

SZENT ISTVÁN EGYETEM

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

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

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	4
1.1. A téma aktualitása	4
1.2. Célkitűzések	4
1.3. Hipotézisek és a kutatásom folyamata	5
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	7
3. EREDMÉNYEK	11
3.1. Az autókereskedések életútjának vizsgálata	13
3.2. A kereskedések stratégiájára és a válság hatására vonatkozó kérdőíves felmérés eredményének elemzése	15
3. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK.....	25
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	26
5. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	29

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma aktualitása

Témaválasztásomnak indoklásai:

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 időszerűvé 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.

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 nyomonkövetni a szektor szereplőit, melynek eredményeit a dolgozatomban 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.

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 használhatnak 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 az alábbi célokat fogalmaztam meg:

- a) a különböző vállalati életciklus modellek összehasonlítása, értékelése és rendszerezése,
- b) a magyarországi autóiipar helyzetének vizsgálata,
- c) a magyarországi autó-márkakereskedések életútjának feltárása,
- d) az autókereskedések stratégiájának és a válság hatásának vizsgálata.

a) Az egyik célom, hogy részletesen összehasonlítsam, értékeljem és rendszerezem a külföldi és hazai szakirodalom alapján a különböző vállalati életciklus modelleket. Az életpályamodellek

rendszerző 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.

b) Céлом, 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 autókereskedéseket, a szalonok és telephelyek, a tulajdonosok, továbbá a forgalomba helyezett új autók számának alakulását a 2008-as világgazdasági válság előtt, alatt és után.

c) További célkitűzéseim között szerepel, hogy saját, empirikus kutatással vizsgáljam a magyar autó-márkakereskedések életútját és feltárjam fejlődésüket különböző szegmensekben. A vizsgált csoportok kialakításánál figyelembe veszem egyrészt az árkategóriát (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.

d) Végül céлом, 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 és a kutatásom folyamata

A hazai és nemzetközi irodalmak feldolgozását, a kulcsszereplőkkel történt előzetes interjúkat és kutatásokat követően 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 autósalon is működik, akkor azok a márkák ugyanazon cégcsoporthoz tartoznak.

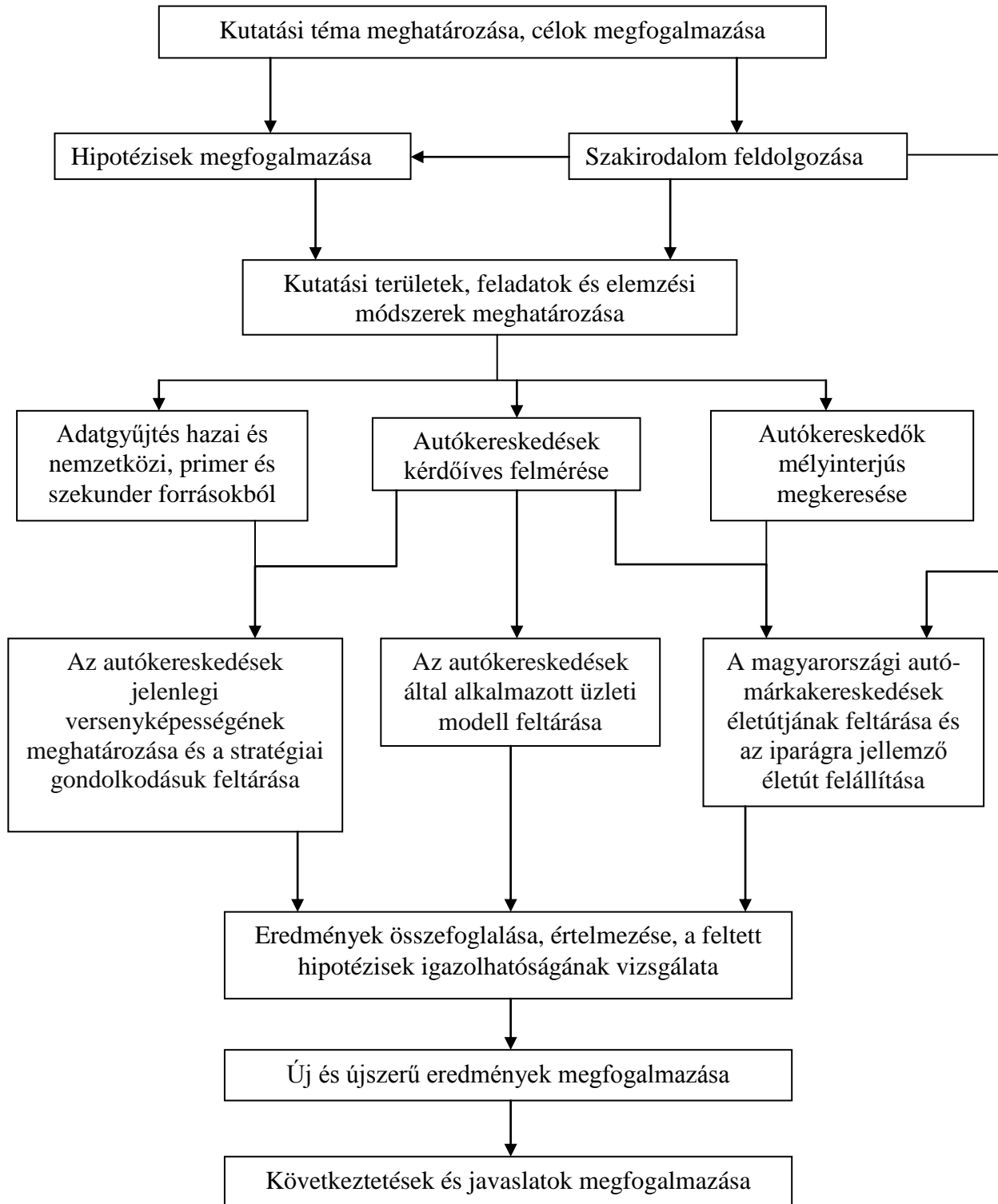
Hipotézis 5 (H5) – A márkakereskedések éves tervet felsőbb utasításra (importőri) készítenek, hosszabb távra a folyamatosan változó külső környezet miatt nem is terveznek, így üzleti és stratégiai tervet sem készítenek.

