

A magyarországi egymárkás autókereskedések életciklusainak összehasonlító vizsgálata

Turzai-Horányi Beatrix¹ – Dunay Anna²

ABSZTRAKT: Az autó több, mint száz évvel ezelőtt gyakorlatilag új korszakot nyitott az emberi civilizációban és a társadalmi viszonyokban. Az autógyártás gazdaságban betöltött szerepe mind hazai, mind pedig uniós viszonylatban is vitathatatlan, hiszen több mint 200 millió autó járja Európa útjait, az új autók harmada az unióban készül és több mint tízmillió család megélhetése függ az iparágtól. Ugyanakkor a világgazdasági válság egyik legnagyobb vesztese az autógyártás, azon belül pedig a személygépjármű piac volt, habár már 2008 előtt is jelentkeztek a szektorban nehézségek a hitelfelvételek és a kapacitásfeleslegek miatt. Jelen publikációban röviden összegezzük a fontosabb külföldi és hazai életút modelleket, majd megvizsgáljuk az egymárkás autókereskedések életútját és a válság hatását. Kutatásunk során a magyarországi egymárkás autókereskedéseken belül az alacsonyabb és a magasabb árkategóriás márkával foglalkozó kereskedések életpályát vizsgáljuk, kiemelve a köztük kialakult életpálya-különbségeket. A vállalkozásokat Adizes életútmodellje alapján próbáltuk feltérképezni és elemezni. Kutatásunk során figyelembe vettük a szakaszok egyedi sajátosságait és jellemzőit, és ezek alapján tettünk kísérletet az egyes életszakaszok beazonosítására, illetve a szektorra jellemző életút meghatározására.

KULCSSZAVAK: autókereskedés, autóértékesítés, életút modellek, gazdasági válság

JEL KÓDOK: D15, L26, M21

¹ Turzai-Horányi Beatrix tanársegéd, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, e-mail: horanyi.beatrix@gtk.szie.hu

² Dunay Anna egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, e-mail: dunay.anna@gtk.szie.hu

Bevezetés

Az autó megjelenése gyakorlatilag új korszakot nyitott az emberi civilizációban és a társadalmi viszonyokban, nemcsak a közlekedés felgyorsulását hozta magával, hanem új iparágat, iparágakat hozott létre (Turzai-Horányi, 2017). A gépjárműgyártás és gépjármű-kereskedelem mellett fontos szerepet játszik a javító tevékenység valamint a kapcsolódó szolgáltatások, melyek összességükben közvetlen és közvetett módon az egész társadalom érdekeit szolgálják. Az autóiipar szerepe világszerte jelentős, így az Európai Unió tagállamaiban és Magyarországon is. 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. Átfogó kutatásunk azzal a céllal indult, hogy feltérképezzük a magyarországi egy- és többmárkás, egy és több telephellyel rendelkező autókereskedések életútját az indulástól napjainkig, továbbá feltárjuk a hasonlóságokat, a problémákat és a sikereket, összehasonlítva a különböző vállalkozások életútjának szakaszait. Jelen cikkünkben az életciklus modellek bemutatása mellett a hazai egymárkás kereskedések életút szakaszait ismertetjük.

Főbb külföldi és hazai életútmodellek bemutatása

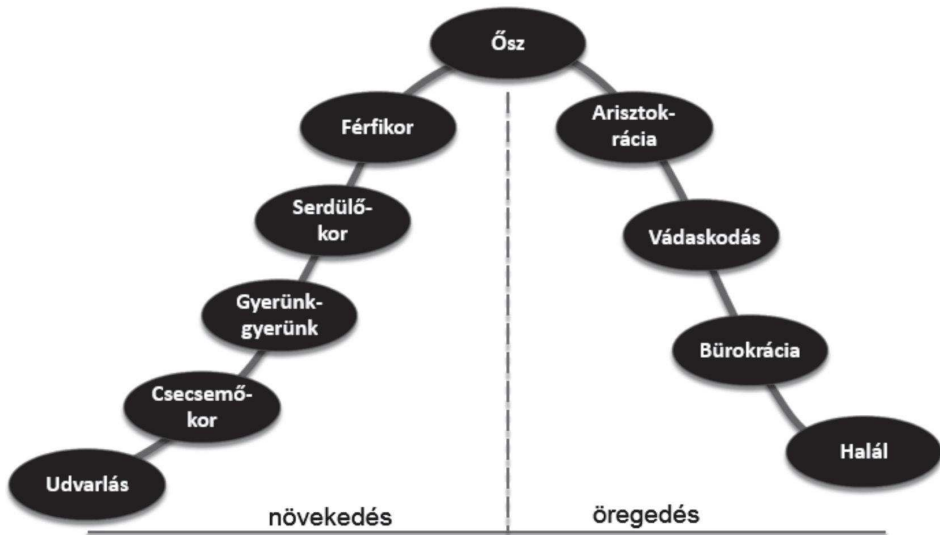
Kutatásunk vizsgálati módszereként a vállalati életciklus életpálya-modellek alkalmazását választottuk. A szakirodalomban bemutatott modellek közös vonása az a megállapítás, hogy a vállalkozások megalapításukat követően különböző fejlődési szakaszokon mennek keresztül, minden szakasz sajátos, egyedi jellemzőkkel és jellegzetes kihívásokkal rendelkezik, a szakaszok pedig egymásra épülve formálják a vállalatok életútját. A vállalkozások pályafutását több hazai és külföldi kutató is vizsgálta, de mind más-más aspektusból mutatja be a fejlődési szakaszokat.

