

SZAKDOLGOZAT

Szeghy Alexandra

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan
Tanszék
Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak

**A Columbus Klímaértékesítő Kft. mikro- és
makrokörnyezetének elemzése**

	Belső konzulens:	Dr. Turzai-Horányi Beatrix egyetemi adjunktus
Élelmiszergazdasági Intézet / Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék	Belső konzulens intézete/tanszéke:	Agrár- és
	Külső konzulens:	Horváth Szabolcs Key Account Team Vezető
	Készítette:	Szeghy Alexandra

Budapest
2024

Tartalom

1. Bevezetés	4
1.1. Témaválasztásom indoklása és a szakdolgozatom módszertana.....	4
2. Szakirodalmi feldolgozás	5
2.1. Mikrokörnyezet	5
2.1.1. Porter-féle 5 erő modell.....	7
2.2. Makrokörnyezet	14
2.2.1. PESTEL elemzés.....	14
2.3. SWOT analízis	18
3. Gyakorlati rész – Interjú alapú feldolgozás, Elemzések	22
3.1. A cég bemutatása	22
3.2. Porter-féle 5 erő modell.....	23
3.2.1. Versenytársak	23
3.2.2. Új belépők	28
3.2.3. Vevők	28
3.2.4. Szállítók.....	29
3.2.5. Helyettesítő termékek.....	29
3.3. PESTEL elemzés.....	30
3.3.1. Politikai – Political	31
3.3.2. Gazdasági – Economic	32
3.3.3. Társadalmi – Social	33
3.3.4. Technológiai – Technological	33
3.3.5. Környezeti – Environmental	34
3.3.6. Jogi – Legal	34
3.4. SWOT elemzés.....	36
3.4.1. Erősségek	36
3.4.2. Gyengeségek	38

3.4.3.	Lehetőségek.....	41
3.4.4.	Fenyegetések	43
4.	Következtetések és javaslatok.....	45
5.	Összefoglalás.....	48
6.	Irodalomjegyzék.....	50
7.	Táblázat és ábrajegyzék	52
8.	Mellékletek.....	53

1. Bevezetés

1.1. Témaválasztásom indoklása és a szakdolgozatom módszertana

Szakdolgozatom témája a Columbus Klímaértékesítő Kft. mikro- és makrokörnyezetének elemzése. Azért ezt a céget választottam, mert napjainkban már nagyon elterjedt a klímaberendezések és a hőszivattyúk alkalmazása, valamint telepítése és ez a cég a hazai klimatechnológiai piac egyik meghatározó, kizárólag magyar tulajdonban lévő vállalkozása. A saját és a környezetemben élők tapasztalatai alapján elmondható, hogy ezen eszközökkel való fűtés, illetve nyáron a klímával való hűtés igenis gazdaságos megoldás. Egy hivatalos szakember segítségével, egy jól kiválasztott készülékkel és meghatározott feltételek teljesülése mellett egy modern gázkazánhoz képest anyagilag sokat megtakaríthatunk ezen gépek/berendezések használatával.

A magyar piacon is egyre több vállalkozás van jelen importőrként, így erős a piaci verseny. Nem könnyű a piaci részesedés növelése például egy gyári márkával szemben.

Ezen okok miatt érdekesnek tartom egy klímaértékesítő cégnek a vizsgálatát, valamint az elkészített szakdolgozatom célja, hogy jobban megismerjem a cég működését és ezután fejlesztési javaslatot adjak erre vonatkozóan.

A szakdolgozatomat egy szakirodalmi feldolgozással kezdem, melyben kitérek fontosabb fogalmakra, meghatározásokra, illetve elméleti szinten bemutatok egy mikrokörnyezeti elemzés típust, mely a Porter-féle 5 erő modell, valamint egy makrokörnyezeti elemzést, ez a PESTEL elemzés, majd zárom egy SWOT elemzéssel. Ezután a gyakorlati rész során bemutatom a cég történetét, amivel rálátást nyerhetünk a múltjára és jelenére, valamint, hogy pontosan mivel is foglalkoznak. A gyakorlati módszertannak egy kvalitatív kutatást választottam, mely során egy 6 alkalmas mélyinterjút készítettem a cég Key Account Team vezető beosztásában lévő Horváth Szabolccsal. Az interjú anyagát felhasználva bemutatom az általam választott mikro- és makrokörnyezeti elemzési módszereket, valamint a SWOT elemzést. Az interjú anyagának feldolgozása után, amivel mély belátást nyerhetek a cég működésére és folyamataira, készítek egy összegzés mely tartalmazza a következtetéseimet és a javaslataimat is a cég fejlődési lehetőségeire vonatkozóan, majd befejezésül összefoglalom a szakdolgozatomat.

2. Szakirodalmi feldolgozás

2.1. Mikrokörnyezet

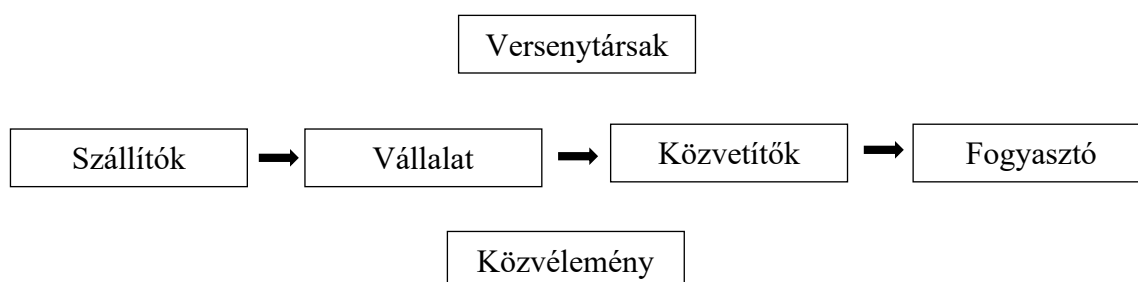
A mikrokörnyezet egy vállalkozás közvetlen környezete, ami meghatározza a cég piaci jelenlétét és közvetlen hatással van annak működésére, de a vállalat maga is hatást gyakorol a mikrotényezők alakulására. Arra, hogy egy vállalat hogyan reagál a külső környezeti tényezőkre tehát hatással van a belső működés is, például a menedzsment szemlélete, a szervezeti kultúra vagy az együttműködési hajlandóság a különböző részlegek között (Rekettye, et al., 2016).

A mikrokörnyezeti elemzés középpontjában az adott üzletág, valamint ennek gazdasági felépítése és a vállalat saját kapcsolati rendszere áll (Zéman & Tóth, 2018).

Vevők és beszállítók nélkül nem létezhetnek vállalatok és ma már az is elképzelhetetlen, hogy az áruk eljussanak a végső felhasználóig közvetítők segítségével. A versenytársak átláthatósága, megfigyelése és elemzése a piaci szereplők számára mindaddig nem jelentett különösebb gondot, míg ki nem alakultak a nemzeti, regionális és világpiacok. Ezen piacok megjelenésével viszont ma már elkerülhetetlen a konkurencia azonosítása és a tevékenységüknek állandó figyelése. Ugyancsak nélkülözhetetlen szegmens lett a közvélemény befolyásolása is (Rekettye, et al., 2016).

Egy másik megközelítés szerint a vállalatok számára a közvetlen környezet elemei közül rendkívül fontos a versenytársak vizsgálata és a fogyasztók ismerete. Fontos még a közvetítői hálózat mélyreható vizsgálata, a beszállítók elemzése, valamint a közvélemény szerepe is (Hetesi & Veres, 2013). Az 1. ábra ezeket foglalja össze.

1. ábra - A mikrokörnyezet tényezői (Forrás: saját szerkesztés (Rekettye, et al., 2016) alapján)



Horváth és munkatársai (2010) úgy fogalmazzák, hogy a mikrokörnyezet bizonyos elemei változtathatók, ilyen például a vásárlók, a beszállítók és a versenytársak magatartása. Egy vállalat befolyásoló képessége több mindentől is függ: a marketingstratégiától, a vállalat piaci részarányától, pénzügyi erőforrásoktól, marketing erőforrásoktól. A mikrokörnyezet elemei

közé ők is ugyanazokat sorolják, mint a korábban említettek, vagyis a közvéleményt, a piaci közvetítőket, a versenytársakat, a beszállítókat, a vevőket és a vállalat belső környezetét.

Vevők/Fogyasztók:

Ez a csoport az egyik legfontosabb egy vállalkozás életében, mert ők döntenek a termékek és szolgáltatások sikerességéről, valamint az általuk kapott információk alapján fejlesztési és döntési irányokat határoz meg egy vállalat. A vevők lehetnek más vállalatok, illetve a végső fogyasztók is. A vevők, fogyasztók döntéseit az alábbi tényezők befolyásolják:

- jogi, demográfiai, gazdasági, kulturális jellemzők
- életstílus, társadalmi szerkezet, társadalmi szerep, státusz
- vásárlói habitus, preferenciák, lehetőségek, értékek, attitűdök (Reketye, et al., 2016).

Közvetítők:

Segítségükkel a vállalat termékei és/vagy szolgáltatásai eljutnak a végső fogyasztókig. Közvetítő lehet egy marketing szolgáltató cég, egy pénzügyi szolgáltató cég vagy akár egy kereskedelmi közvetítő cég is (Reketye, et al., 2016).

Szállítók:

Olyan vállalatok, melyek a működéshez szükséges szolgáltatásokkal és anyagokkal ellátnak más vállalatokat és a versenytársakat (Reketye, et al., 2016).

Közvélemény:

A social media és az információs technológia növekedésével ma már elkerülhetetlen, hogy egy vállalatról alkotott vélemény ne jusson nyilvánosságra. Egy vállalat imázsára a legnagyobb hatást a közvélemény gyakorolja (Reketye, et al., 2016).

A közvélemény csoportjai az alábbiak lehetnek:

- pénzügyi vélemény,
- kormányzati vélemény,
- helyi közvélemény,
- fogyasztói közvélemény,
- általános közvélemény,
- belső közvélemény,
- médiumok véleménye (Hetesi & Veres, 2013).

Versenyítársak:

Napjainkban az egyik legfontosabb teendője egy vállalatnak a versenytársak lépéseinek megfigyelése. A versenytárs az a vállalat, amely ugyanazt az ügyfélkört igyekszik megszerezni, mint mi, vagyis ugyanolyan vagy hasonló terméket és/vagy szolgáltatást nyújt, mint a mi vállalkozásunk (Rekettye, et al., 2016).

2.1.1. Porter-féle 5 erő modell

Egy mikrokörnyezeti elemzés középpontjában az adott üzletág, valamint annak pénzügyi struktúrája és kapcsolati rendszere áll. A mikrokörnyezeti elemzés egyik módszere a Porter-féle 5 erő modell, mely azon alapul, hogy az adott iparágnak milyen a gazdasági struktúrája (Zéman & Tóth, 2018).

Kovács (2017) azt írja, hogy ez a modell iparági és verseny stratégiai elemzésre szolgál.

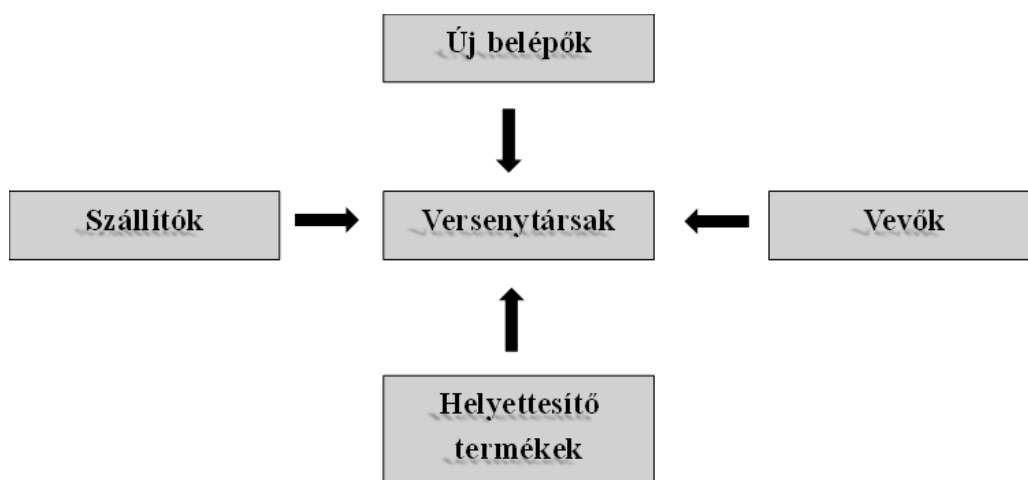
Keszey & Gyulavári (2016) azt mondja, hogy ez a modell azokat a szempontokat mutatja meg, melyek az adott iparág hosszútávú vonzerejét határozzák meg.