Hipotézis 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 kutatásom és a disszertációm elkészítésének lépéseit és azok közti kapcsolatrendszerét az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A disszertáció elkészítésének folyamatábrája

Forrás: saját összeállítás

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatási céljaim eléréséhez első lépésben szekunder adatokra támaszkodva áttekinttem a témához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalmat, mely 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) A márkakereskedések életútjának vizsgálatához strukturált *mélyinterjút* készítettem, mely során az egyes életszakaszok jellegzetességeit és a válság hatását próbáltam 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 jövőkéjükre. A mélyinterjút 4 márkánál, a Skoda, Suzuki, Toyota és VW végeztem.

b) 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 márka, valamennyi kereskedését lefedte. Módszerválasztásom során azt tartottam elsősorban szemelőtt, hogy a kérdőívezés során jól összehasonlítható és értelmezhető adatokat vizsgálhassak, melyek jól lefedik az adott időszak jellemzőit.

c) 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 és a Datahouse Kft. „üzemsoros” primer adatbázisát 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 négy csoportba soroltam aszerint, hogy egy vagy több márka értékesítésével foglalkozik, és egy vagy több telephelyen működik a vállalkozás. Az így kialakított csoportok a következők lettek:

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

Az autókereskedések életútjának és fejlődésének vizsgálatához *mélyinterjú módszerét* alkalmaztam. A magyarországi kereskedéseket először leszűrtem két jellemző alapján. Így a mélyinterjúhoz használt mintába az egymarkás, 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.

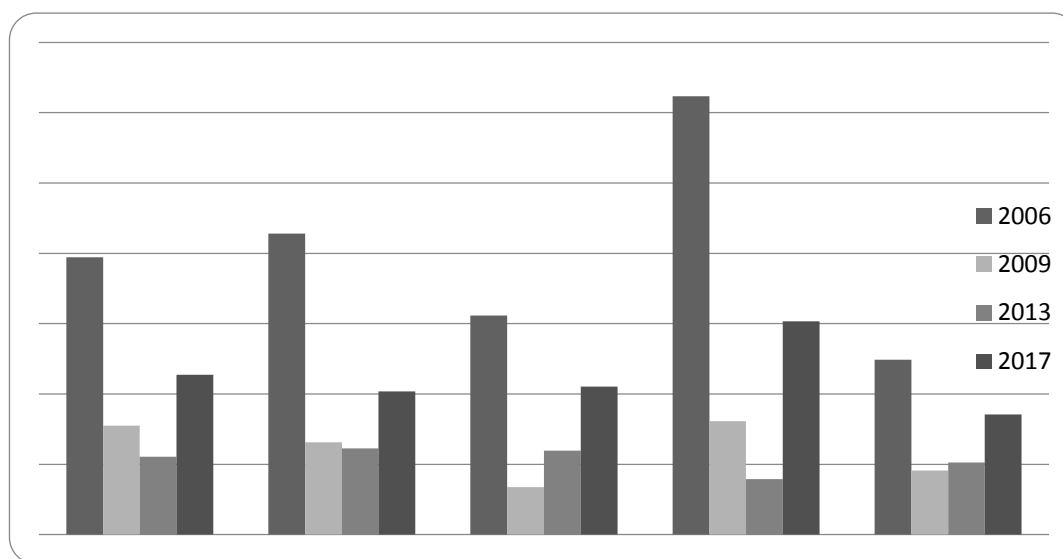
A márkaválasztásomnak több oka is volt:

- 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 márka is (2. ábra). A Toyotát, bár a top 5-ben nem szerepel, de a legmegbízhatóbb márkaként, a világ egyik legnagyobb autógyáráként, illetve a legértékesebb cég egyikeként mindenképp a vizsgált márkák közé választottam.
- Márkaválasztásomat 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 is reagáltak.



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

Magyarországon 2015-ben a vizsgálat indításakor 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 1. táblázatban mutatom be.

1. 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 1. 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.

Emberrpróbáló 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 egymárával 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 egymárával kereskedések között is a legmagasabb.

Az autókereskedéseket Adizes életútmodellje alapján próbáltam feltérképezni és elemezni. Figyelembe vettem a szakaszok egyedi sajátosságait és 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 autókerekeskedések 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 (1. 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 modellekkel kapcsolatosan is végeztem kutatást, emellett a versenyképességüket befolyásoló tényezőket, az importőr szerepét és a válság hatását is igyekeztem feltárni. 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, és 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 annyi 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 kiküldött 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 el kivinni papír alapon a kérdőívet az autókerekeskedésekhez. Ezzel viszont már sajnos kicsit torzult a minta, hiszen Pest megyében kapták meg papír alapon a kereskedések, míg telefonon azon cégeket kerestem meg, akiknél mélyinterjún is voltam.

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 révén, a márkák ismeretében már több esetben is egyértelműen beazonosítható lett volna az adott márkakereskedés, mivel az elhelyezkedésre, a márka 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 dolgozatban megfogalmazott célokat a hozzájuk tartozó hipotéziseket és a célok eléréséhez szolgáló anyagokat és módszereket a 2. táblázatban foglalom össze.

2. 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 autópiacon 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 egymáskás 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

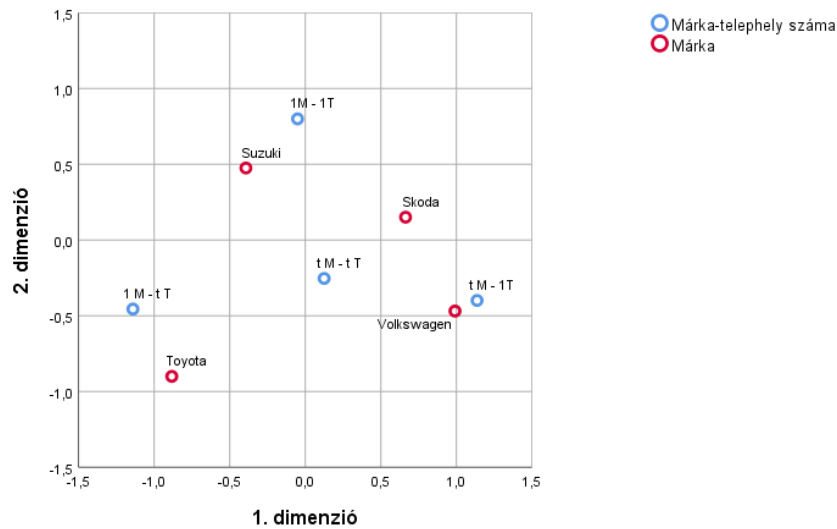
3. EREDMÉNYEK

A GÉMOSZ „üzemsoros” primer adatbázisa alapján, még a mélyinterjúk megkezdése előtt, korrespondencia analízist végeztem, mellyel célom volt a 4. hipotézisem alátámasztása, miszerint: Abban az esetben, ha egy kereskedésben, egy telephelyen több autósalon 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 márká 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 szerettem volna segíteni.