Timmons (1990) ötszakaszos modellje egyszerű, általános, Hisrich és Peters (1991) hasonló modellje viszont részletesebben foglalkozik a piacra lépést megelőző szakaszokkal is. Greiner (1998) a szervezet életkora és mérete függvényében modellezte az életpályákat, ahol minden életciklus szakasz egy nyugodt, kiegyensúlyozott, növekedést mutató ún. evolúciós szakasszal kezdődik, majd egy viharos, problémákkal teli revolúciós időszakokkal fejeződik be.

A legösszetettebb életút modell Adizes (1992) nevéhez fűződik, aki élő organizmushoz hasonlítja az üzleti szervezeteket, ennek értelmében a fejlődő és hanyatló szakaszokra is kitér. Adizes is megjelölte és megvizsgálta az egyes szakaszoknál fellépő töréspontokat és azoknak okait, viszont Greinerrel ellentétben, ő csak a belső tényezőkre összpontosít, a környezeti hatásokkal nem foglalkozik. 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 csak nehezen irányítható, míg az öregkorban irányíthatóbb, ám csökken a rugalmassága. Vecsenyi (2011) ehhez kapcsolódóan azt emeli ki, hogy a szervezet megújulási képessége az, ami a növekedést és az öregedést előidéz. Bahrami et al. (2016) a szellemi tőkét, mint az egyik legfontosabb vállalati erőforrást és annak fontosságát elemezte a vállalkozások különböző életszakaszaiban. Göblös és Gömöri (2004) tanulmányukban azt emelték ki, hogy az életciklus modell segít értelmezni a vállalat helyzetét, a versenytársakhoz képest a fejlettségüket, és az életkorból adódó különböző problémákat.

Adizes modelljében 10 szakaszt különböztet meg az „udvarlástól” a vállalat „haláláig”, ahol a fázisokat a növekedési szakaszban is az emberi élet egy-egy időszakáról nevezte el. Göblös és Gömöri (2004) kihangsúlyozta, hogy a cél a „Férfikor/Felnőttkor” elérése illetve megtartása, amit nem feltétlenül csak a növekedési pályán, felfelé haladva lehet elérni, hanem a vállalatot vissza is lehet fiatalítani megfelelő ösztönzési rendszer vagy szervezetfejlesztés révén. Ehhez kapcsolódóan Illés et al. (2015) a vállalkozások sikeres működésének, a versenyképességének változásait vizsgálta a vállalkozások különböző életpálya szakaszaiban.

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 (1. ábra).



1. ábra Adizes modell szakaszai

Forrás: Adizes, 2017

A hazai viszonyok ismeretében több magyar kutató is áttekintette és adaptálta a korábban leírt modelleket. Vecsenyi (2011) a vezetési ciklusokat határozta meg és megállapította, hogy a vállalkozók a különböző vezetési és irányítási funkciókat fokozatosan építik ki. Az egyes szakaszokban nemcsak más-más kihívást kell felismerniük a vezetőknek, hanem más és más képességek birtokában kell lenniük a sikeres irányításhoz. Nosratabadi és Illés (2016) a vezető szerepének és készségeinek változását valamint a stratégiai tervezés fontosságát elemezte a különböző szakaszokban.

Szerb (2000) modellje – melynek alapját Churchill és Lewis (1983) valamint Mount et al. (1993) által felállított modellek adták – 6 szakaszból áll, ahol az 1-2 szakaszt együttesen bevezetésnek, míg a 3-5 szakaszt növekedésnek nevezték el, a 6. szakasz pedig az innováció vagy hanyatlás.

Salamonné (2011) kutatása során azokat magyarországi kis- és középvállalkozásokat vizsgálta, amelyek a rendszerváltást követően kezdték meg működésüket. A kutatás elsősorban a specifikus jellemzők és az okok megismerésére irányult. A vizsgálat során a környezeti, külső okokra nem, csak a belső fejlődésből fakadó problémákra és megoldási lehetőségekre koncentráltak, melynek eredményeként a nyugati piacgazdaságoktól kicsit eltérő szakaszokból álló, új életpályamodellel születt. Salamonné (2011) kutatása során meg-

állapította, hogy a vállalkozások életében egy-egy életszakasz ki is maradhat. Vizsgálatának másik fontos eredménye, hogy a szakaszok nem határolódnak el élesen egymástól, sokszor bizonyos jellemzők, régebbi szakaszok maradványai a későbbi szakaszokban is fellelhetőek.

