is különbözőek voltak, találhatunk közöttük csak és kizárólag pénzügyi befektetőt, illetve teljesen más végzettséggel, más iparágból jövő tulajdonost is. Ezen kereskedések alapítása is a '90-es években történt, viszont más-más céllal és más-más motivációval indultak. Volt olyan, aki a vállalkozásán belül egy új üzletággal, az autókereskedelemmel bővítette tevékenységét, de olyan is, aki a pékségének bezárását követően döntött az új autók értékesítése mellett.

A 2008-as világgazdasági válság kirobbanásáig hasonlóan alakult ezen vállalkozások életútja is, mint az egy márkával, egy telephelyen működőknek, lendületesen fejlődtek és növekedtek is a nagy kereslet hatására. Erre az időszakra vonatkozóan, ami különbségként jelent meg ezen kereskedések esetében az a további márkák és további helyek bevonása volt. A cél az ő esetükben elsősorban nem a megélhetés, hanem a terjeszkedés, más vevői kör kiszolgálása és a birodalomépítés. A vizsgált vállalkozások esetében viszont ez a terjeszkedés nem egyidőben és nem ugyanabban az életszakaszban zajlott. Találunk olyan kereskedést, aki a lendületes növekedés során nyitott több szalont több városban, míg mások a gazdasági világválság kirobbanását követően használták ki más kereskedések bezárását, és így átszervezéssel, beolvasztással terjeszkedtek.

A 2008-as évet követően ezen cégek megérezték az értékesítések visszaesését. Néhol létszámcsökkentést vagy telephelybezárást is kénytelenek voltak eszközölni. Ugyanakkor összességében azt láthatjuk, hogy a többi kereskedéshez (egy márkás, egy telephelyes) képest jobb volt a vásárló-arány, több esetben végig nyereségesek tudtak maradni. Némelyik vállalkozás több szalont és több telephelyet is nyitott ebben az időszakban.

A több márkás és/vagy több telephelyes vállalkozások szervezeti struktúráját és az irányítását megvizsgálva a következő megállapításokra jutottam:

- A központi irányítás (zömmel egy személyes), mint az egy márkás egy telephelyes cégeknél, náluk is megfigyelhető, ugyanakkor bizonyos döntési, felelősségi köröket sokkal inkább delegálnak a telephelyek vezetői, de sokszor kereskedésen belül a kereskedelmi igazgató felé (forgalomért, egyéb eredményért felelős).
- Ugyanakkor telephelylátogatás és az eladás, illetve az egyéb munkák napi szintű nyomonkövetése zajlik, havi elemzések készítésével.
- Bizonyos funkcionális területek, mint például a marketing vagy a pénzügy teljesen centralizálva maradt, amit az egyik legnagyobb előnynek tartanak.

A fentiek alapján arra a következtetésre jutottam a több márkás és több telephelyes vállalkozások esetében, hogy egyre inkább megjelennek a „férfikor” jegyei, de az előző szakaszok jellemzői is megfigyelhetőek és az ő esetükben sem lehet határozottan a szakaszokat elkülöníteni, illetve az időtartamát meghatározni. A külső környezet ezen kereskedések életét is jelentősen befolyásolta, teljesen függetlenül ők sem tudtak fejlődni és növekedni.

A különbség az életútjukban az, hogy a több márkás és/vagy több telephelyes kereskedések tőkeerősebbek voltak, több lábon álltak, amivel jobban tudták kompenzálni a 2008-as világgazdasági válság hatását.

A mélyinterjúk során kitértem arra is, hogy mit tapasztalnak vezetőként, milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal jár a több márkás és/vagy több telephely számukra, illetve a vállalat számára. A kapott válaszokat a következő, 6. táblázatban foglaltam össze.

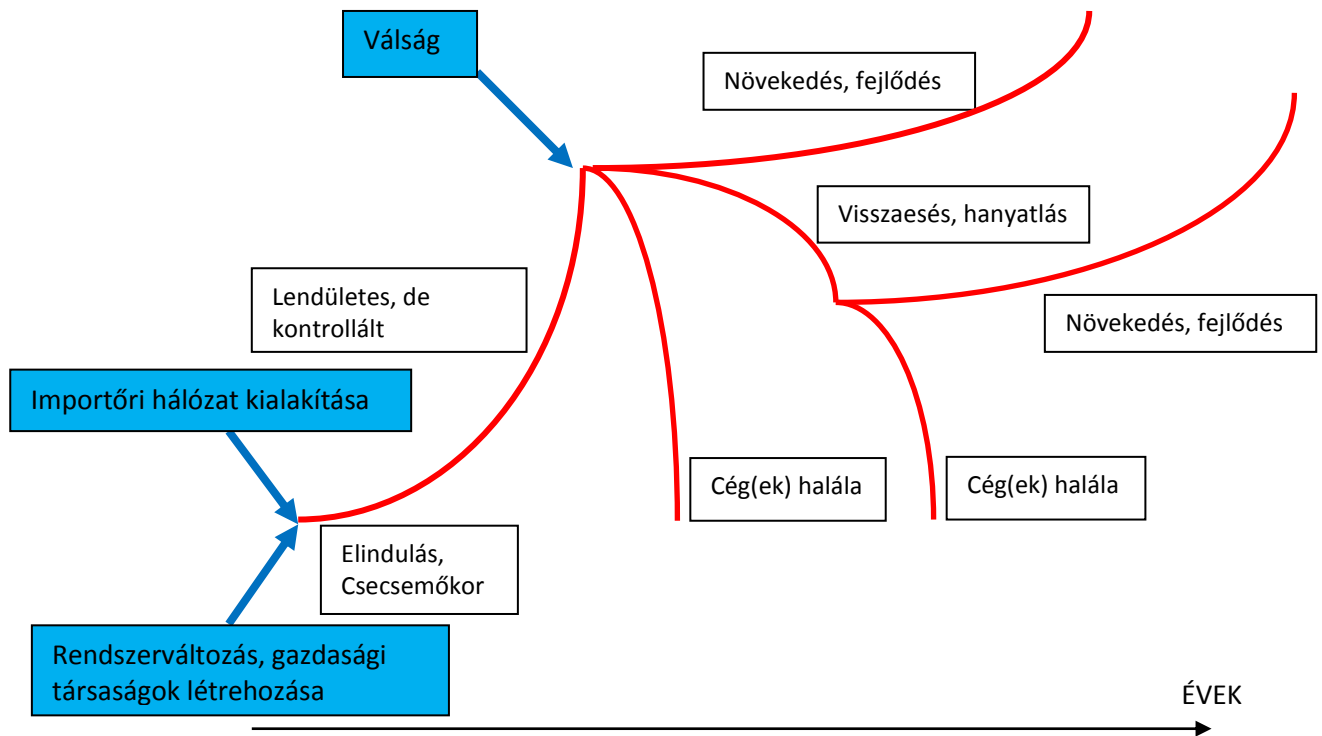
7. táblázat: A több márka és a több telephely főbb előnyei és hátrányai a mélyinterjúk eredményei alapján

	Előny	Hátrány
Több márka	<ul style="list-style-type: none"> - Könnyebb kiszolgálni a vevői igényeket - Több lábon állás 	<ul style="list-style-type: none"> - Külön kell választani az egyes márkák szervizét
Több telephely	<ul style="list-style-type: none"> - Központi irányítás esetében telephelyenként az irányítási költségek alacsonyabbak - Összevont marketing tevékenységnél telephelyenként a marketing-költségek alacsonyabbak - Azonos márkánál a készletezés olcsóbb és egyszerűbb - Munkaerő átcsoportosításának lehetősége - Több lábon állás 	<ul style="list-style-type: none"> - Cégen belüli szegmentációk alakulhatnak ki - A telephelyek távolságából adódó problémák: nehezebb ellenőrzés vagy irányítás

Forrás: saját vizsgálat

A válaszok alapján elmondható, hogy a tulajdonosok szerint sokkal több előnnyel jár az, ha nem egy márkával foglalkoznak és nem egy telephelyen értékesítenek. Véleményem szerint ezen előnyök csak még jobban kihasználhatóak abban az esetben ha az autókereskedések több márkásak is és több telephelyük is van.

A vizsgálatom során, az eredmények alapján elkészítettem a kereskedések életútjának modelljét. Bár a kutatásom kiindulópontját Adizes életútmodellje jelentette, megfigyelhető, hogy az említett sajátosságokból fakadóan egy teljesen egyedi életút ábrázolható. (32. ábra) Ebből következik, hogy az egyes szakaszok elemzésénél és értékelésénél nem hasonlítottam össze Adizes modelljével, hiszen már az elindulást követően látható volt ezen vállalkozások életútjára vonatkozó egyediség.



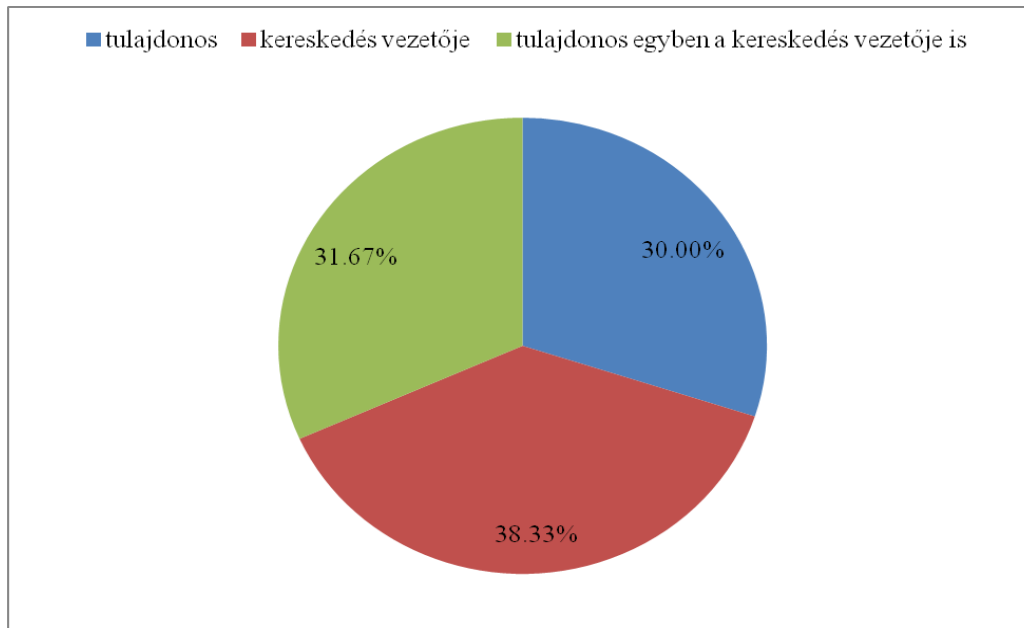
32. ábra: A vizsgált márkakereskedések életútja

Forrás: saját vizsgálat

4.3. A kérdőíves felmérés eredménye, elemzése

A doktori értekezésem fő célkitűzései között szerepelt, hogy kérdőíves felmérés segítségével vizsgáljam a kereskedések stratégiáját, illetve a válság hatását. Ebben a fejezetben elsőként ismertetem a kereskedések alapvető jellemzőit, majd az azt követő alfejezetekben bemutatom és elemzem a felmérés során kapott eredményeket, amelyek hozzájárulnak a céljaim eléréséhez.

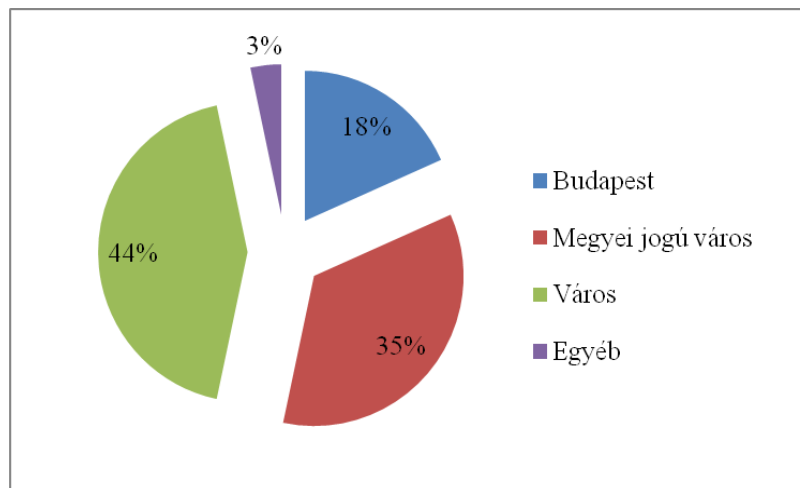
A 405 kiküldött kérdőívből (ami a vizsgálatom esetében az alapsokaságot is jelenti) 60 érkezett vissza, amit több mint 60%-ban a cég tulajdonosa töltött ki, aminek körülbelül a fele (19 fő) a kereskedés vezetője is. (33. ábra) Ez a 60 kérdőív több statisztikai számításnál mennyiségileg kevés ahhoz, hogy az alapsokaságra is kiterjeszthető eredményt adjon. Az összes kereskedésnek mégis a 15%-át jelenti.



33. ábra: A kérdőívet kitöltők aránya (választási arány %-ban)

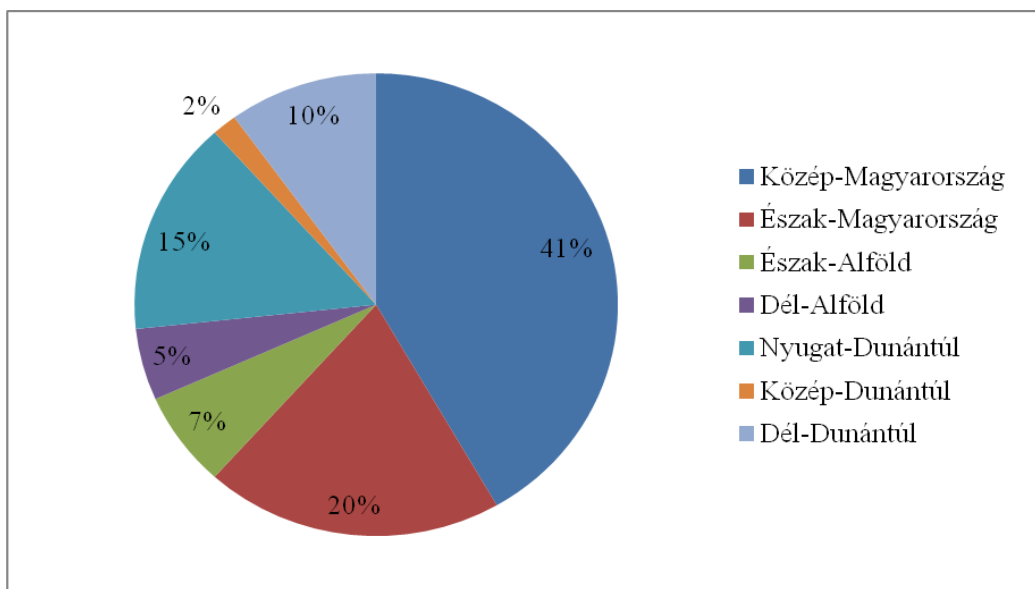
Forrás: saját vizsgálat

A márkakereskedések elhelyezkedésének beazonosítása során két kérdést tettem fel a település típusára és az elhelyezkedésükre (régiókra) vonatkozóan. (34., 35. ábra) Ahogy az anyag és módszer című fejezetben részletesebben kifejtettem, hogy a kérdőíves módszer során, a márkára vonatkozóan – az anonimitás miatt – nem tudtam rákérdezni. A régiókénti elhelyezkedésben ugyanúgy megfigyelhető Közép-Magyarország dominanciája, ahogy a kereskedések és szalonok számában is, ugyanakkor érdekesség, hogy a legkevesebb kereskedés Észak-Magyarországon működik, a kitöltők 20%-a viszont pont ebből a régióból került ki.



34. ábra: A vizsgált márkakereskedések százalékos aránya településtípusonként

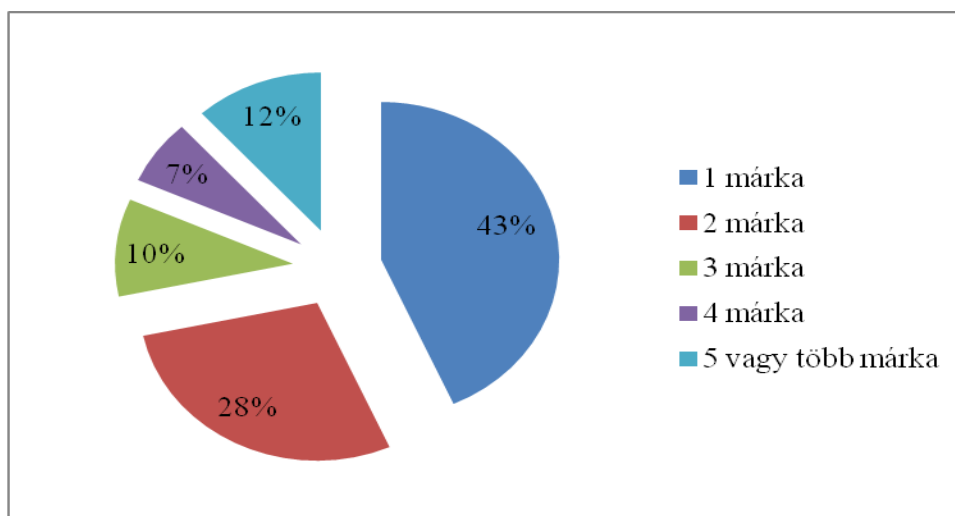
Forrás: saját vizsgálat



35. ábra: A vizsgált márkakereskedések elhelyezkedése régióként

Forrás: saját vizsgálat

A kereskedésen belüli márkák számára vonatkozóan megállapíthatjuk, hogy a 60 kitöltőből 26-an egy márkával és 17-en két márkával foglalkoznak. Viszonylag magas lett ugyanakkor a több, mint 5 márkás kereskedések aránya, közel 12%, ami még inkább kiemelkedőnek tekinthető úgy, hogy az alapsokaságban összesen 13 ilyen tulajdonos található. (36. ábra)

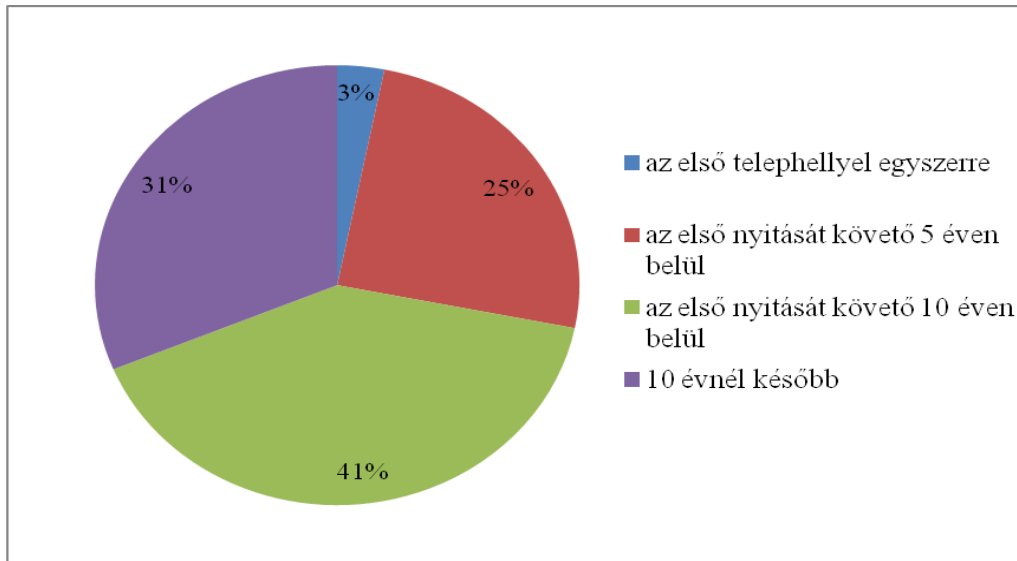


36. ábra: Márkák száma a kereskedésben (választási arány %-ban)

Forrás: saját vizsgálat

A kutatásom során fontosnak tartottam, hogy rákérdezzek arra is, hogy a több telephellyel működő vállalkozások a további telephelyeket az induláshoz képest mikor nyitották. Volt-e olyan kereskedés, aki rögtön több értékesítési hellyel indította a vállalkozást. (37. ábra) A kérdőívet kitöltők 55%-a rendelkezik másik telephellyel is, ezek közül csak egy olyan található, aki egyszerre nyitott két telephelyet. Az ábrán látható, hogy a kereskedések 70%-a az első nyitása után 5, ezeknek a 31%-a pedig több, mint 10 év után nyitott további telephelyet. Mivel az alapítás zömmel a '90-es években történt, ez alapján megállapítható, hogy a kereskedések 40%-a

körülbelül az ezredfordulón, 31%-uk pedig a gazdasági világválságot megelőző években, a szalonbővítési program idején terjeszkedett.



37. ábra: További telephelyek nyitásának ideje a vizsgált vállalkozások esetében

Forrás: saját vizsgálat

A saját, primer kutatásom során a kérdőívek feldolgozásánál a mélyinterjúkhoz már használt csoportokat alakítottam ki először. (1T 1M, 1T tM, tT 1M, tT tM)

A 7. táblázatban látható, hogy a beérkezett 60 darab kérdőív %-osan hogyan oszlik meg a fentebb említett csoportok között. Ahogy láthatjuk, a válaszadók közül, a legtöbb kereskedésben (23-an, 38.3%) több márkával foglalkoznak több telephelyen.

8. táblázat: A kérdőívet kitöltők száma és aránya

Megnevezés (csoportok)	Kérdőívet kitöltők száma	%-os aránya
1 telephely 1 márka	16	26.7
1 telephely több márka	10	16.7
több telephely 1 márka	11	18.3
több telephely több márka	23	38.3
Összesen	60	100.0

Forrás: saját vizsgálat

4.3.1. A vizsgált autókereskedések helyzetének változása az értékesítés és a befektetők szempontjából

Ebben az alfejezetben a vizsgált kereskedések helyzetét elemzem, egyrészt az értékesítési mennyiségekre fókuszálva, másrészt a pénzügyi befektetők megjelenésének szempontjából.

Céлом, hogy a kutatásom kezdetén megfogalmazott 3. hipotézist a mélyinterjúk eredménye mellett így is igazolni tudjam, miszerint: A több márkás több telephelyes autókereskedések egy márkás egy telephelyes kereskedésekből indultak, ahol viszont a kereskedések tulajdonosai között a szakmai befektetők mellett már megjelentek a pénzügyi befektetők is.

A mélyinterjúk során minden tulajdonos a válság bekövetkezése után jelentős, akár 90 %-os visszaesésről beszélt az új autó értékesítésben. A kérdőívben így rákérdeztem a válság előtti legmagasabb, illetve a válságot követő legalacsonyabb éves értékesítési mennyiségre. Kíváncsi voltam, hogy a kérdőívet kitöltők esetében is tapasztalható-e ez a visszaesés, illetve mekkora a visszaesések mértéke. Ennek vizsgálatára Wilcoxon-próbát végeztem. (8. táblázat) A 60 kitöltő közül 57-en válaszoltak erre a kérdésre, mindannyian csökkenő eladási darabszámot adtak meg. Az elvégzett próba eredménye szerint ez a különbség szignifikáns ($p < 0,05$) a legmagasabb és a legalacsonyabb értékesítési mennyiség között.

9. táblázat: A válság előtti legmagasabb és a válságot követő legalacsonyabb értékesítési darabszámra vonatkozó Wilcoxon próba eredménye

		Esetszám	Rangszámok átlaga	Rangszámok összege
7. Legalacsonyabb új autó értékesítés - 6. Legmagasabb új autó értékesítés	Negatív rangsor	57	29.00	1653.00
	Pozitív rangsor	0	0.00	0.00
	Egyezések	0		
	Összesen	57		
Z		-6,567		
Szignifikancia szint		0.000		

Forrás: saját vizsgálat

Szerettem volna azt is megtudni, hogy átlagosan hány százalékos ez a visszaesés. A kérdőívet viszont több esetben is olyan tulajdonos töltötte ki, akinek több telephelye is van. Ők az eladási darabszámot az összes telephelyre vonatkozóan adták meg, amit utólag súlyozni nem tudok, így az átlag és az átlagos visszaesés esetében is egy „bruttósított” értéket kaptam.

10. táblázat: A válságot megelőző legmagasabb és a válságot követő legalacsonyabb új autó értékesítés

Esetszám	Összegzett	Legmagasabb új autó értékesítés a válság előtt	Legalacsonyabb új autó értékesítés a válságot követően
		Hiányzó	3
Átlag		549.46	191.05
Szórás		542.713	319.788

Forrás: saját vizsgálat

A 10. táblázatban láthatjuk, hogy az 549-es legmagasabb eladási darabszámot követően 191-re esett vissza az értékesítés.

A következő lépésben azt is megvizsgáltam, hogy az előző évben, 2017-ben hogyan alakultak ezen kereskedéseknél az új autó értékesítések, mivel az elmúlt néhány évben már növekedésről, az eladások fellendüléséről számoltak be a cégvezetők. A 11. táblázat szerint elmondható, hogy ez a növekedés tényleg megfigyelhető, közel 500 darabra nőtt az értékesítés „bruttó” mennyisége.

11. táblázat: A válságot követő legalacsonyabb és a 2017-es aladási darabszámok

Esetszám	Összegzett	Legalacsonyabb új autó értékesítés a válságot követően	2017-es új autó eladási darabszáma
		Hiányzó	3
Átlag		191.05	497.17
Szórás		319.788	541.449

Forrás: saját vizsgálat

Mivel a több telephelyes összevont eladási mennyiségek miatt ezek az átlagos értékek nem a kereskedések átlagos eladási mennyiségei, megvizsgáltam a 4 csoportban külön-külön (1T 1M; 1T tM; tT 1M; tT tM) is ezen értékesítési darabszámokat, mely a 12. táblázatban látható. Abban az esetben, ha csak az egy telephelyes kereskedések eladási darabszámait nézzük (sötétkék oszlopok), úgy az átlagos értékek ténylegesen is a kereskedések átlagát mutatják. Ezek alapján elmondható, hogy a válságot követő legalacsonyabb értékesítés után a tavalyi évre (2017-re) már megháromszorozódott az új autók eladásainak száma.

12. táblázat: Az értékesítési darabszámok a csoportokban

Esetszám	Összegzett		Típus			
			1T 1M	1T tM	tT 1M	tT tM
		7. Legalacsonyabb új autó értékesítés	16	9	10	22
		8. 2017-es eladási darabszám (új személy és haszon)	15	10	11	23
	Hiányzó	7. Legalacsonyabb új autó értékesítés	0	1	1	1
		8. 2017-es eladási darabszám (új személy és haszon)	1	0	0	0
Átlag		7. Legalacsonyabb új autó értékesítés	50.44	204.67	357.20	212.23
		8. 2017-es eladási darabszám (új személy és haszon)	148.40	660.90	652.00	579.39
Szórás		7. Legalacsonyabb új autó értékesítés	54.654	141.062	654.814	224.650
		8. 2017-es eladási darabszám (új személy és haszon)	175.973	609.360	798.942	443.811

Forrás: saját vizsgálat

A mélyinterjúk során azt tapasztaltam, hogy az egy márkával foglalkozó kereskedések tulajdonosai már az alapítást megelőzően is az iparágban tevékenykedtek, zömmel pedig családi vállalkozások voltak.