Porter szerint öt befolyásoló erő hat a vállalatra:

- új belépők,
- szállítók,
- vevők,
- helyettesítő termékek,
- és a versenytársak. (Zéman & Tóth, 2018)

Ennek térbeli ábráját a 2. ábra mutatja:

2. ábra - Porter-féle 5 erő modell (Forrás: saját szerkesztés (Zéman & Tóth, 2018) alapján)



Ha ezeket a tényezőket figyelembe vesszük, akkor magyarázatot kaphatunk arra, hogy némely iparág miért jövedelmezőbb, mint a másik, illetve, hogy egy adott iparágon belül a versenyképesség megtartásáért milyen kulcsfontosságú képességek és eszközök szükségesek. Ezen tényezők fontossága ágazatonként eltérő, valamint időnként változhatnak is az iparágakon belül (Keszey & Gyulavári, 2016).

Új belépők fenyegetése:

Általánosságban megállapítható, hogy az új belépők azért lépnek a piacra, hogy piaci részesedést szerezzenek a már ott jelenlévőktől. Megjelenésükkel még erősebbé válik a verseny (Keszey & Gyulavári, 2016).

Az is megállapítható, hogy minél profitábilisabb egy iparág, annál jobban vonzza az új belépőket, viszont annál nehezebb a csatlakozás is (Balaton & Tari, 2016).

Az a szegmens, ahol magas a belépési korlát, viszont alacsony a kilépési korlát, az a legvonzóbb. Ez azt jelenti, hogy egy ilyen ágazatba belépni csak minimális új cég tud, viszont azok a cégek, melyek eredménye minimális, könnyen ki tudnak lépni. A vállalatok számára az a legkockázatosabb, amikor a belépési és a kilépési korlátok is egyformán magasak, - emellett a nyereségesség elérése is magasabb - mert a versenyből leszakadó vállalatok nem tudnak kilépni. Amikor a vállalatok könnyedén beléphetnek és kiléphetnek, valamint a jövedelmezőség bár alacsony, de stabil, akkor az azt jelenti, hogy a be- és kilépési korlát alacsony (Kotler & Keller, 2012).

Samuelson & Nordhaus (2012) azt mondja, hogy a belépési korlátok nehezítik az új vállalatok egy iparágban való megjelenését. A verseny nyomását redukálhatja, hogyha a magas belépési korlátok miatt az iparágban csak kevés vállalat tud működni.

Ahhoz, hogy egy iparágba egy vállalat be tudjon lépni, bizonyos belépési korlátokat le kell küzdeni (Balaton & Tari, 2016).

Ilyen belépési korlátok lehetnek a következők:

- Gazdaságos sorozatnagyság
- Magas belépési költségek / Tőkeszükséglet: a gyártás/előállítás elindulásához szükséges beruházási volumen. Ide értendők a fogyasztói hitelek, gépek, berendezések, készletek (Józsa, 2014).
- „Know-How”: nehezen megszerezhető ismeret, mely adott iparágban költségelőnyt jelenthet (Balaton & Tari, 2016).
- Termékdifferenciálódás: ha a piacon lévő termékek és márkák erősen megoszlóak, akkor a vevők olyan sajátos előnyöket kapcsolnak a termékhez vagy a márkához,

melyek másolása igen nehéz (Keszey & Gyulavári, 2016). Jelen & Mészáros (2018) szerint a termékdifferenciálódás azt jelenti, hogy kialakult vásárlói körrel és jól megismerhető termékekkel rendelkeznek a piacon résztvevő vállalatok. Józsa (2014) azt mondja, hogy olyan anyagi és nem anyagi javak, mint például egy márkajel vagy név, elválasztja a versenytársaktól a terméket és fogyasztói hűséget alakít ki.

- Elosztási csatornák: A nagy- és kiskereskedelem is a már jól bevált, kiépült kapcsolatokat részesíti előnyben, ezért a piacra újonnan lépőknek anyagi áldozatot kell hozniuk az elfogadtatásukra (Jelen & Mészáros, 2008). Egy termék értékesítésének előnyeiről gyakran anyagi áldozatot is kell hoznia az új belépőnek (Józsa, 2014). Keszey & Gyulavári (2016) is úgy fogalmaz, hogy az elosztási csatornákhöz való hozzáférés körülményes lehet, mert vannak olyan kereskedők, akik a gyártókkal kizárólagos megállapodásokat kötnek, így az új belépőknek kevés lehetőségük van, hogy a vevőkhöz eljuttassák a termékeiket.
- Kormányzat politikája: jogi eljárásokkal, valamint aszimmetrikus tájékoztatással a belépési lehetőségek alakíthatóak (Józsa, 2014). Vannak olyan tevékenységi körök, melyekhez már a kezdetektől fogva olyan szigorú működésbeli feltételeket írnak elő, melyek a potenciális piacra lépők nagy számát kizárja (Jelen & Mészáros, 2008).

A kilépési korlát az egy adott iparág kockázatát határozza meg. Amennyiben ez alacsony, úgy kicsi a kockázat, tehát gyorsan és könnyen elhagyható az adott piac, azonban, ha magas, akkor a magas kockázat mellett a kilépés időigényessé és pénzigényessé válik (Józsa, 2014).

A kilépési korlátok olyan érzelmi és gazdasági tényezők, melyek egy vállalatot még akkor is piacon maradásra kényszeríthet, ha ez már nem jövedelmező, esetleg még veszteséges is a vállalat számára. Kilépési korlátok lehetnek:

- Érzelmi, szociális tényezők
- Magas fix költség: ilyen lehet például az újratelepítési költség vagy az alkalmazotti kártalanítás.
- A vagyon egyedi helyzete: olyan egyedi eszközök/berendezések megléte, mely más munka végzésére nem, vagy csak kis mértékben alakítható át.
- Kölcsönös stratégiai függőség (Jelen & Mészáros, 2008)

Helyettesítő termékek:

Egy adott iparágban lévő vállalatok nem csak egymással versenyeznek, hanem azokkal is, akik helyettesítő termékeket gyártanak. A helyettesítő termékek olyan termékek, amelyek ugyan azt a szerepet töltik be, mint az eredeti termékek. A helyettesítő termékek akkor

jelentenek veszélyt egy vállalkozás termékeire, ha az eredeti termékhez képest jobb árkonddícióval rendelkeznek, mert ilyenkor a vevők a megtakarítás elérése miatt az eredeti helyett a helyettesítőt fogják választani (Jelen & Mészáros, 2008).

A helyettesítő termékek azok a termékek, melyek nem ugyanabba a termékkategóriába tartoznak, hanem egymás alternatívái, de ugyan azt a vevői szükségletet elégítik ki. Ha egy termék vagy szolgáltatás többféleképpen helyettesíthető, akkor az iparági vonzerő alacsony lesz, a termékeket nem lehet magas áron eladni, és a vevők könnyen a helyettesítő terméket választhatják (Keszey & Gyulavári, 2016).

Jelen & Nagy-Borsy (2013) azt írja, hogy a helyettesítő termékek olyan szolgáltatások vagy termékek, melyek ugyan azt a vevői igényt elégítik ki, mint a már meglévő termék. Ha az eredeti terméktől kedvezőbb árú a helyettesítő termék, akkor veszélyt jelentenek az előbbi termékekre. Egy adott iparág jövedelmezősége csökken, ha a helyettesítő termékek fenyegetése magas.

Józsa (2014) úgy fogalmaz, hogy a helyettesítő termékeket gyártó vállalatok negatívan befolyásolják a piacon lévő termékek árát, ezáltal csökkentik az adott iparág termékeivel elérhető haszon szintjét. Azokra a helyettesítő termékekre kell fordítani kiemelten nagy figyelmet, melyek könnyen tudják az ár/minőség hányadosát javítani.

Napjainkban már megannyi termékkel kielégíthető ugyan az a szükséglet. Az a vállalat tud versenylőnyt szerezni a másikkal szemben, amelyik a fogyasztói igényeknek legmegfelelőbb terméket kínálja. A fogyasztók a termékeket összehasonlítják és azt választják, mely számukra a legkedvezőbb, akár ár-érték arányban akár kényelmi szempontokat figyelembe véve (Reketttye, et al., 2016).

Szállítók alkupozíciója:

A szállítók alkuereje hatással van a vállalatok nyereségességére. Annál nagyobb az alkuerejük, minél nagyobb a számuk, a méretük, az általuk szállított termékek minél nehezebben beszerezhetőek, és minél egyedibbek (Deutsch, 2023).

Jelen & Nagy-Borsy (2023) azt írja, hogy a szállítók alkuereje akkor erős, ha számuk kicsi. Amennyiben sok kicsi szállító van, akkor az alkupozíciójuk gyenge lesz. Azonban az alkuerejük nem csak a méretüktől függ, hanem az általuk nyújtott termékek egyediségétől, valamint integrációs lehetőségeiktől is.

Kotler & Keller (2012) szerint, ha egy szállító árat emelhet vagy csökkentheti a mennyiséget, akkor az a piaci szegmens kevésbé lesz érdekes. Alkuerejük akkor erős, ha koncentráltak, az általuk szállított termékek értékesek, ha magasak a szállítóváltás költségei vagy ha a

helyettesítő szállítók száma kicsi. Egy vállalat akkor van jó pozícióban egy szállítóval szemben, ha egyszerre több szállítóval is szerződésben van vagy, ha kölcsönösen kedvező kapcsolatokat épít ki.

Józsa (2014) azt mondja, hogy a szállítók alkupozíciója akkor erős, ha:

- koncentráltabbak, mint a vevők,
- számuk alacsony,
- helyettesítő termék nincs,
- termékük fontos,
- szállító váltása költséges.

Keszey & Gyulavári (2016) szerint az alkupozíciót az iparági vonzerő erősen befolyásolja. A szállítók alkuerejének erősségéről azt írják, hogy akkor erős, ha:

- nincs helyettesítő termék, vagy ha van, akkor azok drágábbak
- ha termékük fontos, jelentős a hozzáadott érték
- a szállítót váltás költséges.

Vevők alkuereje:

A vevők alkuerejét meghatározza a vásárlási volumen, a vevői koncentrálttság, a vevői árérzékenység, a helyettesítő termékek vagy az integráció veszélye (Vörös, 2018).

A vevők alkuereje hatással van az eladási árra, egy adott iparág annál jövedelmezőbb, minél magasabbak az árak és minél nagyobb az adott iparág profitja. A vevők alkuereje akkor erős, ha:

- koncentráltabbak, mint a szállítók,
- alacsonyak az átállási költségeik (Jelen & Nagy-Borsy, 2023).

Egy iparág vonzerejét az erős vevői alkupozíció csökkenti, mert ilyenkor a vállalatok egy kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek. A vevők állandóan keresik, hogy hol tudnak olcsóbban hozzá jutni a kívánt termékekhez, szolgáltatáshoz. A vevők alkuerejét meghatározza:

- a vevői koncentrálttság: mert ha egy adott iparág termékeit csak a vevők egy kis része keresi, akkor erős az alkuerejük,
- a termék fontossága a vevők számára: ha fontos egy adott vállalat terméke, akkor gyenge a vevők alkuereje,
- van-e helyettesítő termék: ha a helyettesítő termék nehezen vagy egyáltalán nem érhető el, akkor az alkuerejük alacsony, ellenkező esetben, tehát ha könnyen elérhető egy helyettesítő termék, akkor a vevők alkuereje magas (Keszey & Gyulavári, 2016).

Józsa (2014) azt írja, hogy akkor erős a vevők alkupozíciója, ha:

- differenciálatlanok a termékek,
- nagy arányban vásárolnak,
- áttérési költségek alacsonyak,
- visszafelé tudnak integrálódni,
- ismeri a termék tulajdonságait,
- vevői profit alacsony.