Hurta (2014) 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.

Mind a menedzserekben, mind az életútelelemzéssel foglalkozó kutatókban felmerülhet az a kérdés, hogy a gyakorlatban mi alapján lehet meghatározni, hogy melyik életszakaszban van éppen az adott vállalkozás? Hogyan nyújthatnak a vállalat vezetői számára az életút-elemzési módszerek segítséget a vezetéshez, irányításhoz, vagy akár a jövő és a stratégiai célok kialakításához? Illés és szerzőtársai (2012) fő célja az volt, hogy egy olyan könnyen használható eszközt alkossanak, ami segítséget nyújthat a vállalatok/vállalkozók számára 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”, aminek segítségével könnyebben meghatározható és elemezhető lett egy-egy szakasz a vállalatok életében és segítségével nemcsak szubjektíven, hanem objektív adatokkal is be tudjuk határolni a szakaszokat.

A korábban megalkotott modellek rugalmatlanságát próbálta kiküszöbölni Horváth (2017), amikor megalkotta „malomkerék” életciklus modelljét. A szerző célja a szakaszok sorrendjének rugalmasabb meghatározása, a „visszafiatalítás” és egyes szakaszok kimaradásának ábrázolása, valamint a krízisek és ismétlődő életszakaszok megjelenítése volt. A malomkerék küllőin hat életszakasz található (Maghullatás, Kreativitás, Irányítás, Delegálás, Stabilizálás és a Kiugrás szakasza), míg a hetedik szakasz (Korrekció) a tengely közepére került, szabad átjárást biztosítva a szakaszok között. A Korrekció fázis az átmeneti időszakok kezelését jelenti a szakaszok között.

Ezek alapján látható, hogy az elmúlt években az életútmodellekkel foglalkozó kutatók főleg a modellezés nehézségeit próbálták megoldani, és a szakaszok meghatározásának és ábrázolásának az objektívebbé tételére próbáltak megoldást találni.

Az hazai autóipar: az elmúlt évtizedek és napjaink tendenciái

Mivel kutatásunk fő célja a hazai autókereskedések életútjának elemzése volt, fontos összefoglalni az iparág történetét, jelenlegi helyzetét, főbb tendenciáit.

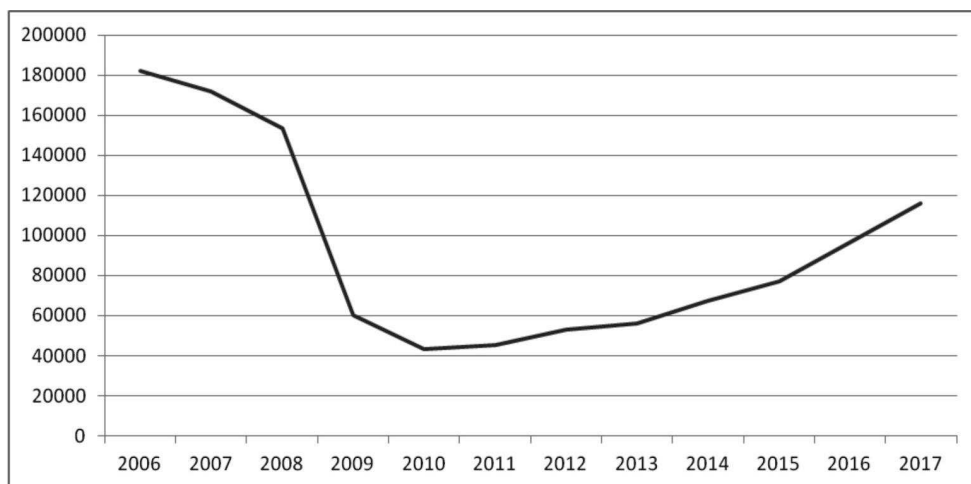
Az magyarországi személygépkocsi-gyártás története a II. világháború után megtorpant. Míg a két világháború között, az 1920-as években öt autógyártó működött az országban, a háború után ez az iparág megszűnt. Az autóipart az autóbuszgyártás képviselte igen sikeresen, hiszen az 1970-80-as években a magyar Ikarus a német Mercedes-Benz mögött Európa második legnagyobb autóbusz gyártója lett. A rendszerváltás utáni időszakban kezdődött meg az autógyártás Magyarországi fejlődése. Az 1990-es évek közepére üzemet épített a Suzuki, az Opel és az Audi, amelyek a mai napig a termelés jelentős hányadát adják (Humphrey és Memedovic, 2003; Kemenczei, 2010). Az elsőnek betelepült autógyártók mellett jelentős szerepet játszottak az autóiipari beszállítók is, hiszen nagy részük szintén az 1990-es években érkezett hazánkba (Havas, 1997). A külföldi működőtőke-befektetések nemcsak Magyarországon töltöttek be kulcsszerepet az autóiipari 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 tőkeerős 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).