Keresztábra és Khi-négyzet próbával vizsgáltam, hogy van-e összefüggés a márka- és a telephelyek száma között, valamint aközött, hogy a tulajdonos, alapító szakmai vagy pénzügyi befektető-e. Feltételezéseim szerint a több márkát forgalmazó, vagy több telephelyen értékesítő kereskedések alapítói között több pénzügyi befektető található, míg véleményem szerint az egy márkás egy telephelyes kereskedések tulajdonosai zömmel a szakmából jöttek.

13. táblázat: Összefüggés vizsgálata a telephely száma és a pénzügyi befektetők aránya között

		pénzügyi befektető		összesen
		nincs	van	
egy telephely	Cellamegfigyelések száma	10	5	15
	%	66.7%	33.3%	100.0%
	Korrigált reziduum	0.0	0.0	
több telephely	Cellamegfigyelések száma	14	7	21
	%	66.7%	33.3%	100.0%
	Korrigált reziduum	0.0	0.0	
összesen	Cellamegfigyelések	24	12	36
	%	66.7%	33.3%	100.0%

Forrás: saját vizsgálat

A 13. táblázat alapján látható, és a próba eredményével alátámasztható, hogy nincs összefüggés a két tényező között, vagyis nem lehet statisztikailag igazolni és kimutatni, hogy abban az esetben, ha a tulajdonos(ok) több telephelyet nyitnak a pénzügyi befektetők aránya megnövekszik. Mindenképp érdekes és további vizsgálatok alapját képezheti ez az eredmény, hogy mi lehet az oka annak, hogy a pénzügyi befektetőknek nem vonzó ez az iparág.

4.3.2. Az autókereskedések stratégiája

Kutatásom során, már a mélyinterjúk készítésénél is figyelmet fordítottam a vállalkozások stratégiájára is. A kérdőívek segítségével további vizsgálatokat végeztem. Ezzel kapcsolatban megfogalmazott három hipotézisemet részben ezen eredmények alapján támasztok alá vagy cáfolok meg. Ezek a hipotézisek a következők:

Hipotézis 3 (H3) – A több márkás több telephelyes autókereskedések egy márkás egy telephelyes kereskedésekből indultak, ahol viszont a kereskedések tulajdonosai között a szakmai befektetők mellett már megjelentek a pénzügyi befektetők is.

Hipotézis 5 (H5) – A márkakereskedések éves tervet felsőbb utasításra (importőri) készítenek, hosszabb távra a folyamatosan változó külső környezet miatt nem is terveznek, így üzleti és stratégiai tervet sem készítenek.

Hipotézis 7 (H7) – Az autókereskedések közül a több márkát forgalmazó és a több telephelyen működő vállalkozások a legversenyképesebbek, hiszen ezen kereskedési formák rendelkeznek a legtöbb szakmai (irányítással kapcsolatos), illetve gazdasági (telephelyenkénti alacsonyabb költségekre) előnnyel az egy telephelyes kereskedésekkel szemben.

Érdekelt, hogy ebben a gyorsan változó környezetben és az erős versenyben jellemző-e rájuk a hosszú távú célok kijelölése, stratégia készítése és jövőkép megfogalmazása, vagy csak az adott időszakra, az éppen aktuális éves tervre összpontosítanak, amit viszont, több márká esetében, az importőrökkel közösen készítenek el. Ezen éves tervek főleg az értékesítésre fókuszálnak.

A kérdőívemben a márkakereskedések stratégiájának vizsgálatánál a 37. kérdésben rákérdeztem arra, hogy a vezetők csak szakmai (autóipari) képzettséggel rendelkeznek, vagy – bár esetleg a szakmából jöttek – gazdasági végzettségű szakemberek is (esetleg csak utóbbiak). A válaszadók

23%-a csak szakmai képzettséggel rendelkezik, és több mint a háromnegyed része a vezetőknek gazdasági végzettségű. Khi-négyzet próbával megvizsgáltam, hogy statisztikailag kimutatható-e, hogy azok, akik gazdasági végzettségűek, azoknak van hosszabb távra megfogalmazott célkitűzése, stratégiája. A próbát elvégeztem mindegyik válaszlehetőségre vonatkozóan, azaz csak szakmai, csak gazdasági vagy mindkettő végzettséggel rendelkezőknél megfigyelhető-e a tervezés, vagyis az, hogy:

- van megfogalmazott jövőképük;
- van formalizált stratégiai terv;
- rendelkeznek éves, üzleti tervvel;
- vagy a jelenlegi helyzet ezt nem teszi lehetővé.

A próbák eredménye azonban bebizonyította, hogy nem mutatható ki összefüggés ezen tényezők között egyik esetben, még 10%-os hibaszinten sem. (Melléklet 30. táblázatok)

A következő lépésben nem a végzettség, hanem a folyamatos képzéseken, konferenciákon részt vevő tulajdonos/vezető (39. kérdés) és a stratégia (35. kérdés) közötti összefüggést kíséreltem meg statisztikai próbával alátámasztani.

A keresztábrák alapján látható (Melléklet: 31. táblázatok), hogy bár kicsi a minta, de akik rendszeresen részt vesznek tanfolyamokon, képzéseken, azoknak nagyobb arányban van jövőképük, stratégiájuk és éves üzleti tervük. Statisztikailag 10%-os hibaszinten csak a jövőkép mutatható ki, így az az alapsokaságra kiterjeszhető, vagyis a folyamatos vezetői képzésben résztvevő tulajdonosok és/vagy vezetőknek nagyobb arányban van víziójuk a jövőre nézve, viszont az, hogy stratégiájuk vagy éves üzleti tervük lenne, statisztikailag nem kimutatható.

Mivel kicsi a minta úgy gondoltam, hogy jobban kimutatható lesz ezen két tényező közötti összefüggés, ha összevonom a képzéseken való részvétel kategóriákat, és csak két csoportot különböztetek meg a rendszeresen és a nem rendszeresen részt vevőket (időnként + nem jellemző került összevonásra). Ezt követően újra elvégeztem a statisztikai próbát, de ebben az esetben is csak a jövőkép mutatható ki, igaz már 5%-es hibaszinten is. (Melléklet: 32. táblázatok)

Keresztábrák elemzésével kimutatást végeztem azzal kapcsolatban, hogy milyen területre irányuló képzéseken vesznek részt az alkalmazottak és milyenre lenne szükség a tulajdonos és/vagy vezetőség szerint.

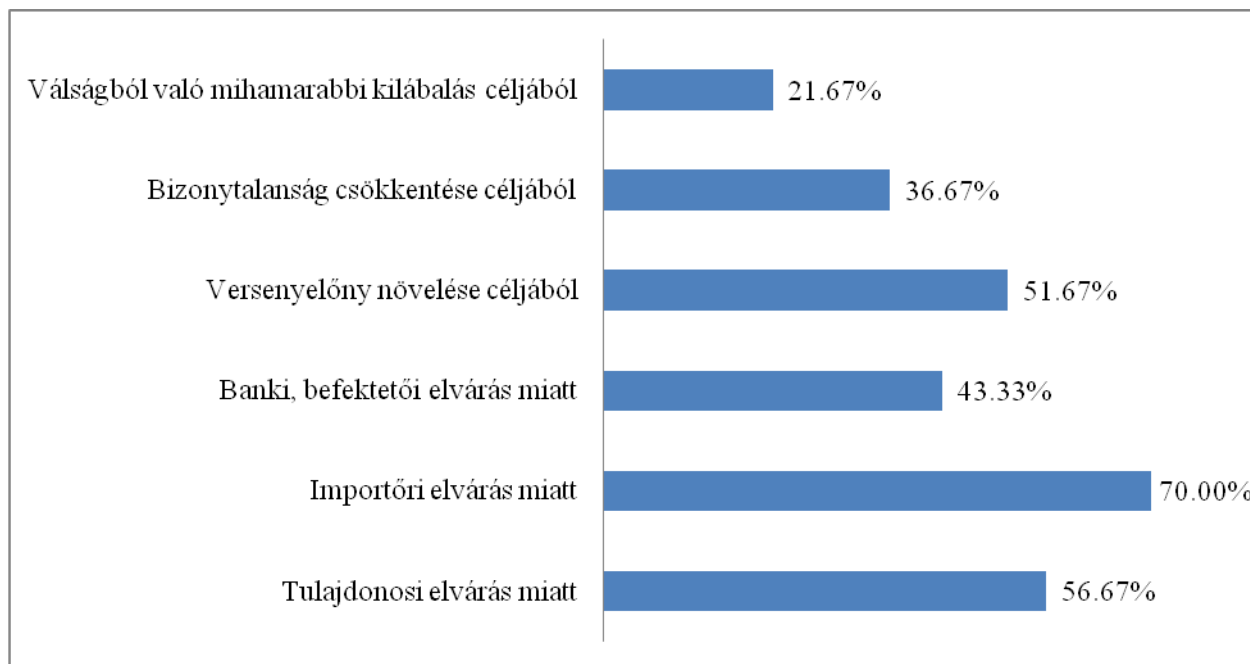
14. táblázat: Az alkalmazottak képzési területei

Milyen területre irányul?			Szükségesnek tartja-e?	
			Nem	Igen
Márkaismeret	Nem	Cellamegfigyelések száma	7	0
		Részarány a teljesből	11.7%	0.0%
	Igen	Cellamegfigyelések száma	31	22
		Részarány a teljesből	51.7%	36.7%
Ügyfél-kommunikáció	Nem	Cellamegfigyelések száma	1	5
		Részarány a teljesből	1.7%	8.3%
	Igen	Cellamegfigyelések száma	14	40
		Részarány a teljesből	23.3%	66.7%
IT	Nem	Cellamegfigyelések száma	34	9
		Részarány a teljesből	56.7%	15.0%
	Igen	Cellamegfigyelések száma	5	12
		Részarány a teljesből	8.3%	20.0%
Marketing	Nem	Cellamegfigyelések száma	29	6
		Részarány a teljesből	48.3%	10.0%
	Igen	Cellamegfigyelések száma	15	10
		Részarány a teljesből	25.0%	16.7%
Technológia (szervíz, javítás)	Nem	Cellamegfigyelések száma	1	1
		Részarány a teljesből	1.7%	1.7%
	Igen	Cellamegfigyelések száma	21	37
		Részarány a teljesből	35.0%	61.7%

Forrás: saját vizsgálat

A 14. táblázatban látható az az 5 terület, amire irányulnak az alkalmazottak képzései. Az ügyfél-kommunikáció és a technológia az a két terület, amire irányulnak is a képzések és a vezetők, tulajdonosok szükségesnek is tartják azt (az előbbi 67%-uk, az utóbbit 62%-uk). Az IT és a marketing területről gondolják azt többen, hogy nem szükséges és nem is irányulnak erre az oktatások. Érdekes, hogy a márkaismeret esetében a válaszadók több, mint 50%-a mondja azt, hogy bár részt vesznek ilyen jellegű képzéseken az alkalmazottak, arra nem lenne szükség, és viszonylag magas azoknak az aránya is, akik a technológiai területet megjelölték (35%), mint képzési terület, ugyanakkor nem tartják szükségesnek. Felmerül a kérdés ez utóbbi két esetben, hogy mi indokolja akkor és milyen célból mennek mégis ilyen képzési területre a kereskedések alkalmazottjai. Valószínűleg ebben a két képzési területben az importőrnek, illetve a gyárnak is van szerepe és elsősorban nem a vezetők utasítására vesznek ilyen módon részt az alkalmazottak.

Arra a kérdésre, hogy miért, kinek az elvárása miatt készítének stratégiát és/vagy éves tervet a kereskedések, az alábbi válaszok születtek: 70%-uk, vagyis 42 kereskedés mondta azt, hogy importőri elvárás miatt. A további válaszok és az arányuk a 38. ábrán látható. Megfigyelhető, hogy a válaszadók több, mint fele jelölte meg még a tulajdonosi elvárást, illetve a versenyelőny növelését. 13-an a válságból való kilábaláshoz is szükségesnek érezték egy stratégia terv elkészítését. Ez az arány véleményem szerint azért viszonylag alacsony, mert a legtöbb vállalat a válságot követő visszaesés után már néhány éve ismét fellendülőben van. Valószínűleg ez az arány máshogy alakult volna, ha néhány évvel ezelőtt készül a felmérés.



38. ábra: Stratégiai és/vagy éves üzleti terv készítésének okai

Forrás: saját vizsgálat

A mélyinterjúkon a tulajdonosoktól elhangzott, hogy a legtöbben tervezéssel csak az importőrök miatt foglalkoznak és a mai világban, a jelenlegi gazdasági helyzetben nem is igazán lehet reálisan tervezni. Ennek némiképp ellentmond a 35. kérdésre adott válaszok aránya, csupán 8-an jelölték be válaszként azt, hogy a „jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé hosszabbtávú stratégia követését”. A mélyinterjú tapasztalataim alapján a 29. kérdés válaszaiból kivettem azokat, amikor csak kötelezően, felsőbb, importőri vagy tulajdonosi utasítás miatt készítének a kereskedésben stratégiai vagy éves üzleti tervet, és megnéztem, hogy abban az esetben, amikor nincs elvárás, hogyan alakulnak az éves terveken kívüli válaszok a 35. kérdésnél. Ilyen szűkítéssel, feltételekkel viszont csak 5 kereskedés maradt a 60-ból. Ezen eredmények összefügghetnek azzal, hogy Magyarországon nem általános a stratégiai gondolkodás az autómárkakereskedéseknél. A kereskedők, tulajdonosok maguktól, külső nyomás nélkül – a kereskedés jövője és tervezés szempontjából – csak kevesen gondolkoznak tudatosan, hosszabb távban.

A kitűzött célok megvalósulására kérdeztem rá a 32. kérdésben. 52 kereskedés, vagyis a válaszadók közel 90%-a szerint nagyrészt vagy teljes mértékben meg tudták valósítani az elmúlt években kitűzött célokat, és 8-an válaszolták azt, hogy csak részben, vagy egyáltalán nem. Arra, hogy mire vezetik vissza a célok megvalósulásának hiányát, a fokozódó versenyt és az egyre szigorúbb importőri előírásokat válaszolták a legtöbben.

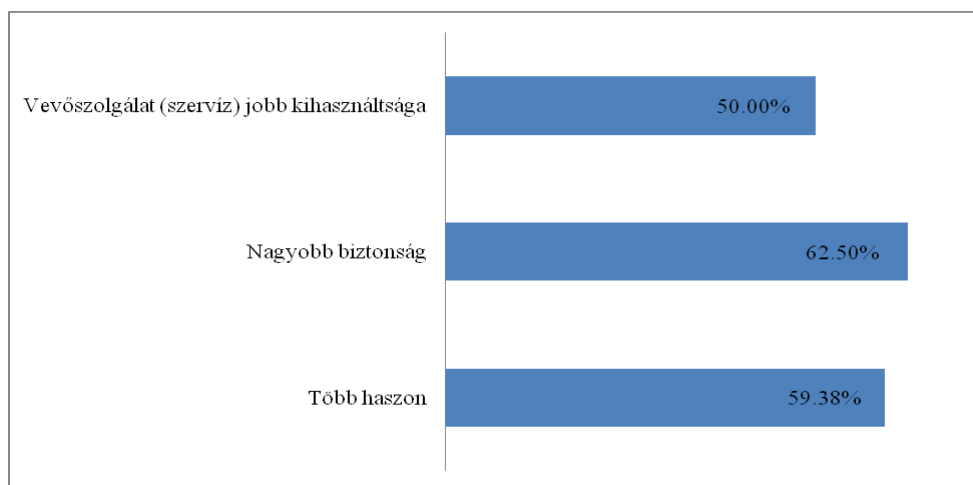
Keresztábra segítségével vizsgáltam, hogy van-e összefüggés a kereskedések telephely- és márkaszáma és a célok megvalósulása között. Ehhez a már többször alkalmazott 4 csoportot használtam, amin belül összevonást is alkalmaztam. Az egyik csoport az 1M 1T, míg a másik csoportot az 1M tT, tM 1T és a tM tT alkotta. Feltételezésem szerint az egy márkával, egy telephelyen működő márkakereskedések céljai jobban és könnyebben megvalósíthatóak az egyszerűbb szervezet, kisebb apparátus, kevesebb feladat miatt. Ennek alátámasztásához Mann-Whitney próbát végeztem. (15. táblázat)

15. táblázat: A kitűzött célok és azok megvalósulási egy, illetve több márkás és telephelyes kereskedések esetében

		Esetszám	Rangszámok átlaga	Rangszámok összege
Célok megvalósulása	1 márka 1 telephely	16	38.22	611.50
	nem 1 márka 1 telephely	44	27.69	1218.50
	Összesen	60		
Mann-Whitney U		228.500		
Wilcoxon W		1218.500		
Z		-2.362		
Szignifikancia szint		0.018		

Forrás: saját vizsgálat

Várakozásaimmal ellentétben a statisztikai próba alapján viszont az látszik, hogy nagyobb arányban meg voltak elégedve azok a kereskedések a kitűzött célokkal, akik nem egy telephelyen működtek és/vagy nemcsak egy márkával foglalkoztak ($p < 0,05$). Ennek oka a több márkával és/vagy telephellyel csökkenő kockázat, nagyobb biztonság lehet (amit a 23-as kérdés során vizsgálók), illetve a megnövekvő piaci lehetőségek. A 39. ábrán a több telephely előnyeire adott válaszok láthatóak. A nagyobb biztonságot választották a legtöbben, ez több, mint 62%-ot kapott. Csak kevéssel marad el a több haszon és a vevőszolgálat jobb kihasználtságát is minden második ember megjelölte.



39. ábra: A több telephely előnyei

Forrás: saját vizsgálat

Ezek után megvizsgáltam azt, hogy van-e különbség abban a tekintetben, hogy hány márkával foglalkozik a cég, vagyis befolyásoló tényező lesz-e a márka az előbb vizsgált kérdésben, vagy csak és kizárólag a telephely számának növekedése lesz az, ami a célok megvalósulása tekintetében nagyobb elégedettséget ad. A Khi-négyzet próba alapján az, hogy egy vagy több márkás a cég, nem lesz befolyásoló tényező, vagyis nincs összefüggés ezen változók között. Az eredmények alapján pedig megállapítható, hogy a telephely lesz a befolyásoló tényező. (16. táblázat)

16. táblázat: Statisztikai próba a célok megvalósulásának tekintetében a márkák száma alapján

			Megvalósultak-e a célok				Összesen
			teljesen	nagyrészt	részben	nem	
Márkaszám	egy márka	Cellamegfigyelések száma	8	13	4	1	26
		%	30.8%	50.0%	15.4%	3.8%	100.0%
		Korrigált reziduum	0.6	-1.4	0.8	1.2	
	több márka	Cellamegfigyelések száma	8	23	3	0	34
		%	23.5%	67.6%	8.8%	0.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	-0.6	1.4	-0.8	-1.2	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	16	36	7	1	60
		%	26.7%	60.0%	11.7%	1.7%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikanciaszint				
Khi-négyzet	2,906	3	0.406				
Valószínűségi hányados	3.274	3	0.351				
Lineáris kapcsolati mutató	0.163	1	0.686				
Érvényes esetszám	60						

Forrás: saját vizsgálat

Ezt követően a Kruskal-Wallis nem-paraméteres próbával azt vizsgáltam, hogy kimutatható-e jelentős különbség a telephelyek és a márkák száma alapján képzett kereskedéstípusok között a célok megvalósulásában. (17. táblázat)

17. táblázat: Kruskal-Wallis próba

Típus		Esetszám	Rangszámok átlaga
Megvalósultak a célok	1T1M	16	38.22
	1TtM	10	18.90
	tT1M	11	29.77
	tTtM	23	30.52
	Összesen	60	
Kruskal-Wallis H	9.895		
Szabadsági fok	3		
Szignifikancia szint	0.019		

Forrás: saját vizsgálat

A Kruskal-Wallis próba igazolta az összefüggést ($p < 0,05$) a kereskedéstípus és a célok megvalósulása között, vagyis más-más lesz a célok elérése attól függően, hogy egy/vagy több márkás, illetve egy/vagy több telephelyes az adott kereskedés.

Mivel a Kruskal-Wallis próba eredménye szignifikáns volt, a csoportok közötti jelentős eltérések statisztikai kimutatására a Dunn-Bonferroni post-hoc próbát választottam.

18. táblázat: A Dunn-Bonferroni post-hoc próba eredménye

Célok megvalósulása kereskedés-típusonként	Csoport	
	1	2
1T tM	18,9	
tT 1M	29,8	29,8
tT tM	30,5	30,5
1T 1M		38,2
p-érték ¹¹	,085	,180

Forrás: saját szerkesztés

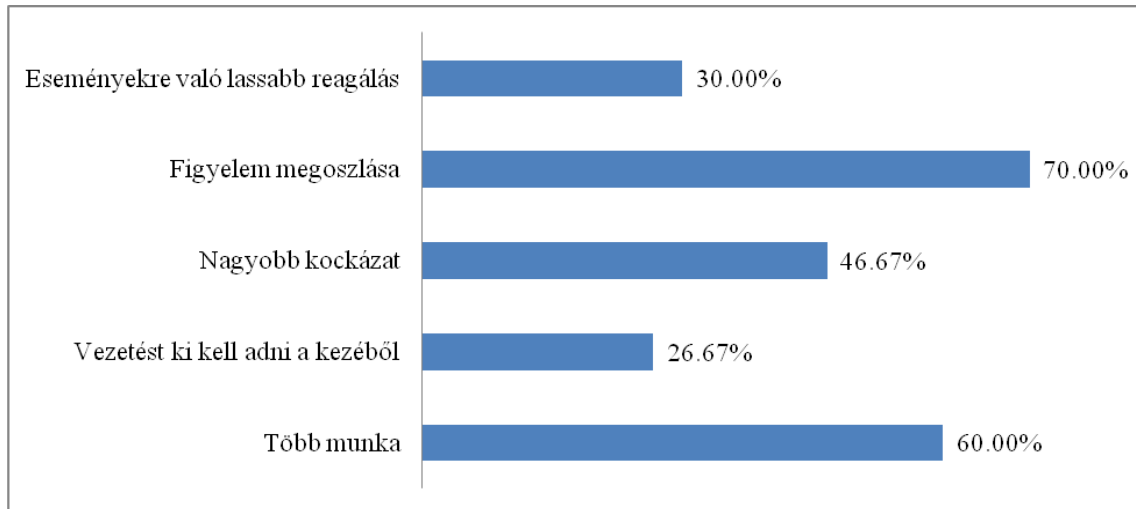
A 18. táblázat színes celláiban az átlagos rangszámok találhatóak. Az egy csoportba tartozó (azonos színnel jelölt), illetve egy sorban található átlagos rangszámok között nincs jelentős különbség (a post-hoc próba eredménye nem szignifikáns, $p > 0,05$).

Az alacsonyabb csoportszám az alacsonyabb, a magasabb pedig a magasabb átlagos rangszámnak felel meg. Az alacsonyabb átlagos rangszám arra utal, hogy a vizsgált kereskedéstípus képviselői úgy vélik, hogy náluk nagyobb mértékben valósultak meg a célok, vagyis a legjobban (a 4 csoport közül) az egy telephelyes, de több márkát forgalmazó kereskedések jártak.

Stabilitás szempontjából ők mutatnak előnyt a többi márkakereskedéssel szemben. Ők, akik a több márká miatt már több lábon állnak, a hozzájuk tartozó szélesebb vevői kör erősíti a

¹¹ Az azonos oszlopban szereplő csoportok (kereskedéstípusok) közötti eltéréshez tartozó p-érték (Kruskal-Wallis próba).

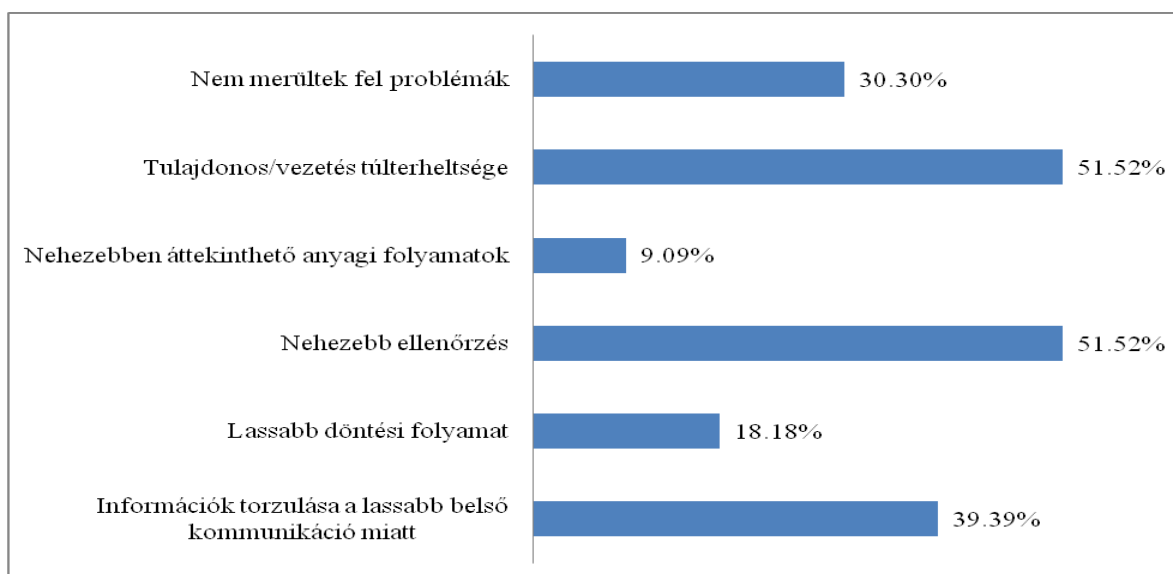
biztonságot az értékesítés szempontjából, ugyanakkor még átlátható, könnyebben irányítható a szervezet. Amikor már terjeszkednek és több telephelyen is értékesítenek az abból fakadó hátrányok lerontják a több márkából szerzett előnyöket. (40. és 41. ábra)



40. ábra: A több telephely hátrányai

Forrás: saját vizsgálat

A több telephely esetében hátrányként már megjelenik az, hogy a tulajdonosnak/vezetőnek meg kell osztani a figyelmét, illetve több munka hárul rá, emellett megnövekszik a kockázat is. Az irányítási problémák közül a túlterheltség és a nehezebb ellenőrzés az, ami a leginkább megjelenik a telephelyek számának növekedésével, de jelentős az információ torzulása a lassúbb belső kommunikáció miatt is. (41. ábra) Ugyanakkor a 4. helyre került, viszonylag nagy aránnyal az, hogy a tulajdonosok/vezetők nem tapasztalnak problémákat, vagyis a több telephellyel nem növekszik szerintük a felmerülő problémák száma.