A vevők egy adott iparágban lévő vállalatokat versenyzésre kényszerítik, egymással szemben is, valamint minőségben, árban, illetve többletszolgáltatásban is. A vevők alkupozíciója akkor erős, ha:

- nagy mennyiségben vásárolnak és koncentráltak,
- a termék vagy a szolgáltatás minősége nem annyira fontos,
- ismerik a termékeket,
- képesek integrálódni (Jelen & Mészáros, 2008).

Versenytárs elemzés:

A versenytársak beazonosítása során meg kell ismernünk a céljaikat, erős és gyenge pontjaikat, valamint a stratégiájukat. Egy vállalatnak többféle célja lehet, ilyen például a piaci részesedés növelése, a különböző vezetői szerepek elérése – technológia, termékminőség-, vagy a profitmaximalizálás. Azt, hogy mi a pontos célja a megfigyelt vállalatnak, azt a tevékenységükből fogjuk megtudni, például, ha áremelést hajtott végre, akkor valószínűleg a profitmaximalizálás, de ha például új piacra lép, akkor a piaci részesedés növelése lesz a célja. A célok elérését különböző stratégiák alkalmazásával lehet elérni. Azok a cégek, akik azonos vagy hasonló stratégiát követnek, eltérhetnek egymástól minőségben, árban, földrajzi elhelyezkedésben, gyártási eljárásban, promócióban. Fontos tudni még a versenytársak erős és gyenge pontjait, ehhez pedig három dolgot érdemes megnézni:

- ismereti részesedés: közvélemény kutatással lehet felmérni, és arra jó, hogy megtudjuk a megfigyelt vállalat mennyire van köztudatban,
- rokonszenv-részesedés: szintén közvélemény kutatással lehet felmérni, és megmutatja, hogy milyen véleménnyel vannak a vevők a megfigyelt vállalatról,
- piacrészesedés: piaci pozíció elemzésére jó (Reketttye, et al., 2016).

Egy piac szerkezete alapján négy versenytípusról beszélhetünk:

- monopólium: csak egy eladó található a piacon; termékhelyettesítés nincs.
- oligopólium: kevés eladó van a piacon; megkülönböztethető, de tökéletesen homogén termékek; erős belépési korlát, mely lehet jogi, gazdasági vagy technológiai eredetű.

- tökéletes verseny: sok az eladó és a vevő a piacon, akik mind ismerik a termékek és a piacok tulajdonságait is, ezáltal a kereslet-kínálat változásaira gyorsan tudnak reagálni; a termékek tökéletesen homogének; nincs belépési korlát; cél az alacsony áron való értékesítés; a marketingmix 4P felügyelete nem valósul meg;
- monopolista verseny: ezen a piacon keveredik a monopólium és a tökéletes verseny. Sok a vevő és sok az eladó a piacon, akik egymástól eltérő árakkal dolgoznak; alacsony a belépési korlát; 4P jellegű a piaci előny; termékek megkülönböztethetőek (Józsa, 2014).

A piac szereplői közötti harc erősségét az alábbi tényezők határozzák meg:

- kilépési korlátok: erős a verseny, ha a kilépési korlátok alacsonyak,
- termékdifferenciálódás: gyenge a verseny, ha nagyok a különbségek,
- iparág növekedés üteme: erős a verseny, ha a növekedés kismértékű,
- fix költségek nagysága: erős a verseny, ha magasak a költségek (Józsa, 2014).

A versenytárs elemzés első lépése, hogy meghatározzuk a versenytársak számát és piaci részarányukat. A versenysztratégia kialakítása miatt fontos, hogy a saját és a versenytársak piaci részesedését meghatározzuk. Ez utóbbi az objektív adatok elemzésével tudható meg, míg a saját megítélésünk szubjektív feladat. Fontos még azt is vizsgálni, hogy az adott piacnak mik a kilépési korlátai (Jelen & Mészáros, 2008).

Egy iparágban a vállalatok lehetőségeit beszűkíti az intenzív versengés és az erős árverseny.

A verseny aktuális intenzitását meghatározzák a következők:

- ha az iparági növekedés alacsony,
- ha magasak a tárolási és/vagy fix költségek,
- ha nincs megkülönböztetés a termékek között és a váltási költségek is alacsonyak,
- ha sok és hasonló piaci szereplő,
- ha magasak a kilépési korlátok (Balaton, et al., 2017).

Keszey & Gyulavári (2016) azt írja, hogy a versenytársak piaci részesedést akarnak szerezni és növekedni szeretnének. Iparáganként eltérő a versenyzés mértéke, de az megállapítható, hogy a vállalatok lépései hatással vannak a többi vállalatra. Az iparági verseny akkor erős, ha:

- alacsony a váltási költség, azaz könnyű helyettesítő terméket találni,
- sok az egyforma méretű vállalat a piacon,
- és alacsony a termékdifferenciálás mértéke.

Annál kevesebb az elérhető profit a vállalatok számára, valamint kevésbé vonzó egy iparág, minél nagyobb a versenytársak közötti rivalizálás (Keszey & Gyulavári, 2016).

2.2. Makrokörnyezet

A makrokörnyezet az a környezet, mely a vállalkozás külső környezete. A vállalkozás működésére tágabb értelemben van hatással, de ezeknek a hatásoknak a befolyásolására csak mérsékelt ráhatásuk van. (Rekettye, et al., 2016)

Keszey & Gyulavári (2016) szerint a makrokörnyezetet befolyásoló tényezők egy piac sajátosságait, beleértve a vállalat szempontjából a piac vonzerejét is jelentősen meghatározzák, de ezeket a tényezőket a vállalkozás nem tudja irányítani.

Más megfogalmazás szerint a makrokörnyezet, az a vállalatokat direkt vagy indirekt módon érintő szegmensei. (Zéman & Tóth, 2018)

A makrokörnyezeti tényezők elemzésére alkalmas a PEST-analízis, melynek lényege, hogy feltárja, hogy az egyes folyamatokban milyen változások mennek végbe. Ezek lehetnek trendek, melyek meghatározott időtartamú és erősségű események hosszútávú vonulatai, lehetnek megatrendek, melyek erejétől a gazdasági szereplők nem tudják függetleníteni magukat és a vállalatok életére radikális hatást gyakorol, és lehetnek szeszélyhullámok, amiket nem lehet előre jelezni, rövid ideig tartanak és gazdasági, társadalmi, valamint politikai jelentőséggel bírnak (Rekettye, et al., 2016).

Önmagában egy makrokörnyezeti elemzés, ha ezek eredményeit egy vállalat nem tudja felhasználni vagy a stratégiájába beépíteni, akkor nem sokat ér. A vállalatot érintő környezeti változásokat érdemes többféleképpen is mérlegelni, vagyis felkészülni a kedvező és kedvezőtlen hatásokra is, mert ezek a makrokörnyezeti előrejelzések nagy kételyeket hordoznak magukban (Balaton & Tari, 2016).

2.2.1. PESTEL elemzés

A környezeti tényezők vizsgálatakor mindig a vállalat aktuális környezetére kell összpontosítani, ami a vállalatot közvetlenül vagy közvetett módon befolyásolja. Az alábbi szegmensekre kell kiemelt figyelmet fordítani: gazdasági trendek, társadalmi tényezők, jogi feltételrendszer, politikai tényezők, technikai és természeti környezet (Chikán, 2020).

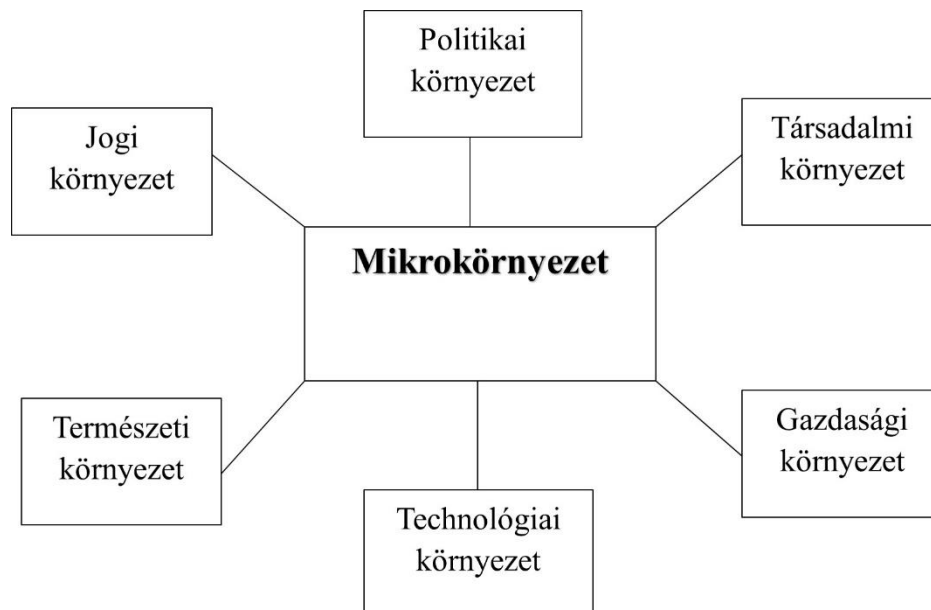
Egy piac tulajdonságait a makrokörnyezeti tényezők jelentősen meghatározzák, de ezeket külső adottságokként kell kezelni, mivel a vállalatok nem képesek ezeket befolyásolni. Ezeket a tényezőket hat csoportra lehet osztani, melyeket a 3. ábra is mutat:

- Politikai (**P**olitical),
- Gazdasági (**E**conomic),
- Társadalmi (**S**ocial),
- Technológia (**T**echnological),

- Természeti (Environmental),
- Jogi (Legal) (Keszey & Gyulavári, 2016).

Kotler & Keller (2012) is azt írja, hogy a vállalatoknak hat tényezőre kell kiemelten figyelniük: a társadalmi, a gazdasági, a természeti, a kulturális, a technológiai, a szociokulturális és a politikai-jogi tényezőkre.

3. ábra - PESTEL modell elemei (Forrás: saját szerkesztés (Jelen & Nagy-Borsy, 2023) alapján)



A PESTEL elemzés lényege, hogy a makrokörnyezetnek a jelenlegi és a jövőbeni állapota közötti lehetséges változásokat kimutassa. Ha egy változásnak többféle eredménye is lehet, akkor érdemes ezek lehetséges hatásairól forgatókönyveket készíteni (például reális, optimista, pesszimista). Az elemzés lépései:

- A vállalat számára mérvadó környezeti szegmensek meghatározása,
- Ezeken a környezeti szegmenseken belül azok kiválasztása, melyek a vállalat működésére a legnagyobb kihatással vannak,
- Ezen tényezők jelenlegi és befolyásoló hatásai közötti összefüggések elemzése,
- A várható változási irányok elemzése a stratégiai időhorizonton.

Az elemzés eredményei jól alkalmazhatóak a stratégiai tervezés folyamán. Amennyiben megvizsgáltuk a makrokörnyezet lehetséges változásait, úgy már képesek leszünk nem csak utólag reagálni a változásokra, hanem megelőzni is azokat (Balaton & Tari, 2016).

Politikai környezet:

A politikai környezet elemzésekor azt kell vizsgálni, hogy a gazdasági folyamatokba milyen mértékben avatkozik be a politika. Olyan tényezők tartoznak ide, mint például a parlament működése, a kormányzat stabilitása, a törvényhozás, adózásokkal kapcsolatos politikai irányelvek, külpolitikai prioritások vagy a politikai értékrendek változása (Keszey & Gyulavári, 2016).

Egyes vállalatok számára meghatározó változást jelenthet egy önkormányzati választás eredménye, de a külpolitikai események is hatással lehetnek a jövőjükre. Emiatt érdemes a politikai környezet vizsgálatakor figyelembe venni, hogy a politikai viszonyok mennyire stabilak, mik a rövid és hosszú távú politikai célok, valamint, hogy milyen változások milyen szinten várhatóak (Rekettye, et al., 2016).

A politikai tényezők közé sorolható a kormányzat stabilitása, a külgazdasági kapcsolatok, az adópolitika és a jóléti politika (Chikán, 2020).