Már a kezdetekkor is sikeres volt az országos márkakereskedői hálózat kiépítése, a kereskedők többsége önálló műhellyel és szakmai kapcsolatokkal rendelkezett, az autókereskedések pedig főként családi vállalkozások formájában működtek. A 2000-es években a gépjárműkereslet a vásárlások ösztönzése révén lendületesen növekedést mutatott (Demeter et al., 2006), 2009-ben a személygépkocsi-állomány meghaladta a hárommilliót (Pásztor, 2011). A válság 2009-ben azonban elérte Magyarországot is, melynek következtében bedőlt az autópiac.

A Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetségének adatközlése szerint a 2000-es évek közepén, a válság kirobbanásáig 1100 szalon foglalkozott új autók értékesítésével, az alkalmazottak száma mintegy 30-35 ezer fő volt. 2011-re a szalonok száma 722-re csökkent, ami 329 tulajdonos kezében összpontosult. A legnagyobb szalonszámmal és autóeladásokkal büszkélkedő 160 Suzuki szalonból 2011-ben már csak 50 működött. 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).

Nemcsak az autószalonok és a tulajdonosok száma változott meg az elmúlt 10 évben, hanem az új autók számának forgalomba helyezése is jelentősen csökkent. A 2000-es évek mesterséges keresletnöveléséhez képest a szakemberek szerint ez a jelenlegi helyzet sokkal reálisabb az autópiacon számára. A válság bekövetkezését követően, 2009-re a forgalomba helyezések száma közel 70%-ot esett vissza. Sok kereskedés akár 80-90%-os mértékű visszaesést is tapasztalt az értékesítésben 2009 és 2012 között. 2012 után enyhe, de stabil növekedés mutatkozik az újonnan forgalomba helyezett személygépkocsik számában (2. ábra).



2. ábra Az újautó-piac alakulása (eladott darabszám)

Forrás: Saját szerkesztés a Datahouse Kft adatai alapján (2017)

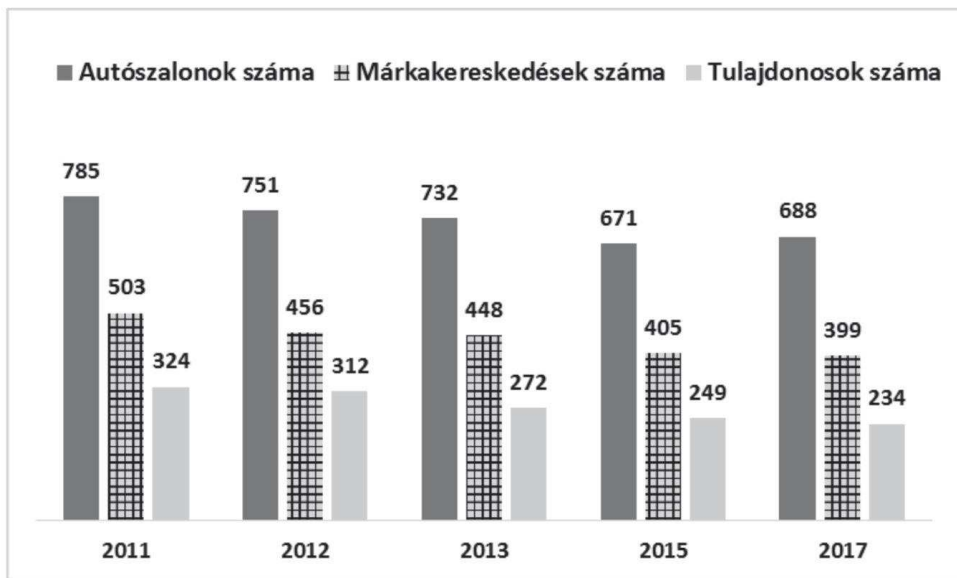
2017-ben a márkák közül a Suzuki volt a legnépszerűbb Magyarországon, előnye stabil, dinamikus növekedést mutat. A második legnépszerűbb márka a Ford volt, piacrésze közel 10%-os. A harmadik helyen a Skoda végzett, az Opel a 4. helyre került, noha 2015-ben még az első helyen állt. Az 5. a Volkswagen, 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 eladási adatai alapján – és piaci részesedését, foglalja össze az 1. táblázat.