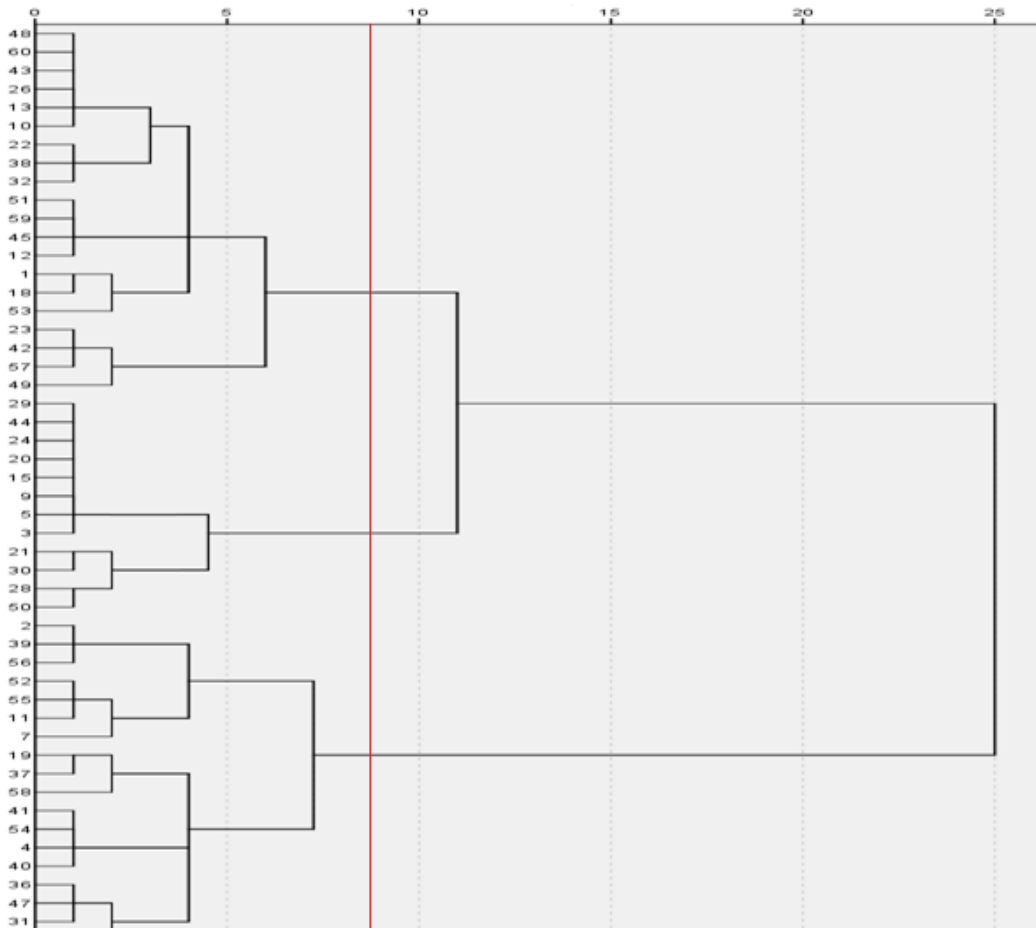


41. ábra: A több telephelyből fakadó irányítási problémák

Forrás: saját vizsgálat

Klaszteranalízist végeztem azzal kapcsolatban, hogy a vizsgált kereskedések a stratégiájuk által hogyan csoportosíthatók, illetve megvizsgáltam, hogy az általam már többször használt 4 csoport (1T 1M, 1T tM, tT 1M, tT tM) lehet-e csoportképző.

A csoportok számának meghatározására hierarchikus dendrogramot alkalmaztam, amelynek eredménye a 42. ábrán látható.



42. ábra: Ward-módszer alapján készített dendrogram

Forrás: saját vizsgálat

A dendrogram alapján 3 klasztert tartottam célszerűnek kialakítani. Ezt követően nem hierarchikus klaszterelemzési módszert, a K-közép algoritmust alkalmaztam. A vizsgálatom nem az volt a célom, hogy melyik kereskedést hova tudom sorolni, hanem az, hogy homogén csoportokat képezzek, amelyekkel további vizsgálatokat végezhetek.

A klaszteranalízisben az alábbi kérdéseket szerepeltettem a kérdőívből, mint csoportképző ismérvek:

35. kérdés: Mi mondható el a kereskedés stratégiájáról?

36. kérdés: Milyen a vállalat vállalatirányítási és döntéshozatali rendszere?

39. kérdés: Felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken?

40. kérdés: Dolgozók részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken?

44. kérdés: Ismerik-e a dolgozók a jövőképet, éves üzleti tervet, illetve a vállalat stratégiáját?

48. kérdés: Mi segítette a kereskedést a válság túléléséhez?

Ezen kérdések alapján a 60-as mintából 10 kiesett hiányos válaszadás miatt, a megmaradt 50 kereskedés pedig 3 csoportot képez. Próbáltam a kiesetteket pótolni, de mert nagy a szóródás a kérdésekre adott válaszok tekintetében, így nem lett volna szerencsés a hiányos válaszok pótlása, mert az jelentős torzítást vitt volna a modellbe.

Az első csoportba 25 kereskedés, a másodikba 13, végül a harmadik csoportba 12 került. Bár a minta nem nagy, mégis szükséges a 3 csoport, mert vannak különbségek a csoportok között és nem lenne elég csak 2 klasztert meghatározni. Ugyanakkor az eredmények azt mutatják, hogy az egyes klasztereket nem lehet teljesen markánsan, tisztán elkülöníteni.

A kétféle klaszterelemzés hasonló eredményre vezetett, melyet a keresztábra-elemzés támaszt alá.

(19. táblázat)

19. táblázat: Keresztábra-elemzés a különböző klaszterelemzés módszerek eredményének összehasonlítására

		K-közép módszer által kapott klaszterek			Összesen
		1	2	3	
Ward módszer által kapott klaszterek	1	20	0	0	20
	2	5	13	0	18
	3	0	0	12	12
Összesen		25	13	12	50

Forrás: saját vizsgálat

A 3 klasztert a stratégia szempontjából a következőképpen jellemezhetjük a kérdésekre adott válaszok alapján (20. táblázat).

20. táblázat: Kialakított klaszterek jellemzői

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
Vállalati stratégia	Ezen kereskedésekre jellemző leginkább, hogy van megfogalmazott jövőképük, formalizált stratégiai tervük és éves üzleti tervük.	Ezen kereskedések több, mint 50%-a szerint a jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé hosszú távú stratégia követését, és az 1/3-nak van csak éves üzleti terve.	Ezen kereskedések esetében a legmagasabb az arány arra vonatkozóan, hogy van megfogalmazott jövőképük és viszonylag nagy arányban éves tervvel is rendelkeznek.
Vállalatirányítási és döntéselőkészítési rendszer	A szervezet formalizált és jól körülhatárolható a munkamegosztás; döntéstámogató információs rendszerrel több, mint a fele rendelkezik; döntések előkészítéséhez értekezletet és személyes beszélgetéseket tartanak; jellemző rájuk a kollektív döntés.	A legkevésbé formalizáltak ezen szervezetek, ugyanakkor közel 40%-uknak van döntéstámogató információs rendszerük; a döntések előtt személyes beszélgetéseket tartanak, de az irányításban az egyéni döntés jellemző leginkább.	A szervezet náluk zömmel formalizáltak és jól körülhatárolható a munkamegosztás is; A döntések előkészítéséhez értekezletet tartanak, ugyanakkor ezen kereskedésekre jellemző leginkább az egyéni döntés és a külső tanácsadói szolgáltatások igénybevétele.
Felsővezetők tanfolyamokon való részvétele	A vezetők körülbelül fele vesz részt rendszeresen tanfolyamokon.	Csak minden harmadik vesz részt tanfolyamon.	Több, mint 70%-uk részt vesz a felsővezetőknek rendszeresen tanfolyamokon.
Alkalmazottak tanfolyamokon való részvétele	Szinte nincs különbség az egyes klaszterek között, gyakorlatilag minden alkalmazott rendszeresen részt vesz tanfolyamokon és továbbképzéseken.		
Dolgozók számára is ismert stratégia	Ezen kereskedések esetében mondhatjuk, hogy leginkább tisztában vannak az alkalmazottak a jövőképpel, az éves tervvel, és a stratégiával is.	Ebbe a csoportba tartozó kereskedések alkalmazottjainak 2/3-a ismeri a jövőképet, illetve az éves üzleti tervet, ugyanakkor a vállalat stratégiáját szinte egyik alkalmazott sem.	Ebben a klaszterben az alkalmazottak leginkább a stratégiával vannak tisztában, a jövőképet csak a fele, míg az éves üzleti tervet szinte senki sem ismeri.
Válság során alkalmazott stratégiai lépés (ami segítette a túlélést)	Mindhárom klaszterre jellemző, hogy leginkább a jó pénzgazdálkodást tartják a túlélés fő eszközének és nagy jelentőségű volt a jó vevőszolgálat is, bár míg ezt az 1-es klaszterhez tartozó kereskedések 80%-a, addig a 2-es és 3-as klaszterhez tartozóak csak 60%-a tartotta fontosnak.		
	Új tulajdonos bevonása csak erre a klaszterre jellemző, illetve a reexport, mint túlélést segítő eszköz is itt figyelhető meg.		

Forrás: saját vizsgálat

Ezt követően a 3 klasztert a rájuk jellemző tulajdonságaik alapján neveztem el, utalva a csoportokban lévő kereskedések stratégiai gondolkodásukra.

1. klaszter: Céltudatos, nyitott, tervező

Ezen kereskedésekre jellemző leginkább a stratégiai gondolkodás, hiszen megfogalmazott céljuk és tervük is van ennek eléréséhez, amikkel az alkalmazottak nagy része is tisztában van. A válság túléléséhez kívülről jövő lehetőségeket is megragadtak, például új tulajdonost vontak be a vállalkozásba, illetve reexportot is alkalmaztak.

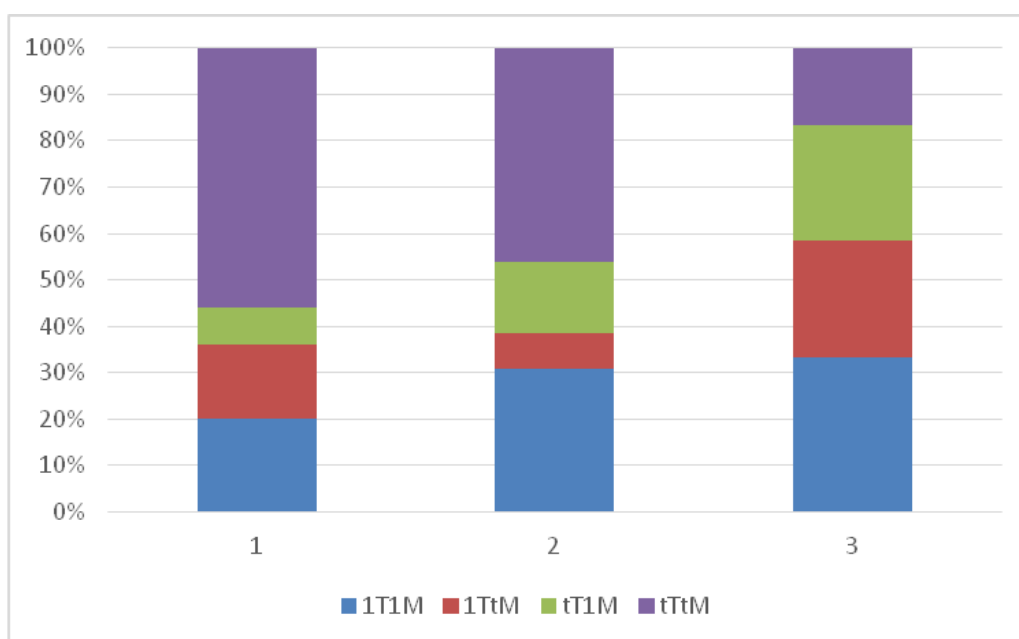
2. klaszter: Szerencsés túlélő

Ebbe a csoportba került vállalkozásokról elmondható, hogy véleményük szerint a jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé hosszú távú stratégia tervezését és követését. A szervezetek a legkevésbé formalizáltak és leginkább az egyéni döntés jellemző az irányításban, ugyanakkor a tulajdonosok harmada vesz csak részt továbbképzéseken, konferenciákon.

3. klaszter: Tudatosan kereső

Az ide került kereskedéseknél figyelhető meg leginkább, hogy van megfogalmazott jövőképük, de formalizált stratégia tervvel nem rendelkeznek, a hogyan kérdéses számukra. Az irányításban zömmel egyéni döntés jellemző, de külső tanácsadói szolgáltatásokat is igénybe vesznek.

A klaszterek kialakítását követően megvizsgáltam, hogy a 3 klaszteren belül miképp alakul az általam meghatározott 4 csoport aránya, vagyis mondhatjuk-e, hogy valamelyik klaszterben valamelyik csoport jelenléte jelentősebb. Az eredményt a 43. ábra mutatja.



43. ábra: A csoportok aránya a klasztereken belül

Forrás: saját vizsgálat

A 43. ábra alapján elmondhatjuk, hogy nem lehet tisztán és egyértelműen azt mondani, hogy valamelyik klaszteren belül egyik vagy másik csoport jelentős lenne, ugyanakkor az sem igaz, hogy hasonló lenne a megoszlás mindegyik klaszterben, hiszen látjuk, hogy az 1-es klaszterben több, mint a fele több márkás és több telephelyes, míg a 3-asban közel hasonló a csoportok eloszlása a klaszteren belül. Ezek alapján arra a megállapításra jutottam, hogy nem a kereskedés típusa határozza meg a stratégiát, nincsen egzakt csoportképzés.

A klaszteranalízist követően keresztábrázatos elemzéssel további vizsgálatokat végeztem a kapott klaszterekre vonatkozóan, hogy ezen csoportokra más-más végzettségű vezető jellemző-e, illetve, hogy a döntéseket a tulajdonos/vezető hogyan hozza meg.

21. táblázat: Keresztábra vizsgálat a klaszterek és a tulajdonosok/felsővezetők végzettsége közötti összefüggés elemzéséhez

	A tulajdonosok, felsővezetők végzettsége			Összesen
	Csak szakmai képzettségű szakember	Csak gazdasági, üzletviteli képzettségű szakember	Mindkettő	
1. klaszter	7	2	16	25
	28.0%	8.0%	64.0%	100.0%
2. klaszter	5	1	6	12
	41.7%	8.3%	50.0%	100.0%
3. klaszter	0	0	11	11
	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
Összesen	12	3	33	48
	25.0%	6.3%	68.8%	100.0%

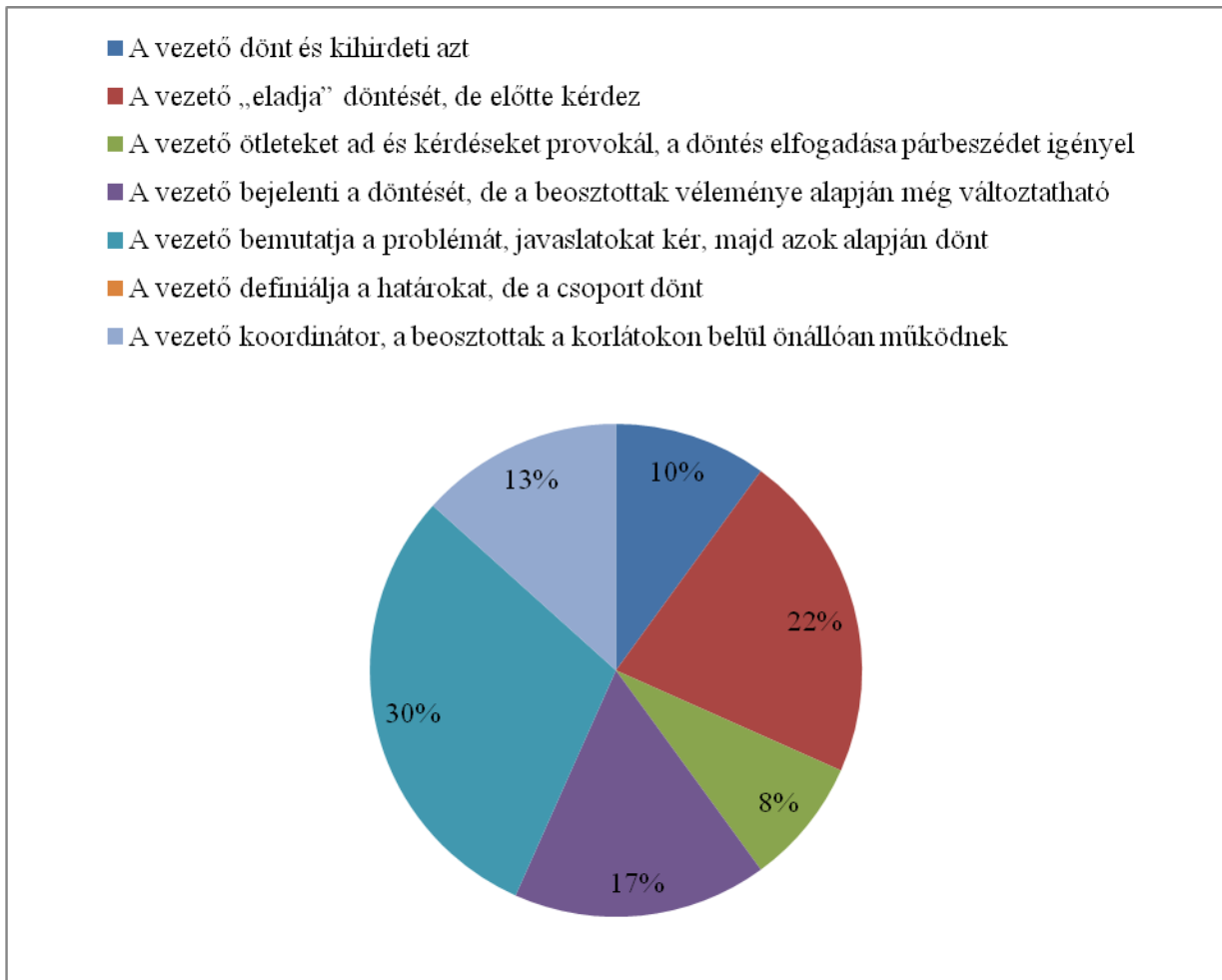
Forrás: saját vizsgálat

A kis elemszámú minta miatt statisztikailag nem lehet kimutatni, hogy az egyes csoportokra milyen végzettségű vezető a jellemző, de a keresztábra alapján elmondható (21. táblázat), hogy mind a három klaszterben zömmel szakmai és gazdasági képzettségűek találhatóak és csupán három kereskedés olyan, ahol a vezető csak gazdasági végzettségű.

A kérdőívben az egyes vezetési stílusokat a könnyebb érthetőség érdekében részletesen jellemeztem, ezáltal pedig az alábbi válaszadási lehetőségeket szerepeltettem:

1. Autokratikus: a vezető dönt és kihirdeti azt.
2. Patriarchális: a vezető „eladja” döntését, de előtte kérdez.
3. Szakértői: a vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál, a döntés elfogadása párbeszédet igényel.
4. Tanácskozó: a vezető bejelenti a döntését, de a beosztottak véleménye alapján az még változtatható.
5. Részvételi: a vezető bemutatja a problémát, javaslatokat kér, majd azok alapján dönt.
6. Delegáló: a vezető definiálja a határokat, de a csoport dönt.
7. Együttműködő: a vezető koordinátor, a beosztottak a korlátokon belül önállóan működnek.

A kérdőívet kitöltők vezetési stílusait a 44. ábra mutatja. Látható, hogy a delegáló vezetési stílust senki nem választotta, egyik vezetőre sem jellemző, vagyis nem adják ki a döntést a kezükből, ugyanakkor kicsivel több, mint 10% az együttműködő vezetési stílust képviselők aránya. Ezzel igazolódni látszik a mélyinterjúk során kirajzolódott életút ezen eredménye, amely szerint nem delegálják a tulajdonosok, illetve a vezetők a döntéseket, és inkább a centralizált vezetés jellemző az autókereskedésekre.



44. ábra: Vezetési stílusa a vizsgált kereskedések vezetőinek

Forrás: saját vizsgálat

Keresztábrával vizsgáltam az egyes klaszterek és a vezetési stílus közötti összefüggést, az eredmény a 22. táblázatban látható. Bár statisztikailag nem kimutatható, de az 1-es és a 3. klaszterhez tartozó kereskedések vezetői főleg a probléma bemutatását és javaslatokat követően döntenek, a 2-es klaszterben lévő vállalkozások vezetői ugyanolyan százalékban autokratikusak, mint amennyire részvételi stílusúak. Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy delegáló vezetési stílusú vezető egyáltalán nincsen egyik klaszterben sem.

22. táblázat: Keresztábra vizsgálat a klaszterek és a tulajdonosok/felsővezetők vezetési stílusa közötti összefüggés elemzéséhez

		Vezető vezetési stílusa						Összesen	
		1	2	3	4	5	7		
Klaszterek	1	Cellamegfigyelések száma	1	6	3	2	8	5	25
		Klaszteren belüli arány	4.0%	24.0%	12.0%	8.0%	32.0%	20.0%	100.0%
	2	Cellamegfigyelések száma	4	2	0	4	2	1	13
		Klaszteren belüli arány	30.8%	15.4%	0.0%	30.8%	15.4%	7.7%	100.0%
	3	Cellamegfigyelések száma	0	3	2	1	6	0	12
		Klaszteren belüli arány	0.0%	25.0%	16.7%	8.3%	50.0%	0.0%	100.0%
Összesen	Cellamegfigyelések száma	5	11	5	7	16	6	50	
	Klaszteren belüli arány	10.0%	22.0%	10.0%	14.0%	32.0%	12.0%	100.0%	

Forrás: saját vizsgálat

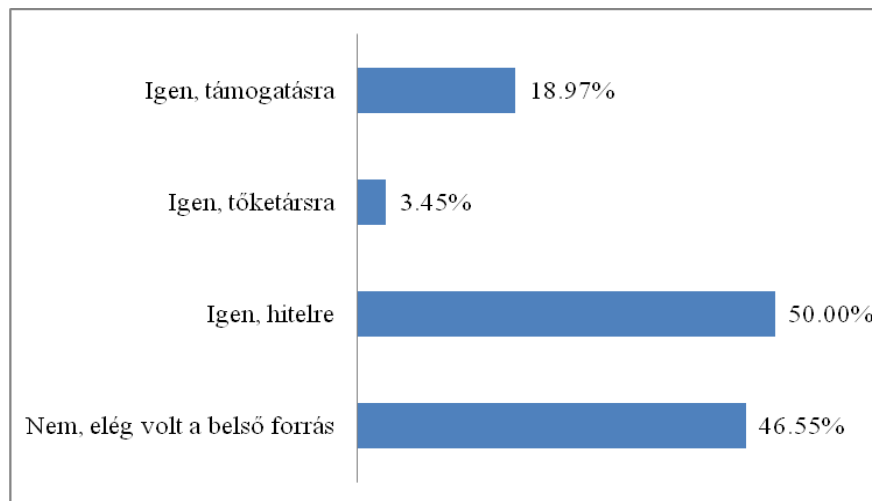
4.3.3. A 2008-as válság hatása és válságkezelés a vizsgált márkakereskedések esetében

Kutatásom kezdetén megfogalmazott hipotézisek közül, több alátámasztásához is vizsgálnom kellett a válság hatását, illetve azt, hogy miket alkalmaztak a válságkezeléskor a kereskedések. Ebből fakadóan ebben az alfejezetben az alábbi hipotézisek igazolása vagy cáfolása a célom:

Hipotézis 1 (H1) – Azok az autókereskedések jártak rosszul a válságot követő években, akik a szolgáltatásaikat hanyagolták a 2000-es évek elején és zömmel az értékesítésből és a banki jutalékból éltek.

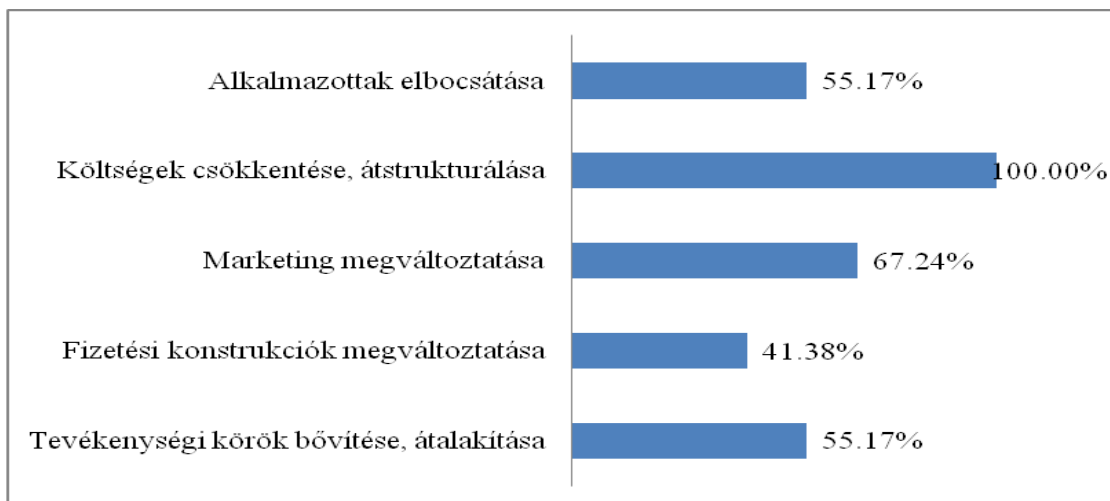
Hipotézis 7 (H7) – Az autókereskedések közül a több márkát forgalmazó és a több telephelyen működő vállalkozások a legversenyképesebbek, hiszen ezen kereskedési formák rendelkeznek a legtöbb szakmai (irányítással kapcsolatos), illetve gazdasági (telephelyenkénti alacsonyabb költségekre) előnnyel az egy telephelyes kereskedésekkel szemben.

A 2008-ban kirobbant válságot követően, ahogy az életútelemzés is mutatja, a kereskedések 3 irányba indultak. A cégek egy jelentős része bezárt, ami leginkább a Suzuki szalonok esetében volt megfigyelhető. A fennmaradt kereskedések egy része külső források bevonásával kívánt talpon maradni és túlélni, míg egy részük meg tudta ezt oldani a vállalaton belül, belső források segítségével is. Ezt támasztja alá a 45. ábra is, amin a külső források bevonását látjuk. Tőketársat a legvégső esetben vontak csak be a kereskedések, a mélyinterjúk során egy ilyen tulajdonossal beszéltem, míg a kérdőív eredménye alapján elmondhatjuk, hogy ketten alkalmazták ezt a finanszírozási formát.



45. ábra: A válság kirobbanását követően a kereskedéseknél a külső források bevonása
Forrás: saját vizsgálat

Kutatásom során vizsgáltam azt is, hogy milyen területeken kellett változtatnia a kereskedéseknek a válság kirobbanását követően és milyen konkrétabb lépésekkel tudták ezt megvalósítani.