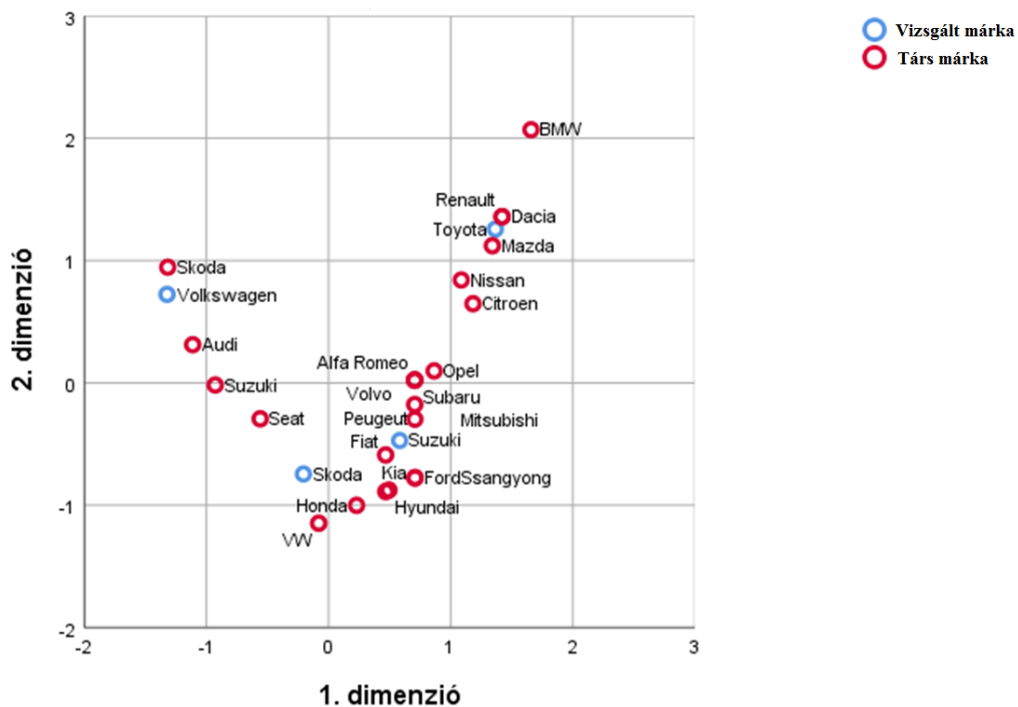
3. ábra: Korrespondencia térkép: A márkák és a telephelyek száma a vizsgált márkák esetében
 Forrás: saját vizsgálat

A korrespondencia-analízissel kapott 3. 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 találhatóak együtt egy-egy több márkás kereskedésben, egy adott telephelyen. A 4. 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 társárka is található egy telephelyen belül.



4. ábra: Korrespondencia térkép: A vizsgált márkák és az azokkal egy telephelyen értékesített társmárka megjelenése
 Forrás: saját vizsgálat

3.1. Az autókereskedések életútjának vizsgálata

A mélyinterjúk során Adizes szakaszai közül összemosódva és átfedésekkel az alábbi négy szakaszt tudtam azonosítani:

1. Udvarlás és az elindulás szakasza
2. Csecsemőkor szakasza, de részben már formalizált működés
3. Gyerünk-gyerünk szakasza a serdülőkor jellegzetességével
4. A válságot követő életszakaszok

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 autókereskedések életútjában voltak megfigyelhetők, és ezek alapján szerettem volna az esetlegesen különböző pályafutás vonalakat is kimutatni.

A vizsgálatom során az alábbi különbségeket fedeztem fel a különböző szegmensben forgalmazott márkák kereskedései esetében:

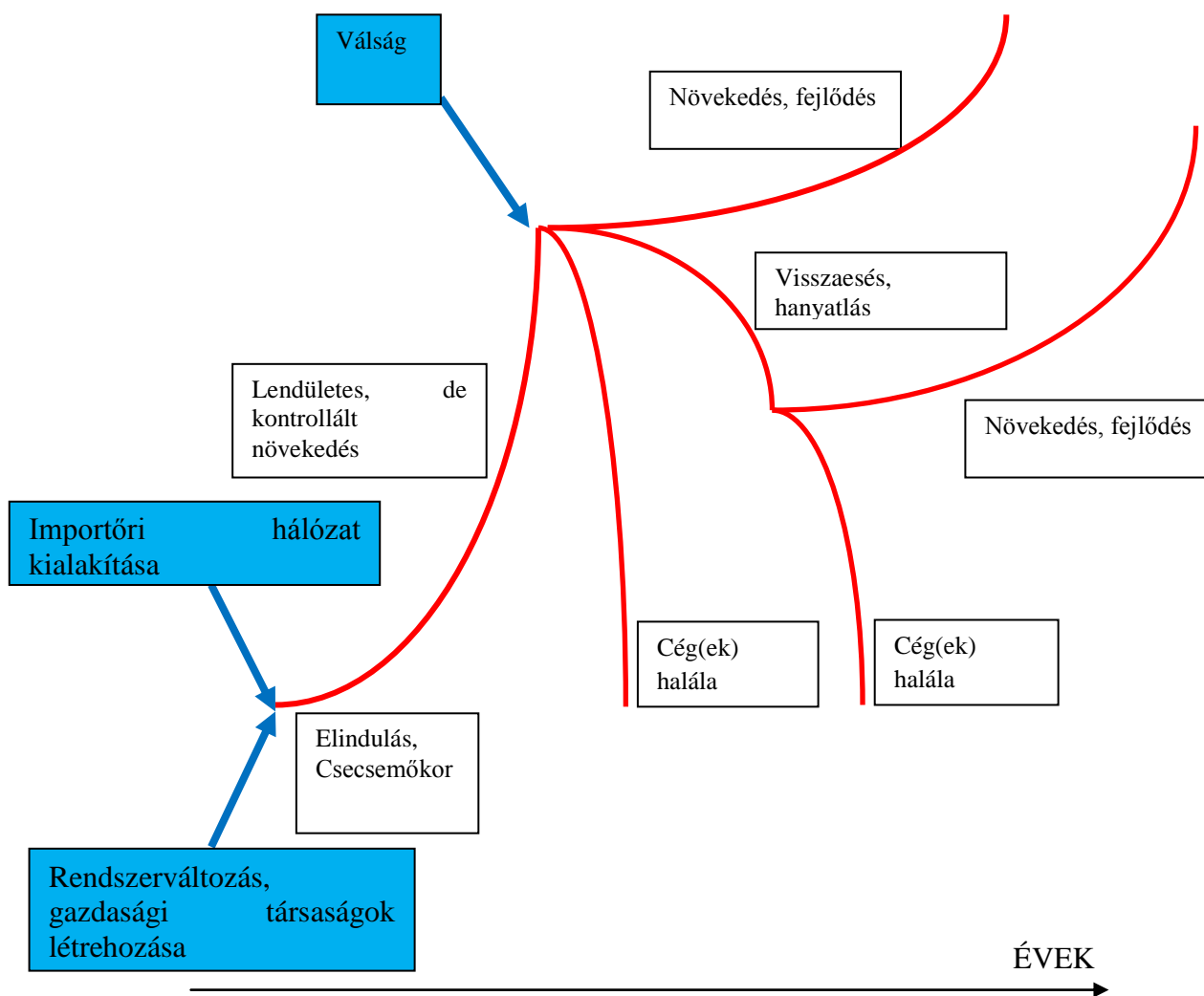
1. Megjelentek a pénzügyi befektetők
2. Több tulajdonos
3. Magasabb alkalmazotti létszám
4. “Magasabb” importóri előírások (pl. egységes arculat, weboldal, bemutatóterem)

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 induló befizetéssel, de értékesítésük ugyanúgy visszaesett a válság hatására.

A következő lépésben azt próbáltam 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. A 2008-as évet követően ezen cégek megérezték az értékesítések visszaesését és volt, ahol 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, és volt olyan vállalkozás is aki több szalont és több telephelyet is nyitott ebben az időszakban.

A vizsgálatom során, az eredmények alapján megpróbáltam elkészíteni a kereskedések életútjának modelljét. Bár a kutatásom kiindulópontját Adizes életútmodellje jelentette, megfigyelhető, hogy az említett sajátosságokból fakadóan egy teljesen egyedi életút ábrázolható (5. ábra). Ebből fakadóan az egyes szakaszok elemzésénél és értékelésénél nem hasonlítottam össze Adizes modelljével, hiszen már az elindulást követően látható volt ezen vállalkozások életútjára vonatkozó egyediség.



5. ábra: A vizsgált márkakereskedések életútja

Forrás: saját vizsgálat

3.2. A kereskedések stratégiájára és a válság hatására vonatkozó kérdőíves felmérés eredményének elemzése

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. Ez a 60 kérdőív több statisztikai számításnál mennyiségileg kevés ahhoz, hogy az alapsokaságra is kiterjeszhető eredményt adjon. Az összes kereskedésnek mégis a 15%-át jelenti.

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 a visszaesések mértéke. Ennek vizsgálatára Wilcoxon-próbát végeztem. 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.

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 egymarkás egy telephelyes kereskedések tulajdonosai zömmel a szakmából jöttek.

3. 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 3. 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.

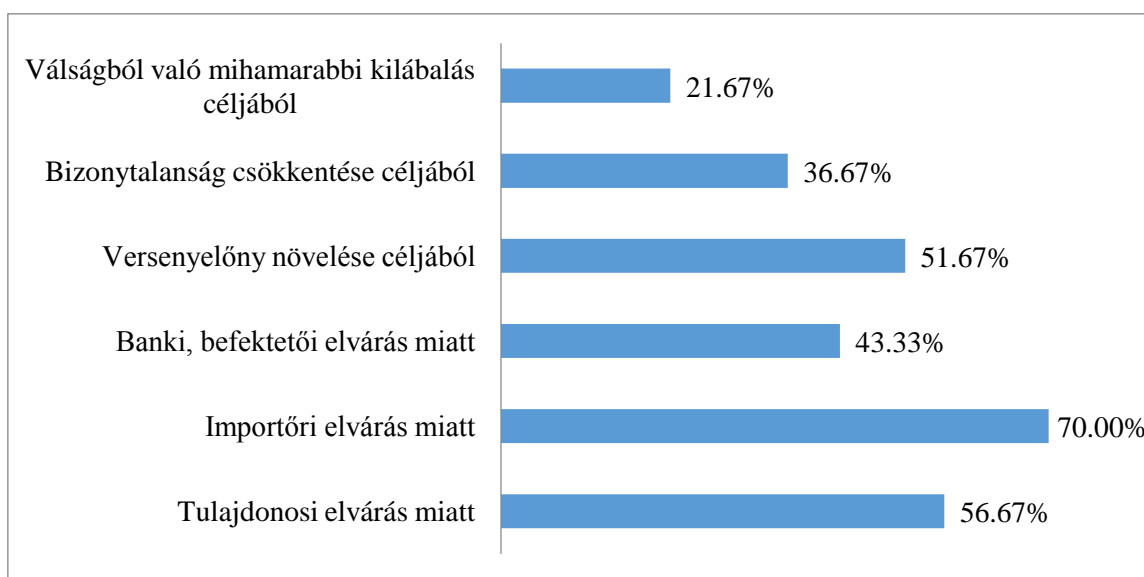
A kérdőívemben a márkakereskedések stratégiájának vizsgálatánál rákérdeztem arra, hogy a vezetők csak szakmai (autóipari) képzettséggel rendelkeznek, vagy – bár esetleg a szakmából jöttek – gazdasági végzettségű szakemberek is (esetleg csak utóbbiak). A válaszadók 23%-a csak szakmai képzettséggel rendelkezik, és több mint a háromnegyed része a vezetőknek gazdasági végzettségű. Kihívást próbával megvizsgáltam, hogy statisztikailag kimutatható-e, hogy azok, akik gazdasági végzettségűek, azoknak van hosszabb távra megfogalmazott célkitűzése, stratégiája. A próbát elvégeztem mindegyik válaszlehetőségre vonatkozóan, vagyis, hogy 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.