Sorrend	Márka	2017. évi eladott darabszám	Piacrész	2016. évi eladott darabszám	Piacrész
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%

1. táblázat: Személyautók márkasorrendje és piacrésze 2016-ban és 2017-ben

Forrás: <https://www.autonavigator.hu/cikkek/tobb-mint-szazezer-auto-kelt-el-2017-ben/>

A Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége (GÉMOSZ) 2017-ben már ötödik alkalommal adta közre a magyar márkakereskedői hálózatok részletes adatait, a 35 márka hálózatának adataira támaszkodva. Az adatok pontos tartalmának megértéséhez érdemes összefoglalni az iparág szakkifejezéseit. Autószalon az a helyszín, ahol egy márka árusítása folyik. A márkakereskedések olyan típusorientált vállalkozások, ahol egy vagy több, szerződésben egyeztetett gépkocsi márka forgalmazását végzik egy vagy több telephelyen (Lukács, 2011). A tulajdonos egy vagy több, márkakereskedéssel foglalkozó cég birtokosa. A 3. ábra összegzi az autókereskedelmi helyszínek és szereplők főbb adatait.



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

Forrás: GÉMOSZ (2017)

Magyarországon, 2017 nyarán 688 szalonból történt új autó értékesítés, ami enyhe emelkedést mutat az előző évhez 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 fejlődtek. 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).

A tulajdonosok száma az általános piaci és demográfiai folyamatokból adódóan kismértékben csökkent. A csökkenés okai között lehet a kis értékesítési volumennel rendelkező egymarkás márkakereskedések bezárása, az alapító tulajdonos visszavonulása, és/vagy a cégértékesítés. Az alapító tulajdonosok jelentős része közeljövőben nyugdíjas korhoz ér, ez komoly veszélyeket rejt az ágazat számára, amennyiben az utódlási kérdések nem megoldottak. A 234 tulajdonos közül 119 egy márkával foglalkozik (51%), 57 két márkával (24%), 25 három márkával (11%) illetve 16 négy márkával (7%), 7 tulajdonos (3%) öt márkával, 4 hat márkával, 2 nyolc márkával, és 1-1 tulajdonos hét, kilenc, tizenhárom illetve tizennégy márkával foglalkozik. A fővárosi kereskedéseknél a legmagasabb a kétmarkás kereskedések aránya, ennek egyik oka lehet az egyes nagy gyártócsoportok (pl. Nissan-Renault-Dacia, VW-Audi-Seat, Peugeot-Citroen-Ds, stb.) több márka szerződéses partnereinek kialakulása, valamint a nagyméretű budapesti létesítmények adta lehetőségek kihasználása. Ugyanakkor a négy- vagy több markás márkakereskedések aránya Bács-Kiskun és Győr-Moson-Sopron megyében a legnagyobb, ennek oka a kisebb szereplők kiszorulása, akiknek a tevékenységét a nagyobbak veszik át.

A kutatás módszertana

Kutatásunk első szakaszában az autókereskedések életútjának és fejlődésének vizsgálatához a mélyinterjú módszerét alkalmaztuk.

A magyarországi kereskedéseket először két jellemző alapján szűrtük le, megkülönböztetve az egy márkával, illetve több márkával is foglalkozó autókereskedéseket. A mélyinterjúhoz használt mintába az egymarkás, egy telephellyel rendelkező tulajdonosok kereskedései kerültek. Véleményünk szerint erre azért volt szükség, mert az autókereskedések életútját hasonló működési feltételekkel rendelkező vállalkozások esetében célszerű összehasonlítani. Egy alacsonyabb és egy magasabb árkategóriába tartozó márkán keresztül

vizsgáltuk a kereskedések életciklusait, ezzel is megpróbáltuk feltérképezni az életutakban megjelenő hasonlóságokat és különbségeket.

Az autókereskedések számát és megoszlását az általunk vizsgált két márka esetében a 2. táblázat szemlélteti.

	1 márka 1 telephely	1 márka több telephely	több márka 1 telephely	több márka több telep- hely	Összesen
Suzuki	31	17 (7 tulajdonos)	4	22	74
Volkswagen	5	0	11	14	30

2. táblázat Az autókereskedések száma és megoszlása

Forrás: saját szerkesztés GÉMOSZ (2017) adatai alapján

Telefonos és e-mailos megkereséseket követően a Suzuki esetében 6, míg a Volkswagennél 5 tulajdonossal sikerült mélyinterjút készítenünk, ami az egy-márkás Suzuki kereskedések 20%, és a Volkswagen kereskedések 100%-a.

Sajnos nagyon nagy volt az elzárkózási arány, sok kereskedés egyáltalán nem reagált a megkereséseinkre, és több esetben a személyes érdeklődés sem bizonyult eredményesnek.

A mélyinterjú kérdései Adizes életciklus egyes szakaszai köré épülnek. Választásunk azért esett erre a modellre, mert Adizes kellően részletesen vizsgálta a vállalkozások egyes szakaszait, már a születés előtti időszakról kezdve a cégek növekedésén-hanyatlásán át a halálig. A mélyinterjú során a tulajdonosoknak feltett főbb kérdéskörök a következők voltak:

- Lehetőség, ötlet, a kereskedés alapításával a tulajdonos célja;
- Kezdeti feladatok, problémák, nehézségek és annak megoldásai;
- Lendületes növekedés feladatai, illetve a felmerülő problémák és megoldások;
- Kereskedések formalizálása;
- Importőr (gyár) hatása a vállalat tevékenységére, irányítására;
- Válság hatása és a kilábalás lépései;
- Jelenlegi állapot, célok, feladatok és problémák.