46. ábra: A különböző területeken eszközölt változtatások aránya a válságot követően
Forrás: saját vizsgálat

A 46. ábrán láthatjuk, hogy a válaszadó kereskedések mindegyike csökkentette, illetve átstrukturálta költségeit, és több, mint a kétharmaduk a marketinget is megváltoztatta. A vizsgált vállalatoknak több, mint a fele a tevékenységi körét alakította át, illetve ugyanekkora arányban bocsátották el az alkalmazottakat. A 2.5.3.1. fejezetben bemutatott amerikai kutatás is hasonló eredményre jutott, ezeket a változtatásokat a tengerentúlon is alkalmazták a válságot követően. Statisztikailag Wilcoxon próbát végeztem azzal kapcsolatban, valóban kimutatható-e, hogy csökkent a kereskedésekben a dolgozók száma azon vállalkozások esetében, akik az alkalmazottaik egy részét elbocsátották a válság kirobbanását követően.

A 23. táblázat alapján elmondhatjuk, hogy a Wilcoxon próbával statisztikailag is kimutatható ($p < 0,05$), hogy tényleg csökkent az alkalmazotti létszám ezen kereskedések esetében, hiszen

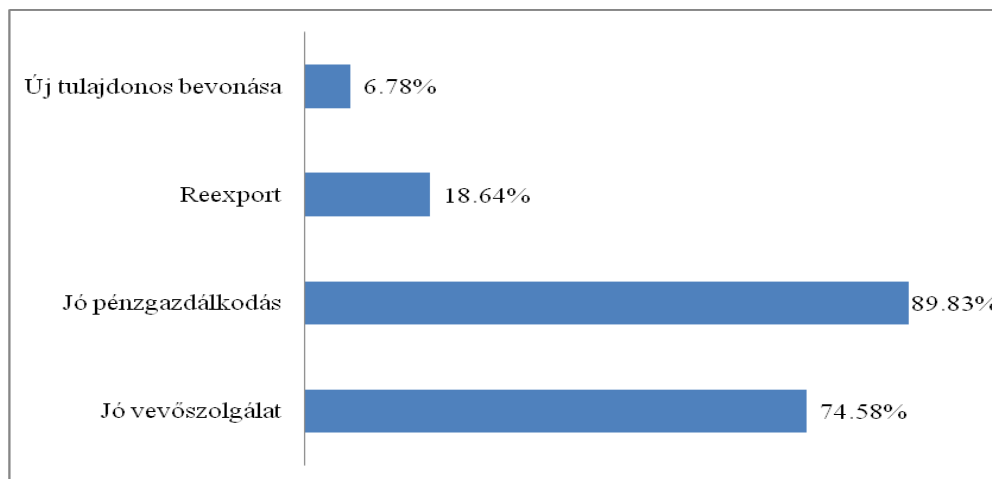
ennél a kérdésnél a 30 értékelhető válaszból 29-en kisebb létszámot adott meg a világgazdasági válságot követő évekre.

23. táblázat: Wilcoxon próba az alkalmazottak számának a csökkenésére

		Esetszám	Rangszámok átlaga	Rangszámok összege
Alkalmazottak számának a változása a kereskedésben (válság előtt és után)	Negatív rangsor	29	15.76	457.00
	Positív rangsor	1	8.00	8.00
	Egyezések	0		
	Összesen	30		
Z		-4,619		
Szignifikancia szint		0.000		

Forrás: saját vizsgálat

A 2008-as világgazdasági válság kirobbanását követően a szalonok száma közel 40%-val esett vissza, ebből fakadóan megvizsgáltam azon tulajdonságokat, illetve tevékenységeket is, amelyek segítséget nyújtottak, illetve közrejátszottak abban, hogy azok a vállalkozások, amik fennmaradtak, túléljék ezt az időszakot. A választási arányokat a 47. ábra szemlélteti. Látható, hogy a válaszadók körülbelül 90%-a a jó pénzgazdálkodást jelölte meg olyan tulajdonságnak, ami miatt sikerült a válságot túlélniük, de közel 75% a jó vevőszolgálatot is fontos jellemzőnek tartotta.



47. ábra: A válság túlélését elősegítő tulajdonságok, tevékenységek

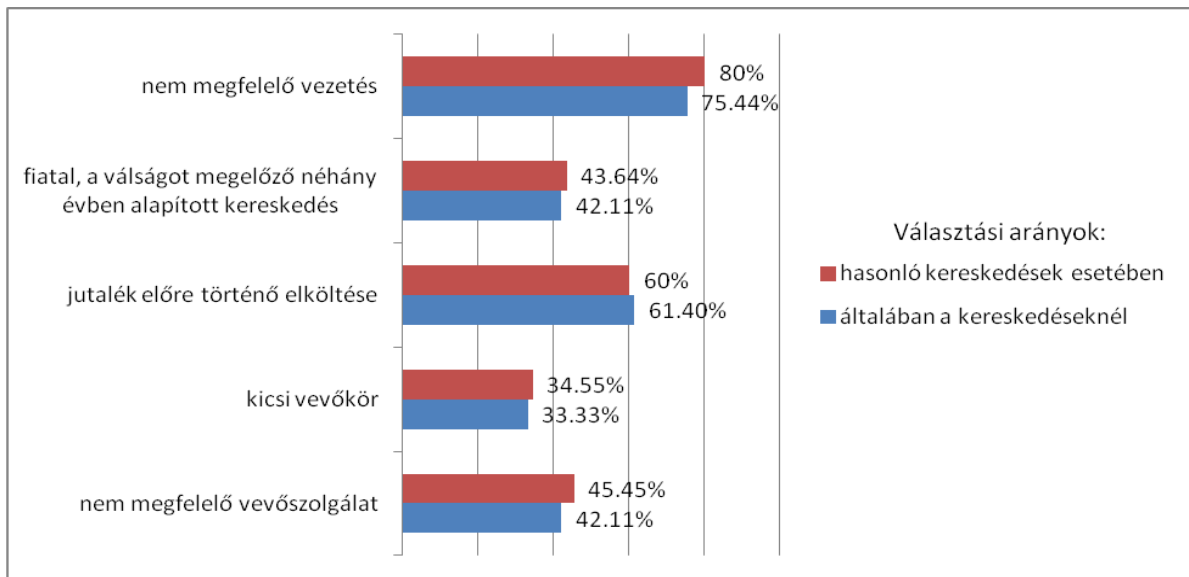
Forrás: saját vizsgálat

A kutatásom során tanulmányoztam azt is, hogy mik lehetnek azok az okok, illetve tulajdonságok, amik miatt a megszűnt kereskedések bezártak. Szerettem volna személyesen is mélyinterjút készíteni ilyen kereskedések tulajdonosaival, de ez elől teljesen elzárkóztak, így a még működő kereskedések véleményeire tudtam hagyatkozni, ami bár közvetetten csak, de

mégis adott egy képet arról, milyen hiányosságai lehetett azon vállalkozásoknak, akik nem éltek túl a válságot.

A kérdőív során rákérdeztem arra, mit gondolnak a kereskedés tulajdonosai/vezetői, mi lehet általánosságban elmondható iparági hiányosság, illetve mi az, ami csak a hasonló kereskedésekre jellemző.

A választási arányok teljesen hasonlóan alakultak mind a két esetben, ami megfigyelhető a 48. ábrán. A legtöbben a nem megfelelő vezetést jelölték meg, amit a jutalék előre történő elköltése követett. Közel 50%-a a kérdőív kitöltőinek mondta, hogy a nem megfelelő vevőszolgálat, illetve a kereskedés fiatal kora az, ami miatt nem éltek túl a vállalkozások ezt az időszakot.



48. ábra: A kereskedések bezárását okozó tulajdonságok és okok a válságot követően

Forrás: saját vizsgálat

A 2000-es évek elején a szalonnyitási program miatt nagyon sok márkakereskedés nyílt, akiknek viszont nem volt meg vagy a megfelelő szakmai vagy pénzügyi háttérük, elsősorban az értékesítésre fókuszáltak csak, így viszont a világgazdasági válság kirobbanását követően nem volt elég erejük, tapasztalatuk, vevőkörük és múltjuk a túléléshez.

Elemzést készítettem minden válaszadó minden válaszána arra vonatkozóan is, hogy a két változó között milyen erős és milyen irányú kapcsolat van. Vagyis megvizsgáltam, hogy a kérdőívet kitöltő hogyan vélekedik ezen negatív tulajdonságokról általában és a hasonló kereskedésekre vonatkozóan is. Egyszerű keresztábla elemzéssel és gamma-mutató segítségével néztem meg a korrelációt. (Melléklet: 33. táblázatok)

A statisztikai elemzést követően azt állapítottam meg, hogy sorozatosan nagyon erős a kapcsolat ezen vizsgált tényezők között. Szinte kivétel nélkül, minden esetben, amennyiben a válaszadó valamelyik tényezőt negatívnak, problémának minősítette a hasonló kereskedéseknél, úgy általában is a bezárást okozó tulajdonságként jelölte, és fordítva. Ennek oka véleményem szerint két dologból fakadhat:

- Az eredményt nagyban befolyásolja a minta szerkezete, bár az anonimitás miatt nem kérdezhettem rá konkrétan a forgalmazott márkákra, de elképzelhető, hogy hasonló szegmensben működő kereskedések töltötték ki zömmel, így lettek ezen választási arányok hasonlóak.

- A másik ok az lehet, hogy tényleg nincsen különbség a különböző szegmensű márkát forgalmazó kereskedések között.

Tapasztalataim és a kutatási eredményeim alapján inkább az első lehetőséget tartom elképzelhetőnek, hiszen a legtöbb kereskedés bezárása az alacsonyabb szegmensű márkák közé tartozó vállalkozásokat érintette.

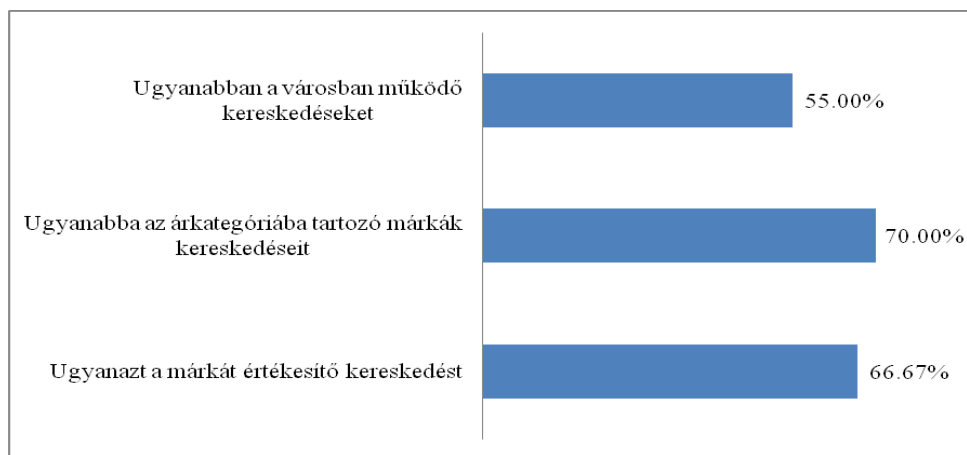
4.3.4. A kereskedések versenyképességének a vizsgálata

Ebben az alfejezetben megvizsgálom a vállalkozások versenyképességét, amelyhez kapcsolódóan megfogalmazott hipotéziseim a következők:

Hipotézis 7 (H7) – Az autókereskedések közül a több márkát forgalmazó és a több telephelyen működő vállalkozások a legversenyképesebbek, hiszen ezen kereskedési formák rendelkeznek a legtöbb szakmai (irányítással kapcsolatos), illetve gazdasági (telephelyenkénti alacsonyabb költségekre) előnnyel az egy telephelyes kereskedésekkel szemben.

Hipotézis 8 (H8) – A magyarországi autó-márkakereskedések működtetésének egyik legnagyobb problémája a válságból való kilábalást követően és napjainkban is a nem megfelelő szakképzés és a munkaerő hiánya.

A mélyinterjúk során több helyen is elhangzott, hogy az e-kereskedelem és a fogyasztói szokások változásának következményeként gyakorlatilag egyre inkább tekinthetjük a kereskedéseket országos szinten is egymás versenytársainak. Ebből fakadóan a kereskedések versenyképességének vizsgálatánál először arra voltam kíváncsi, kit tekintenek versenytársnak és figyelik-e folyamatosan az ő tevékenységüket, vagy teljesen függetlenül, csak saját magukra figyelve működnek és tevékenykednek. Az erre vonatkozó kérdésekre adott választási arányokat a 49. és az 50. ábra szemlélteti.



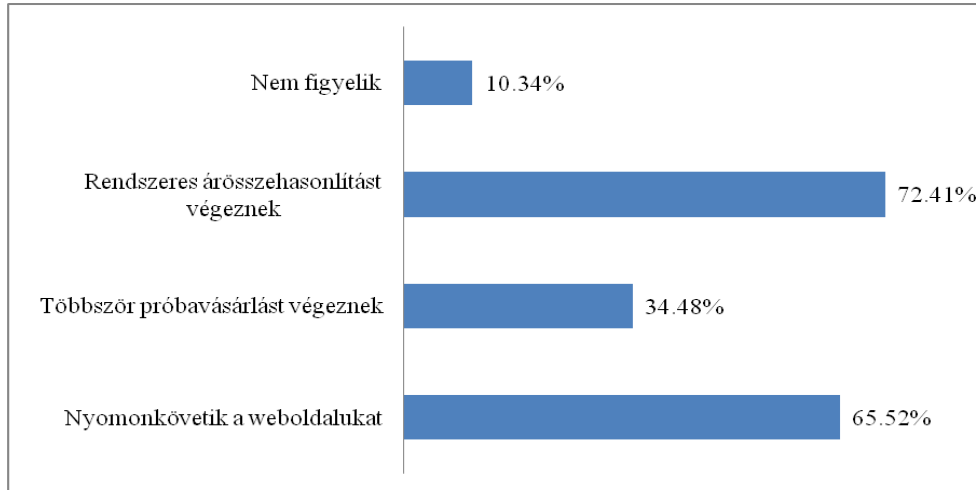
49. ábra: A kereskedések versenytársai

Forrás: saját vizsgálat

A vizsgált kereskedések válaszai alapján a kereskedésekről elmondhatjuk, hogy leginkább ugyanazt a márkát és ugyanabba az árkategóriába tartozó márkát forgalmazó vállalkozásokat tekintik versenytársnak, és csak harmadik helyre került a kereskedés helyére vonatkozó opció, bár ezt is a válaszadók több, mint 50%-a választotta. Ezzel alátámasztódnak a fenti

megállapítás és a mélyinterjúknál elhangzottak, miszerint kevésbé van jelentősége a vizsgált iparágban – és egyre kevésbé is lesz – a kereskedés elhelyezkedésének.

Arra a kérdésre, hogy hogyan, milyen módszerekkel figyelik a versenytársakat a kereskedések az alábbi válaszokat adták (50. ábra). Az eredményből kitűnik, hogy leginkább a weboldal nyomonkövetését és az árösszehasonlítást részesítik előnyben, aminek oka véleményem szerint az, hogy ezek járnak a legkevesebb költséggel és viszonylag a legkevesebb idővel is, így hatékonyabbnak tartják a tulajdonosok, illetve a vezetők.

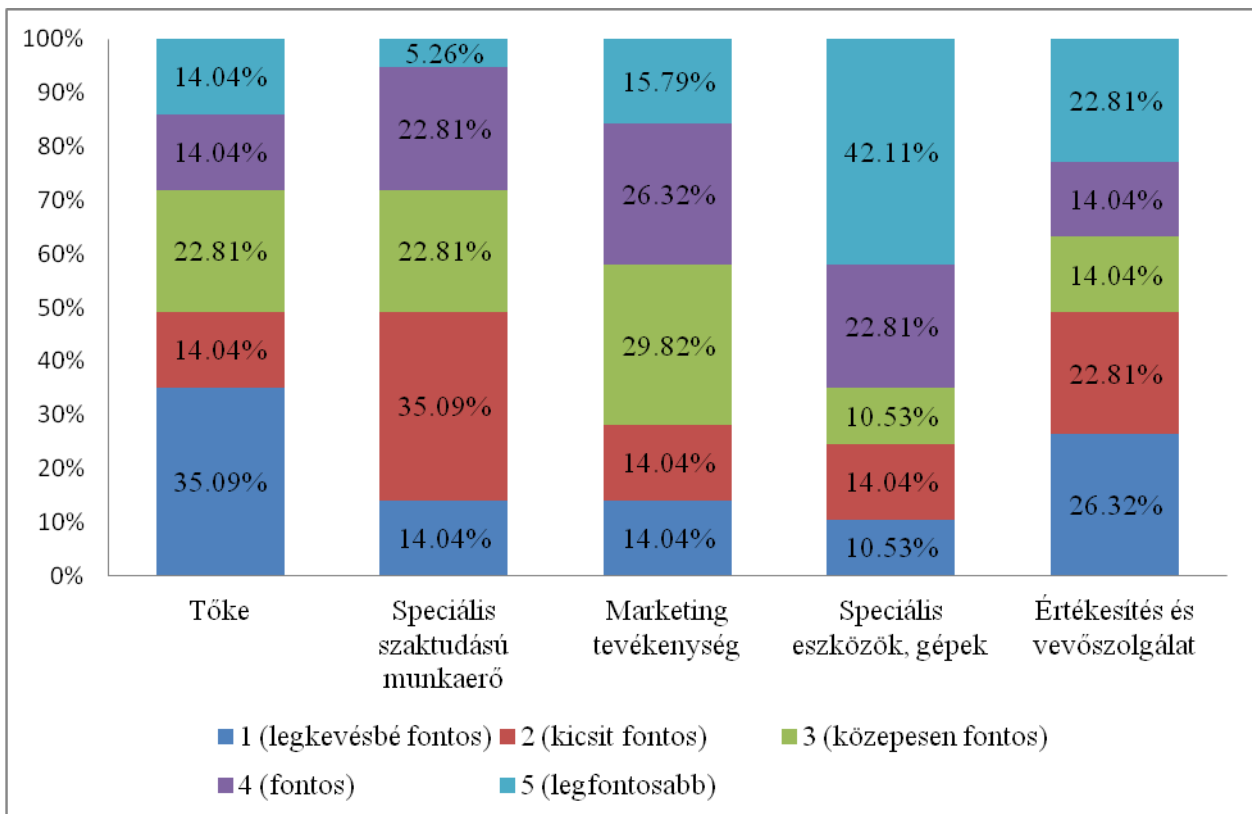


50. ábra: Versenytársak figyelése a kereskedések által

Forrás: saját vizsgálat

A kérdőívben kértem a kereskedéseket, hogy rangsorolják azokat a tényezőket, amik a sikerességüket szerintük befolyásolják.

A válaszok alapján elmondhatjuk, hogy nincs nagymértékű egyetértés a válaszadók között, nagyon nagy a szóródás. Két tényező, a tőke, illetve az értékesítés és vevőszolgálat, amit a legtöbben az utolsó helyre tettek, míg a speciális eszközök és gépek azok, amik a legfontosabbak a válaszadók 42%-a szerint. (51. ábra)



51. ábra: A siker tényezőin belüli rangsor megoszlása

Forrás: saját vizsgálat

A rangszámok átlaga alapján a tényezők közötti sorrendet a 24. táblázatban látjuk. A speciális eszközöket és gépeket tartják a legfontosabbnak a sikeresség szempontjából, ugyanakkor az interjúkkal ellentétben, ez alapján azt látjuk, hogy a speciális szaktudás ezen tényezők között csak a 4. lett, míg a marketingtevékenység a 2. helyre került, holott a válságot követően a legtöbb kereskedés pont ezen költségek csökkentésével és átstrukturálásával próbálta a válságot túlélni.

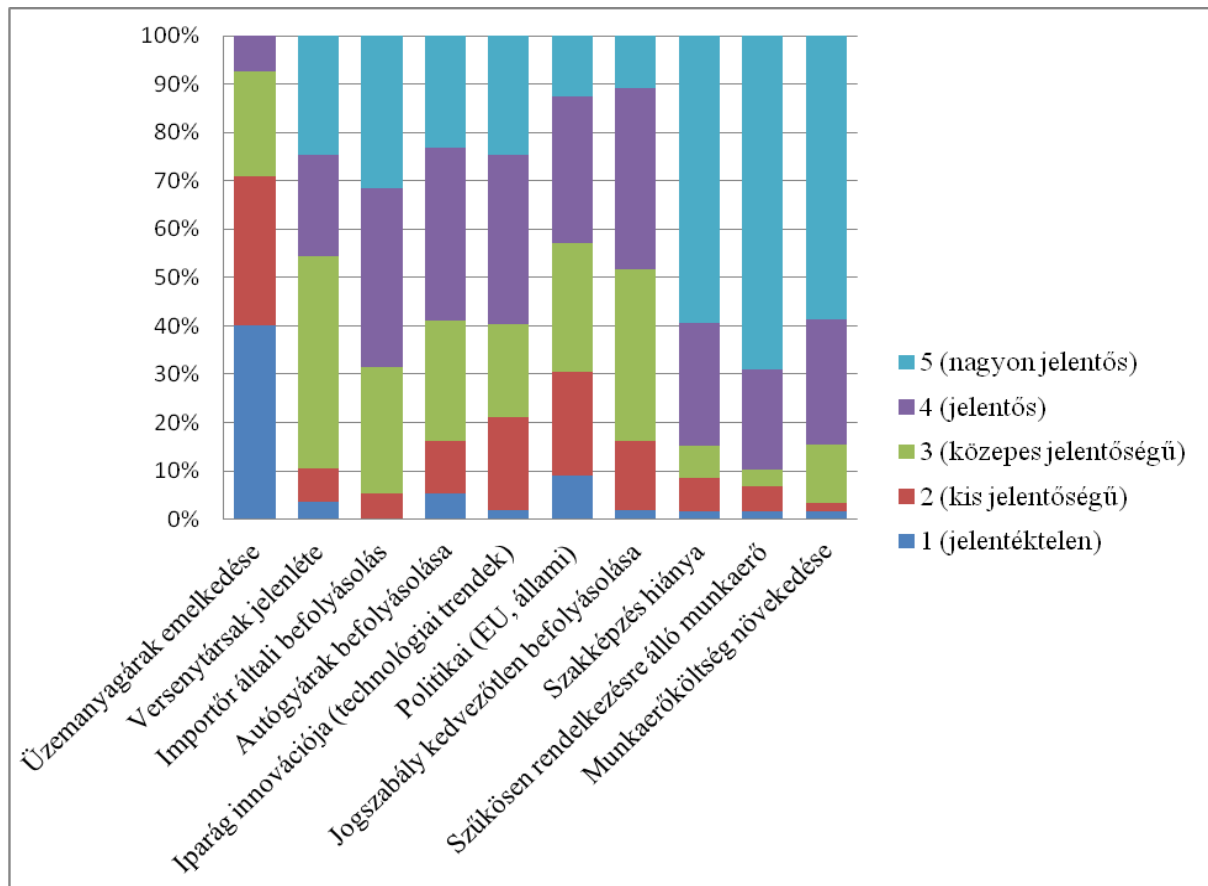
24. táblázat: A siker tényezők sorrendje a rangszámok átlaga alapján

	Tényezők	Rangszámok átlaga
1	speciális eszközök, gépek	3.72
2	marketingtevékenység	3.16
3	értékesítés és vevőszolgálat	2.84
4	speciális szaktudású munkaerő	2.70
5	tőke	2.58

Forrás: saját vizsgálat

Kutatásom során azt is megvizsgáltam, hogy a kereskedések szerint mik azok a kockázati tényezők, amik a jövőben negatívan befolyásolhatják az iparágat és a vállalkozások

versenyképességét. 1-től 5-ig terjedő skálán kértem, hogy súlyozzák ezeket, a jelentéktelenről egészen a legnagyobb jelentőséggel bíróig. (52. ábra)



52. ábra: Az iparágban a kockázati tényezők jelentőségének százalékos aránya

Forrás: saját vizsgálat

A 52. ábrán és a 25. táblázatban láthatjuk, és ezzel alátámasztja azt, ami már a mélyinterjúk során is kiderült, hogy a munkaerővel kapcsolatos tényezőket tartják leginkább kockázatosnak a kereskedések vezetői és tulajdonosai, vagyis a szűkösen rendelkezésre álló munkaerőt, a szakképzés hiányát, illetve a munkaerőköltség növekedését. Ezen tényezőket a válaszadó tulajdonosok és/vagy vezetők 60-70%-a tartotta a legjelentősebb kockázati forrásnak. Ezen hármast az importőrök általi befolyásolás követ, amit a mélyinterjúk során, márkától, telephelytől, tulajdonostól, vezetőtől függetlenül szintén mindenki megemlített.

Megfigyelhető az is, hogy az üzemanyagárak emelkedése jelenti szerintük az iparágra nézve a legkisebb kockázatot, vagyis véleményük szerint az autókereskedelemre nincs és nem lesz hatással az, hogy az üzemanyagárak hogyan változnak. A rangszámok átlagján alapján a sorrendet a 25. táblázatban látjuk.

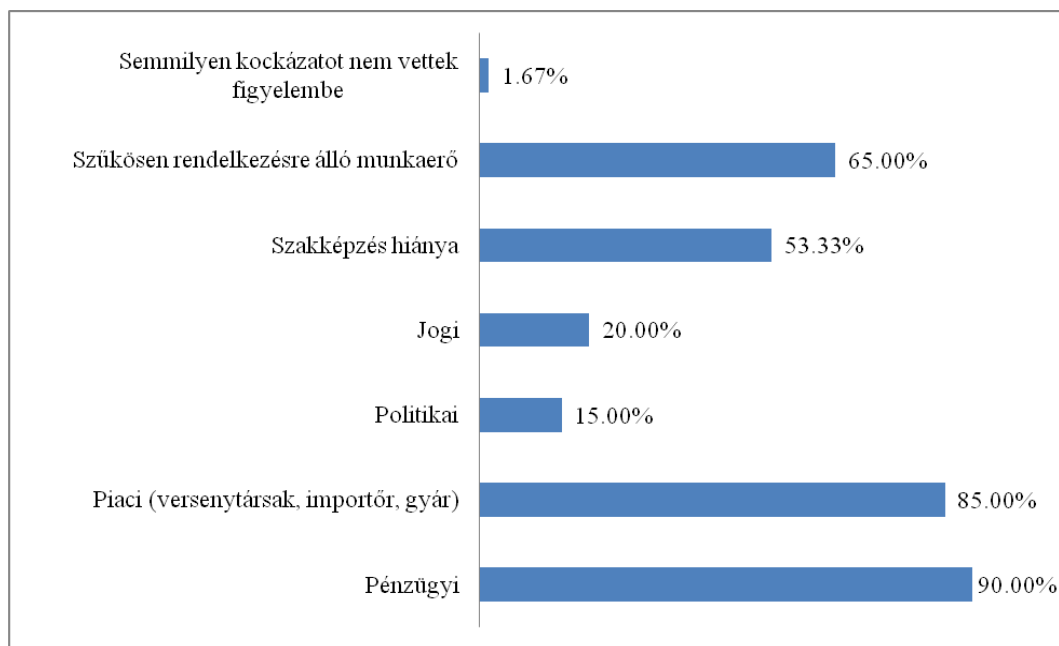
25. táblázat: Az iparág kockázati tényezőinek sorrendje a rangszámok átlaga alapján

	Kockázati tényezők	Rangszámok átlaga
1	Munkaerőköltség növekedése	7.54
2	Szűkösön rendelkezésre álló munkaerő	7.49
3	Szakképzés hiánya	7.07
4	Importőr általi befolyásolás	6.34
5	Autógyárak befolyásolása	5.30
6	Iparág innovációja (technológiai trendek)	5.26
7	Versenytársak jelenléte	5.15
8	Jogszabály kedvezőtlen befolyásolása	4.64
9	Politikai (EU, állami)	4.25
10	Üzemanyagárak emelkedése	1.96

Forrás: saját vizsgálat

A kockázati tényezők jelentőségének feltárását követően a következőkben azt tanulmányoztam, hogy ugyanakkor, amikor stratégiát készítenek a kereskedések, milyen kockázati tényezőket vesznek figyelembe.