A következő lépésben nem a végzettség, hanem a folyamatos képzéseken, konferenciákon részt vevő tulajdonos/vezető és a stratégia közötti összefüggést kíséreltem meg statisztikai próbával alátámasztani. A keresztábrás vizsgálat alapján megállapítható, 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.

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 6. 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 szükségét érezte 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.



6. 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. Ezzel viszont némiképp ellentmond a kérdőívben csupán 8-an jelölték be válaszként azt, hogy a „jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé hosszabbtávú stratégia követését”. Ezt követően a mélyinterjú tapasztalataim alapján a válaszokból kivettem azokat, amikor csak kötelezően, felsőbb, importőri vagy tulajdonosi utasítás miatt készítene a kereskedésben stratégiai vagy éves üzleti tervet, és megnéztem, hogy abban az esetben, amikor nincs elvárás, hogyan alakulnak ezek az arányok. Ilyen szűkítéssel, feltételekkel viszont csak 5 kereskedés maradt a 60-ból. Ezen eredmények összefügghetnek azzal, hogy Magyarországon nem általános a stratégiai gondolkodás az autó-márkakereskedéseknél. A kereskedők, tulajdonosok maguktól, külső nyomás nélkül – a kereskedés jövője és tervezés szempontjából – csak kevesen gondolkoznak tudatosan, hosszabb távban.

Ugyanakkor 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 vezeték 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 (4. táblázat).

4. táblázat: A kitűzött célok és azok megvalósulásai 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 vizsgállok, illetve a megnövekvő piaci lehetőségek.

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 befolyásoló tényező.

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 (5. táblázat).

5. 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
	Total	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.

6. 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 ¹	,085	,180

Forrás: saját szerkesztés

¹ Az azonos oszlopban szereplő csoportok (kereskedéstípusok) közötti eltéréshez tartozó p-érték (Kruskal-Wallis próba).

A 6. 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 rangszámok 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 márka miatt már több lábbon állnak, a hozzájuk tartozó szélesebb vevői kör erősíti a 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.

Klaszteranalízist végeztem azzal kapcsolatban, hogy a vizsgált kereskedések a stratégiájuk által hogyan csoportosíthatók.

A csoportok számának meghatározására hierarchikus dendrogramot alkalmaztam. A dendrogram alapján 3 klasztert tartottam célszerűnek kialakítani. Ezt követően nem hierarchikus klaszterelemzési módszert, a K-közép algoritmust alkalmaztam. A vizsgálattal nem az volt a célom, hogy melyik kereskedést hova tudom sorolni, hanem az, hogy homogén csoportokat képezek, melyekkel további vizsgálatokat végezhetek.

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 keresztábla-elemzés támaszt alá (7. táblázat).

7. táblázat: Keresztábla-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 kialakított három klasztert a rájuk jellemző tulajdonságaik alapján neveztem el, utalva a csoportokban lévő kereskedések stratégiai gondolkodásukra.

1. klaszter: Céltudatos, nyitott, tervező
2. klaszter: Szerencsés túlélő
3. klaszter: Tudatosan kereső

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.

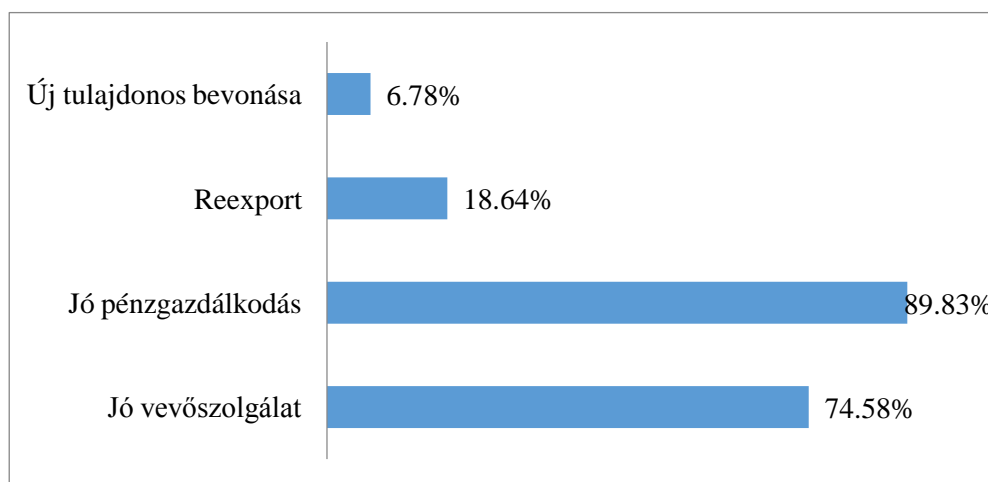
2. klaszter: Szerencsés túlélő

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 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, és közrejátszottak abban, hogy azok a vállalkozások, akik fennmaradtak, túléljék ezt az időszakot. A választási arányokat a 7. 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.