Eredmények

Vizsgálataink során megállapítottuk, hogy az autókereskedések telephelyválasztása hasonló volt az egész országban. 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 mélyinterjúk során a vállalkozások életútját Adizes modell segítségével vizsgáltuk és a szakaszok egyedi jellegzetességeinek segítségével próbáltuk feltérképezni és meghatározni a magyar autókereskedésekre jellemző életpályát.

A megkérdezett tulajdonosok – egy kivételével – már a kereskedésük alapítása előtt is az autóiparban tevékenykedtek. A legtöbben autószerelőként dolgoztak, így a szakmai múltjuk megfelelő alapot nyújtott egy saját vállalkozás elindításához. Emellett lehetőségül szolgált számukra az, amit már említettünk, 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. 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 az volt, hogy megélhetést biztosítsanak önmaguk illetve családjuk számára.

Az „*udvarlást*” követően a vállalkozások a „*csecsemőkorb*a” léptek. Mivel a kereslet az autók iránt ezekben az években folyamatosan növekedett, így az értékesítés is gyorsan beindult a kereskedéseknél. 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 értékesítetttnél. A másik probléma a likviditási, illetve a finanszírozási nehézségek voltak, amit szinte majdnem minden alapító az első évek legnehezebb megoldandó feladata között említett.

Az autókereskedésekre jellemző, hogy részben már az elindulásakor, 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.

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 és fő krízislehetősége az, hogy minden felelőség a vezető vállán összpontosul. A 2000-es években a mesterséges keresletnövelés még inkább emelte az értékesítést a kereskedéseknél. A növekedésből fakadó problémák egyre inkább megfigyelhetőek lettek a vizsgált cégeknél is. Kezdték 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 kezelhetetlenné vált. Az alapítóknak végig kellett gondolniuk, hogy hogyan tovább, hogyan tudják hatékonyabbá tenni a szervezetet. Bár az irányítást teljesen egyik tulajdonos sem adta ki a kezéből, a legtöbben a területek élére vezetőt neveztek ki, ami az eredményeket tekintve kelően hatásosnak bizonyult.

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

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. Azonban a vállalatok vezetői új nehézséggel kerültek

szembe az elmúlt időszakban, ez pedig a megfelelő utánpótlás és szakember hiány, amire próbálnak – magasabb fizetéssel, saját képzéssel – megoldást találni.

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 vállalkozások a válságot követően három irányba mozdultak el az életpályán. Egy jelentős részük rögtön megszűnt, befejezve és lezárva így az életüket – a szalonok száma több, mint 60%-kal csökkent) – míg a kereskedéseknek többsége egy megoldandó, problémákkal teli hanyatlási szakaszba kerültek. A harmadik irány az erősebb, nagyobb kereskedéseket jellemezte, – ők voltak kevesebben – akik felismerték és volt is lehetőségük, hogy fejlesszenek, ezzel jutva versenyelőnyhöz a megmaradt kereskedések között.

A mélyinterjúk értékelése során feltártuk azokat a különbségeket, amelyek az alacsonyabb és a magasabb árkategóriájú autókereskedések életútjában voltak megfigyelhetők:

Megjelentek a pénzügyi befektetők

A magasabb árkategóriás márkák esetében már nemcsak szakmai, de pénzügyi befektetők is jelentek az alapítók között, hiszen ezen kereskedések sokkal nagyobb kezdőtőkét igényelnek, amiket a kisebb, családi vállalkozásként indult, csak szakmai háttérrel rendelkező tulajdonosok nem tudtak biztosítani.

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 megfigyelhetők voltak.