Az előző kérdés (a kockázati tényezőkre vonatkozó) eredményei alapján a kereskedéseknek leginkább a hiányos szakképzéssel és a szűkösön rendelkezésre álló munkaerővel kellene számolniuk a tervezésnél. Az erre vonatkozó kérdés válaszait az 53. ábra mutatja.

**53. ábra: A stratégia készítésénél figyelembe vett kockázati tényezők a vizsgált vállalkozásoknál**

Forrás: saját vizsgálat

Ugyanakkor azt látjuk, hogy magasan a pénzügyi és a piaci kockázatokat veszik figyelembe, amikor a stratégiáról döntenek a vezetők. Vagyis sokkal fontosabb és jelentősebb kockázatnak számít a tervezés során például a versenytárs, az importőr vagy a gyárak irányából érkező változások vagy változtatások, csak ezután következnek a munkaerővel kapcsolatos tényezők. Tapasztalataim alapján viszont azt gondolom, hogy ez az eredmény azért lett eltérő az előbb vizsgált kockázati tényezőkhöz képest, mert a vizsgált kereskedések a mélyinterjúk során is kiemelték és a kérdőív ezen kérdéseire adott válaszok is azt támasztják alá, hogy a tervezés során rövid távra, leginkább az éves tervekre fókuszálnak a vezetők. Az éves terveken belül pedig az értékesítésre, illetve a fejlesztési lehetőségekre, feladatokra, amit viszont leginkább a pénzügyi és a piaci (versenytárs, importőr, gyár) helyzet befolyásol.

Az általam vizsgált iparágban, de legfőképp a kereskedelemben bekövetkezett változások következtében mindenképp indokoltnak láttam, hogy megvizsgáljam a kereskedések versenyképességét, illetve azt, ahogyan ők látják a saját helyzetüket, mennyire tartják versenyképesnek magukat.

Ezzel kapcsolatban két kérdést tettem fel a kérdőívben (27. és a 28. kérdés). Mindkét esetben kértem a tulajdonosokat és/vagy vezetőket, hogy a versenytársakhoz képest pozicionálják, illetve rangsorolják magukat. A 27. kérdésben a legerősebb versenytárshoz képest kértem, hogy helyezték el a saját kereskedésüket egy ötös skálán az alábbi szempontok alapján:

- Szervizben használt technológia
- Értékesítés során használt technika, technológia
- Kereskedés általános versenyképessége
- Vevőkiszolgálás minősége
- Fogyasztói igényeknek való megfelelés

A következő, 28-as kérdés során pedig a versenytársakhoz képest a jelenlegi versenyképesség értékelését kértem három szempont szerint: a nyereségesség, a piaci növekedés valamint a stabilitás szempontjából.

Az eredmények elemzése és értékelése során az általam már korábban meghatározott és alkalmazott 4 csoportot használtam. A 26. táblázatban szerepeltetem a 4 csoportottra vonatkoztatva a leíró statisztikára vonatkozó eredményeket.

26. táblázat: A vizsgált kereskedésekből általam kialakított csoportok versenyképességének vizsgálatának eredményei

Típus		Esetszám		Átlag	Medián	Módusz	Szórás
		Érvényes	Hiányzó				
Legerősebb versenytárshoz képest mért versenyképesség (1-5)	1T 1M	16	0	3.8	4.0	4.0	0.57
	1T tM	10	0	4.8	5.0	5.0	0.23
	tT 1M	11	0	4.2	4.4	5.0	0.66
	tT tM	23	0	4.2	4.4	4.5	0.56
Kereskedés jelenlegi versenyképessége (1-5)	1T 1M	16	0	3.4	3.5	4.0	0.87
	1T tM	10	0	4.6	4.9	5.0	0.50
	tT 1M	11	0	4.0	4.0	4.0	0.72
	tT tM	23	0	3.9	4.0	4.0	0.77
A 27-28. kérdések alapján összevontan mért versenyképesség (1-5)	1T 1M	16	0	3.7	3.6	3.4	0.42
	1T tM	10	0	4.7	4.8	5.0	0.27
	tT 1M	11	0	4.2	4.1	4,1	0.53
	tT tM	23	0	4.1	4.1	4.5	0.50

Forrás: saját vizsgálat

A 26. táblázatban megfigyelhető, hogy mindhárom esetben, vagyis a legerősebb versenytárshoz képesti, a jelenlegi és az összevontan mért alapján értékelt versenyképesség esetében is a legversenyképesebbnek az egy telephelyen, több márkát értékesítő kereskedések.

Ezt követően varianciaanalízist végeztem, hogy igazolható-e szignifikáns eltérés ezen átlagok között, aminek az eredményét a 27. táblázat szemlélteti.

27. táblázat: Varianciaanalízis eredménye

ANOVA						
		Négyzetes eltérés	Szabadsági fok	Tapasztalati szórásnégyzet	F	Szignifikancia
Legerősebb versenytárshoz képest mért versenyképesség (1-5)	Csoportok között	5.872	3	1.957	6.644	0.001
	Csoporton belül	16.496	56	0.295		
	Összesen	22.367	59			
Kereskedés jelenlegi versenyképessége (1-5)	Csoportok között	8.802	3	2.934	5.206	0.003
	Csoporton belül	31.560	56	0.564		
	Összesen	40.362	59			
A 27-28. kérdések alapján összevontan mért versenyképesség (1-5)	Csoportok között	6.829	3	2.276	10.933	0.000
	Csoporton belül	11.660	56	0.208		
	Összesen	18.489	59			

Forrás: saját vizsgálat

A varianciaanalízis erősen szignifikáns ($p < 0,01$) eredménye alapján jelentős eltérés igazolható a csoportátlagok között, mindhárom esetben.

Az F-próba szignifikáns eredménye esetében a jelentős eltérést mutató csoportok meghatározására a Tukey-féle HSD, valódi szignifikáns differencia post-hoc próbát is alkalmaztam. Ennek eredménye a 28. táblázatban látható.

A post-hoc próba eredménye alátámasztotta azt, hogy mind a legerősebb versenytárshoz, mind pedig a kereskedés jelenlegi versenyképessége esetében is a 4 csoport közül az egy telephely, ott viszont a több márka értékesítése a legversenyképesebb.

28. táblázat: Tukey-féle HSD post-hoc próba eredménye

Legerősebb versenytárhoz képest mért versenyképesség				
Típus	Esetszám			
		1	2	
1T1M	16	3.8		
tTtM	23	4.2		
tT1M	11	4.2		
1TtM	10		4.8	
Szignifikancia		0.231	1.000	
Kereskedés jelenlegi versenyképessége				
Típus	Esetszám			
		1	2	
1T1M	16	3.4		
tTtM	23	3.9	3.9	
tT1M	11	4.0	4.0	
1TtM	10		4.6	
Szignifikancia		0.130	0.129	
Összevontan mért versenyképesség				
Típus	Esetszám			
		1	2	3
1T1M	16	3.7		
tTtM	23	4.1	4.1	
tT1M	11		4.2	
1TtM	10			4.7
Szignifikancia		0.074	0.989	1.000

Forrás: saját vizsgálat

4.4. Új és újszerű tudományos eredmények

1. Primer és szekunder adatok (a GÉMOSZ-tól és a Datahouse-tól kapott adatbázisok) alapján rendszerszemléletű megközelítéssel értékeltem az autóiipar, azon belül pedig az autókereskedések szerepét és helyzetét Magyarországon, különös tekintettel a 2008-as világgazdasági válság hatására.
2. A kutatás során elvégeztem az autóiipar szereplői közötti kapcsolatrendszer feltárását és értékeltem a főbb piaci szereplők pozícióját és viszonyait is. Ezáltal megállapítottam, hogy a szektor jellege nagyon sajátos, erős importőri kapcsolat jellemzi, ami befolyásolja a kereskedések életét, fejlődését és működését is.
3. Adizes életútmodelljéből kiindulva saját kutatásom során, a magyar sajátosságokat is figyelembe véve feltártam és elkészítettem a magyarországi autó-márkakereskedések életútjára jellemző életútmodellt.
Megállapítottam, hogy ezen vállalkozások életútjára egy sajátos fejlődés jellemző, ami nem az egyes szakaszok kimaradásából, hanem azok összemosódásából fakad, azaz megfigyelhető, hogy több fázis is egyidőben zajlott.
4. Az életút modellhez kapcsolódóan megállapítottam, hogy az autókereskedések fejlődési szakaszai nem ábrázolhatóak egy folytonos növekedési, később hanyatlási görbével, ahogy azt például Adizes saját vizsgálata során megállapította, hiszen ezen vállalkozások életútja inkább egy hullámvasúthoz hasonlítható.
5. Megállapítottam és statisztikailag igazoltam, hogy a leginkább versenyképesek azok a magyarországi autókereskedések, akik egy telephelyen működnek, de ott több márkával foglalkoznak (függetlenül a több telephely nyújtotta előnyöktől). Ugyanakkor megállapítható az is, hogy a több márkával és/vagy több telephellyel működő autókereskedések alapítói nagyobb százalékban nem a pénzügyi befektetők közül kerülnek ki.
6. A mélyinterjúk és a kérdőív eredményei alapján elmondható, hogy stratégiai gondolkodás nem általános a magyarországi autókereskedéseknél. Nem alkalmaznak tudatos menedzsment eszközöket, a kereskedés szempontjából tudatosan és hosszabb távban csak nagyon kevesen gondolkoznak.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásom eredményeit összefoglalva a következtetések és javaslatok fejezetet hipotéziseim igazolásának, illetve elvetésének értékeléseivel kezdem. Ezt követően strukturáltan, a vizsgálati területekre fókuszálva összefoglalom az elemzések alapján megfogalmazható következtetéseimet, végezetül javaslatot teszek az autókereskedések hosszabb távon való fennmaradásuk elősegítésére és versenyképességük javítására.

Hipotézis 1 (H1) – Azok az autókereskedések jártak rosszul a válságot követő években, akik a szolgáltatásaikat hanyagolták a 2000-es évek elején és zömmel az értékesítésből és a banki jutalékból éltek.

Ezt a hipotézist igazoltnak tekintem, a mélyinterjúk során szerzett tapasztalatok és a 47. és 48. ábra és a hozzá tartozó elemzések alapján.

Hipotézis 2 (H2) – Az autókereskedések további telephelyet egy adott szakasz revolúciós problémájának a feloldására nyitnak.

Jelen doktori értekezés eredményei alapján ezt a hipotézist nem tekintem igazoltnak, hiszen nagyon kevés azon kereskedések száma, akik a mélyinterjú során több telephellyel rendelkeztek, és közülük viszont csak egy esetben volt ez megfigyelhető.

Hipotézis 3 (H3) – A több márkás több telephelyes autókereskedések egy márkás egy telephelyes kereskedésekből indultak, ahol viszont a kereskedések tulajdonosai között a szakmai befektetők mellett már megjelentek a pénzügyi befektetők is.

A 3-as hipotézisem első részét elfogadom a mélyinterjúk, illetve a kérdőív 19. kérdésére adott válaszok alapján. Eszerint egy kereskedés kivételével senki nem nyitott és indult egy időben több telephellyel. A hipotézisem második részét csak részben fogadom el, hiszen a mélyinterjúk során alá tudtam támasztani ezt a feltételezésemet, ugyanakkor a kérdőív eredményei alapján nem sikerült igazolnom.

Hipotézis 4 (H4) – Abban az esetben, ha egy kereskedésben, egy telephelyen több autószalonn is működik, akkor azok a márkák ugyanazon cégcsoporthoz tartoznak.

A korrespondencia-térkép alapján ezt a hipotézisem csak részben tudom igazoltnak tekinteni, mert csak az általam, a mélyinterjúk során górcső alá vett márkák esetében vizsgáltam a feltevésüket. Az ő esetükben viszont megállapítható, hogy a Volkswagen cégcsoport esetében ez igazoltnak tekinthető.

Hipotézis 5 (H5) – A márkakereskedések éves tervet felsőbb utasításra (importőri) készítenek, hosszabb távra a folyamatosan változó külső környezet miatt nem is terveznek, így üzleti és stratégiai tervet sem készítenek.

A mélyinterjúk és a kérdőívezés eredménye alapján ezt a hipotézisem elfogadom.

Hipotézis 6 (H6) – A magyar autókereskedések fejlődését és életszakaszait befolyásolja az alapítás ideje, hiszen a rendszerváltozást követően a vállalkozások egy speciális környezeti helyzetben, példák és tapasztalat nélkül indultak, ami a vállalkozások fejlődésének alakulása során sajátos jellegzetességeket okozott.

A mélyinterjúk során összesen 2 olyan kereskedéssel találkoztam és a kérdőívet kitöltők között is csak 5 olyan tulajdonos volt, aki az elmúlt 15 évben indította a kereskedését, így ezen hipotézisemet nem sikerült igazolnom.

Hipotézis 7 (H7) – Az autókereskedések közül a több márkát forgalmazó és a több telephelyen működő vállalkozások a legversenyképesebbek, hiszen ezen kereskedési formák rendelkeznek a

legtöbb szakmai (irányítással kapcsolatos), illetve gazdasági (telephelyenkénti alacsonyabb költségekre) előnnyel az egy telephelyes kereskedésekkel szemben.

A kérdőív eredménye alapján a hipotézisem nem tekintem igazoltnak, hiszen a legversenyképesebbnek a több márkát, ugyanakkor csak egy telephelyen működő kereskedések bizonyultak.

Hipotézis 8 (H8) – A magyarországi autó-márkakereskedések működtetésének egyik legnagyobb problémája a válságból való kilábalást követően és napjainkban is a nem megfelelő szakképzés és a munkaerő hiánya.

A mélyinterjúk és a kérdőív eredményei alapján ezt a hipotézist elfogadom.

29. táblázat: A hipotéziseim igazolásának összefoglalása

Hipotézisek	A hipotézisek igazolása
H1: Azok az autókereskedések jártak rosszul a válságot követő években, akik a szolgáltatásaikat hanyagolták a 2000-es évek elején és zömmel az értékesítésből és a banki jutalékból éltek.	elfogadom
H2: Az autókereskedések további telephelyet egy adott szakasz revolúciós problémájának a feloldására nyitnak.	<i>elvetem</i>
H3: A több márkás több telephelyes autókereskedések egy márkás egy telephelyes kereskedésekből indultak, ahol viszont a kereskedések tulajdonosai között a szakmai befektetők mellett már megjelentek a pénzügyi befektetők is.	első részét elfogadom, a második részét csak részben fogadom el
H4: Abban az esetben, ha egy kereskedésben, egy telephelyen több autósalon is működik, akkor azok a márkák ugyanazon cégcsoporthoz tartoznak.	részben elfogadom
H5: A márkakereskedések éves tervet felsőbb utasításra (importóri) készítenek, hosszabb távra a folyamatosan változó külső környezet miatt nem is terveznek, így üzleti és stratégiai tervet sem készítenek.	elfogadom
H6: A magyar autókereskedések fejlődését és életszakaszait befolyásolja az alapítás ideje, hiszen a rendszerváltozást követően a vállalkozások egy speciális környezeti helyzetben, példák és tapasztalat nélkül indultak, ami a vállalkozások fejlődésének alakulása során sajátos jellegzetességeket okozott.	<i>nem sikerült igazolnom</i>
H7: Az autókereskedések közül a több márkát forgalmazó és a több telephelyen működő vállalkozások a legversenyképesebbek, hiszen ezen kereskedési formák rendelkeznek a legtöbb szakmai (irányítással kapcsolatos), illetve gazdasági (telephelyenkénti alacsonyabb költségekre) előnnyel az egy telephelyes kereskedésekkel szemben.	<i>elvetem</i>
H8: A magyarországi autó-márkakereskedések működtetésének egyik legnagyobb problémája a válságból való kilábalást követően és napjainkban is a nem megfelelő szakképzés és a munkaerő hiánya.	elfogadom

Forrás: saját vizsgálat

Az életútra vonatkoztatva levonható következtetésem

Magyarországon a rendszerváltozást követően egy sajátos helyzet alakult ki és bármilyen minta, illetve vállalkozás menedzselési tapasztalat nélkül jöttek létre többet között az autókereskedések is. Ezt követően ezen vállalatok fejlődését és növekedését – a speciális helyzetten kívül – számos, külső környezeti tényező is befolyásolta, úgymint az importőrök szabályozásai, a mesterséges keresletnövelés, vagy a 2008-as világgazdasági válság. Ebből fakadóan az autókereskedések életútjai nagyon sajátosan alakultak, egyedi jellegzetességekkel.

Az egy márkás, egy telephelyes kereskedésekről összességében elmondható, függetlenül attól, hogy milyen márkával foglalkoznak, hogy a birodalomépítés, plusz márka bevonása és/vagy további telephely nyitása nem volt cél az alapítók számára. Túlnyomóan családi vállalkozásként, szakmai múlttal rendelkező tulajdonosokkal működnek.

A vállalatok mérete a mélyinterjúk alapján megfelelő a hosszú távú, hatékony és sikeres működéshez, ebből fakadóan a kereskedések életútja megrekedt ezen a ponton, így a „férfikorba” való átlépés egyelőre nem történt meg. Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy ebben a rohamosan változó környezetben és az iparágban bekövetkező folyamatos innovációk következtében mennyire lesz létjogosultsága ezen kereskedések, ilyen számban, ilyen formában működő fennmaradására.

Ahogy a kereskedések több márkát kezdenek el értékesíteni, vagy több telephelyet nyitnak, úgy válik a vállalkozás egyre bonyolultabbá és más szervezeti és irányítási rendszerré. A több márkás és több telephelyes vállalkozások ügyvezetőivel történt mélyinterjúk során azt tapasztaltam, hogy bár vannak hátrányai is, több előnnyel jár és hosszabb távon biztosítható a stabilabb és fenntartható működés.

Az elkészített mélyinterjúk és a témában megjelenő szakirodalmak alapján viszont több jegy is arra mutat, hogy nem szabadna hosszabb távon megállniuk az egy márkás és egy telephelyes kereskedések állapotában a tulajdonosoknak. A kutatásom során derült ki, hogy ezen vállalkozások az elkövetkező években komoly üzleti kihívás előtt állnak és a jövőben egy teljesen új üzleti modellre kell felkészülniük például a közösségi közlekedés esetleges nagyobb térnyerésével.

Minden iparágat és minden vállalatot a saját életciklusából adódóan kell megítélni és fontos, hogy ahhoz képest kell azt is meghatározni, hogy mik lesznek a kívánt állapot (életszakasz) eléréshez szükséges feladatok, lépések.

Mindenféleképpen további vizsgálatot igényel annak a feltárása, hogy hogyan alakulnak az életutak és az életszakaszok más márkákat forgalmazó kereskedések életében, illetve hogy megfigyelhető-e különbség a később, csak 5-10 éve indult autókereskedések életében. Sajnos ilyen tulajdonossal a mélyinterjúk során csak egyel találkoztam, így erre vonatkozóan következtetéseket nem tudok levonni.

Bár doktori értekezésemben nem tértem ki részletesen az utódlás kérdéskörére, de a vizsgált iparágban az elkövetkező időszakban ezzel is szembe kell nézniük az alapítóknak, hiszen lassan nyugdíjas korúvá válnak.

Az autókereskedések stratégiájával és versenyképességükkel összefüggő következtetésem

Az autógyárak és az importőrök jelentősen befolyásolják nemcsak az autókereskedések életét és fejlődését, hanem stratégiáját is. Gyakorlatilag minden importőr csak a saját érdekeit tartja szem előtt. Hatást gyakorolnak a szalonbővítésekre, bérekre és az oktatásra is. Az importőrök nélkül a kereskedések éves tervet sem készíthetnek, azt minden esetben el kell fogadtatniuk, illetve a működésüket is jelentősen szabályozzák.

A mélyinterjúk és a kérdőívek eredményei alapján elmondható, hogy a stratégiai gondolkodás nem általános a magyarországi autókereskedéseknél, nem alkalmaznak tudatos menedzsment eszközöket, valamint a kereskedés szempontjából tudatosan és hosszabb távban csak nagyon kevesen gondolkoznak.

A kereskedések versenyképességének vizsgálata során megállapítottam, hogy bár a több telephely több előnnyel jár, mégis a legversenyképesebbek az egy telephelyen működő, de ott több márkát értékesítő vállalkozások.

Az autóipar és a kereskedelem jövőjére vonatkozó következtetésem

Az e-kereskedelem és a fogyasztói szokások változásának következtében vizsgálataim során úgy tűnik, hogy a több márkát forgalmazó, autóházak irányába tolódik a jövőben a rendszer. A potenciális vevőkör gyakorlatilag mára már az egész ország, más régióból is elmennek a kereskedésekbe a vásárlók, ha ott kapható és/vagy kipróbálható bizonyos modell, de a jobb árért is autóba ülnek a vevők.

Ugyanakkor a mélyinterjúk és a kérdőív eredményei, illetve a szakirodalmak alapján az iparágban egy sajátos helyzetet és jövőképet mutat, amely egyelőre ellentmondásos.

A kereskedések és az importőrök (Suzuki esetében a gyár) érdekei összeütköznek, ezenkívül az iparág átalakulásával a jövőkép is ambivalenssé válik ezen érdekekkel szemben. Az elmúlt években megfigyelhető volt, hogy az importőrök inkább támogatták az egy márkát és egy telephelyen működő kereskedéseket, mint a több márkásakat. Emellett a mélyinterjúk során elhangzott, hogy a korábban nyitott autóplázák nagyrészt megszűntek Magyarországon. Nagyon sok márkában megfigyelhető és könnyen belátható, hogy önmagukban fenntarthatatlanok, és a tulajdonosok kénytelenek további márkákat is bevonni az adott kereskedés termékpalettájába. Ezt támasztja alá az is, hogy a márkakereskedések száma az évek óta növekvő piac ellenére sem növekedett, ami azt jelzi, hogy a tulajdonosok inkább újabb márkákat vállalva és a már meglévő telephelyeiket kihasználva fejlődtek.

Ugyanakkor a 2008-ig több márkában is megfigyelhető volt (a Suzukin kívül) az egy márkás kereskedések nagyobb aránya, ilyenek voltak például a Nissan, a Seat vagy a Honda szalonok. Azok, akik ezekből a kereskedésekből nem éltek túl a világgazdasági válságot és tönkrementek arra volt visszavezethető, hogy a vásárló igény nagyon lecsökkent és üresek lettek az említett szalonok, városon belül, viszonylag közel egymáshoz nem tudtak megélni az ilyen jellegű vállalkozások.

A kutatásom eredménye a minta kis elemszáma miatt nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanakkor iránymutató lehet az iparág, azon belül a kereskedések számára, illetve további vizsgálatok alapját képezi.

A következtetésem alapján összességében megállapítható, hogy egyelőre egyértelműen az egy telephelyes, de ott több márkát értékesítő autókereskedéseké a jövő. Kutatásom eredményei azt mutatják, hogy a több telephellyel együtt járó előnyök nem elegendőek ahhoz, hogy megérje a tulajdonosoknak az ilyen irányú terjeszkedés és fejlődés.

Bár véleményem szerint még mindig előnyösebb helyzetben vannak hosszabb távon a több telephelyen és több márkával foglalkozó vállalkozások, mint az egy márkás és egy telephelyes kereskedések.

A témával kapcsolatban további kutatási céljaim között szerepel:

1. A mélyinterjúk kiterjesztése több márkás és több telephelyes autó-márkakereskedésre, más márkák esetében is.
2. Közvetlenül a válság előtt, illetve a válság kirobbanását követően indult kereskedések életútjának a vizsgálata, összehasonlítása a '90-es években indultakkal. A mélyinterjúk során – 3

kivételével – mindegyik márkakereskedés a rendszerváltozást követő néhány évben indult, így az életpályájukat nem tudtam összehasonlítani. Ennek következményeként a H6-os hipotézisem nem tudtam alátámasztani, de a további vizsgálat erre is választ adhat.

3. A kérdőívezés során kimaradt, életúttal kapcsolatos kérdések lekérdezése. A kérdőív hossza miatt az életútelemezéshez kapcsolódó kérdéseket a kitöltés eredményességének érdekében ki kellett venni, így az autókereskedések életútjának modellezésénél elsősorban a mélyinterjúk eredményeire támaszkodtam.

4. A doktori kutatásom során az autóiipari ellátási láncon belül elsősorban az új autó kereskedelemre fókuszáltam, és az irodalomfeldolgozáskor csak röviden tértem ki a többi szereplőre, azok viszonyára. Ugyanakkor elmondható, hogy jelenleg is egy többirányú folyamat zajlik a teljes láncon belül. Speciális helyzet figyelhető meg a szereplők között, hiszen a gyárak is egyre jobban együttműködnek, ami következménye lehet, hogy a szervizek esetében inkább egy-egy univerzális műhelyre lesz majd szükség. Ennek ellenére viszont a kereskedések a vevőt maguknak szeretnék megtartani és a vevőszolgálat minden területén kiszolgálni.

A Suzuki esetében egy egyedi kapcsolat figyelhető meg a gyár és a kereskedések között, míg a többi márka esetében a kapcsolatot az autókereskedések az importőrökkel tartják.

5. Az első négy pont pedig megfelelő alapot ad arra, hogy későbbi vizsgálataim során a kutatást más európai országban is elvégezzem, feltárva az ott működő kereskedések jellegzetességeit.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori dolgozatomban a magyarországi autó-márkakereskedések életútját, illetve a 2008-as válság hatását vizsgáltam a fejlődésükre vonatkozóan.

Témám aktualitását több tényező is indokolta. Egyrészt a hazai vállalkozások elindulásának egyik fő motiváló tényezője volt Magyarországon a rendszerváltozás által megváltozott helyzet, ami sajátosnak tekinthető, ugyanakkor a csaknem 30 éve bekövetkezett változást követően időszzerűvé vált újra- és továbbvizsgálni azt, hogy az akkor feltárt sajátosságok a mai napig megfigyelhetőek-e.