Gazdasági környezet:

Egy vállalat működésére a gazdasági körülmények is hatással vannak, mert fontos, hogy mennyi az egy főre jutó GDP, mekkora a megtakarítási hajlandóság, milyenek a hitellehetőségek, az árszínvonal vagy a bérek színvonala (Rekettye, et al., 2016).

A vásárlóerőt befolyásolják a jövedelmek, az árak, a megtakarítások, a hitelhez jutási lehetőségek és az eladósodottság (Kotler & Keller, 2012).

Az üzleti tervezés szempontjából fontos kérdés, hogy milyen átlagbérek jellemzőek, mekkora a várható infláció mértéke, hogyan alakul a nemzeti jövedelem vagy milyen a foglalkoztatottság színvonala (Jelen & Nagy-Borsy, 2023).

A gazdasági környezet magába foglalja a fogyasztói jövedelmeket -bruttó jövedelem, nettó jövedelem, szabadon elkölthető jövedelem-, illetve a makrogazdasági feltételrendszert -GDP, inflációs mutatók, munkanélküliségi mutatók stb.- (Józsa, 2014).

Egy vállalat üzleti tevékenységére a legerősebb és legközvetlenebb hatása a gazdasági környezetnek van. Ide tartoznak például a kamatlábak, az árfolyamok, az infláció, a munkanélküliség, a gazdasági növekedés stb. Ezen tényezők a vevők vásárlóerejét közvetlenül befolyásolják (Keszey & Gyulavári, 2016).

Társadalmi környezet:

A társadalmi környezetnek két kulcseleme van, a demográfiai hatások, valamint a kulturális hatások. Demográfiai hatás például a népesség alakulása vagy a korosztályi arányok, míg kulturális hatásnak számítanak azok az értékek, eszmék, melyeket generációkon keresztül

adnak át homogén társadalmak. Ilyen értékeket létrehozhatnak, valamint közvetíthetnek egyházak, pártok, iskolák, intézményi rendszerek, családok, vállalatok, és eredhetnek gazdasági örökségből, társadalmi örökségből vagy hagyományokból (Józsa, 2014).

Kotler & Keller (2012) azt írja, hogy azt a világgépet, mely meghatároz önmagunkat, valamint a természethez, társadalomhoz, másokhoz való viszonyunkat a társadalmi környezetünkben jóformán öntudatlanul szívjuk magunkba.

Jelen & Nagy-Borsy (2023) azt írja, hogy a demográfiai változások, a várható élettartam alakulása, az életszínvonal, az értékrendek és a társadalmi mobilitás felmérése, valamint az értékrendek és a kulturális viszonyok jellemzése történik a társadalmi környezet vizsgálatakor.

Technológiai környezet:

Fontos kérdés, hogy az adott vállalat termékét, szolgáltatását és üzleti környezetét figyelembe véve milyen technológiai áttörések várhatóak, milyen kutatások folynak, milyen meghatározó technológiák vannak, illetve milyen technológiai áttörések lehetségesek (Jelen & Nagy-Borsy, 2023).

Józsa (2014) azt írja, hogy a technológia egy olyan módszer, mely segítségével termékké és szolgáltatássá alakíthatóak át a gazdasági erőforrások. A technológiai innováció sokszor új piacokat teremt. Az a vállalat, aki kidolgoz egy új technológiát vagy terméket, sokszor szabadalommal védeti le a találmányát, hogy a versenytársakat távol tartsa a technológiától. Ebben az esetben a versenytársak licencjogot vásárolhatnak a termék gyártásához vagy a technológia alkalmazásához. Egy új technológia vagy termék létrehozása igen költséges feladat és az előállított termék is drága, az iránta való kereslet pedig alacsony.

A gazdaság növekedési ütemére ösztönzőleg hathatnak a technológiai újítások. Az innovációk megjelenése közötti időkre a gazdaság stagnálása a jellemző. Ezt az időszakot kisebb innovációk, új termékek megjelenése tölti ki, de az alacsony kockázat ellenére is előfordul, hogy a nagyobb, előrelépést jelentő újításoktól ezek elszívják a kutatási erőforrásokat (Kotler & Keller, 2012).

Természeti környezet:

Amikor a természeti környezet vizsgálatára kerül sor, akkor a természeti környezet állapota, annak védelméhez kapcsolódó szabályozások az irányadóak, valamint a rendelkezésre álló és nélkülözhetetlen erőforrások értékelése és számbavétele történik (Jelen & Nagy-Borsy, 2023).

Ezen környezet tényezői közé tartoznak azok a tényezők, melyek a Föld klímájához és erőforrásához kapcsolódnak, valamint ezek közül több, az üzleti környezetre van hatással hosszú távon (Keszey & Gyulavári, 2016).

A természeti környezet és ennek védelme ma már kulcskérdés. Olyan módokat és eszközöket kell keresni, melyek segítségével a természeti környezet megóvható. A vállalatoknak óhatatlan felelősségük van a környezet megóvása tekintetében, először is azért, mert tevékenységük és döntésük eredményeképpen környezeti változások állnak elő, másrészt pedig ők rendelkeznek olyan erőforrásokkal, melyek szükségesek a helyzet javításához (Chikán, 2020).

Jogi környezet:

Amikor a jogi környezetet vizsgáljuk, akkor az adott ország nemzetgazdasági jogi stabilitásának a felmérése történik, mely során lényeges, hogy milyen jogi szabályozások, változások várhatóak, melyek befolyásolják a vállalatok környezetét (Jelen & Nagy-Borsy, 2023).

A piacok működésére minden országban hatással van az adott ország jogszabályi környezete. Ide sorolhatóak olyan tényezők, mint például a tulajdonjogi törvények, a fogyasztóvédelmi előírások, a versenyjogi törvények vagy a foglalkoztatási törvények. Ezen tényezők gyors változásai jelentősen befolyásolhatják a piaci vonzerőt (Keszey & Gyulavári, 2016).

Chikán (2020) azt írja, hogy a jogi környezet elemei közé tartozik a versenyszabályozás, az egészségügyi és biztonsági eljárások, valamint a foglalkoztatási szabályok.

2.3. SWOT analízis

A SWOT-analízis egy kétdimenziós elemzés, mely során a vállalat külső és belső környezetének vizsgálata történik, ahol a külső tényezők a lehetőségek és a veszélyek, míg a belső tényezők az erősségek és a gyengeségek. A külső környezet vizsgálatakor az előzetes mikro- és makrokörnyezeti felmérésből nyert információk segítségével és a megfelelő módszer súlyozásával összegezzük azokat az elemeket, melyek lehetőségként vagy fenyegetésként kínálóznak. A belső környezet elemzése ezzel szemben új feladat, mely során arra keresi a választ a vállalat, hogy miben jó vagy jobb másoknál, valamint miben gyengék vagy gyengébbek másoknál. A SWOT-analízis segítséget nyújt abban, hogy célokat a belső kapacitásokhoz és lehetőségekhez igazítsa, miközben megmarad a vállalat küldetése, de jövőbeni stratégiáját is átgondolja (Hetesi & Veres, 2013).

A SWOT-elemzés segítségével egy vállalatnak lehetősége van arra, hogy pozícióját felmérje a piacon és a legkiválóbb stratégiát dolgozza ki. Míg az erősségek és a lehetőségek a célok

elérését segítik, addig a gyengeségek és a veszélyek ezek megvalósulását gátolják. Hatékonyan csak akkor lehet használni ezt az elemzési módszert, ha a külső és belső környezeti tényezőket is reálisan ítéli meg a vállalat (Rekettye, et al., 2016).

Kovács (2017) úgy fogalmaz, hogy a fejlesztések alapjai lehetnek a gyengeségek kiküszöbölései, az erősségek megtartásai, a lehetőségek kihasználásai, valamint a fenyegetések elhárításai.

A SWOT elemzés az egy átfogó diagnosztikai rendszer, mely során a vállalatnak elemeznie kell, hogy egy adott ország vagy piac meddig és mennyire vonzó számára. Előny lehet:

- egy jól működő infrastruktúra,
- a piac mérete,
- a saját képességek előnyösebb hasznosításának a lehetősége,
- a kockázatok szétterítésének a lehetősége,
- az olcsó és értékes erőforrásokhoz való hozzájutás,
- a termékéletgörbe meghosszabbításának a lehetősége (Blahó, et al., 2015).

Jelen & Nagy-Borsy (2013) úgy fogalmaz, hogy a SWOT célja, hogy azokat a belső és külső tényezőket azonosítsa, melyek a vállalkozás stratégiai céljainak eléréséhez kedvezőek vagy kedvezőtlenek. A belső környezet vizsgálatából az erősségek és a gyengeségek, a külső környezet vizsgálatából pedig a lehetőségek és a veszélyek derülnek ki. Ennek az elemzésnek egyszerűnek és rövidnek kell lennie, kerülni kell az komplex elemzési eredmények alkotását. Amennyiben a külső és belső környezeti elemzés kellőképpen hatékony és koncentrált, úgy a SWOT elemzés eredményei és az ebből következtethető stratégiai irányvonal egyértelmű és könnyen kommunikálható.

A SWOT egy mozaikszó, mely az angol **Strengths** – erősségek, **Weaknesses** – gyengeségek, **Opportunities** – lehetőségek és a **Threats** – veszélyek szavak kezdőbetűiből áll. Az elemzés során a vállalat belső erősségeinek és gyengeségeinek összevetése történik a külső, piaci lehetőségekkel és veszélyekkel szemben. Ez az elemzés egy kétszer kettes mátrix, melynek felső két sorában szerepelnek a belső tényezők, vagyis az erősségek és a gyengeségek, és az alsó két sorában pedig a külső tényezők, vagyis a lehetőségek és a veszélyek. Ezt mutatja a lent látható 4. ábra is. Az elemzés a belső tényezők vizsgálatával kezdődik, ilyenkor a vállalat összegyűjti a legfontosabb versenytársaihoz viszonyított erősségeit és gyengeségeit. A következő lépés a külső tényezők vizsgálata, melynek folyamata hasonló az előzőével, de

ilyenkor a makrokörnyezeti, versenykörnyezeti és iparági elemzés történik (Keszey & Gyulavári, 2016).

4. ábra - SWOT elemzés (Forrás: saját szerkesztés (Rekettye, et al., 2016) alapján)

Erősségek - S (Strengths)	Gyengeségek - W (Weaknesses)
Lehetőségek - O (Opportunities)	Veszélyek - T (Threats)

Egy vállalat szempontjából erősség lehet egy erőforrás vagy egy képesség, mely előnyöket nyújt a versenyben és megkülönböztető képességet jelent a versenytársakkal szemben. Gyengeség lehet az erőforrásokban, képességekben lévő hiányosság vagy korlát, ami nagymértékben korlátozza a vállalat magas szintű teljesítményét. Ilyen gyengeség lehet például a pénzügyi erőforrás, a marketing képességek, az imázs vagy a vezetői képességek. A lehetőségek alapvetően kedvező helyzetek, ilyen lehet például egy eddig figyelmen kívül hagyott piaci szegmens, egy technológiai változás, a vevői és szállítói kapcsolatok tökéletesedése vagy egy szabályozási feltételben való változás. A veszélyek a vállalat jelenlegi és jövőbeli pozíciójára is negatív hatással lehetnek, ilyen lehet például egy kedvezőtlen technológiai változás, a piaci növekedés ütemének lassulása vagy egy új versenytársa megjelenése (Balaton & Tari, 2016).

Jelen & Mészáros (2008) megfogalmazott néhány úgynevezett hívókérdést is.

Az erősségekre például, hogy:

- Mik a legelőnyösebb tulajdonságai a vállalatnak?
- Mit csinál jól a vállalat?
- A piaci szereplők mit értékelnek a vállalatban?
- Mik lehetnek a vállalat jövőbeli fejlődésének a kiinduló pontjai?

A gyengeségekre például, hogy:

- Mit csinál rosszul a vállalat és mit csinálhatna jobban?
- Mik a vállalat javítandó tulajdonságai?

- Mik a vállalat kerülendő tulajdonságai?