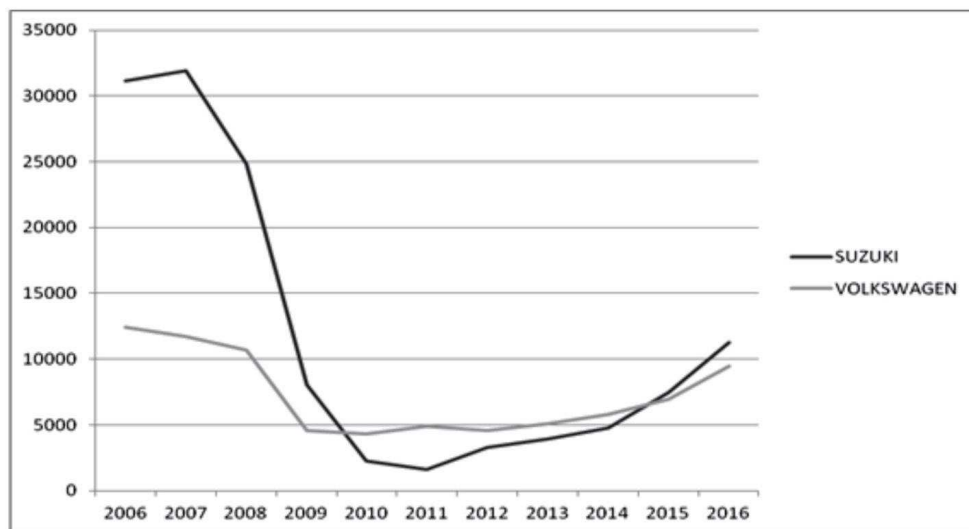
Magasabb alkalmazotti létszám

Míg a Suzuki kereskedések esetében 10-20 fős foglalkoztatotti létszámú, szinte kivétel nélkül családi vállalkozásokkal találkoztunk, addig az egymárkás egy telephelyes VW esetében az alkalmazotti létszám akár 30-50 főre is megemelkedett.

“Magasabb” importóri előírások (pl. egységes arculat, weboldal, bemutatóterem)
A magasabb árkategóriás autókat értékesítő kereskedések esetében meg-

figyelhetőek voltak az importőrök magasabb 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.

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 (4. ábra).



4. ábra Suzuki és VW eladások Magyarországon 2006-tól 2016-ig

Forrás: Saját szerkesztés a Datahouse Kft adatai alapján (2017)

Ahogy a 4. ábrán is látható, hogy amíg a Suzuki értékesítés több, mint 90%-kal, addig a Volkswagen körülbelül 65%-kal esett vissza Magyarországon a válság hatására, de az elmúlt néhány évben már mindkettő márkának az értékesítési darabszáma újra növekedni kezdett.

Következtetések, javaslatok

Kutatásunk során mélyinterjúk segítségével vizsgáltuk a magyar egymárkás autókereskedések életútját Adizes modellje alapján. Az egyes szakaszok behatárolásán kívül megpróbáltunk rávilágítani az alacsonyabb és a magasabb árkategóriás autókat forgalmazó kereskedések életútjában fellelhető különbségekre is.

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy az autókereskedések esetében az egyes szakaszok nagyon sajátosan jelennek meg. Több külső (makrokörnyezeti és mikrokörnyezeti) tényező is befolyásolja ezen vállalatok életútját. Az autókereskedések elindítását nagyban befolyásolta az a lehetőség, hogy a rendszerváltást követően az importőrök elkezdték kiépíteni a hálózatukat, így egyre több, addig az autóiparban tevékenykedő vállalkozó indított és nyitott saját szalont és márkaszervizt.

A viszonylag rövid „udvarlást” és „csecsemőkort” követően a vállalkozások a „gyerünk-gyerünk” korszakba léptek, amit jelentősen befolyásolt megint egy külső környezetben lévő tényező, mégpedig az, hogy abban az időszakban az autók iránt hatalmas kereslet jelentkezett. Ugyanakkor a vállalatok életében már ebben a szakaszban is megfigyelhető a formalizáltság. Szinte már a kezdetekkor kialakítják a funkcionális területeket, a feladatokat és a felelőségeket. A minőségbiztosítási rendszert importóri előírások, illetve a műszaki vizsgáztatás feltételeként mindenhol bevezették. Mivel ezek a jellemzők már egyértelműen a „serdülőkor” jelei, elmondható, hogy az autókereskedések esetében ez a két szakasz („gyerünk-gyerünk” és „serdülőkor”) összemosódva, egyszerre jelenik meg ezen vállalkozásoknál.

A töretlen értékesítés növekedést és fejlődést a 2008-as világgazdasági válság állította meg. Az eladások a legtöbb kereskedésnél 90%-kal estek vissza, aminek a következménye volt többek között a költségcsökkentés, a létszámleépítés, telephelyek bezárása, ezzel az életút adott növekedési szakaszának „elhalása”.

A 2008-as válságot követően azon kereskedések, amelyek nem szűntek meg, a fennmaradásra összpontosítottak, néhányan ismerték fel és volt lehetőségük fejleszteni és továbbra is a növekedés szakaszában maradni.

A vizsgált autókereskedések többségének esetében a tulajdonosok elsődleges célja nem a birodalomépítés, hanem az anyagi biztonság és megélhetés volt, egyik sem törekedett arra, hogy új telephelyet nyisson, vagy új márkát kezdjen el forgalmazni. A vállalatok mérete megfelelő a hosszú távú, hatékony és sikeres működéshez, ebből fakadóan az életútjuk a kereskedéseknek megrekedt ezen a ponton.