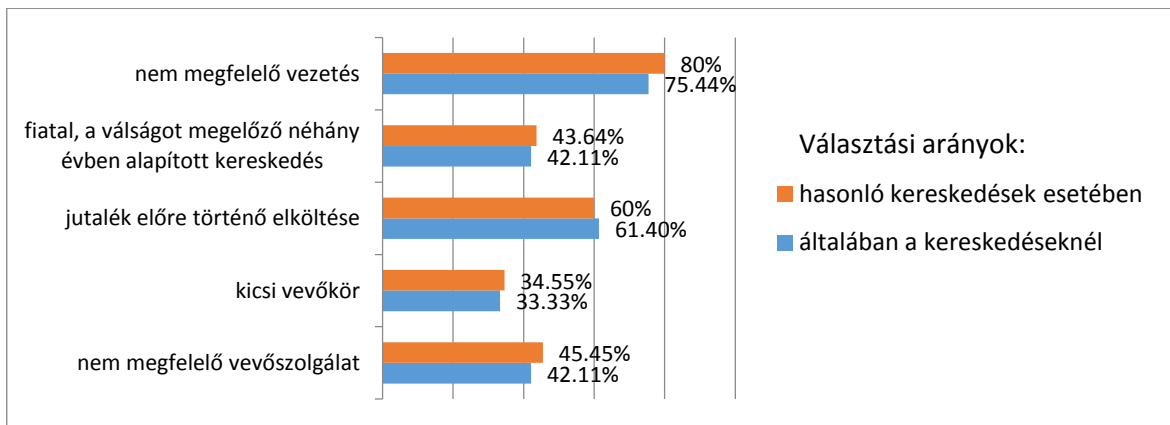


7. ábra: A válság túlélését elősegítő tulajdonságok, tevékenységek

Forrás: saját vizsgálat

A kérdőív során rákérdeztem arra, hogy 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 8. 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.

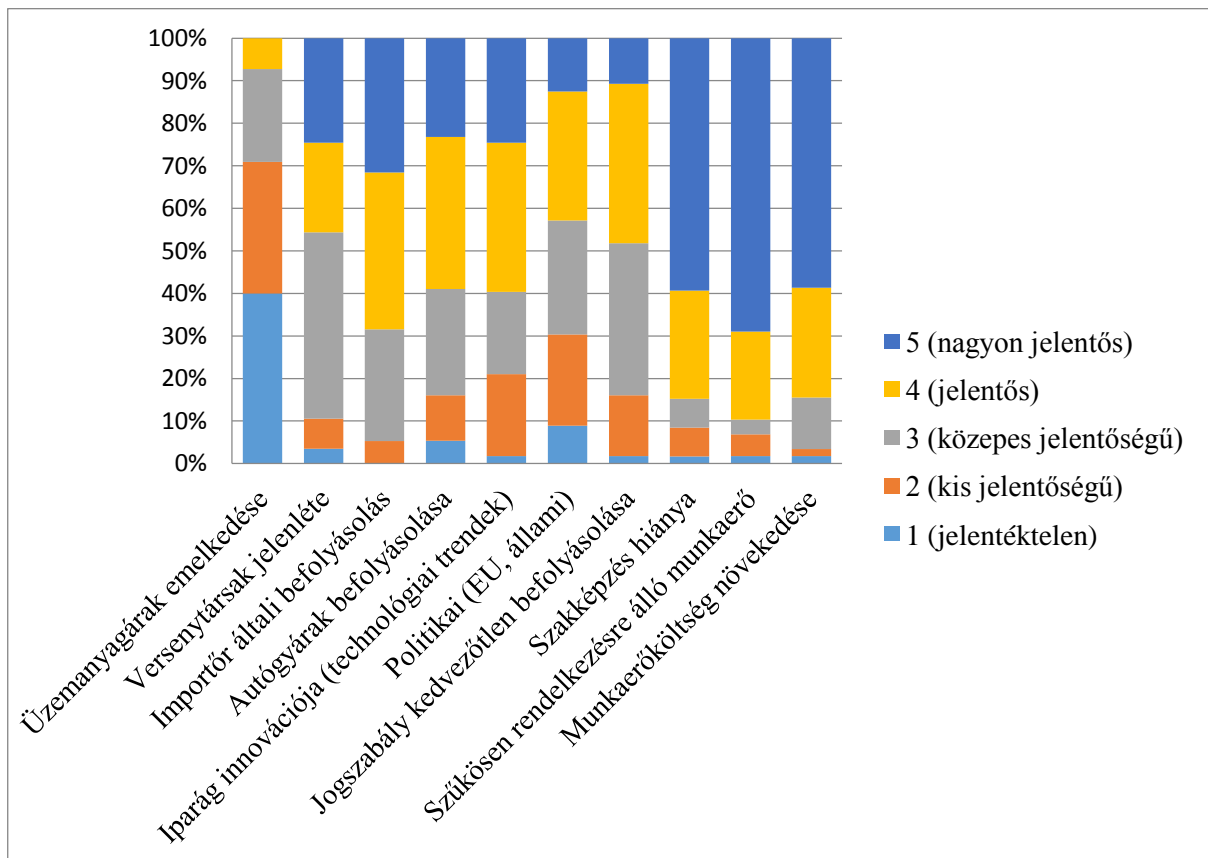


8. ábra: A kereskedések bezárását okozó tulajdonságok és okok a válságot követően

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.

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 (9. ábra).



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

Forrás: saját vizsgálat

A 9. ábrán láthatjuk, és ez 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.

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

Az eredmények elemzése és értékelése során az általam már korábban meghatározott és alkalmazott négy csoportot használtam. A 8. táblázatban szerepeltetem a négy csoportra vonatkozóan a leíró statisztika eredményeit.

8. 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 8. 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 9. táblázat mutatja be.

9. 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 10. táblázatban látható.

A post-hoc próba eredménye alátámasztotta azt, hogy a legerősebb versenytárshoz képest mért versenyképesség, a kereskedések jelenlegi versenyképessége, és az összevontan mért versenyképesség esetében is a négy csoport közül az egy telephely, ott viszont a több márka értékesítése a legversenyképesebb.

A mélyinterjúk során az autókereskedések vezetői a több telephelyen történő értékesítésnek több előnyét is kiemelték. Ugyanakkor a kérdőíves felmérés eredménye azt mutatja, hogy a több telephellyel jelentkező előnyök nem elegendőek arra, hogy megérje a tulajdonosoknak az ilyen irányú terjeszkedés és fejlődés.

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

Legerősebb versenytáshoz 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

3. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK

1. Primer és szekunder (a GÉMOSZ és a Datahouse „üzemsoros” primer) adatok alapján rendszerszemléletű megközelítéssel értékeltem az autóipar, azon belül pedig az autókereskedések szerepét és helyzetét Magyarországon, különös tekintettel a 2008-as világgazdasági válság hatására.
2. A kutatás során elvégeztem az autóipar szereplői közötti kapcsolatrendszerek feltárását és értékeltem a főbb piaci szereplők pozícióját és viszonyait is. Ezáltal megállapítottam, hogy a szektor jellege nagyon sajátos, erős importóri 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.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásom eredményeit összefoglalva a következtetések és javaslatok fejezetben elsőként értékelem a hipotéziseim igazolását, illetve elvetését (5. táblázat). 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.