A lehetőségekre például, hogy:

- Milyen kedvező trendek lehetnek a vállalat környezetében?
- Mit jelenthetnek ezek a vállalatra nézve?
- Mennyire tudja ezeket a lehetőségeket kihasználni a vállalat?

A veszélyekre például, hogy:

- Milyen kedvezőtlen trendek vannak a vállalat környezetében?
- Hol lehetnek akadályok a vállalat életében?
- Mit kezdenek ezekkel a versenytársak?

3. Gyakorlati rész – Interjú alapú feldolgozás, Elemzések

3.1. A cég bemutatása

A Columbus Klíma Cégcsoport egy 1994-ben alakult, idén már 30 éve működő magyar, családi vállalkozás melybe 3 cég tartozik (ezek a Columbus Klímaértékesítő Kft., Columbus Klímaprojekt Kft. és a Columbus Klímatechnika Kft.). Fő tevékenysége a légkondicionálók nagykereskedelme. Többféle választékot kínálnak, különféle márkákkal, más-más árszinten dolgoznak, valamint magas színvonalú műszaki háttérrel és szervizszolgáltatással rendelkeznek. A Columbus Klímaértékesítő Kft. egy olyan vállalkozás, mely országos viszonteladói hálózattal rendelkezik és sokrétű tevékenységet folytat, mint például nagykereskedelmi, importóri vagy limitált kiskereskedelmi tevékenység. Ezzel szemben a Columbus Klímaprojekt Kft. kivitelezéssel, rendszertervezéssel és légcsatorna rendszerek gyártásával foglalkozik.

A harmadik cég a Columbus Klímatechnika Kft., akié az ingatlan, az iroda és raktár.

A cégcsoport több nagyobb márkának is a kizárólagos magyarországi forgalmazója, ilyen például a Hamilton Digital, Fujitsu, Galletti és a Fisher.

A tulajdonos hitvallása, hogy egy egészséges környezethez és a jó közérzethez hozzátartozik a megfelelő minőségű levegő az otthonunkban és az irodákban is.

Küldetésük, hogy egy olyan természetes környezetet teremtsenek, mely emberibb és egészségesebb, valamint, hogy termékeikkel és szolgáltatásaikkal átvészelhetőbbé tegyék napjaink egyre szélsőségebb időjárási viszonyait, mindezt a lehető legkevesebb környezetszennyezéssel és energiafelhasználással. Célkitűzésük, hogy a végső felhasználók elvárásait hosszú távra és maximálisan kielégítsék a viszonteladók, telepítők közös munkájával, valamint kreatív mérnöki teljesítménnyel, megbízható berendezésekkel és minőségi szolgáltatásokkal (http1, dátum nélk.).

3.2. Porter-féle 5 erő modell

3.2.1. Versenytársak

Ahhoz, hogy a Columbus Klímaértékesítő Kft. közvetlen versenytársait, illetve versenytárs-típusait meg tudjuk határozni, szükséges tudni, hogy a levegő-levegő hőszivattyúk (továbbiakban: klímaberendezések) alatt több kategória is megkülönböztethető, így a különböző szegmensekben különböző versenytársakról, valamint versenytárs-típusokról beszélhetünk. A vizsgált cég az alábbi típusú klíma és légtechnikai termék forgalmazásával/értékesítésével foglalkozik:

- Split - lakossági klíma: ez egy olyan osztott klímaberendezés, mely egy kültéri és egy vagy több beltéri egységből áll. A kültéri és a beltéri egység szigetelt rézcsővel és elektromos kábellel van összekötve és ez biztosítja a hűtő körfolyamatot. Ez a típusú klíma egy mobil klímához képest sokkal esztétikusabb, energiatakarékosabb és halkabb is (http2, dátum nélk.).
- CAC - kereskedelmi klíma: kis- és közepméretű kereskedelmi- és üzleti épületeknél alkalmazzák. Csendes működésűek és kiemelkedő a hűtő- és fűtőteljesítményük (http3, dátum nélk.).
- Hőszivattyú: egy-egy kültéri és beltéri egységből áll. A kültéri egység vízből, levegőből vagy a talajból nyert energiát felhasználja és továbbítja a beltéri egységnek, ahol a hőmérsékletváltozást kezeli és biztosítja a hűtést vagy a fűtést (http4, dátum nélk.).
- Folyadékűtő: ez egy olyan berendezés, ami egy kompresszoros hűtőkör segítségével látja el valamilyen folyadék hűtését. Ez a folyadék jellemzően tiszta víz vagy vízglikol elegy, de lehet olaj vagy élelmiszeripari folyadék is (http5, dátum nélk.).
- Fan-coil: másnéven ventilátoros konvektor vagy hűtő konvektor. Ez egy sűrűn bordázott, lamellás hőcserélő felület, melyen egy ventilátor segítségével a helyiség levegőjének áramoltatása történik. Hasonlít egy radiátorhoz, de hűteni is lehet vele. A csővezetékeiben víz kering, ha ez a víz meleg akkor fűteni lehet vele, ha a víz hideg, akkor pedig hűteni (http6, dátum nélk.).

Az energia/rezsi válságnak köszönhetően az embereknek a klímaberendezésekhez való hozzáállása jelentősen megváltozott. Míg korábban úgy tekintettek ezekre a gépekre, mint hűtőegységekre és leginkább komfort hűtésre vásárolták, úgy a válság óta ez némileg átalakult, azóta már nagyon sokszor fűtőberendezésként vásárolják és ezen eszközök segítségével oldják meg épületeik fűtését is.

A hagyományos split klímaberendezés alapján három kategóriába sorolhatjuk a versenytársait a cégnek:

- Olyan magyar tulajdonú cégek, melyek valamelyik márka (jellemzően japán vagy kínai gyár) magyarországi képviselői
- Olyan saját márkával rendelkező cégek, melyek a saját márkanevük alatt gyártatnak gépeket/berendezéseket más országban/országokban
- Valamint gyári képviselők, melyek magyar leányvállalatként működnek

Fenti három kategória alapján az 1. táblázatban látható, hogy hogyan csoportosítja a versenytársait a vállalat:

1. táblázat - Lakossági berendezéseket értékesítő versenytársak csoportosítása példákkal (saját szerkesztés)

Magyar tulajdonú cég, magyarországi képviselők gyári márkák forgalmazásával	Saját márkával rendelkező cégek	Gyári képviselők
Cool 4 You Kft. – Gree	Rotovill - RCool	Daikin Hungary Kft. – Daikin
Planning & Trading Kft. - Midea	Friotech Kft - Cascade	Panasonic Magyarország Kft. - Panasonic
Columbus Klímaértékesítő Kft. - Fujitsu	Columbus Klímaértékesítő Kft. - Fisher	LG electronic Kft - LG
Cool-Airconditional Kft. – Polar		
KLIMA Kft. - Nord		
Alfasonic Kft – TCL		
Rotovill Zrt. - Rotovill		

A cég másik forgalmazott/értékesített terméke a folyadékhűtő berendezések, melyek hasonló elven működnek, mint a split klímák, két jellemző különbséggel, ezek nagy, ipari hűtésre való óriási hűtőberendezések, melyek csak hűtésre alkalmasak. A nevéből adódóan valamilyen folyadék – általában víz, de lehet víz-glikol elegy is - hűtését látja el egy kompresszoros hűtőkör segítségével. Maga a berendezés az épületen kívül helyezkedik el, „elkészíti” a hideg levegőt, majd például egy légszűrőn belüli egység segítségével hűti le az épületet belülről. Ilyen gépeket telepítenek például kórházakba vagy szállodákba.

Az ebbe a kategóriába sorolható versenytársakat – a teljesség igénye nélkül - a lenti, 2. táblázat tartalmazza:

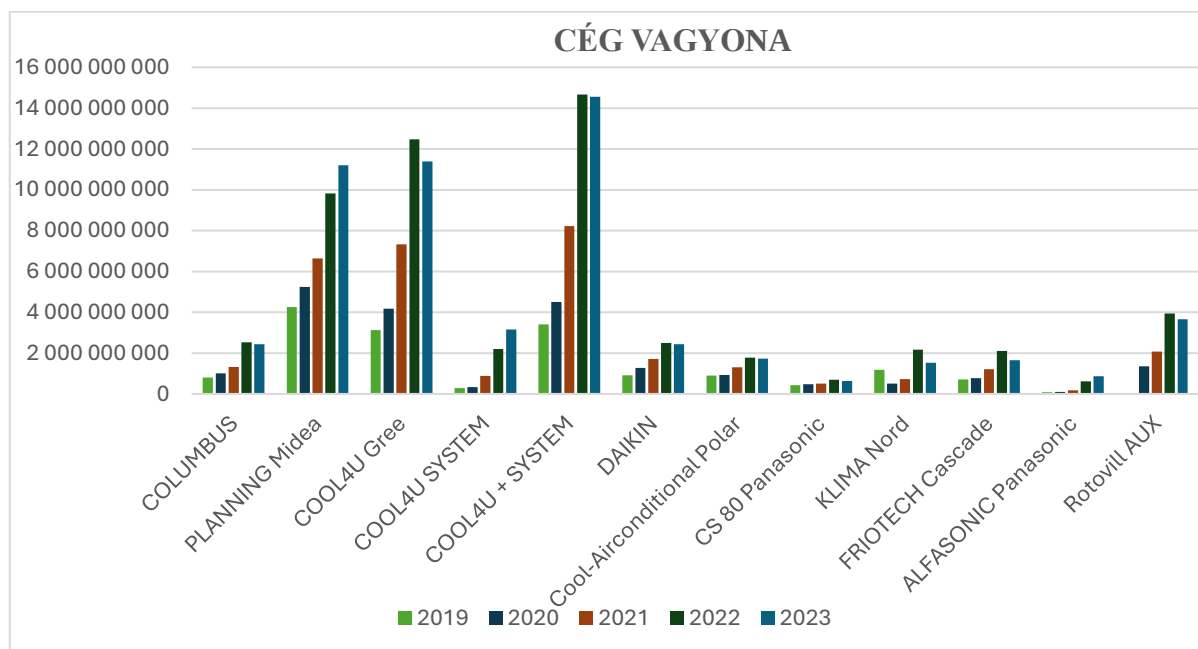
2. táblázat - Folyadékhűtő berendezéseket értékesítő versenytársak csoportosítása példákkal (saját szerkesztés)

Cég neve	Forgalmazott termék
Cool 4 you Kft.	Maxa
Trane Hungaria Kft.	Trane
Daikin Hungary Kft.	Daikin
Panasonic Magyarország Kft.	Panasonic
VTs Hungary Kft.	Clivet
Air Con Energy Kft.	Aermec

3.2.1.1 Vagyonnövekedés

Az 5. ábrán a cégek vagyonnövekedése látható 2019-től 2023-ig. Leolvasható, hogy 2023-ban a vagyonnövekedések megtorpantak és az addigi egyenletes, majd exponenciális növekedések egyszerűen megálltak. A Columbus Klímaértékesítő Kft. vagyona 90 millió forinttal csökkent, de a Planninget és az Alfasonic-ot leszámítva minden cég vagyona csökkent. A COOL4U kiemelkedik a többi szereplőhöz képest, náluk jelentős növekedés figyelhető meg, ami stabil piaci jelenlétre utal.