További kutatásunk részét képezi a vizsgált vállalkozások körének kiterjesztése, illetve más életről modellekkel való vizsgálat is olyanokkal, amik a vállalatok fejlődése során a külső tényezőket is figyelembe veszik.

Szeretnénk megvizsgálni a későbbiek során, hogy hogyan alakult az autók kereskedések életútja és fejlődése abban az esetben, ha több márkával is foglalkoznak a tulajdonosok, vagy ha a növekedés során több telephelyet is nyitnak, illetve más – akár magyar – életről modellt is bevonnánk a vizsgálati szempontok körébe.

Irodalomjegyzék

- ACEA (2017): ACEA Pocket Guide 2016-2017. http://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2016_2017.pdf [letöltve: 2017. 11. 20.]
- Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Kiadó, Budapest 352 p.
- Adizes I. (2004): *Managing Corporate Lifecycles*. The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara, CA, 460 p.
- 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.
- Churchill, N. C. – Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3 (May-June), pp. 30-50.
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2006): The effect of strategy on supply chain configuration and management practices on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry. *International Journal of Production Economics*, Volume 104, Issue 2, pp. 555-570. doi: 10.1016/j.ijpe.2006.05.002
- GÉMOSZ (2017): <http://www.gemosz.hu/2017/11/22/gemosz-sajtotajekoztato/> [letöltve: 2017. 11.30.]
- Göblös, Á. – Gömöri, K. (2004): A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány*, 35. évf. 10. sz. pp. 41-50.
- Greiner, L. E. (1998): Revolution is still inevitable. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 3, pp. 64-65.
- Fortwengel, J. (2011): Upgrading through Integration? The Case of the Central Eastern European Automotive Industry. *Transcience Journal*, Vol. 2, No. 1. pp. 1-25.
- 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 countries*, pp. 211-240, D. Dyker, ed., Budapest: Central European University Press
- Hisrich, R. D. – Peters, M. P. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése, Akadémiai Kiadó, Budapest, 759 p.
- Humphrey, J. – Memedovic, O. (2003): The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. UNIDO Sectorial Studies Series Working Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.424560>
- Horváth, A. (2017): Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata. In: Vilmányi, M. – Kazár, K. (szerk.) *Menedzsment innovációk az üzleti és a non-business szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, pp. 80–94.
- Hurta, H. (2014): A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében. Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő. 247 p.

- Illés, B. Cs. – Dunay, A. – Tatár, E. (2012): Lifecycle analysis at Small and Medium Enterprises – Theory and Practice. In: Illés, B. Cs. (ed.) SMEs' Management in the 21st Century. 424 p., Czestochowa University of Technology, Publishing Section, Czestochowa, pp. 26-40.
- 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.
- Jakubiak, M. – Kolesar, P. – Izvorski, I. – Kurekova L. (2008): The Automotive Industry in the Slovak Republik: Recent Developments and Impact on Growth. Comission on Growth and Development. Working Paper No. 29. The World Bank Group, Washington DC.
- Kemenczei, N. (2010): Hová hűz az autóipar Magyarországon? *Kűlgazdaság*, LIV.évf., március–április, pp. 63-80.
- Kocziszky, Gy. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány*, 25. évf., 7. sz., pp. 12-20.
- Lukács, P. (2011): Szerviztechnika. Főiskola Gépipari Automatizálási Műszaki Főiskolai Kar, Typotex Kiadó. 230 p.
- 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.
- 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,
- 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
- Pásztor, S. (2011): Kódolt kifulladás. Válság a gépjárműpiacon, *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf., Február, pp. 173-189.
- 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.
- Salamonné Huszty, A. (2011): A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis- és középvállalkozások életpályájára, rövidtávú és stratégiai döntéseire. *Competitio*, X. évf. 1. sz., pp. 29-43.
- Szendi, N. (2016): A multinacionális járműipari vállalatok innovációs stratégiája. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 8 évf. 1. sz. pp. 14-20.
- Szerb, L. (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 204 p.

- Szirmai, P. (2002): Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai. Összefoglaló. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest, pp. 1-14.
- Timmons, J. (1990): New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s. Irwin, Homewood, 704 p.
- Turzai-Horányi, B. (2017): A magyar autókereskedések helyzete a válságot követő években. In: Bene, Sz. (szerk.) XXIII. Ifjúsági Tudományos Fórum. Keszthely, Paper 5/6.
- Van Biesebroeck, J. – Sturgeon, T. (2010): Effects of the 2008-09 Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries: A Global Value Chain Perspective. pp. 209-244. In: Cattaneo et al. (Eds.), Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective, The World Bank, Washington DC.
- Vecsenyi, J. (2011): Kisvállalkozások indítása és működtetése, 72H.COM, Budapest, 414 p.
- 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.

Adizes (adizes.com/lifecycle)

Autonavigátor (<https://www.autonavigator.hu/cikkek/tobb-mint-szazezer-auto-kelt-el-2017-ben/>)

Datahouse Kft