Az autó-márkakereskedések helyzetéről mélyebb, átfogó kutatás még nem készült, disszertációmmal ezt a hiányt is pótolni szerettem volna. A témám aktualitását támasztja alá az a tény is, hogy a 2008-as válság egyik legnagyobb vesztese, nemcsak Magyarországon, hanem az egész világon, az autópár volt. Véleményem szerint a kapott eredményeket nemcsak más iparágban, hasonló témában kutató, hanem a márkakereskedések tulajdonosai is sikeresen használhatják fel, elkerülve esetleg egy újabb válság – aminek a bekövetkezését az autós szakma a közeljövőben nem zárja ki – drasztikus hatását.

A fentiek alapján egyik célom volt az életútmodellek gyakorlatban történő hazai alkalmazhatóságuknak, és az elmúlt néhány év kutatási eredményeinek vizsgálata mellett, hogy kutatásom során megvizsgáljam a magyarországi autópár helyzetét, különös tekintettel az iparágban belüli kereskedelemre, majd empirikus kutatással vizsgáljam a magyar autómárkakereskedések életútját és feltárjam fejlődésüket, főbb jellegzetességeiket különböző szegmensekben. További célom volt, hogy megvizsgáljam a kereskedések stratégiáját, feltárjam azt, hogy a 2008-as válság milyen hatást gyakorolt a kereskedésekre és mik a legfontosabb tényezők a sikerességükben, ami a túléléshez segítette őket.

Kutatási céljaim eléréséhez, a saját vizsgálatom során, a szekunder adatok elemzését követően többféle, célzott primer kutatást is végeztem.

A márkakereskedések életútjának vizsgálatához strukturált mélyinterjút készítettem, amely során az egyes életszakaszok jellegzetességeit és a válság hatását próbáltam feltárni. A kutatásom másik nagy részében, amiben a kereskedések stratégiáját és a válság hatását, illetve a válságkezelést vizsgáltam, a kérdőíves módszerét alkalmaztam. Telefonos és e-mailes megkereséseket követően az első körben azon kereskedések tulajdonosával és/vagy ügyvezetőjével készítettem interjút, amelyek kivétel nélkül mind egy márkával foglalkoztak és egy telephelyen működtek. Ezt követően a Suzuki vonalat továbbvive kiterjesztettem az életútelelemzést nemcsak az egy márkás, hanem a több márkás, illetve a több telephelyes kereskedések vizsgálatára is. A mélyinterjú eredményeit és az életutak elemzését esettanulmányként dolgoztam fel.

A mélyinterjú vizsgálatok után kérdőíves felmérést végeztem, amelynek során a kereskedések életútja mellett stratégiájukat is vizsgáltam. Az online felületen, illetve papír alapon kitölthető kérdőívekből végül 60 érkezett vissza, ami a kereskedések 15%-a.

A kutatásom eredményei alapján elmondható, hogy az autókereskedések életútja nagyon sajátosan alakult, egyedi jellegzetességekkel. Az egy márkás, egy telephelyes kereskedések mérete – a mélyinterjú alapján – megfelelő a hosszú távú, hatékony és sikeres működéshez, ebből fakadóan az életútjuk a kereskedéseknek megrekedt ezen a ponton, így a „férfikorba” való átlépés egyelőre nem történt meg. Az elkészített mélyinterjúk és a témában megjelenő szakirodalmak alapján viszont több jegy is arra mutat, hogy hosszabb távon nem szabadna megállniuk az egy márkás és egy telephelyes kereskedések állapotában a tulajdonosoknak.

A kereskedések versenyképességének vizsgálata során megállapítottam, hogy bár a több telephely több előnnyel is jár, mégis a legversenyképesebbek az egy telephelyen működő, de ott több márkát értékesítő vállalkozások. Ezt támasztja alá az is, hogy az e-kereskedelem és a fogyasztói szokások változásának következtében úgy tűnik, hogy a több márkát forgalmazó autópályák irányába tolódik a jövőben a rendszer. Ugyanakkor az iparágban egy nagyon sajátos helyzet és jövőkép látszik továbbra is kirajzolódni, fakad ez elsősorban abból, hogy az ellátási lánc szereplőinek az érdekei nagyon ellentétesek.

Kutatásom eredménye több tekintetben helyzetfeltáró, és iránymutató lehet a kereskedések számára, emellett további vizsgálatok alapját képezi.

7. SUMMARY

In my doctoral dissertation I assessed the life cycle of Hungarian car dealerships and the effect of the crisis of 2008 on their development.

Topicality of the subject of my research can be justified by more factors. On the one hand, altered circumstances triggered by the change of regime were some of the main motivating factors of the start-up of Hungarian enterprises, which may be considered specific, however nearly 30 years after this change, re- and further analyse whether the then uncovered specificities are still valid, is in due time.

Deeper, comprehensive research on the situation of car dealerships have not been carried out yet, therefore my dissertation aimed at overcoming this gap as well. Topicality of the subject of my research can also be justified by the fact that one of the biggest losers of the crisis of 2008, not only in Hungary but worldwide, was the automotive industry. In my opinion, the results can be used not only in other sectors for those who make research in similar subject, but for owners of dealerships, avoiding the drastic effects of an eventual subsequent crisis, the occurrence of which professionals of the sector do not exclude.

Based on the above mentioned, one of my goals - beside analysing the applicability of life cycles in practice and the research results of recent years - was to examine the situation of the Hungarian car industry, with special regard to the trade within the sector, then analysing the life cycle of Hungarian dealerships with empirical research and uncover their evolution and main characteristics in different segments. Furthermore, my aim was to analyse the strategy of the dealerships and to uncover the effect of the crisis of 2008 on them and the most important factors in their success that led to overcome the crisis.

In order to reach my research goals, while carrying out my own analysis, I conducted various, targeted primary research, following to the analysis of the secondary data.

I conducted structured in-depth interview to analyse the life cycle of the dealerships, during which I tried to explore the characteristics of the given life cycles and the effect of the crisis. As for the other part of my research, I analysed the strategy of the dealerships and the effect of the crisis and crisis management by applying questionnaires. Following to phone and email requests, I managed in-depth interviews with the owner and/or manager of those dealerships in the first round that were all one brand and one site dealerships. Afterwards, I extended the analysis of life cycle within Suzuki brand from one brand dealerships to multi brand multi site dealerships. I elaborated the results of the in-depth interview and analysis of the life cycles as a case study.

Following to the in-depth interviews, I conducted questionnaire surveys during which, beside life cycle, I examined the strategy of dealerships as well. Questionnaires could be filled in on-line or paper-based and eventually 60 of them were sent back that means 15% of the dealerships.

Based on the results of my research, it can be said that life cycle of dealerships is quite specific with unique characteristics. Based on the in-depth interviews, the size of enterprises are appropriate for the long term, efficient and successful operation, consequently the life cycle of dealerships stuck at this point, advancing to the prime stage has not been happened yet. Based on the in-depth interviews conducted and the relating literature, there are signs that owners should not stuck at the stage of one brand one site on the long term.

During the analysis of competitiveness of dealerships, I established that although more sites have more benefits, still, enterprises operating at one site but distributing more brands are the most competitive. This is also supported by the fact that as a consequence of e-trade and change of consumer habits, it seems that trends in the future shift towards dealerships distributing more

brands. At the same time, a unique situation and vision of future can be seen in the sector which stem from the fact that the interests of players of the supply chain are adverse. Results of my research can be deemed from more aspects as an analysis of situation and guidance for dealerships, as well as they constitute the basis for further analyses.

8. MELLÉKLETEK

8.1. Irodalomjegyzék

Szakkönyvek, folyóiratok:

1. ADIZES I. (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Kiadó, Budapest
2. ADIZES I. (2004): Managing Corporate Lifecycles. The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara, CA, 460 p.
3. ANSOFF H. I. (1965): Corporate Strategy. McGraw-Hill Kiadó, 241 p.
4. ANTALÓCZY K. – SASS M. (2011): Válságkezelés előremeneküléssel. Külgazdaság LV. évf., 2011.máj.-jún., pp. 31.-63.
5. ASTRACHAN J. – LANE S. – KEYT A. D. – MCMILLAN K. S. (2006): Guidelines for Family Business Boards of Directors. Family Business Review, 19(2), pp. 147–167.
6. BAHRAMI P. – NOSRATABADI S. – ILLÉS B. Cs. (2016): Role of Intellectual Capital in Corporate Entrepreneurship. Quality - Access to Success, Vol. 17, No. 155, pp. 111-115.
7. BALATON K. – TARI E. (szerk.)(2014): Stratégiai és üzleti tervezés. Stratégia, tervezés, módszerek. Akadémiai kiadó, Budapest, 180 p.
8. BALCET G. – WANG H. – RICHET X. (2012): Geely – A Trajectory of Catching Up and Asset-seeking Multinational Growth, in: International Journal of Automotive Management, 4, 12, pp. 360–375.
9. BALCET G. – RUET J. (2011): From joint ventures to national champions or global players? Alliances and technological catching-up in Chinese and Indian automotive industries, ERIEP European Review of Industrial Economics and Policy, December, No. 3, pp. 1-24.
10. BARAKONYI K. (2002): Stratégiai tervezés – Stratégiaalkotás I. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 240 p.
11. BÁLINT A. (2006): Merre tovább közép vállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában. Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 179 p.
12. BELYÓ P. (2011): A vállalkozói szféra fontosabb változásai a rendszerváltást követően. XXI.század Tudományos Közlemények 25. Budapest, pp. 39-70.
13. BÍRÓ-SZIGETI Sz. – PATAKI B. (2017): A termékéletciklus alapelmélete, a modell felépítése és típusai, in: in: MARSÍ M. (szerk): Marketing: Fókuszban a termék. 4.2.2. fejezet. Typotex Kiadó, Budapest, pp. 166-174.
14. BOGÁTH Á. (2013): A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III. tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, pp. 209-218.
15. BOGÁTH Á. (2016): Utódtervezés családi vállalkozásoknál. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, pp. 21-28.

16. BOGDÁNY E. – CSIZMADIA T. (2017): A kis- és középvállalkozások vezetésének változása az utódlás aspektusából, in: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, pp. 38–57.
17. BUDA G. – LEHOTA J. (2017): Az internetalapú közösségi gazdálkodás formái = Forms of Internet-based Collaborative Economy. GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 9:2 pp. 23-46.
18. BUZÁS N. – KÁLLAY L. – LENGYEL I. (2003): Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban. JATE Press, Szeged.
19. CARLOCK R. S. – WARD J. L. (2006): A családi vállalkozás stratégiai tervezése. Helikon kiadó, Budapest, 308 p.
20. CHESBROUGH H. (2010): Business model innovation: opportunities and barriers. Long Range Planning Vol. 43., pp. 355-356
21. CHIKÁN A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest, 616 p.
22. CHIKÁN A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Aula Kiadó, Budapest
23. CHURCHILL N. C. – LEWIS V. L. (1983): The five stages of small business growth. Harvard Business Review. Májusi szám
24. CSAPÓ K. (2009): A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségek Magyarországon. Doktori PhD) értekezés. Budapest, 180 p.
25. CSATH M. (1993): Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft. Sopron – Budapest, 123 p.
26. CSIKI O. (2017): Az autókereskedők elhelyezkedését és tevékenységét befolyásoló tényezők Romániában. XX. Reál- és Humántudományi Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia (ETDK) Kolozsvár, 2017. május 18–21., 58 p.
27. CSIKÓS Zs. (2007): A legnagyobb autógyártó országok. Üldözőverseny. – Heti Világgazdaság, 41. pp. 65–68.
28. DÖMÖTÖRFI Á. – PÉTER T. (2016): Autóipari ellátási láncok modern modellezésének lehetőségei. IFFK Konferenciasorozat, Budapest, pp. 159-164.
29. DOWNS A. (1967): The life cycles of bureaus. In: Downs A. (ed.): Inside bureaucracy. San Francisco, pp. 296-309.
30. FLEISCHER T. (2011): Közlekedés és fenntarthatóság – különös tekintettel az EU 2011-es közlekedési fehér könyvére EURÓPAI TÜKÖR 16:(5) pp. 23-38.
31. FODOR Z. (2003): Az információs rendszerek hatása a kis- és középvállalkozások versenyképességére, Tudományos Közlemények (ÁVF) 8: pp. 75-86.
32. FODOR Z. (2006): Logisztikai információs rendszerek alkalmazásának hatása a kis- és középvállalkozások versenyképességére. Vezetéstudomány 2: pp. 30-44.
33. FORTWENGEL J. (2011): Upgrading through Integration? The Case of the Central Eastern European Automotive Industry. Transcience Journal, Vol. 2, No. 1. pp. 1-25.
34. GÁBRIEL M. – MISKOLCZI M. (2012): A synthesized model of development of logistics organization and company lifecycle In: Csaba, Bálint Illés (szerk.) SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions Czestochowa, Lengyelország: Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, p. 424 pp. 41-53.
35. GELEI A. (2013): Logisztikai döntések – fókuszban a disztribúció. Akadémiai Kiadó, Budapest, 456 p.
36. GERKEN G. (1993): A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Budapest, Akadémiai kiadó.
37. GÖBLÖS Á. – GÖMÖRI K. (2004): A vállalati életciklus modelltől. Vezetéstudomány. 35. évf. 10. sz. pp. 41-50. ISSN 0133-0179

38. GREINER L. E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. júl-aug. szám pp. 37-46.
39. GREINER L. E. (1998): Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*. Vol 49. máj-jún.szám pp. 3-12.
40. HAVAS A. (1997): Foreign Direct Investment and Intra-Industry Trade: The Case of the Automotive Industry in Central Europe In: *The technology of transition: science and technology policies for transition Cellamegfigyelések számaries*, pp. 211-240, D. Dyker, ed., Budapest: Central European University Press
41. HISRICH R. – PETERS M. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése. Akadémia Kiadó, Budapest, 759 p.
42. HORVÁTH A. (2013): Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpályamenedzsment vizsgálata. in: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, pp. 80–94.
43. HORVÁTH A. (2014): Vissza a jövőbe? Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsmentje, valamint a tulajdonosi háttér generáció váltásainak kezelése. Taylor: *Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei*, 2014/1-2.: VI. évf. / 1-2. szám No.14-15. pp. 469-478.
44. HORVÁTH A. (2016): Mikro-, kis- és középvállalkozások kvalitatív megközelítésű életpálya ciklus modelljei – Doktori értekezés
45. HORVÁTH A. – PAPP I. (2014): Mikro-, kis- és középvállalkozások generációváltási jellegzetességei a Nyugat-Dunántúli Régióban. LVI. Georgikon napok. Keszthely. pp. 542-548.
46. HUMPHREY J. – MEMEDOVIC O. (2003): *The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Cellamegfigyelések számaries*. UNIDO Sectorial Studies Series Working Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.424560>
47. HURTA H. – DUNAY A. (2013): Trust as a Social Capital in Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises. In: Illés, Cs B; Bylok, F (szerk.) *People, Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations – Theoretical and Practical Approaches*. Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó, pp. 56-67.
48. HUSTI I. – DARÓCZI M. – SAFMI S. (2017): A minőségügy új kihívásai az „Ipar 4.0” tükrében. *MAGYAR MINŐSÉG* 26:11 pp. 23-41.
49. ILLÉS B. Cs. (szerk) (2007): *A Kft gyakorlati kézikönyve*
50. ILLÉS B. Cs. – DUNAY A. – TATÁR E. (2012): Lifecycle Analysis at Small and Medium Enterprises: Theory and Practice, in: Illés, Cs. B. (ed.): *SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions*. 424 p.; Chapter 1.2; Czestochowa: Faculty of Management of the Czestochowa University of Technology, 2012. pp. 41-53. DOI: 10.18515/DBEM.M2012.n01.ch02
51. ILLÉS B. Cs. – HURTA H. – DUNAY A. (2015): Efficiency and Profitability Along the Lifecycle Stages of Small Enterprises. *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 1, pp. 56-69.
52. ILLÉS B. Cs. – NOSRATABADI S. – DUNAY A. (2017): Business models in theory and practice. In: Dorisz, Györkö; Vivien, Kleschné Csapi; Zsolt, Bedő (szerk.) *ICUBERD 2017: Book of Papers Pécs*, Magyarország: University of Pécs, pp. 286-300.
53. JAKUBIAK M. – KOLESAR P. – IZVORSKI I. – KUREKOVA L. (2008): *The Automotive Industry in the Slovak Republik: Recent Developments and Impact on*

- Growth. Commission on Growth and Development. Working Paper No.29. The World Bank Group, Washington DC.
54. JÁVOR I. (1993): A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben. MVA Vállalkozáskutatási füzetek. 4. sz. 77.
 55. KEMENCZEI N. (2009): Az állami támogatások szerepe a magyar autóiparban – Doktori értekezés
 56. KEMENCZEI N. (2010): Hová húz az autóipar Magyarországon? Külgazdaság, LIV. évf., 2010. március–április, pp. 63–80.
 57. KOCZISZKY Gy. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. Vezetéstudomány. 25. évf. 7. szám. pp. 12-20. (ISSN 0133-0179)
 58. KOPEČEK P. – PINTE M. (2014): Optimization Heuristics for Supplies of Assembly Lines. Periodica Polytechnica Transportation Engineering. 42(1), pp. 49-51. DOI: 10.3311/PPtr.7118
 59. KOTLER P. (2002): Marketing management. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
 60. KÖNCZÖL E. (2010): Üzleti modellek a piaci változás tükrében. Vezetéstudomány XLI. évf., 7-8. szám, pp. 25-32.
 61. KREITNER R. (1992): Management. Houghton Mifflin, Boston, 662 p.
 62. KURTÁN L. (2006): Vállalkozás(élet)tan. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 461 p.
 63. LACKÓ Zs. (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. (Family businesses – conflicts and cooperation) In: Soltész Anikó (szerk.): Családi vállalkozások Magyarországon, CIPE, SEED, Budapest
 64. LIEBMANN L. – TARALIK K. – ZAKÁR T. (2004): Vállalkozások sikertényezőinek vezetői megítélésének elemzése kvantitatív megkérdezéssel vizsgálat eredményei alapján. In: Magda, Sándor; Dinya, László (szerk.) IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok: Versenyképesség és jövedelmezőség a többfunkciós mezőgazdaságban előadások és poszterek: 9th International Scientific Days of Agricultural Economics; Internationale Wissenschaftliche Tage für Agrarökonomie, Gyöngyös, Magyarország: Károly Róbert Főiskola.
 65. LIPPITT G. L. – SCHMIDT W. H. (1967): Crises in a developing organization. Harvard Business Review. Vol 47. nov.szám pp. 102-112.
 66. MAGRETTA J. (2003): Miért fontosak az üzleti modellek?. Harvard Business Manager Vol. 5., No. 2. pp. 86-92.
 67. MANDL I. (2008): Overview of Family Businesses Relevant Issues, Final Report, KMU Forschung Austria
 68. MEDINA V. – TÓTH R. – DARÓCZI M. – BAK Á. (2015): Correlation Analysis of Brands in the Hungarian New Tractor Market. HUNGARIAN AGRICULTURAL ENGINEERING: 27 pp. 35-37.
 69. MÉSZÁROS Á. (2010): A válság utáni autóipari beszállítói rendszerek és a hazai beszállítók lehetőségei. Vezetéstudomány 10, pp.19-26
 70. MÉSZÁROS T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest, 264.p.
 71. MINTZBERG H. (1994): The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, jan.-febr. szám pp. 107-114.
 72. MINTZBERG H. – AHLSTRAND B.– LAMPEL S. (2005) : Stratégiai szafari. HVG könyvek
 73. MISKOLCZI M. – GÁBRIEL M. (2008): Finding the logistics organization that fits using fuzzy logic, ACTA TECHNICA JAURINENSIS 1: 2 pp. 343-354.
 74. MISKOLCZI M. (2012): Vállalatnövekedési modellek beszerzési módszere vállalatok logisztikai szervezeteinek vizsgálatához – Doktori értekezés

75. MISKOLCZINÉ G. M. (2017): Zöld ellátási lánc menedzsment átfogó vizsgálata a hazai közúti gépjárműiparban – Doktori értekezés
76. MITCHELL D. – DAVIS D. B. (2008): Oracle Real Application Testing – business agility through superior testing, OVUM, January
77. MOHR D. (2013): The road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry? McKinsey&Company. Stuttgart. Report, 28 p.
78. MÓRICZ P. (2009): Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődése az üzleti modell nézőpontjából. Budapesti Corvinus Egyetem PhD. Disszertációk elektronikus adattára, Budapest, pp. 10-65.
79. MÓRICZ P. (2007): Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány* Vol. 38, No. 4., pp. 28-29.
80. MOUNT J. – ZINGER J. T. – FORSYTH G. R. (1993): Organizing for Development in the Small Business. *Long Range Planning*. Vol.26. No.5. pp.113–122. (ISSN 0024 6301)
81. Nemzetgazdasági Minisztérium (2012): KKV évkönyv. A kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon
82. NOSRATABADI S. – ILLÉS B. Cs. (2016): How to evaluate leader's strategic intelligence. pp. 64-67. In: Formánková, S. (ed.) *Proceedings of the 6th International Conference on Management 2016: Trends of Management in the Contemporary Society*. 384 p., Brno, Czech Republic
83. OSTERWALDER A. – PIGNEUR Y. – TUCCI Ch. (2005): Clarifying business models: originis, present, and future of the concept. *Communication of AIS*. Vol. 15., pp. 6-10.
84. OSTERWALDER A. – PIGNEUR Y. (2010): *Business model generation*. John Wiley & Sons Inc., New Jersey, pp. 17-89.
85. PÁSZTOR S. (2011): Kódolt kifulladás. Válság a gépjárműpiacon, *Közgazdasági szemle*, LVIII. évf. febr.szám pp. 173-189.
86. PAVLÍNEK P. – ZENKA J. (2011): Upgrading in the automotive industry: firm-level evidence from Central Europe. *Journal of Economic Geography*, Volume 11, Issue 3, pp. 559–586, doi:10.1093/jeg/lbq023
87. PORTER, M. E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 557 p.
88. PORTER M. E. (1993): *Versenysztratégiák. Iparágak és versenytársak elemzési technikái*. Akadémia Kiadó, Budapest
89. PORTER M. E. (1996): *Versenysztratégia*. Akadémia Kiadó, Budapest
90. RADOSEVIC S. – ROZEIK A. (2005): Foreign direct investment and restructuring in the automotive industry in Central and East Europe. Working Paper No. 53. UCL, London. 41 p.
91. RECHNITZER J. – SMAHÓ M. (2012): A jármű- és autóipar hatása a kelet-közép-európai térség versenyképességére. *Magyar Tudomány* 2012. július, pp. 38-47.
92. RIDDERSTRALE J. – NORDSTROM K. A. (2003): *Karaoke Capitalism – Management for mankind*. Bookhouse Publishing Sweden AB
93. ROMÁN Z. (2002): A kis- és középvállalatok a magyar gazdaságban. *Statisztikai szemle*. 80. évfolyam 8. szám pp. 752-768.
94. SALAMONNÉ H. A. (2000): *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Kossuth kiadó, Budapest, 208 p.
95. SALAMONNÉ H. A. (2005): *Jövőkép, misszió, stratégia*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 143 p
96. SALAMONNÉ H. A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése, *Competitio* V. évfolyam 1. szám 2006/3. pp. 51-68.

97. SALAMONNÉ H. A. (2007): Stratégia és stratégiaalkotás a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. *Competitio*. VI. évfolyam 1. szám.
98. SALAMONNÉ H. A. (2008): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. XXI.század. Tudományos Közlemények, 19. szám. pp. 19-44.
99. SALAMONNÉ H. A. (2011): A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis- és középvállalkozások életpályájára, rövid távú és stratégiai döntéseire. *Competitio* X. évfolyam 1. szám, pp. 29-43.
100. SALAMONNÉ H. A. – ILLÉS B. Cs. – KOZMA T. – HORÁNYI B. (2008): Developmental Cycles and Strategies of Small and Medium Sized enterprises in Hungary, In: C Can Aktan, Ozkan Dalbay (szerk.) *Management and Behaviour in Organizations*. Volume 2: Selected Proceedings of the First International Conference on Social Sciences. pp. 145-156. (ISBN:978-605-5741-01-3)
101. SÁNCHEZ A. M. – PÉREZ M. P. (2005): Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Issue: 7, pp. 681-700
102. SCOTT B. R. (1971): Stages of corporate development. Part I. Case No 9-371-294. Boston: Intercollegiate Case Clearinghouse, Harvard Business School
103. SHAFER S. M. – SMITH M. – LINDER J. C. (2005): The power of business models. *Business Horizons* Vol. 48. pp. 202-205.
104. SMITH W. – BINNS A. – TUSHMAN M. (2010): Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning – LONG RANGE PLANN.* 43. pp. 448-461. (10.1016/j.lrp.2009.12.003.)
105. SVÉHLIK CS. (2005): Kihívások és trendek a világ autógyártási struktúrájában – Doktori értekezés
106. SZABÓ ZS. R. (2010): Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség. Magyarországon 1992 és 2010 között – Doktori értekezés
107. SZALAVETZ A. (2013): Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében. *Külgazdaság*, 57 (3-4). pp. 46-64.
108. SZEGEDI Z. (2012): Ellátásilánc-menedzsment. Kossuth Kiadó, Szekszárd, 258 p.
109. SZEGEDI Z. – GÁBRIEL M. – PAPP I. (2017): Green supply chain awareness in the hungarian automotive industry *Polish Journal of Management Studies* 6:1 pp. 259-268.
110. SZENDI N. (2016): A multinacionális járműipari vállalatok innovációs stratégiája. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 8 évf. 1. sz. pp. 14-20.
111. SZERB L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem. 204 p. (ISBN 963 641 7458)
112. SZERB L. – ULBERT J. (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának alakulásáról. *Vezetéstudomány*, 33. évfolyam, 7-8. szám, pp. 36-46.
113. SZIRMAI P. (2002): *Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai*. Összefoglaló. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, pp. 1-14.
114. TAPSCOTT D. (2001): *Rethinking Strategy in a Networked World*, *Strategy + Business*, 24
115. TATÁR E. – DUNAY A. – VIGH K. – ILLÉS B. Cs. (2012): Lifecycle model theories in practise – A management tool for small and medium enterprises In: Csaba, Bálint Illés (szerk.) *Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Volume I*. Gödöllő, Magyarország: Rosental Kft, pp. 77-83.