5. ábra - Versenytársak vagyonnövekedése (saját szerkesztés)

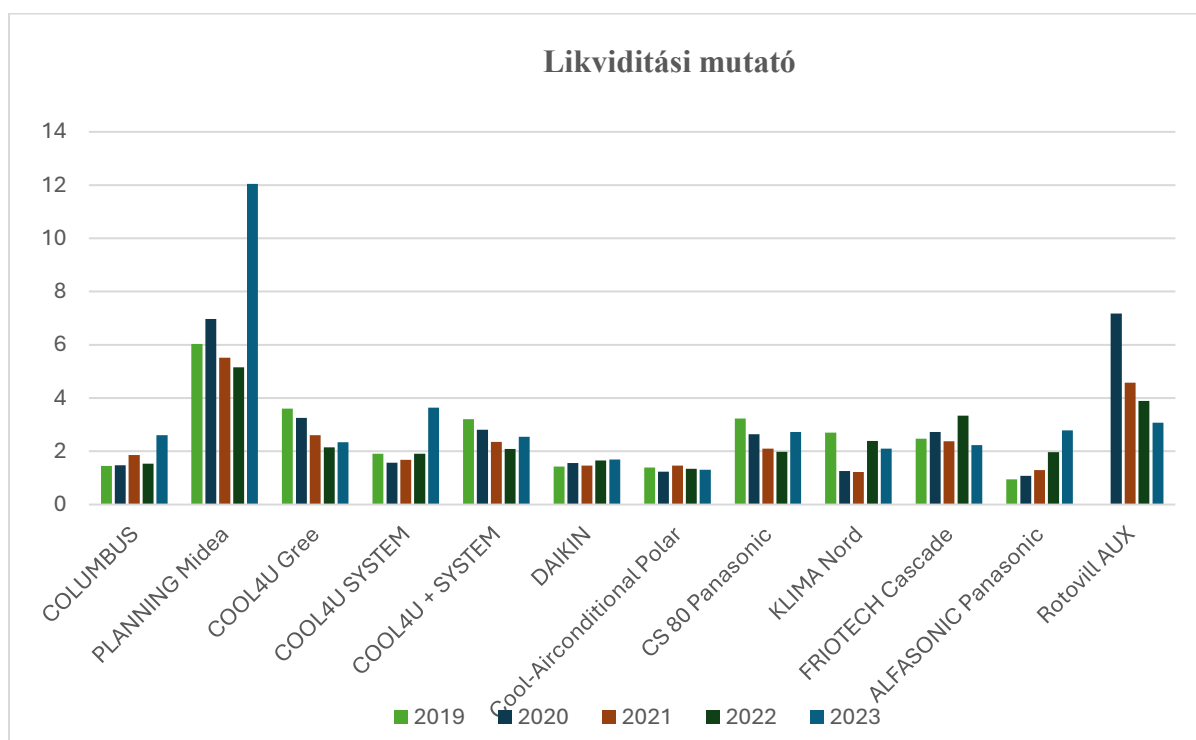


Cég vagyona = Eszközök összesen - kötelezettségek

3.2.1.2 Likviditási mutató

A cég likviditási mutatója (6. ábra) 2023-ban 2,6-ra nőtt, ami jónak számít. Ez azt jelenti, hogy a forgóeszközök értéke több, mint 2,5-szerese a rövid lejáratú kötelezettségeiknek. Ez 2023-ban 6,4 milliárd forint forgóeszközt és 2,4 milliárd rövid lejáratú kötelezettséget jelentett. Kiemelkedő likviditással a Midea rendelkezik, ők igen csekély mértékű hitelt/kölcsönt vettek igénybe az elmúlt években és nincs egyéb jelentős mértékű kötelezettségük sem.

6. ábra - Likviditási mutató (saját szerkesztés)



Likviditási mutató = Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek

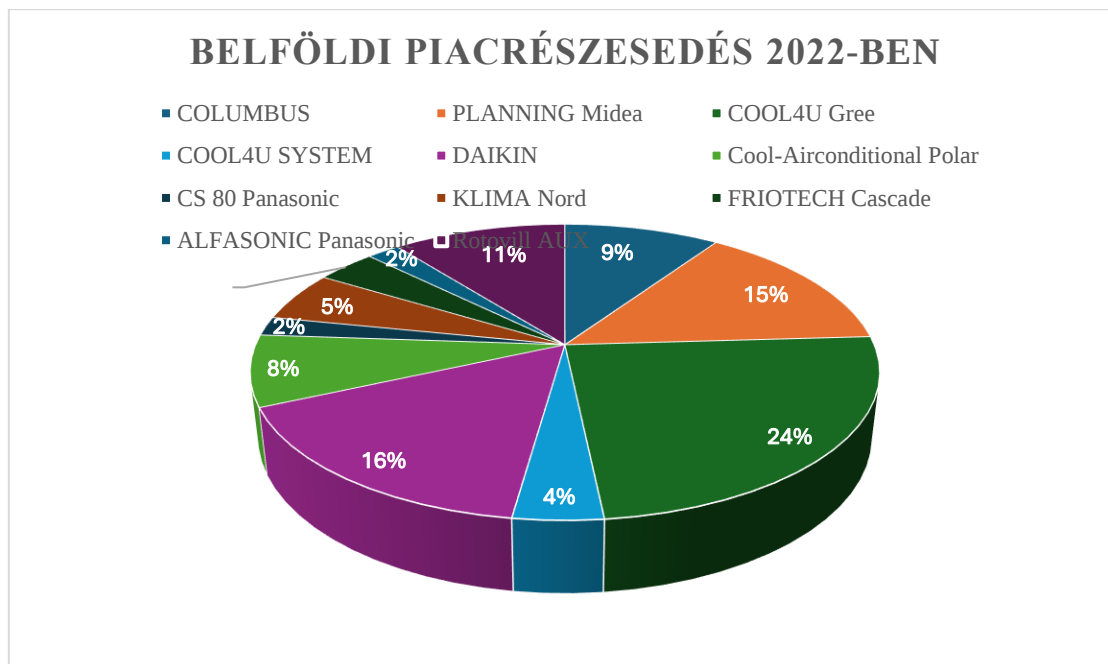
Minél nagyobb a mutató értéke, annál biztosabban tudja a vállalkozás teljesíteni a fizetési kötelezettségeit. Magyarországon a Világbank és a legtöbb kereskedelmi bank 1,3-1,5 -ös értéket tart elfogadhatónak.

3.2.1.3 Belföldi piacrészesedés

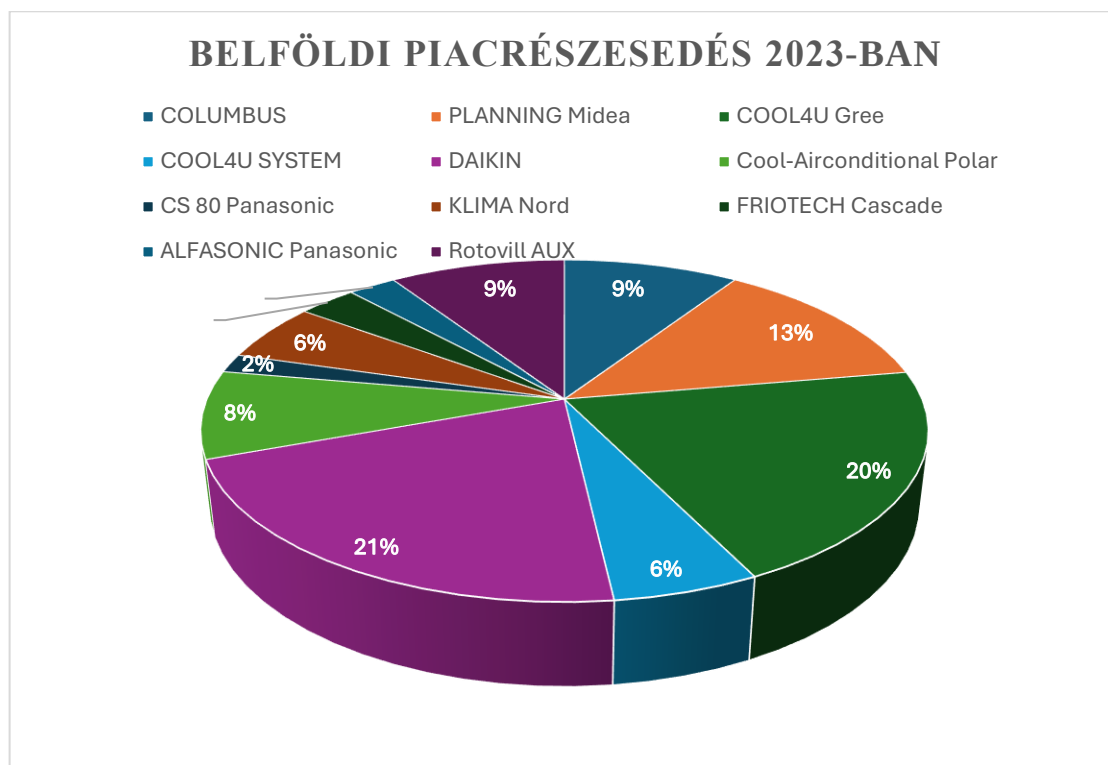
A 7. és 8. ábrán a belföldi piacrészesedés látható a 2022-es és 2023-as évre vonatkozóan. A Columbus Klímaértékesítő Kft. a piac 9%-át tudhatta magáénak 2022-ben, mellyel ennek a piacnak az 5. helyén szerepel és bár 2023-ban is maradt ez a százalékos arány, mégis feljött a piac 4. helyére, melyen a Rotovill Kft.-vel együtt szerepel, akinél egyébként 2022-ről 2023-ra egy 2%-os piacveszteség látható. A piac legnagyobb részét a Cool4U Kft. birtokolta mindkét

évben, 2022-ben 28%-kal, míg 2023-ban 26%-kal. A második helyen 2022-ben és 2023-ban is a Daikin Hungary Kft. áll és itt egy piacnövekedés is látható, ugyanis 16%-ról 21%-ra nőtt. A harmadik helyen mindkét évben a Planning & Trading Kft. szerepel, de itt egy kisebb piacvesztés látható, 15%-ról 13%-ra csökkent.

7. ábra - Belföldi piacrészesedés 2022-ben (saját szerkesztés)



8. ábra - Belföldi piacrészesedés 2023-ban (saját szerkesztés)



Belföldi piacrészesedés = Belföldi értékesítés nettó árbevétele / Belföldi piac volumene

3.2.2. Új belépők

Mint minden piacnál, itt is vannak belépési korlátok, melyek akadályozzák az iparágba újonnan belépni szándékozókat. Ezek a belépési korlátok az alábbiak lehetnek:

- Jogszabályi környezetnek való megfelelés
- Tőkeigény
- Kapcsolati háló

A jogszabályi környezetnek való megfelelés nem könnyű feladat. Ezen kívül a Nemzeti Klímavédelmi Hatóság is itt említendő meg, melynek feladata, hogy a hűtőberendezéseket és a klímaberendezéseket forgalmazó cégek regisztrációját, akkreditációját és a dolgozók képesítését és engedélyezését ellássa.

Az importőri tevékenység rendkívül tőkeigényes – már csak a behozatali (szállítási költség és vám), raktározási, garanciális háttér biztosításához szükséges tevékenységek miatt is -, amihez vagy magas saját tőkével kell rendelkezni, vagy kell találni egy finanszírozót a tevékenységhez. Utóbbi azért rendkívül nehéz feladat, mert ha egy saját céget szeretne indítani valaki, tehát ő maga lesz az importőr és nem gyári képviselőként akar tevékenykedni, akkor a gyárak nem fogják szponzorálni, mert azok csak a saját leányvállalataikat finanszírozzák.

Kereskedelmi tevékenység lévén nagyon meghatározó a kapcsolati háló is, akinek jók a kapcsolatai vagy már az induláskor jó partnerei vannak, annak nagy potenciálja van a piacon.

3.2.3. Vevők

A vevők köre szerteágazó, ezért ennek a meghatározásához négy féle vevői típust/csoportot különítünk el, melyet a következők:

- Projektesek: projektek elnyerése a céljuk az általuk preferált termékekkel; jellemzően ipari kivitelezéseken vannak jelen (CT Park Projekt – ipari csarnokai)
- Boltok: gépészeti bolt üzemeltetésével, klímaberendezések forgalmazásával foglalkoznak
- Nagykereskedők: viszonteladók kiszolgálásával foglalkoznak lokálisan, illetve országosan is (pl. webáruházon keresztül)
- Saját szerelésű cégek: klímaszereléssel foglalkozó vállalkozások

A Columbus Klímaértékesítő Kft.-nek van egy saját vállalkozásból elkülönült kivitelező cége is, ami a Columbus Klímaprojekt Kft., mely kifejezetten csak projekteken alapuló megbízásokon vesz részt; szerelési, kivitelezési munkái vannak, míg a Klímaértékesítő Kft.

kizárólag értékesítéssel foglalkozik. A berendezések telepítése viszonteladó partnerek által valósul meg, akár lakosság, akár ipari beruházás tekintetében.