5. 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 (importőri) 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 minta, illetve vállalkozás menedzselési tapasztalat nélkül jöttek létre többet között az autókereskedések is. Ezt követően ezen vállalatok fejlődését és növekedését – a speciális helyzeten 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 márká bevonása és/vagy

további telephely nyitása nem volt cél az alapítók számára. Zömmel 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 tudnak fennmaradni ilyen számú és ilyen formában működő kereskedések.

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.

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 következtetések nem tudok levonni.

Bár doktori értekezésem során 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 következtetéseim

A gyár 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, és a kereskedés szempontjából tudatosan és hosszabb távban csak nagyon kevesen gondolkoznak.

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.

Az autóiipar és a kereskedelem jövőjére vonatkozó következtetéseim

Az e-kereskedelem és a fogyasztói szokások változásának következtében vizsgálataim során úgy tűnik, hogy a több márkát forgalmazó, autópályák 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 kereskedések, mint a több márkásakat. Emellett a mélyinterjúk során elhangzott, hogy a korábban nyitott autóplázák zömmel megszűntek Magyarországon. Nagyon sok márka esetében 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 márka esetében 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 következtetéseim alapján összességében megállapítható, hogy egyelőre egyértelműen az egy telephelyes, de ott több márkát értékesítő autókereskedéseké a jövő. A kutatásom eredményei azt mutatják, hogy a több telephellyel jelentkező előnyök nem elegendőek arra, 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.

5. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Folyóiratcikk

Idegen nyelvű

1. **Beatrix Horányi**, Emese Tatár
Developmental Cycles of Family Business in the Catering Industry: Case Study. REVIEW OF FACULTY OF ENGINEERING ANALECTA TECHNICA SZEGEDINENSIA 10:(2) pp. 16-22. (2016)
2. Klára Béres Hustiné, Emese Tatár, **Beatrix Turzai-Horányi**
Relation between R&D Activities and Tax Allowances in Hungarian Car Trade Companies
THEORY METHODOLOGY PRACTICE: CLUB OF ECONOMICS IN MISKOLC 10:(2)
pp. 37-47. (2014)

Magyar nyelvű

3. **Turzai-Horányi Beatrix**
Az autó-márkakereskedések jelenlegi helyzete Magyarországon. JELENKORI TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI FOLYAMATOK 14:1-2 (2019) megjelenés alatt
4. **Turzai-Horányi Beatrix**, Dunay Anna
A magyarországi egymarkás autókakereskedések életciklusainak összehasonlító vizsgálata. GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 9:3-4 pp. 122-141. (2017)

Konferenciakiadvány

Idegen nyelvű

1. Dunay Anna, **Turzai-Horányi Beatrix**
Organizational lifecycle of car dealerships in Hungary. In: Bylok, F.; Albrychiewicz-Słocińska, A.; Cichoblażinski, L. (szerk.) 8th International Conference on Management: Leadership, Innovativeness and Entrepreneurship in a Sustainable Economy : Book of Proceedings. Czestochowa, Lengyelország: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Czestochowskiej, (2018) pp. 191-195.
2. **Beatrix Turzai-Horányi**
Theoretical background of the main Hungarian and international life cycle models
In: Košičiarová, I., Kádeková, Z. (szerk.) Managerial trends in the development of enterprises in globalization era. 949 p. Konferencia helye, ideje: Nitra, Szlovákia, 2017.06.01-2017.06.02. Nitra: Slovak University of Agriculture in Nitra, 2017. pp. 934-941. (ISBN:978-80-552-1739-0)
3. **Beatrix Horányi**, Réka Törő
The Steps of the Entrepreneurial Process in Practice: Case Study
In: Formánková S (szerk.) Proceedings of the 6th International Conference on Management 2016: Trends of Management in the Contemporary Society. 384 p. Konferencia helye, ideje: Brno, Csehország, 2016.06.09-2016.06.10. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2016. pp. 133-136. (ISBN:978-80-7509-451-3)
4. **Horányi Beatrix**, Markó Olga
Competitiveness of the car traders in Hungary after the economic crisis. In: Dunay Anna (szerk.) Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015: Management, Leadership and Strategy for SMEs' Competitiveness. 578 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2015.06.18-2015.06.19. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2015. pp. 157-161. (ISBN:978-963-269-492-4)
5. Illés Bálint Csaba, Hustiné Béres Klára, Tatár Emese, **Horányi Beatrix**
Impacts of Corporate Taxes on the R&D&I Activities of Agricultural Enterprises in Hungary

In: Elena Horská, Iveta Ubreziová (szerk.) Business Management - Practice and theory in the 21st century - Proceedings. Konferencia helye, ideje: Nitra, Szlovákia, 2013.06.06-2013.06.07. Nitra: Slovak Agricultural University, 2013. pp. 256-261. (ISBN:978-80-552-1026-1)

6. **Beatrix Horányi**, Tímea Kozma

The competitiveness of SMEs in the food industry. In: Hodur C, Kovács E T, Gál J, Gyimes E (szerk.) International Conference on Science and Technique in the Agri-Food Business: ICoSTAF 2008: Tudomány és technika az agrár- és élelmiszergazdaságban. 367 p. Konferencia helye, ideje: Szeged, Magyarország, 2008.11.05-2008.11.06. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar, 2008. pp. 453-457. (ISBN:963-482-676-8)

7. Salamonné Huszty Anna, Illés B. Csaba, Kozma Tímea, **Horányi Beatrix**

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. Konferencia helye, ideje: Izmir, Törökország, 2008.08.21-2008.08.22. (Social Sciences Research Society (SOSRES-SOBIAD)) Izmir: Yasar University, 2008. pp. 145-156. (ISBN:978-605-5741-01-3)

8. Zita Fodor, **Beatrix Horányi**

The applied information systems and the relationships of small and medium sized enterprises' flexibility In: Lehoczky L, Kalmár L (szerk.) 6th International Conference of PhD Students. Konferencia helye, ideje: Miskolc, Magyarország, 2007.08.12-2007.08.18. Miskolc: Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum, 2007. pp. 577-582. (ISBN:978-963-661-7830)