116. THUN J.-H. – HOENIG D. (2011): An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry, *International Journal of Production Economics*, Volume 131, Issue 1, pp. 242-249
117. TIMMONS J. (1990): *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Richard D Irwin, 704 p.
118. UHLANER L. M. (2006). Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage. In Poutziouris, P. – Smyrnios, K. X. – Klein, S. (eds): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 125–144.
119. VAN BIESEBROECK J. – STURGEON T. (2010): Effects of the 2008-09 Crisis on the Automotive Industry in Developing Cellamegfigyelések számaries: A Global Value Chain Perspective. pp. 209-244. In: O. Cattaneo et al. (Eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, The World Bank, Washington DC.
120. VARGA J. (2014): Üzleti agilitás és versenyképesség a XXI. szd. vállalkozásainál. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest, pp. 189-203.
121. VECSENYI J. (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. AULA Kiadó, Budapest, 442 p.
122. VECSENYI J. (2003): *Vállalkozás. Az ötlettől az újakezdésig*. AULA Kiadó, Budapest, 492 p.
123. VECSENYI J. (2011) : *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: 72h.com, 413 p.
124. VECSENYI J. – PETHEŐ A. (2017): *Vállalkozz okosan! – Az ötlettől a piacra lépésig*. HVG könyvek kiadó. 406 p.
125. VÖRÖS J. (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 368 p.
126. WIMMER R. – GROTH T. – SIMON F. (2004): *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen Familienunternehmen*. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft, Nr 5.
127. WINTER J. (2010): Upgrading of TNC Subsidiaries: The Case of the Polish Automotive Industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 10 Iss. 2-3, pp. 145-160.
128. ZHANG X. (2014): Analysis for Scale-Free Network Characteristics of Logistics Distribution Network. *Journal of Service Science and Management*. 7(3), pp. 189-195. DOI: 10.4236/jssm.2014.73015
129. ZSUPANEKNÉ P. I. (2007): A vállalati növekedés és a vállalati életciklus modellek, In: Radványi T. (szerk.) *Gyakorlat és Tudomány. Dolgozatok a BGF Pénzügyi és számviteli Kara tudományos műhelyéből*, Budapest, pp. 37-46. ISBN: 9789637159336
130. ZSUPANEKNÉ P. I. (2011): *A vállalati növekedés teoretikus és praktikus szemlélete – Doktori értekezés*

Kutatáshoz felhasznált adatbázisok:

131. DATAHOUSE Kft adatbázisa (2006-2017 között)
132. GÉMOSZ 2011-es adatai
133. GÉMOSZ 2015-ös adatai

Internetes hivatkozások:

134. ACEA (2010): *Cars, Trucks and The Environment*.
http://www.acea.be/images/uploads/files/20100309_Brochure_Cars_Trucks_and_the_Environment.pdf. (Letöltve: 2014. január 16.)

135. ACEA (2017): ACEA Pocket Guide 2016-2017.
http://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2016_2017.pdf
 (Letöltve: 2017. november 20.)
136. ÁDÁM V. (2013): Robbanás várható a magyar autógyártásban,
http://www.napi.hu/magyar_gazdasag/robbanas_varhato_a_magyar_autogyartasban_hamarosan.570023.html (Letöltve: 2017. február 19.)
137. AUTÓNAVIGÁTOR (2013): <https://www.autonavigator.hu/cikkek/melyrepulesben-a-nemet-autopiac/> (Letöltve: 2019. 01. 22.)
138. AUTÓNAVIGÁTOR (2017): <https://www.autonavigator.hu/cikkek/tobb-mint-szazezer-auto-kelt-el-2017-ben> (Letöltve: 2018. 07. 11.)
139. AUTÓSZEKTOR (2016): <http://www.autoszektor.hu/hu/content/merre-megy-az-autoipar> (Letöltve: 2018. 09. 03.)
140. AUTÓSZEKTOR (2017): <http://www.autoszektor.hu/hu/content/az-orosz-autopiac-vartnal-nagyobb-utemben-bovul-az-iden> (Letöltve: 2019. 01. 22.)
141. BÁLINT S. (2009): Autógyártás Magyarországon,
<http://www.sci-tech.hu/autogyartas.sci-tech.hu/00home/01home.htm>.
 (Letöltve: 2014. január 18.)
142. DELI D. (2017): <http://www.autoszektor.hu/hu/content/az-onvezeto-autok-valosaga>
 (Letöltve: 2018. 07. 01.)
143. DELOITTE.com (2017): Automotive customer service becomes a relationship-based consumer experience - Dealers should prepare now for a new mobility.
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/relationship-basedautomotive-consumer-experience-and-customer-service.html>
 (Letöltve: 2017. március 27.)
144. DEMETER K. (2010): Miért nem lesz gyors a kilábalás az autóiparban?
<http://www.vg.hu/vallalatok/ipar/miert-nem-lesz-gyors-a-kilabalas-az-autoiparban-326069> (Letöltve: 2014. január 18.)
145. ERNST AND YOUNG autóipari elemzése (2010):
<http://www.origo.hu/gazdasag/hirek/20100831-pozitiv-kilatasok-a-magyarorszagi-autoipar-elott.html> (Letöltve: 2018. 07. 11.)
146. FOGLALKOZTATÁSI HIVATAL (2010): Az autóipar trendjei a világban és Magyarországon,
http://vallalkozas.munka.hu/c/document_library/get_file?uuid=dc76b74b-f18f-477f-8ab1-86fd2b0857a2&groupId=60592 (Letöltve: 2014. január 18.)
147. GAGEL R. (2014): Five Reasons Why Too Many Auto Dealers Will Fail,
<https://www.linkedin.com/pulse/20141203152326-76658889-five-reasons-why-toomany-auto-dealers-will-fail> (Letöltve: 2017. március 29)
148. GÉMOSZ (2017): <http://www.gemosz.hu/2017/11/22/gemosz-sajtotajekoztato/>
 (Letöltve: 2018. február 03.)
149. Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetség weboldala, www.gemosz.hu
150. GYUKICS R. – KLAUBER M. – PALÓCZ É. – PÁCZI E. – VAKHAL P. (2011): A magyar kis- és középvállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban: a jelenlegi helyzet tanulságai és a lehetőségek kihasználásának eszközei.
http://www.kopintalapitvany.hu/kutatas/Commerz_beszall/amagyarkkv_beszallitoi.pdf
 (Letöltve: 2012. szeptember 18.)
151. KSH (2016): A kis- és középvállalkozások jellemzői.
www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf (Letöltve: 2019. január 4.)
152. Magyar Autós Szakmai Szövetség weboldala, www.maszsz.hu
153. Magyar Gépjárműkereskedők Országos Egyesülete weboldala, www.mgoe.hu

154. MTI (2013): Jól húz a magyar autóipar, http://www.portfolio.hu/gazdasag/jol_huz_a_magyar_autoipar.191416.html (Letöltve: 2014. január 20.)
155. OECD (2010): Chapter 2. The Automobile industry in and beyond the crisis, <http://www.oecd.org/eco/outlook/44089863.pdf> (Letöltve: 2014. január 18.)
156. PISKÓTI I. (2018): Értékek, küldetés, jövőkép – belső marketing, előadás <http://www.piskotiistvan.hu/attachments/article/90/BMM%20MA%202018-2.pdf>
157. RICOH EUROPE (2018): <https://www.ricoh-europe.com/news-events/news/agility-essential-to-SMB-survival-as-half-of-leaders-say-they-won-t-exist-in-2023-without-it.html> (Letöltve: 2018. 07. 11.)
158. SEBŐK O. (2015): A család a 21.században is versenyképes, (Family is competitive in 21st century) <http://www.piacesprofit.hu/gazdasag/a-csalad-a-21-szazadban-is-versenykepes/> (Letöltve: 28.03.2016.)
159. Internet 1: <http://www.marketing112.hu/a-kkv-k-egyetlen-eselye-a-profi-marketing-terv/> (Letöltve: 2018. 07. 11.)
160. Internet 2: <https://www.portfolio.hu/finanszirozás/kkv/egyre-tobb-kkv-keszit-strategiai-tervet.222489.html>
161. Internet 3: <http://www.businessinsider.com/car-companies-of-the-world-2015-2> (Letöltve: 2018. 07. 11.)
162. Internet 4: <http://www.visualcapitalist.com/14-companies-control-entire-auto-industry/> (Letöltve: 2017. 02. 04.)
163. Internet 5: <http://greenfo.hu/hirek/2017/03/18/egyre-oregebb-a-magyar-autoallomany> (Letöltve: 2019. 01. 22.)
164. Internet 6: https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/valtozas_elott_all_a_magyar_hasznaltauto_piac.652691.html (Letöltve: 2019. 01. 22.)
165. Internet 7: https://www.napi.hu/nemzetkozi_gazdasag/nagy_a_baj_a_hasznaltauto_piacon_szigoritana_az_eu.666134.html (Letöltve: 2019. 01. 22.)
166. Internet 8: <http://www.origo.hu/auto/20151008-nott-a-magyar-hasznaltauto-piac.html> (Letöltve: 2019. 01. 22.)
167. Internet 9: <http://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20180525STO04312/fighting-mileage-fraud-on-used-cars> (Letöltve: 2019. 01. 22.)
168. Internet 10: www.gepjarmuipar.hu
169. Internet 11: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/cegauto/felrobbanhat-az-autogyartas-magyarorszagon.247377.html> (Letöltve: 2018. 09. 03.)
170. Internet 12: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/27-eves-melypont-az-amerikai-autopiacon.126645.html> (Letöltve: 2018. 09. 03.)
171. Internet 13: <https://www.autonews.com/article/20180924/RETAIL07/180929976/40-ways-to-cope-with-a-crisis> (Letöltve: 2019.01.31.)
172. Internet 14: http://hvg.hu/cegauto/20100111_autopiac_kina (Letöltve: 2019. 01. 22.)
173. Internet 15: http://gyartastrend.hu/autoipar/cikk/autoeladasi_statisztikak_a_vilagban_kina_vezet (Letöltve: 2018. 09. 03.)
174. Internet 16: https://www.napi.hu/nemzetkozi_gazdasag/nott_a_kinai_autopiac.654499.html (Letöltve: 2019. 01. 22.)
175. Internet 17: <http://www.origo.hu/auto/20080107-35-eves-melyponton-a-japan-autopiac.html> (Letöltve: 2019. 01. 22.)

176. Internet 18: https://www.autoblog.hu/hirek/hatalmas_lendulettel_bovul_az_orosz_autopiac/ (Letöltve: 2019. 01. 22.)
177. Internet 19: http://www.oroszvilag.hu/?t1=oroszsorszag_hirei&hid=1433 (Letöltve: 2019. 01. 22.)
178. Internet 20: http://www.ma.hu/uzlet/218761/Nagyot_zuhant_az_orosz_autopiac (Letöltve: 2019. 01. 22.)
179. Internet 21: <http://www.origo.hu/auto/gazdasag/20061206szarnyal.html> (Letöltve: 2019. 01. 22.)
180. Internet 22: <https://autopro.hu/elemlzesek/2007-ota-nem-muzsikalt-ilyen-jol-az-europai-autopiac/21157/> (Letöltve: 2019. 01. 22.)
181. Internet 23: <http://www.origo.hu/auto/cegauto/20151217-visszater-a-lada-es-uj-autot-ad-ketmillio-forintert.html> (Letöltve: 2018. 07. 11.)
182. Internet 24: www.lada.hu
183. Internet 25: <https://www.vg.hu/gazdasag/gazdasagi-hirek/meg-mindig-keves-auto-fut-a-magyar-utakon-983700/> (Letöltve: 2018. 07. 01.)
184. Internet 26: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/autoipar/harom-megatrend-hatarozza-meg-az-autoipar-jovojet.223816.html> (Letöltve: 2018. 07. 01.)
185. Internet 27: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/iden-mar-nem-ertekesit-dizelautot-europaban-a-toyota.5.278807.html> (Letöltve: 2018. 07. 01.)

8.2.Ábrajegyzék

1. ábra: A disszertáció elkészítésének folyamatábrája.....	8
2. ábra: A kis- és középvállalkozások aránya a gazdaságban 2016-ban	10
3. ábra: A kis- és középvállalkozások megoszlása összevont gazdasági ágak szerint 2016-ban.....	12
4. ábra: A termékéletgörbe szakaszai.....	14
5. ábra: Greiner modellje	17
6. ábra: Timmons modellje	18
7. ábra: Adizes életpálya modellje	19
8. ábra: Adizes vezető szerepei az egyes életszakaszokban.....	23
9. ábra: Salamonné modellje: a magyar kkv-k életpályája	26
10. ábra: Kórlap	29
11. ábra: A stratégia kialakításának folyamata a magyarországi kkv-k esetében	31
12. ábra: Az autógyártás értéképcsési láncolata	35
13. ábra: Az autóiipari ellátási lánc egyszerűsített modellje.....	36
14. ábra: A közvetítói rendszerrel kiegészített autóiipari ellátási lánc egyszerűsített, általánosított modellje	36
15. ábra: Az autómárkák irányításának és felügyeletének a megoszlása a vállalatok között	38
16. ábra: Az első alkalommal forgalombahelyezett új- és használtautók száma (ezer db).....	41
17. ábra: Az új autók forgalombahelyezése 2006-2017 között.....	48
18. ábra: Az autószalونok száma 2011-ben márkánként	48
19. ábra: Az autószalونok száma 2015-ben márkánként	49
20. ábra: A márkák száma megyénként 2015-ben	50
21. ábra: Tulajdonosok megoszlása forgalmazott márkák száma szerint 2015-ben	50
22. ábra: Tulajdonosok megoszlása telephelyek száma szerint 2015-ben	51
23. ábra: Az autókereskedések számának megoszlása régióként.....	53
24. ábra: Autószalونok, márkakereskedések és a tulajdonosok száma 2011-2017 között (db).....	54
25. ábra: A top 5 autómárka éves eladási darabszámái	58
26. ábra: Skoda, Suzuki, Toyota és VW szalونok száma megyénként 2015-ben	63
27. ábra: A Skoda, Suzuki, Toyota és VW szalونok száma régióként 2015-ben	64
28. ábra: Skoda, Suzuki, Toyota, Volkswagen forgalombahelyezése 2006-2017 között	65
29. ábra: A magyarországi háztartások főbb adatai és az átlagjövedelem régióként.....	66
30. ábra: Korrespondencia térkép: A márkák és a telephelyek száma a vizsgált márkák esetében	67
31. ábra: Korrespondencia térkép: A vizsgált márkák és az azokkal egy telephelyen értékesített társ Márka megjelenése	68
32. ábra: A vizsgált márkakereskedések életútja	77
33. ábra: A kérdőívet kitöltők aránya (választási arány %-ban)	78
34. ábra: A vizsgált márkakereskedések százalékos aránya településtípusonként.....	78
35. ábra: A vizsgált márkakereskedések elhelyezkedése régióként.....	79
36. ábra: Márkák száma a kereskedésben (választási arány %-ban).....	79
37. ábra: További telephelyek nyitásának ideje a vizsgált vállalkozások esetében	80
38. ábra: Stratégiai és/vagy éves üzleti terv készítésének okai.....	87
39. ábra: A több telephely előnyei	88

40. ábra: A több telephely hátrányai	91
41. ábra: A több telephelyből fakadó irányítási problémák	91
42. ábra: Ward-módszer alapján készített dendrogram.....	92
43. ábra: A csoportok aránya a klasztereken belül.....	95
44. ábra: Vezetési stílusa a vizsgált kereskedések vezetőinek	97
45. ábra: A válság kirobbanását követően a kereskedéseknél a külső források bevonása	99
46. ábra: A különböző területeken eszközölt változtatások aránya a válságot követően.....	99
47. ábra: A válság túlélését elősegítő tulajdonságok, tevékenységek	100
48. ábra: A kereskedések bezárását okozó tulajdonságok és okok a válságot követően.....	101
49. ábra: A kereskedések versenytársai	102
50. ábra: Versenytársak figyelése a kereskedések által	103
51. ábra: A siker tényezőikön belüli rangsor megoszlása	104
52. ábra: Az iparágban a kockázati tényezők jelentőségének százalékos aránya	105
53. ábra: A stratégia készítésénél figyelembe vett kockázati tényezők a vizsgált vállalkozásoknál	106

8.3. Táblázatjegyzék

1. táblázat:	A működő vállalkozások száma létszámkategóriaként (2013-2016)	11
2. táblázat:	A családi vállalkozások erősségei és gyengeségei	13
3. táblázat:	Az életútmodellek összehasonlítása	28
4. táblázat:	Személyautók márkasorrendje és piacrésze 2017-ben	52
5. táblázat:	Az autók kereskedések száma és megoszlása az általam vizsgált márkák esetében	59
6. táblázat:	A dolgozatban megfogalmazott célkitűzések elérését szolgáló anyagok és módszerek	62
7. táblázat:	A több márka és a több telephely főbb előnyei és hátrányai a mélyinterjúk eredményei alapján	76
8. táblázat:	A kérdőívet kitöltők száma és aránya	80
9. táblázat:	A válság előtti legmagasabb és a válságot követő legalacsonyabb értékesítési darabszámra vonatkozó Wilcoxon próba eredménye	81
10. táblázat:	A válságot megelőző legmagasabb és a válságot követő legalacsonyabb új autó értékesítés... ..	82
11. táblázat:	A válságot követő legalacsonyabb és a 2017-es aladási darabszámok	82
12. táblázat:	Az értékesítési darabszámok a csoportokban	83
13. táblázat:	Összefüggés vizsgálata a telephely száma és a pénzügyi befektetők aránya között	84
14. táblázat:	Az alkalmazottak képzési területei	86
15. táblázat:	A kitűzött célok és azok megvalósulásai egy, illetve több márkás és telephelyes kereskedések esetében	88
16. táblázat:	Statisztikai próba a célok megvalósulásának tekintetében a márkák száma alapján	89
17. táblázat:	Kruskal-Wallis próba	90
18. táblázat:	A Dunn-Bonferroni post-hoc próba eredménye	90
19. táblázat:	Keresztábra-elemzés a különböző klaszterelemzés módszerek eredményének összehasonlítására	93
20. táblázat:	Kialakított klaszterek jellemzői	94
21. táblázat:	Keresztábra a klaszterek és a tulajdonosok/felsővezetők végzettsége közötti összefüggés vizsgálatához	96
22. táblázat:	Keresztábra a klaszterek és a tulajdonosok/felsővezetők vezetési stílusa közötti összefüggés vizsgálatához	98
23. táblázat:	Wilcoxon próba az alkalmazottak számának a csökkenésére	100
24. táblázat:	A siker tényezők sorrendje a rangszámok átlaga alapján	104
25. táblázat:	Az iparág kockázati tényezőinek sorrendje a rangszámok átlaga alapján	106
26. táblázat:	A vizsgált kereskedésekből általam kialakított csoportok versenyképességének vizsgálatának eredményei	108
27. táblázat:	Varianciaanalízis eredménye	108
28. táblázat:	Tukey-féle HSD post-hoc próba eredménye	109
29. táblázat:	A hipotéziseim igazolásának összefoglalása	112
30. táblázat:	Vezetők végzettsége és a stratégiai gondolkodás közötti összefüggés vizsgálata (kérdőív 35. és 37. kérdés)	144
31. táblázat:	Vezetők továbbképzése és a stratégiai gondolkodás közötti összefüggés vizsgálata (kérdőív 37. és 39. kérdés)	148

32. táblázat: Vezetők továbbképzése és a stratégiai gondolkodás közötti összefüggés vizsgálata összevont kategóriákkal (kérdőív 37. és 39. kérdés)	152
33. táblázat: Statisztikai számítások a kereskedések bezárását okozó tényezők közötti korreláció vizsgálatához	156

8.4. Mélyinterjú vázlata

A vállalkozást jellemző adatok

1. A vállalkozás neve, székhelye
2. Mikor alapították a vállalkozást
3. Tulajdonosok: Kik alapították? Változott-e a tulajdonosi kör?
4. A vállalkozás jogi formája kezdetben és jelenleg:
5. Hogyan változott a vállalkozás árbevétele?
6. Mikor volt először nyereséges a vállalkozás és hogyan alakult az eredmény napjainkig?
7. Hányan tartoztak a vállalkozáshoz az alapításkor? Jelenleg hány fővel működik a vállalkozás?

A vállalkozás életciklusainak vizsgálata (Adizes modell szerint)

1. Udvarlás

1. Milyen ötletre alapították a vállalkozást?
2. Mi volt a vállalkozó(k) fő célja: (több cél is lehet)
3. A vállalkozó vagy a vállalkozók valamelyike rendelkezett vezetői tapasztalatokkal, ismeretekkel?

2. Csecsemőkor

1. Készült-e üzleti terv az induláskor?
2. Milyen problémákat kellett leküzdeni az első években és ez miképpen sikerült?
3. Hány évet vett igénybe a vállalkozás életében a „megkapaszkodás” időszaka?

3. Gyerünk-gyerünk

1. Mikor kezdett el a vállalkozás árbevétele viszonylag töretlenül emelkedni? Hány évig tartott ez a növekedés?
2. Mi volt a legfőbb célja a tulajdonosoknak ezekben az években?
3. Hogyan változott a vállalkozás létszáma?
4. Milyen volt a vállalkozás vezetési módszere, szervezeti struktúrája?
5. Mikor, hány év után jelentkeztek az első problémák a növekedés során és melyek voltak ezek?

4. Serdülőkor

1. Változtatták a cég szervezeti struktúráját? Hogyan?
2. Szervezet formalizációja, „rendbetétele” megtörtént-e? (Például: Minőségbiztosítás)
3. Cég stratégiáját végiggondolták-e? Készült-e üzleti terv?
4. Mikor, hány év után jelentkeztek a cégnél a további növekedést akadályozó, a belső feltételekkel kapcsolatos problémák? Melyek voltak ezek?

3. Férfikor

1. Melyek voltak a vállalkozás céljai (árbevételre, nyereségre vonatkozóan).
2. Cég stratégiáját végiggondolták-e? Készült-e üzleti terv?
3. Milyen más – a vállalat falain belüli tényezőkre vonatkozó döntések segítettek még a vállalkozás növekedésének megteremtésében?
4. Mikor, hány év után jelentkeztek a cégnél a további növekedést akadályozó, a belső feltételekkel kapcsolatos problémák? Melyek voltak ezek? Felmerült-e a cég eladásának gondolata?

4. Megállapodottság

1. Melyek voltak a vállalkozás céljai (árbevételre, nyereségre vonatkozóan).
2. Cég stratégiáját végiggondolták-e? Készült-e üzleti terv?
3. Milyen más – a vállalat falain belüli tényezőkre vonatkozó döntések segítettek még a vállalkozás növekedésének megteremtésében?
4. Mikor, hány év után jelentkeztek a cégnél a további növekedést akadályozó, a belső feltételekkel kapcsolatos problémák? Melyek voltak ezek? Felmerülte a cég eladásának gondolata?

8.5. Kérdőív

Tisztelt Hölgym/Uram!

Jelen vizsgálat Turzai-Horányi Beatrix doktori kutatásához kapcsolódik – melynek témája a magyar autókereskedések fejlődése, életútjának vizsgálata és a válság hatása – ehhez szeretnénk kérni az Ön segítségét.

A kutatás gyakorlati részének elkészítéséhez a tulajdonosi-menedzseri kör véleményére is szükségem van. Ebből kifolyólag kérjük, hogy a kérdőívet a tulajdonos vagy a kereskedés vezetője töltse ki!

Ezúton szeretnénk Önt és a kereskedést is határozottan biztosítani arról, hogy a kutatás eredményeit bizalmasan kezeljük.

A kérdőív kitöltése kb. 10-12 percet vesz igénybe.

Előre is köszönjük a segítségét!

Gödöllő, 2018. január 3.

Turzai-Horányi Beatrix
doktorandusz hallgató

Prof. Dr. Illés Bálint Csaba
témavezető

I. Vállalkozás adatai

A kérdőív kitöltője:

- Tulajdonos
- Kereskedés vezetője
- Tulajdonos egyben a kereskedés vezetője is

1. Az adott márkakereskedés helye:

- Budapest
- Megyei jogú város
- Város
- Egyéb

2. Márkakereskedés elhelyezkedése régió tekintetében:

- Közép-Magyarország
- Észak-Magyarország
- Észak-Alföld
- Dél-Alföld
- Nyugat-Dunántól

Közép-Dunántúl Dél-Dunántúl **3. Mióta működik az adottautókereskedés:**5 évnél fiatalabb 5-10 10-15 több mint 15 éve **4. Alkalmazottak száma a kereskedésben:**

Alapításkor:

Válság előtt (legmagasabb létszám):

Válság alatt (legalacsonyabb):

Jelenleg:

5. A kereskedés 2017-es teljes árbevétele (értékesítés, vevőszolgálat stb. együtt):**6. Legmagasabb új autó értékesítés a válság (2008) előtt (db/év):****7. Legalacsonyabb új autó értékesítés a válság (2008-2014) alatt (db/év):****8. 2016-os eladási darabszám a kereskedésben:**

Új (személy + haszon):

Használt:

9. Márkák száma az autókereskedésben:1 2 3 4 5 vagy több **10. Amennyiben 1 márkás a kereskedés, mióta foglalkozik az adott márkával?**A cég indulása óta Válság előtt óta (2000-es évek eleje, 2008-ig) Válság hatására váltott márkát Válság után már a fellendülési időszakban váltott márkát **11. Tulajdonosok száma jelenleg:****12. Tulajdonosok viszonya: (Több válasz is adható!)**Egyedüli tulajdonos Család Barát Volt munkatársak

Más, éspedig:

13. A fő tulajdonosokat tekintve:

Szakmai befektetők aránya:%

Pénzügyi befektetők aránya:%

Más, arány:%

14. A tulajdonos(ok) más iparágban más céggel jelen vannak-e?

- Igen
Nem

15. A kereskedésben (telephelyen) az új autó értékesítése hány %-a történt (2017-ben):

„Finanszírozással” (hitel igénybevételel):
Készpénzzel (és/vagy használtautó beszámítással):

16. Az adott autókereskedés milyen tevékenységeket folytat? (Több válasz is adható!)

- Új autó értékesítése
Használt autó értékesítése
Flotta értékesítése
Csereautó (a szervizelés idejére)
Autóbérlés
Szerviz
Műszaki vizsga
Alkatrész értékesítés
Karosszéria
Fényezés
Biztosítási ügyintézés

Más, éspedig:

17. Másik telephely (kereskedés) van-e tulajdonukban?

- Igen
Nem

18. Ha több telephely (kereskedés) van a tulajdonban, akkor ott:

- Ugyanaz a márka (márkák)
Ugyanaz és más márka (márkák) is
Másik márka (márkák)

19. Amennyiben van több telephelye, mikor nyitotta a második telephelyet?

- Jelen telephellyel egyszerre
Nytás éve:
Első nyitását követő 5 éven belül
Nytás éve:
Első nyitását követő 5-10 éven belül
Nytás éve:
10 évnél később
Nytás éve:

20. Amennyiben van több telephely, akkor milyen távolságra vannak a telephelyek (kereskedések) egymástól? (Több válasz is adható!)

- 10 km-nél közelebb
10-50 km között
Távolabb, mint 50 km

21. Milyen célból nyitott további telephelyet (kereskedést)? (Több válasz is adható!)

- Más vevőkör megszerzése (földrajzi elhelyezés tekintetében)

- Más vevőkör megszerzése (jövedelmük tekintetében)
- Jobb és hatékonyabb erőforrás, tudás, kapcsolat kihasználása
- Versenytárs márka értékesítése
- Más, éspedig:

22. A több telephelyből (kereskedésből) kifolyólag milyen irányítási problémák merültek fel? (Több válasz is adható!)

- Információk torzulása a lassabb belső kommunikáció miatt
- Lassabb döntési folyamat
- Nehezebb ellenőrzés
- Nehezebben áttekinthető anyagi folyamatok
- Tulajdonos/vezetés túlterheltsége
- Nem merültek fel problémák
- Más, éspedig:

23. Vezetőként/tulajdonosként milyen előny származik a több telephelyből (kereskedésből) és/vagy több márkából? (Több válasz is adható!)