3.2.4. Szállítók

A szállítók meghatározásánál is többféle csoportról beszélhetünk. A cég például a Galletti márkájú termékeket (folyadékhűtők, fan-coilok, jellemzően vizes technológiára alapuló berendezések) közvetlenül a gyártótól, Olaszországból szerzi be, de Fujitsu típusú japán termékeiket is közvetlenül az anyacégtől rendelik. Saját márkás termékük a Fisher, melynek gyártása OEM gyártásnak minősül, itt gyárakkal állnak kapcsolatban, melyek általában kínai gyárak. Ennek az a folyamata, hogy a cég lead egy megrendelést a gyárnak, mely megrendelés tartalmazza a pontos paramétereket. Ezek alapján a gyártó cég elkészíti a kért terméket, mely elkészülte után beérkezik a telephelyre, ahol egy minőségellenőrzésen esik át, mely során megvizsgálják, hogy a kért paramétereknek megfelelően történt-e a gyártás.

Magának a Columbus Klímaértékesítő Kft.-nek milyen az alkupozíciója a szállítókkal szemben, akkor sajnos az mondható el, hogy nem túl erős, ugyanis a magyarországi klímapiac az egész világ klímapiacához képest nem olyan jelentős.

Konkrét példával alátámasztva az mondható el, hogy a Fujitsu termékek esetében az anyacég fix áron adja a termékeit, elenyésző esetben adnak kedvezményeket. Ilyen eset lehet például egy kampánytevékenység, mely során például, ha 200 db terméket rendel a cég, akkor gépenként 1 Euró kedvezményt biztosítanak.

3.2.5. Helyettesítő termékek

Klímaberendezéseknél a különböző márkák más-más név alatt futó termékeinél nem beszélhetünk helyettesítő termékről, hiszen ezek csak konkurenciatermékek. Ebben az iparágban a helyettesítő termék másképpen értelmezhető, mely alapján ez a vállalkozás is szerencsés, hiszen az ő termékével helyettesítenek más terméket. Azt értem ez alatt, hogy például az otthoni gázkazán, kombicirkó, gázkonvektor berendezések használata helyett próbálják edukálni, rábeszélni a végfelhasználókat, hogy ezen gépek helyett válasszák az olcsóbb, környezettudatosabb, környezetbarátabb hőszivattyút (legyen az akár levegő-levegő, akár levegő-víz hőszivattyú), mellyel fűteni és hűteni is tudnak.

3.3. PESTEL elemzés

9. ábra – Pestel elemzés összefoglaló (saját szerkesztés)

P olitical (Politikai környezet)	• Állami szabályozások, törvények • Kormányzati támogatások • Energiahatékonysági és környezetvédelmi szabályozások szigorodása
E conomic (Gazdasági környezet)	• Gazdasági helyzet és vásárlóerő • Infláció • Szezonalitás • Pénzpiaci változások • Vevők költési szokásai • Finanszírozási lehetőségek
S ocial (Társadalmi környezet)	• Szociodemográfiai tényezők • Vevői és végfelhasználói visszajelzések • Társadalmi felelősségvállalás • Energiatakarékosság és komfort
T echnological (Technológiai környezet)	• Technológiai innovációk • Új technológiák megjelenése • Digitalizáció és automatizáció
E nvironmental (Környezeti környezet)	• Energiahatékonyság • Energiatakarékosság • Környezetvédelem
L egal (Jogi környezet)	• Szellemi tulajdonjog • Termékfelelősség és panaszkezelés

3.3.1. Politikai – Political

Vannak olyan állami szabályozások és törvények, melyek befolyásolják a vizsgált cég működését. Ilyen például a 2011. évi LXXXV. törvény a környezetvédelmi termékdíjról, melyet a hűtőközegekre kell megfizetni. A környezetvédelmi termékdíjnak az a célja, hogy ösztönözze a szennyezőanyag-kibocsátásnak a csökkentését, elősegítse a természeti erőforrásokkal történő gazdaságos gazdálkodás, valamint a hulladékgazdálkodási célkitűzéseknek a megvalósulását, továbbá a termékdíjköteles áruk által okozott környezeti ártalmak mérsékléséhez és megelőzéséhez az állam számára pénzügyi forrást teremt (http7, dátum nélk.). A környezetvédelmi termékdíj mértékének meghatározása az alábbi képlet alapján történik: $T = (AT - F)$, ahol:

- T = a termékdíjköteles termék tömege, két tizedesjegy pontossággal kilogrammban megadva (Ft/kg)
- AT = az adott termékre vonatkozó termékdíjtétel (Ft/kg), jelen esetben 57 Ft/kg
- F = az adott termékre vonatkozó, a termékdíj megállapítási időszakának első napján hatályban lévő, miniszteri rendeletben meghatározott összeg (Ft/kg) (http8, dátum nélk.)

Itt említendő még a „2012. évi CCXVII. törvény az üvegházhatású gázok közösségi kereskedelmi rendszerében és az erőfeszítés-megosztási határozat végrehajtásában történő részvételről” (http9, dátum nélk.), melyet szén-dioxid (továbbiakban: CO₂) kvóta adónak neveznek. Az adó mértéke az a CO₂ kibocsátásának tonnában számított mennyisége. Minden, az országba történő termékbehozatalkor rendelkezni kell CO₂ kvótával. Ezt a kvótát előre meg kell vásárolni vagy a tőzsdén, vagy egy másik cégtől. Az Európai Unió országoként meghatározza, hogy 1-1 országnak mennyi lehet a CO₂ kibocsátása, valamint behozatala. Ennek a kvótának egy bizonyos részét minden ország a klímaberendezések behozatalára vagy gyártására használ fel. Minden hűtőközegnek van egy CO₂ egyenértéke, mely típustól függően eltérő. Emiatt az eltérő CO₂ egyenérték miatt is van az a törekvés, hogy más típusú gázokkal is működhessenek a berendezések. CO₂ egyenértékben van tehát kifejezve, hogy az adott hűtőközeg vagy gáz milyen hatással van a globális felmelegedésre, valamint minden berendezésnél meg van határozva, hogy mennyi a GWP – Global Warming Potential – vagyis a globális felmelegedési potenciál értéke. Ez a GWP azt mutatja meg tehát, hogy egy gáz a képest mennyire járul hozzá a globális felmelegedéshez a CO₂-hoz képest. Minél kisebb ez a szám, annál jobb a hűtőközeg.

A klímaberendezések értékesítését különböző kormányzati támogatások is segítik. Ilyenek például a lakosságot érintő energia támogatási programok vagy a kedvezményes áramtarifa, vagyis az úgynevezett „H” tarifa.

Az energiahatékonysági és környezetvédelmi szabályozások szigorodása miatt folyamatos fejlesztésekre, valamint új termékek gyártására, gyártására van szükség. Ezek a fejlesztések, gyártások pénzkidrással járnak, emiatt az árakat nem tudja tartani a cég, emelni szükséges, ami kockázatos, viszont ez folyamatosan élénkíti a berendezések cseréjét. A végfelhasználókat tekintve ezeknek a szigorodásoknak inkább pozitív hatása van, mert keresik az energiahatékonyabb klímaberendezéseket.

3.3.2. Gazdasági – Economic

A gazdasági helyzet és a vásárlóerő a termékek iránti keresletre kettős hatást gyakorol, ugyanis a klímaberendezéseknek van egy bekerülési költsége és egy üzemeltetési költsége. Amennyiben a vásárlóerő gyengül, úgy a bekerülési költség magasabb lesz, de ha az üzemeltetési költségeken többet tudnak spórolni a végfelhasználók, akkor a bekerülési költség hamarabb megtérül, így a kereslet nem csökken a termékek iránt.

Az infláció jelentős hatással bír a cégre nézve, mivel a beszerzési árat dollárban vagy euróban fizetik meg, így a forint gyengülési áremelést eredményez.

Az iparágról elmondható, hogy nagyon jellemző rá a szezonális ingadozás. Válaszadóm elmondása szerint körülbelül 15 évvel ezelőtt az volt a jellemző, hogy az értékesítés 70-80%-ban a májustól-augusztusig tartó időszakban volt, míg a maradék 20-30% az év többi részében. Ezzel szemben, mivel napjainkban már nem csak hűtésre, hanem fűtésre is használják az általuk értékesített termékeket, így bár a szezonális még mindig jellemző, mégis ez az arány már laposodott.

A vállalat működését a pénzpiaci változások, mint a kamatlábak vagy a valuta árfolyamok változása is befolyásolja. A korábban említettek szerint a cég a termékeit dollárban, illetve euróban fizeti, így egy árfolyamváltozás során áremelésre kényszerülnek, emiatt nehéz a készülékek bekerülési értékének a tervezése is. A kamatlábak változása oly módon befolyásolja a működésüket, hogy nem saját tőkéből, hanem banki hitelekkel finanszíroznak, így ezeknek a költségét is be kell építeniük az eladási árba.

A gazdasági környezet változása a vevők költési szokásait is befolyásolja, egy felfutó, pozitív kilátásokkal bíró időszakban több az eladás, több az előrendelés, a vásárlás és a raktározás, míg egy negatív kilátásokkal bíró időszakban a vevők a saját raktárkészletüket árusítják ki és nem vásárolnak.

A vállalat finanszírozási lehetőségeit tekintve a banki hitelezés tekintetében beszélhetünk tárgyi eszköz és forgó eszköz finanszírozásról, melyeket igénybe is vesznek. Ezen kívül a vállalat szeretné a céget tőzsdére vinni, hogy onnan vonjanak be finanszírozási lehetőséget.

3.3.3. Társadalmi – Social

Amennyiben a végfelhasználók tekintetében szociodemográfiai tényezőket (például kor vagy jövedelem) figyelembe véve vizsgáljuk a vásárlási szokásokat, úgy megállapítható, hogy a fiatalabb korosztálynak egy klímaberendezés már egy standard eszköz, ezzel szemben az idősebb korosztálynál még mindig inkább az elutasítás a jellemzőbb, mivel ők úgy gondolják, hogy ezek a gépek betegségeket okoznak, megfázhatnak tőle.

A vállalat a vevők és a végfelhasználók felé is folyamatosan végez piackutatásokat, utóbbinál jellemzően a márkaismertséget, a berendezés funkcióinak és hatékonyságának szerepét a döntéseikben vizsgálják. A visszajelzések alapján a vállalat vezetősége dönt a termékek fejlesztésével kapcsolatban.

A végfelhasználók körében elvégzett piackutatások alapján elmondható, hogy a vásárlók nagy része nem tudja megmondani, hogy milyen klímaberendezéssel rendelkezik, így a márkák társadalmi felelősségvállalása nem befolyásolja őket a vásárlási döntéseik során.

Az energiatakarékosság és komfort tekintetében a fogyasztói igények jelentősen változtak a cégalapítás óta. Napjainkban már nagyon fontos az energiatakarékosság, így olyan gépeket részesítenek előnyben, melyek energiatakarékosabbak. Komfort tekintetében válaszadóm szerint, míg korábban egy klímaberendezés inkább luxus terméknek számított, addig ma már kezd inkább alapelvárásnak számítani.

3.3.4. Technológiai – Technological

Technológiai innovációkat vizsgálva elmondható, hogy a fejlesztések irányába leginkább az energiamegtakarítási technológiai fejlesztések a meghatározóak. Ilyen fejlesztés például az elektromotorok vezérlése, vagyis, hogy a kisebb gépekben már csak inverteres kompresszorok vannak. Ez azt jelenti, hogy folyamatosan képes a fordulatszám és a teljesítmény szabályozására, így a szükséges igényekhez tudja igazítani a gép teljesítményét. Például egy 3,5 KW-os gép 0,7 - 4 KW között képes bármilyen teljesítményen működni, ezáltal a helyiség igényeihez megfelelően tudja szabályozni a klímaberendezés működését. Ez energiamegtakarítást is eredményez, valamint komfort érzetben is jobb. A ventilátor és villanymotoroknál is hasonló változás figyelhető meg, ezek is fokozatmentes szabályozással bírnak, ezáltal szintén a komfort érzetet – csak annyira fűj, amennyire szükséges, ezáltal a huzat hatás is csökken - és az energiamegtakarítást célozza meg. Információtechnológia irányába is történt változás,

ugyan bevezetésre kerültek a wifi-s rendszerű klímaberendezések, melyek a kényelmet, komfortot növelik. Ezeken kívül megemlítendő, hogy rendelkeznek olyan termékkel, melynek 1 kültéri és sok beltéri egysége van és működését tekintve elmondható, hogy az ilyen berendezések egymással szemben dolgoznak, tehát, míg az egyik helyiségből hőt von el, addig azt az elvont hőt egy másik helyiségben adja le. Ezen az elven működnek például a nagyáruházak hűtőpultjai és fűtési rendszerei.