Magyar nyelvű

9. **Turzai-Horányi Beatrix**

A magyar autókereskedések helyzete a válságot követő években. In: Bene Szabolcs (szerk.) XXIII. Ifjúsági Tudományos Fórum. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2017.05.26 Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, 2017. Paper 5/6. 6 p. (ISBN:978-963-9639-87-4)

10. **Turzai-Horányi Beatrix**, Illés Bálint Csaba, Dunay Anna

A magyarországi egymarkás autókereskedések fejlődése, életciklus vizsgálata. In: Veresné Somosi Mariann, Lipták Katalin (szerk.) „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” X. International Scientific Conference: Konferenciakiadvány: A közgazdászképzés elindításának 30. évfordulója alkalmából. 891 p. Konferencia helye, ideje: Miskolc-Lillafüred, Magyarország, 2017.10.17-2017.10.18. Miskolc-Egyetemváros: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2017. pp. 519-526.

11. **Horányi Beatrix**, Oszaczki Dalma

A kis- és középvállalkozások helyzete Vác városában. In: Ferencz Árpád (szerk.) II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Kecskemét, 2015. augusztus 27.: "A vidék él és élni akar". 916 p. Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2015.08.27 Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, 2015. pp. 784-788.

12. **Horányi Beatrix**, Kozma Tímea, Rab Krisztina

A budapesti tanácsadó kisvállalkozások innovációja. In: Ferencz Á (szerk.) Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia: Globális kihívások, lokális megoldások. 1490 p. Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2009.09.03-2009.09.04. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, 2010. pp. 1218-1222. I-III. (ISBN:978-963-7294-73-0)

13. Kozma Tímea, Makai Andrea, **Horányi Beatrix**

A vállalati életciklus elemzés alkalmazása a gyakorlatban: Esettanulmány. In: Ferencz Á (szerk.) Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia: Globális kihívások, lokális megoldások. 1490 p. Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2009.09.03-2009.09.04. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, 2010. pp. 1273-1277. I-III. (ISBN:978-963-7294-73-0)

14. Fodor Zita, **Horányi Beatrix**

A rugalmasság, mint versenyelőny a kis- és középvállalkozásoknál. In: Ferencz Árpád (szerk.) Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia [Erdei Ferenc IVth Scientific Conference]: 2007. augusztus 27-28., Kecskemét. 1088 p. Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2007.08.27-2007.08.28. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, 2007. pp. 1073-1076. 1-2. (ISBN:978 963 7294 63 1)

Absztrakt

1. Dunay Anna, **Turzai-Horányi Beatrix**

Lifecycle of Enterprises – A Case Study of Hungarian Car Trade Industry

In: Bylok, F.; Cichoblazinski, L. (szerk.) 8th International Conference on Management: Leadership, Innovativeness and Entrepreneurship in a Sustainable Economy : Book of Abstracts
Czestochowa, Lengyelország : Wydawnictwo Wydzialu Zarzadzania Politechniki Czestochowskiej, (2018) p. 18.

2. Illés Bálint Csaba, Dunay Anna, **Turzai-Horányi Beatrix**

Lifecycle of enterprises: organizational lifecycle of car dealerships in Hungary

In: Anita, Tangl (szerk.) Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice. Conference on the 25th Anniversary of the Doctoral School of Management and Business Administration: Book of Abstracts = Gazdálkodás- és szervezéstudomány: Új kihívások az elméletben és gyakorlatban. Tudományos konferencia a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola alapításának 25. évfordulója alkalmából: Előadások összefoglalói. Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, (2018) p. 5.

3. Dunay Anna, **Turzai-Horányi Beatrix**, Illés Bálint Csaba

Development of car dealerships in Hungary – a comparison of different brands

In: II. International Conference on University-Based Entrepreneurship and Regional Development: Theory, Empirics and Practical Implementation: Book of Abstract. Konferencia helye, ideje: Pécs, Magyarország, 2017.11.30-2017.12.01.pp. 53-54.

4. **Horányi Beatrix**, Tatár Emese

Developmental cycles of a family business in the catering industry: case study

In: Gábor Keszthelyi-Szabó, Cecília Hodúr, Judit Krisch (szerk.) International Conference on Science and Technique Based on Applied and Fundamental Research (ICoSTAF'16): Book of Abstracts. 58 p. Konferencia helye, ideje: Szeged, Magyarország, 2016.06.02 Szeged: University of Szeged Faculty of Engineering, 2016. p. 25. (ISBN:978-963-306-482-5)

5. Hustiné Béres Klára, **Turzai-Horányi Beatrix**, Tatár Emese

A személygépjármű kereskedelem területén működő társas vállalkozások innovációs aktivitásának elemzése a nyereségadózási szabályozás függvényében

In: Kazár Klára, Csovcsics Andrea (szerk.) Menedzsment innovációk a businessben és a nonbusinessben tudományos konferencia. 63 p. Konferencia helye, ideje: Szeged, Magyarország, 2013.11.28-2013.11.29. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, p. 30.

6. Illés Bálint Csaba, Hustiné Béres Klára, Tatár Emese, **Horányi Beatrix**

Impacts of Corporate Taxes on the R&D&I Activities of Agricultural Enterprises in Hungary

In: Elena Horska, Iveta Ubreziava (szerk.) Business Management - Practice and theory in the 21st century: Book of Abstracts. Konferencia helye, ideje: Nitra, Szlovákia, 2013.06.06-2013.06.07. Nitra: Slovak Agricultural University, 2013. p. 45. (ISBN:978-80-552-1024-7)

7. **Beatrix Horányi**, Tímea Kozma

The competitiveness of SMEs in the food industry - Az élelemiszeripari kis- és középvállalkozások versenyképessége. In: Hodur C, Kovács E T, Gál J, Gyimes E (szerk.) International Conference on Science and Technique in the Agri-Food Business: ICoSTAF 2008: Tudomány és technika az agrár- és élelmiszergazdaságban. 367 p. Konferencia helye, ideje: Szeged, Magyarország, 2008.11.05-2008.11.06. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar, 2008. pp. 363-365. (ISBN:963-482-676-8)