- Több haszon
- Nagyobb biztonság
- Vevőszolgálat (szerviz) jobb kihasználtsága
- Más, éspedig:

24. Vezetőként/tulajdonosként milyen hátránya származik a több telephelyből (kereskedésből) és/vagy több márkából? (Több válasz is adható!)

- Több munka
- Figyelem megosztása
- Eseményekre való lassabb reagálás
- Vezetést ki kell adni a kezéből
- Nagyobb kockázat
- Más, éspedig:

Stratégiára vonatkozó kérdések

25. Kit tekintenek a vállalkozás versenytársnak? (Több válasz is adható!)

- Ugyanazt a márkát értékesítő kereskedést
- Ugyanabba az árkategóriába tartozó márkák kereskedéseit
- Ugyanabban a városban működő kereskedéseket

26. Hogyan figyelik a versenytársak tevékenységét? (Több válasz is adható!)

- Nyomonkövetik a weboldalukat
- Többször próbavásárlást végeznek
- Rendszeres árösszehasonlítást végeznek
- Nem figyelik
- Máshogy, éspedig:

27. A legerősebb versenytársakhoz képest hol helyezi el a céget 1-5-ig terjedő skálán! (Karikázza be a kereskedésre vonatkozó értéket!)

1 átlag alatti.....5 átlagon felüli

Szervizben használt technológia:	1	2	3	4	5
Értékesítés során használt technika, technológia:	1	2	3	4	5
Kereskedés általános versenyképessége:	1	2	3	4	5
Vevőkiszolgálás minősége:	1	2	3	4	5
Fogyasztói igényeknek való megfelelés:	1	2	3	4	5

28. Értékelje a versenytársakhoz képest a kereskedés jelenlegi versenyképességét 1-től 5-ig terjedő skálán! (Karikázza be a kereskedésre jellemző értéket!)

1 iparági átlag alatti.....5 iparági átlag feletti

Nyereségesség:	1	2	3	4	5
Piaci növekedés:	1	2	3	4	5
Stabilitás (gazdaságilag biztonságos működés):	1	2	3	4	5

29. Miért készül(t) stratégiai, éves üzleti terv? (Több válasz is adható!)

- Tulajdonosi elvárás miatt
- Importőri elvárás miatt
- Banki, befektetői elvárás miatt
- Versenyelőny növelése céljából
- Bizonytalanság csökkentése céljából
- Válságból való mihamarabbi kilábalás céljából
- Más, éspedig:

30. Melyik kockázati tényezőt milyen súlyúnak érzi általában az autók kereskedés iparágban? (Karikázza be a tényezőknél a megfelelő értéket!)

1 jelentéktelen 5 nagyon jelentős

Üzemanyagárak emelkedése:	1	2	3	4	5
Versenytársak jelenléte:	1	2	3	4	5
Importőr általi befolyásolás:	1	2	3	4	5
Autógyárak befolyásolása:	1	2	3	4	5
Iparág innovációja (új technológiai trendek):	1	2	3	4	5
Politikai (EU, állami):	1	2	3	4	5
Jogszabály kedvezőtlen befolyásolása:	1	2	3	4	5
Szakképzés hiánya:	1	2	3	4	5
Szűkösen rendelkezésre álló munkaerő:	1	2	3	4	5
Munkaerőköltség növekedése:	1	2	3	4	5

31. Milyen kockázati tényezőket vesznek figyelembe általában a stratégia készítésénél? (Több válasz is adható!)

- Pénzügyi
- Piaci (versenytársak, importőr, gyár)
- Politikai
- Jogi
- Szakképzés hiánya
- Szűkösen rendelkezésre álló munkaerő
- Semmilyen kockázatot nem vettek figyelembe

Más, éspedig:

32. Véleménye szerint megvalósultak-e az elmúlt években kitűzött célok?

- Teljes mértékben
 Nagyrészt
 Részben
 Nem valósultak meg

33. Amennyiben részben vagy nem valósultak meg a célok, melyek voltak a fő okai? (Több válasz is adható!)

- Kereslet visszaesése
 Finanszírozási lehetőségek beszűkülése
 Vevői bizalom csökkenése (pl. dízel botrány)
 Fokozódó verseny
 Szigorúbb importóri (vagy gyári) előírások
 Hiányos, nem kellően lehatárolt célkitűzés
 Más, éspedig:

34. Szüksége volt-e a vállalkozásnak külső forrás bevonására a válság kirobbanását követően (2008-2014-es időszakban)? (Több válasz is adható!)

- Nem, elég volt a belső forrás
 Igen, hitelre
 Igen, tőketársra
 Igen, támogatásra
 Másra, éspedig:

35. Vállalati stratégiáról elmondható: (Több válasz is adható!)

- A vállalatnak van megfogalmazott jövőképe (víziója)
 Van formalizált stratégiai terve (3-5 éves)
 Van éves üzleti terve
 Jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé hosszú távú stratégia követését

36. Vállalatirányítási és döntéselőkészítési rendszerre vonatkozóan elmondható: (Több válasz is adható!)

- Szervezet formalizált; funkciók és a munkamegosztás jól körühatárolható
 Van döntéstámogató információs rendszer
 Külső tanácsadók szolgáltatásait veszik igénybe
 Döntések előkészítéséhez értekezletet tartanak
 Döntések előkészítéséhez személyes beszélgetéseket tartanak
 Vállalat irányításában jellemző: egyéni döntés
 Vállalat irányításában jellemző: kollektív döntés

37. A tulajdonosok, felsővezetők között van:

- Csak szakmai képzettségű szakember
 Csak gazdasági, üzletviteli képzettségű szakember
 Mindkettő

38. Melyik jellemző leginkább a kereskedés vezetőjének a vezetési stílusára?

- a vezető dönt és kihirdeti azt

- a vezető „eladja” döntését, de előtte kérdez
- a vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál, a döntés elfogadása párbeszédet igényel
- a vezető bejelenti a döntését, de a beosztottak véleménye alapján még változtatható
- a vezető bemutatja a problémát, javaslatokat kér, majd azok alapján dönt
- a vezető definiálja a határokat, de a csoport dönt
- a vezető koordinátor, a beosztottak a korlátokon belül önállóan működnek

39. Részt vesznek-e a felsővezetők tanfolyamokon, továbbképzéseken, konferenciákon?

- Igen, rendszeresen
- Időnként
- Nem jellemző

40. Részt vesznek-e a dolgozók tanfolyamokon, továbbképzéseken?

- Igen, rendszeresen
- Időnként
- Nem jellemző

41. Ki által szervezett tanfolyamokon és továbbképzéseken szoktak a dolgozók részt venni? (Több válasz is adható!)

- Autógyártó által szervezett
- Importőr által szervezett
- Szakmai Szövetség által szervezett
- A cég által szervezett

42. Milyen területre irányulnak a dolgozók képzései? (Több válasz is adható!)

- Márkaismeret
- Ügyfél-kommunikáció
- IT
- Marketing
- Technológia (szerviz, javítás)
- Más, éspedig:

43. Milyen területet tartana a legszükségesebbnek a dolgozók képzésénél jelenleg? (Több válasz is adható!)

- Márkaismeret
- Ügyfél-kommunikáció
- IT
- Marketing
- Technológia (szerviz, javítás)
- Más, éspedig:

44. A vállalat stratégiáját, éves üzleti tervét, jövőképét a dolgozók ismerik-e?

	Ismerik koncentrálnak	Részben (az ő területükre vonatkozóakat)	Csak a napi munkára
Jövőképét	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Éves üzleti tervét	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vállalat stratégiáját (3-5 év)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. A dolgozók ön szerint lojálisak a vállalkozáshoz?

- Igen
 Részben
 Csak a saját feladatukra koncentrálnak

46. Termékkörök (szolgáltatások) aránya az árbevételben 2017-ben:

- Értékesítés (új és használt):%
 Szerviz és egyéb vevőszolgálat:%

47. A válság kirobbanását követően milyen területeken kellett változtatásokat hoznia? (Több válasz is adható!)

- Tevékenységi körök bővítése, átalakítása
 Fizetési konstrukciók megváltoztatása
 Marketing megváltoztatása
 Költségek csökkentése, átstrukturálása
 Alkalmazottak elbocsátása
 Más(ok), éspedig:

48. Jelölje meg azokat a tulajdonságokat, ami Ön szerint a kereskedését a válság túléléséhez segítette!

- Jó vevőszolgálat
 Jó pénzgazdálkodás
 Reexport
 Új tulajdonos bevonása
 Más, éspedig:

49. Mit gondol mik azok az okok, hiányosságok, amik általában a kereskedések bezárását okozták a válság időszakában? (Több válasz is adható!)

- Nem megfelelő vevőszolgálat
 Kicsi vevőkör
 Jutalék előre történő elköltése
 Fiatal, a válságot megelőző néhány évben alapított kereskedések
 Nem megfelelő vezetés
 Más, éspedig:

50. Mit gondol mik azok az okok, hiányosságok, amik a hasonló kereskedések bezárását okozták a válság időszakában? (Több válasz is adható!)

- Nem megfelelő vevőszolgálat
 Kicsi vevőkör
 Jutalék előre történő elköltése
 Fiatal, a válságot megelőző néhány évben alapított kereskedések
 Nem megfelelő vezetés
 Más, éspedig:

51. Melyik közösségi oldalon van jelen az autókereskedés? (Több válasz is adható!)

- Facebook
 Instagram
 Twitter

- Google+
 Nincs jelen egyiken sem
 Más, és pedíg:

52. Milyen arányban található az ügyfelei között:

- Magánszemély:%
 Vállalat:%
 Flottakezelő:%

53. Az értékesített autók közül milyen arányban kerülnek az autók:

- Magánszemélyhez:%
 Vállalathoz:%
 Flottakezelőhöz:%

54. Hogyan tartják a kapcsolatot a régi, már meglévő ügyfeleikkel? (Több válasz is adható!)

- Weboldalon
 E-mailben
 SMS-ben
 Telefonon
 Közösségi oldalakon
 Nem tartják a kapcsolatot

55. Milyen célból keresik fel a régi, már meglévő ügyfeleiket? (Több válasz is adható!)

- Tájékoztató küldése
 Akciós ajánlatok küldése
 Emlékeztető szerviz esedékességre
 Más, és pedíg:

56. Kérem, hogy rangsorolja 1-től 5-ig az alábbi tényezőket a vállalkozás/kereskedés sikerének szempontjából! (1 a legkevésbé fontos, 5 a legfontosabb tényező)

- Tőke
 Speciális szaktudású munkaerő
 Marketing tevékenység
 Speciális eszközök, gépek
 Értékesítés és vevőszolgálat

57. Milyen arányban, honnan származik a vállalkozás/kereskedés bevétele?

- Közvetlenül az ügyfelektől:%
 Jutalék formájában partnerektől, mint például bankok, biztosító társaságok:%

58. Milyen arányban jelentkeznek az alábbi tényezők a kereskedés költségein belül?

- Telephellyel kapcsolatos költségek:%
 Munkaerő és közterhe:%
 Marketingtevékenység költsége:%

8.6. Elemzéshez használt keresztábrák és statisztikai próbák eredményei

30. táblázat: Vezetők végzettsége és a stratégiai gondolkodás közötti összefüggés vizsgálata (kérdőív 35. és 37. kérdés)

			van jövőképe		összesen
			0	1	
tulajdonos/vezető végzettsége	1	Cellamegfigyelések száma	6	7	13
		%	46.2%	53.8%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.0	-1.0	
	2	Cellamegfigyelések száma	1	2	3
		%	33.3%	66.7%	100.0%
		Korrigált reziduum	-0.1	0.1	
	3	Cellamegfigyelések száma	13	28	41
		%	31.7%	68.3%	100.0%
		Korrigált reziduum	-0.9	0.9	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	20	37	57
		%	35.1%	64.9%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint		
Khi-négyzet	,909	2	0.635		
Valószínűségi hányados	0.886	2	0.642		
Lineáris kapcsolat mutató	0.855	1	0.355		
Érvényes esetszám	57				

			van formalizált stratégiai terve		összesen
			0	1	
tulajdonos/vezető végzettsége	1	Cellamegfigyelések száma	4	9	13
		%	30.8%	69.2%	100.0%
		Korrigált reziduum	-1.5	1.5	
	2	Cellamegfigyelések száma	1	2	3
		%	33.3%	66.7%	100.0%
		Korrigált reziduum	-0.6	0.6	
	3	Cellamegfigyelések száma	23	18	41
		%	56.1%	43.9%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.7	-1.7	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	28	29	57
		%	49.1%	50.9%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint		
Khi-négyzet	2,849	2	0.241		
Valószínűségi hányados	2.907	2	0.234		
Lineáris kapcsolat mutató	2.688	1	0.101		
Érvényes esetszám	57				

			van éves üzleti terve		Összesen
			0	1	
tulajdonos/vezető végzettsége	1	Cellamegfigyelések száma	5	8	13
		%	38.5%	61.5%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.3	-1.3	
	2	Cellamegfigyelések száma	0	3	3
		%	0.0%	100.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	-1.0	1.0	
	3	Cellamegfigyelések száma	9	32	41
		%	22.0%	78.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	-0.7	0.7	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	14	43	57
		%	24.6%	75.4%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint		
Khi-négyzet	2,483	2	0.289		
Valószínűségi hányados	3.072	2	0.215		
Lineáris kapcsolat mutató	1.091	1	0.296		
Érvényes esetszám	57				

			jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé a tervezést		Összesen
			0	1	
tulajdonos/vezető végzettsége	1	Cellamegfigyelések száma	10	3	13
		%	76.9%	23.1%	100.0%
		Korrigált reziduum	-1.1	1.1	
	2	Cellamegfigyelések száma	3	0	3
		%	100.0%	0.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	0.7	-0.7	
	3	Cellamegfigyelések száma	36	5	41
		%	87.8%	12.2%	100.0%
		Korrigált reziduum	0.6	-0.6	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	49	8	57
		%	86.0%	14.0%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint		
Khi-négyzet	1,486	2	0.476		
Valószínűségi hányados	1.788	2	0.409		
Lineáris kapcsolat mutató	0.754	1	0.385		
Érvényes esetszám	57				

31. táblázat: Vezetők továbbképzése és a stratégiai gondolkodás közötti összefüggés vizsgálata (kérdőív 37. és 39. kérdés)

			van jövőképe		Összesen
			0	1	
felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken	1	Cellamegfigyelések száma	7	25	32
		%	21.9%	78.1%	100.0%
		Korrigált reziduum	-2.3	2.3	
	2	Cellamegfigyelések száma	11	12	23
		%	47.8%	52.2%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.6	-1.6	
	3	Cellamegfigyelések száma	3	2	5
		%	60.0%	40.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.2	-1.2	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	21	39	60
		%	35.0%	65.0%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint		
Khi-négyzet	5,460	2	0.065		
Valószínűségi hányados	5.502	2	0.064		
Lineáris kapcsolat mutató	5.166	1	0.023		
Érvényes esetszám	60				

			van formalizált stratégiai terve		Összesen
			0	1	
felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken	1	Cellamegfigyelések száma	15	17	32
		%	46.9%	53.1%	100.0%
		Korrigált reziduum	-0.8	0.8	
	2	Cellamegfigyelések száma	12	11	23
		%	52.2%	47.8%	100.0%
		Korrigált reziduum	0.1	-0.1	
	3	Cellamegfigyelések száma	4	1	5
		%	80.0%	20.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.3	-1.3	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	31	29	60
		%	51.7%	48.3%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint		
Khi-négyzet	1,904	2	0.386		
Valószínűségi hányados	2.029	2	0.363		
Lineáris kapcsolat mutató	1.379	1	0.240		
Érvényes esetszám	60				

			van éves üzleti terve		Összesen
			0	1	
felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken	1	Cellamegfigyelések száma	5	27	32
		%	15.6%	84.4%	100.0%
		Korrigált reziduum	-1.5	1.5	
	2	Cellamegfigyelések száma	7	16	23
		%	30.4%	69.6%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.0	-1.0	
	3	Cellamegfigyelések száma	2	3	5
		%	40.0%	60.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	0.9	-0.9	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	14	46	60
		%	23.3%	76.7%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint		
Khi-négyzet	2,488	2	0.288		
Valószínűségi hányados	2.458	2	0.293		
Lineáris kapcsolat mutató	2.409	1	0.121		
Érvényes esetszám	60				

			jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé a tervezést		Összesen
			0	1	
felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken	1	Cellamegfigyelések száma	30	2	32
		%	93.8%	6.3%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.7	-1.7	
	2	Cellamegfigyelések száma	19	4	23
		%	82.6%	17.4%	100.0%
		Korrigált reziduum	-0.7	0.7	
	3	Cellamegfigyelések száma	3	2	5
		%	60.0%	40.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	-1.8	1.8	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	52	8	60
		%	86.7%	13.3%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint		
Khi-négyzet	4,794	2	0.091		
Valószínűségi hányados	4.174	2	0.124		
Lineáris kapcsolat mutató	4.438	1	0.035		
Érvényes esetszám	60				

32. táblázat: Vezetők továbbképzése és a stratégiai gondolkodás közötti összefüggés vizsgálata összevont kategóriákkal (kérdőív 37. és 39. kérdés)

			van jövőképe		Összesen
			0	1	
felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken	nem rendszeresen	Cellamegfigyelések száma	14	14	28
		%	50.0%	50.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	2.3	-2.3	
	rendszeresen	Cellamegfigyelések száma	7	25	32
		%	21.9%	78.1%	100.0%
		Korrigált reziduum	-2.3	2.3	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	21	39	60
		%	35.0%	65.0%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	5,192	1	0.023		
Folytonossági korrekció	4.030	1	0.045		
Valószínűségi hányados	5.257	1	0.022		
Fisher teszt				0.031	0.022
Lineáris kapcsolat mutató	5.106	1	0.024		
Érvényes esetszám	60				

			van formalizált stratégiai terve		Összesen
			0	1	
felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken	nem rendszeresen	Cellamegfigyelések száma	16	12	28
		%	57.1%	42.9%	100.0%
		Korrigált reziduum	0.8	-0.8	
	rendszeresen	Cellamegfigyelések száma	15	17	32
		%	46.9%	53.1%	100.0%
		Korrigált reziduum	-0.8	0.8	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	31	29	60
		%	51.7%	48.3%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	,630	1	0.427		
Folytonossági korrekció	0.286	1	0.593		
Valószínűségi hányados	0.632	1	0.427		
Fisher teszt				0.451	0.297
Lineáris kapcsolat mutató	0.620	1	0.431		
Érvényes esetszám	60				

			van éves üzleti terve		Összesen
			0	1	
felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken	nem rendszeresen	Cellamegfigyelések száma	9	19	28
		%	32.1%	67.9%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.5	-1.5	
	rendszeresen	Cellamegfigyelések száma	5	27	32
		%	15.6%	84.4%	100.0%
		Korrigált reziduum	-1.5	1.5	
Total		Cellamegfigyelések száma	14	46	60
		%	23.3%	76.7%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	2,278	1	0.131		
Folytonossági korrekció	1.448	1	0.229		
Valószínűségi hányados	2.290	1	0.130		
Fisher teszt				0.220	0.114
Lineáris kapcsolat mutató	2.240	1	0.135		
Érvényes esetszám	60				

			jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé a tervezést		Összesen
			0	1	
felsővezetők részt vesznek-e tanfolyamokon, képzéseken	nem rendszeresen	Cellamegfigyelések száma	22	6	28
		%	78.6%	21.4%	100.0%
		Korrigált reziduum	-1.7	1.7	
	rendszeresen	Cellamegfigyelések száma	30	2	32
		%	93.8%	6.3%	100.0%
		Korrigált reziduum	1.7	-1.7	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	52	8	60
		%	86.7%	13.3%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	2,977	1	0.084		
Folytonossági korrekció	1.809	1	0.179		
Valószínűségi hányados	3.062	1	0.080		
Fisher teszt				0.130	0.089
Lineáris kapcsolat mutató	2.928	1	0.087		
Érvényes esetszám	60				

33. táblázat: Statisztikai számítások a kereskedések bezárását okozó tényezők közötti korreláció vizsgálatához

			Nem megfelelő vevőszolgálat		Összesen
			Nem	Igen	
Nem megfelelő vevőszolgálat	Nem	Cellamegfigyelések száma	34	2	36
		%	94.4%	5.6%	100.0%
		Korrigált reziduum	6.9	-6.9	
	Igen	Cellamegfigyelések száma	1	23	24
		%	4.2%	95.8%	100.0%
		Korrigált reziduum	-6.9	6.9	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	35	25	60
		%	58.3%	41.7%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	48,286	1	0.000		
Folytonossági korrekció	44.643	1	0.000		
Valószínűségi hányados	57.741	1	0.000		
Fisher teszt				0.000	0.000
Lineáris kapcsolat mutató	47.481	1	0.000		
Érvényes esetszám	60				
		Érték	Aszimptotikus standard hiba	Közelítő T	Közelítő szignifikancia
	Gamma	0.995	0.006	12.302	0.000
Érvényes esetszám		60			

			Kicsi vevőkör		Összesen
			Nem	Igen	
Kicsi vevőkör	Nem	Cellamegfigyelések száma	38	3	41
		%	92.7%	7.3%	100.0%
		Korrigált reziduum	6.0	-6.0	
	Igen	Cellamegfigyelések száma	3	16	19
		%	15.8%	84.2%	100.0%
		Korrigált reziduum	-6.0	6.0	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	41	19	60
		%	68.3%	31.7%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	35,476	1	0.000		
Folytonossági korrekció	32.011	1	0.000		
Valószínűségi hányados	36.881	1	0.000		
Fisher teszt				0.000	0.000
Lineáris kapcsolat mutató	34.884	1	0.000		
Érvényes esetszám	60				
		Érték	Aszimptotikus standard hiba	Közelítő T	Közelítő szignifikancia
	Gamma	0.971	0.025	6.326	0.000
Érvényes esetszám		60			

			jutalék előre történő elköltése		Összesen
			Nem	Igen	
jutalék előre történő elköltése	Nem	Cellamegfigyelések száma	24	1	25
		%	96.0%	4.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	6.7	-6.7	
	Igen	Cellamegfigyelések száma	3	32	35
		%	8.6%	91.4%	100.0%
		Korrigált reziduum	-6.7	6.7	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	27	33	60
		%	45.0%	55.0%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	45,039	1	0.000		
Folytonossági korrekció	41.576	1	0.000		
Valószínűségi hányados	53.704	1	0.000		
Fisher teszt				0.000	0.000
Lineáris kapcsolat mutató	44.288	1	0.000		
Érvényes esetszám	60				
		Érték	Aszimptotikus standard hiba	Közelítő T	Közelítő szignifikancia
	Gamma	0.992	0.009	12.088	0.000
Érvényes esetszám		60			

			Fiatal kereskedés		Összesen
			Nem	Igen	
Fiatal kereskedés	Nem	Cellamegfigyelések száma	32	4	36
		%	88.9%	11.1%	100.0%
		Korrigált reziduum	5.6	-5.6	
	Igen	Cellamegfigyelések száma	4	20	24
		%	16.7%	83.3%	100.0%
		Korrigált reziduum	-5.6	5.6	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	36	24	60
		%	60.0%	40.0%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	31,296	1	0.000		
Folytonossági korrekció	28.359	1	0.000		
Valószínűségi hányados	34.019	1	0.000		
Fisher teszt				0.000	0.000
Lineáris kapcsolat mutató	30.775	1	0.000		
Érvényes esetszám	60				
		Érték	Aszimptotikus standard hiba	Közelítő T	Közelítő szignifikancia
	Gamma	0.951	0.036	7.230	0.000
Érvényes esetszám		60			

			nem megfelelő vezetés		Összesen
			Nem	Igen	
nem megfelelő vezetés	Nem	Cellamegfigyelések száma	13	4	17
		%	76.5%	23.5%	100.0%
		Korrigált reziduum	5.5	-5.5	
	Igen	Cellamegfigyelések száma	3	40	43
		%	7.0%	93.0%	100.0%
		Korrigált reziduum	-5.5	5.5	
Összesen		Cellamegfigyelések száma	16	44	60
		%	26.7%	73.3%	100.0%
	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint	Szignifikancia szint
Khi-négyzet	30,088	1	0.000		
Folytonossági korrekció	26.639	1	0.000		
Valószínűségi hányados	29.278	1	0.000		
Fisher teszt				0.000	0.000
Lineáris kapcsolat mutató	29.586	1	0.000		
Érvényes esetszám	60				
		Érték	Aszimptotikus standard hiba	Közelítő T	Közelítő szignifikancia
	Gamma	0.955	0.037	4.972	0.000
Érvényes esetszám		60			

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Disszertációm végén elsőként témavezetőmnek, **Dr. Illés Bálint Csaba** professzor úrnak szeretnék köszönetet mondani, aki mindvégig támogatott, ösztönzött és szakmai segítségével, tanácsaival, hozzájárult dolgozatom végleges formájában való elkészüléséhez.

Köszönettel tartozom **Dr. Hurta Hilda** docens asszonynak és **Miskolcziné Dr. Gábrriel Monika** adjunktus asszonynak a dolgozat-tervezetem opponensi munkájában való részvételükért. Köszönöm **Törőné Dr. Dunay Anna** docens asszonynak, **Dr. Lehota József** professzor úrnak és **Dr. Liebmann Lajos** docens úrnak szakmai tanácsait és véleményét. Észrevételeiket, javaslataikat megfontolva és a szükséges hiányosságokat pótolva igyekeztem véglegesíteni munkámat.

Köszönöm **Gablini Gábor** úrnak, **Lukács Eszternek**, a **GÉMOSZ**nak és a **Magyar Autós Szakmai Szövetségnek** a sok támogatást és segítséget, és köszönettel tartozom a **Datahouse Kft.** munkatársainak, hogy rendelkezésemre bocsátották az elemzésekhez szükséges adatbázisokat.

Köszönöm továbbá azon **autómárkakereskedéseknek** az idejét és segítségét, akik a mélyinterjúk és a kérdőívek során készségesen álltak rendelkezésemre.

Hálásan köszönöm **kolléganőimnek és barátnőimnek** az elmúlt éveket, akik hol szakmai, hol pedig baráti támogatást nyújtottak a dolgozat készítése során, és szavaik mindig átlendítettek az írás egy-egy nehezebb időszakán.

A legnagyobb köszönet mégis a **családomat, Szüleimet, Páromat** és fiamat, **Dávidot** illeti, akik határtalan türelmükkel, megértésükkel biztosították számomra a dolgozat megírásához szükséges időt, ösztönző szavaikkal pedig töretlenül motiváltak munkám befejezésére.

Doktori Értekezésemet **nagybátyám, Horányi Csaba** emlékének ajánlom, aki sikeresen vezette és irányította márkakereskedését és erre a munkámra, illetve a dolgozatban elért eredményeimre biztosan nagyon büszke lenne.