A klímaberendezések piacára jelentős hatással lehetnek új technológiák megjelenése, ilyen lehet például a hűtőközegek cseréje, illetve a napelemes rendszerekre való rácsatlakozás is.

A digitalizáció és automatizáció adta lehetőségeket is beépítik a termékekbe, előbbinél például a wifiről vezérelhető klímaberendezésekre gondolva, de ez a távoli elérés beépíthető okosotthonokba, központi vezérlésekbe vagy épületfelügyeletbe is. Utóbbinál van egy úgynevezett időjáráskövető automatika, mely a klímaberendezésekre köthetőek, működését tekintve pedig figyeli az időjárást, valamint az épület karakterisztikáját és ennek függvényében szabályozza az épületben a hőmérsékletet.

3.3.5. Környezeti – Environmental

A cég az alábbi lépéseket teszi az energiahatékonyság, az energiatakarékosság és a környezetvédelem terén:

- Az energiahatékonyság: ha a céget vizsgáljuk, akkor az mondható el, hogy megújuló energiaforrásokat használnak, mint például, hogy az épületeik tetején napelemek találhatóak, géppark állományukban több elektromos autó is van, valamint a raktár épületükben elektromos targoncákkal dolgoznak.
- A környezetvédelem: minden olyan lecserélésre kerülő berendezést, aminek a helyére vagy a cég által értékesített klímaberendezés kerül, vagy korábban a cégtől vásárolt klímaberendezést cserélik le, azokat vissza tudják vinni vagy vitetni a végfelhasználók a céghez, ahol szétszerelésre és újrahasznosításra kerülnek.
- Az energiatakarékosság: központi szabályozással elkerülhető a felesleges energiapazarlás. Erre több megoldás is létezik, ilyenek például egy szállodában az automatikusan záródó árnyékolók vagy az épületfelügyelet.

3.3.6. Jogi – Legal

A vizsgált cég rendelkezik szellemi tulajdonjoggal, ugyanis a saját márkájuk, a Fisher le van védve védjeggyel, nem csak maga a márka és a márkanév, hanem a hasonló nevű honlapok is.

Az értékesített termékekkel kapcsolatban meg kell felelniük különböző érintésvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi szabályzatoknak is.

Termékfelelősségi kérdésekről, illetve panaszkezelésükről az mondható el, hogy a termékek garanciális része és az, hogy a végfelhasználónak megfelelő-e a termék közé bejön egy telepítés és beüzemelés lépés. Nehéz elválasztani, hogy ha a végfelhasználónál valamilyen oknál fogva nem működik a telepített, beüzemelt klímaberendezés, akkor a berendezés vagy a telepítés problémája. Emiatt elsősorban azt az értékesítési vonalat preferálják, hogy probléma esetén a végfelhasználó a szerelőhöz forduljon, hiszen ebben az esetben nem neki kell bizonyítania, hogy hibás a gép, hanem a szerelőnek, hogy a telepítés és beüzemelés során annak állapota jó volt. A vállalat biztosít egy lakossági telefonvonalat és e-mail címet is, ha a végfelhasználó a szerelő helyett inkább őket keresné, de ebben az esetben a bizonyítási eljárás során magának a végfelhasználónak kell bizonyítania, hogy a vásárolt készülék rossz volt.

3.4. SWOT elemzés

10. ábra - SWOT elemzés adatokkal (saját szerkesztés)

SWOT elemzés		
Belső tényezők	Erősségek	Gyengeségek
	• Régóta a piacon lévő cég • Jó logisztikai hálózat • Szerviz szolgáltatás • Saját márká – Fisher • Magas szintű ügyfélszolgálat • Együttműködések – MATE, Magyar Mérnöki Kamara, szakmai szervezetek	• Jogkörök és felelősségek keveredése cégen belül • Nem kiforrott visszáru folyamat • Ingadozó beszerzési árak • Nem megfelelő pozíciók • Kevés képzési- és fejlesztési lehetőségek az alkalmazottaknak • Túl sok kommunikációs csatorna
Külső tényezők	Lehetőségek	Veszélyek
	• Fűtési piacon való megjelenés • Kiegészítő eszközök forgalmazásának bevezetése • Stratégiai partneri együttműködések – beszállítói, vevői, konkurencia oldal • Új partneri együttműködések • Saját márká értékesítése külföldi piacon • R290-es hűtőközeg bevezetése	• Tőkeigényes működés • Árfolyamingadozás • Magas rárakódó költségek • Fizetőképesség romlása • Túlszabályozott piac • Versenytársi nyomás – ár, marketing megjelenés, after sales

3.4.1. Erősségek

A Columbus Klímaértékesítő Kft. versenyelőnyei között említendő, hogy már régóta – idén már 30. éve - jelen vannak a piacon, ezáltal nagy piaci ismeretekkel rendelkeznek. A forgalmazott márkáik ismertek, jól bevezetettek, valamint kedveltek is nem csak a partnerek, szerelők és a viszonteladók, de a végfelhasználók körében is. Logisztikai hálózatuk országosan jól megszervezett. Műszaki segítségnyújtást tudnak biztosítani már a tervezési szakaszban is – ideértve a projektmunkákat is. Műszaki oldalról nézve a szerviz szolgáltatásuk keretein belül a partnerek kiszolgálását, a garanciális teendők kezelését és ügyintézését, valamint a garancia időn túli ügyintézését is jól kezelik, melyhez megfelelő szaktudású alkalmazottakkal rendelkeznek. Fontos megemlíteni, hogy saját márkájuk is van (Fisher).

A termékeik és szolgáltatásaik minőségét nézve erősségnek mondható az, hogy milyen minőségben szolgálják ki partnereiket, ügyfeleiket. Ez alatt olyanok értendők, mint például, hogy mekkora raktárkészlettel rendelkeznek, hogyan és milyen gyorsan tudnak

megrendeléseket kiszállítani, valamint, hogy műszaki beüzemeléseknél, problémáknál tudnak-e segíteni. Itt fontos megemlíteni azt is, hogy kiemelt időszakokban, mint például a karácsonyi, folyamatos ügyeletet tartanak alkatrész elérhetőségekkel együtt.

Kiemelkedően jól működő rendszerük között említendő a vállalat irányítási rendszerük, melyben kezelik az ajánlatadásokat, az ajánlatok kezelését, az ezekből létrejövő rendelésgenerálást, a kimenő szállítói megrendeléseket, a vevő tájékoztatásokat, számlázásokat.

Kiemelkedően értékesnek tartják a szerviz szolgáltatásukat és az előzetes műszaki háttérüket. Magas szintű ügyfélszolgálatot biztosítanak, melyet úgy valósítanak meg, hogy a közvetlen partnereik számára személyes kapcsolattartóik vannak, ezen kívül pedig közvetlen elérhetőséget biztosít a szervízbe munkaidőn belül folyamatosan, de bizonyos esetekben munkaidőn kívül is. Ezen felül a végfelhasználóknak is nyújtanak lakossági ügyfélszolgálatot, online és telefonos elérhetőségen keresztül is. Márkahonlapjaikon oktató videókat tesznek közzé, valamint letölthető anyagok is megtalálhatóak rajta.

A szállítói kapcsolatok terén a megbízhatóságot és a minőséget az alábbiak alapján biztosítják:

- A szállítói megbízhatóságot tapasztalat útján ellenőrzik, például azzal, hogy egy gyártó időre gyártja-e le a kért terméket, olyan minőségben gyártja-e amiben azt kérték vagy, hogy a szállítás valóban megtörténik-e.
- A másik, amit itt kell megemlíteni az az, hogy szoros kapcsolatot ápolnak a MATE gödöllői karának műszaki tanszékével (gépészeti labor), ahol a beérkező berendezésekről műszaki méréseket, ellenőrzéseket végeznek (például zajszint ellenőrzés, hatékonysági ellenőrzés stb.)

Kutatás és fejlesztés (továbbiakban K+F) tevékenységet is folytatnak, ami úgy valósul meg, hogy a cégnél az ún. OEM teamnek a feladata az olyan új termékek felkutatása, melyek kapcsolódnak a már meglévő termékeikhez. Ide érthető olyan, mint, hogy az újépítésű házakban gyakori kérés már a hővisszanyerő szellőztetők és légcsatornás klímák kiépítése és ezekhez kínálnak légtechnikai elemeket, melyek korábban nem szerepeltek a termékeik között. A K+F feladat alatt ebben az esetben konkrétan az értendő, hogy felkutatják, hogy ezen a piacon milyen beszállítók vannak, milyen áron tudnának hozzá jutni ezekhez a kiegészítő termékekhez, érdemes-e forgalmazni ezeket a termékeket és ha pozitív eredményre jutnak, akkor felveszik a termékkínálatukba.

Együttműködésekben vesznek részt a MATE gödöllői karának Műszaki tanszékével, A Magyar Mérnöki Kamarával, szakmai szervezetekkel és a Hűtő- és Klimatechnikai Vállalkozások Szövetségével.

Marketing tevékenységüket tekintve online és offline platformokon is jelen vannak. Offline például szakmai lapokban való hirdetésekkel, helyi hirdetésekkel újságokban, országos plakátkampányokkal, rádiós megjelenéssel vagy sportegyesületek szponzorációjával. Online a különböző social media felületeken, illetve van két márkagyökötük is, Németh Lajos és Lékai-Kiss Ramóna.

Marketing kampányaik hatékonyságának mérését tekintve offline esetben piackutatásokat végeznek, online esetben pedig a kattintások számával határozzák meg.

Értékesítési stratégiájuk, csatornájuk, a márkanev erősítése. Itt nem csak a végfelhasználó meggyőzése fontos, hogy az Ő terméküket vásárolja meg, hanem a viszonteladó partnerek meggyőzése is, hiszen rajtuk keresztül értékesítik a termékeket. Értékesítési stratégiájuk még, hogy a betervezettségi számukat növeljék, vagyis, hogy egy projektnél már a tervezéskor az ő termékeik legyenek rajta a terveken. Erre van egy olyan mérnök osztályuk, akik kifejezetten ezen típusú projekteken dolgoznak.

Termékfejlesztési folyamatokba bevonják a partnereiket, valamint a végfelhasználókat is különböző kérdőívek kitöltésén keresztül. Partnerek tekintetében ez úgy értendő, hogy felmérést végeznek pl. egy új színben kapható klímának a bevezetéséről, pozitív visszajelzés alapján bevezetésre kerül, vagy egy adott gép hatékonyságának növelésével kapcsolatban, ha a hatékonyság növelhető, de ez gépenként plusz költséget jelent, akkor szeretnék-e ennek a fejlesztését. A végfelhasználók tekintetében olyanokra lehet itt gondolni, mint, hogy mennyire fontos a dizájn, a zajszint, a hatékonyság vagy az ár.

A cég pénzügyi teljesítményét nézve az mondható el, hogy akár befektetett tőkére, akár dolgozói létszámra vagy a forgalomra nézzük, a nyereség nem túl magas, a haszontermelő/nyereségtermelő képessége alacsony. Ez azt jelenti, hogy magas költséghányaddal dolgoznak.

3.4.2. Gyengeségek

A vállalat gyengeségeit vizsgálva az alábbiak mondhatóak el.

Olyan belső problémákkal küzdenek, mint például a folyamatok szervezése, a feladatok megszervezése és kiadása, valamint a jogkörök és felelősségek keveredése. Kihívásokat tekintve gyengeségnek számít, hogy nem sikerült eddig még a növekedés üteméhez elegendő tőkét felhalmozni a cégben, ami azért is jelent nagy problémát, mert ehhez a típusú

kereskedelmi tevékenységhez nagy tőkeigényre van szükség. A klímaberendezések értékesítése és kereslete nagyon hektikus, a szállítási idő hosszú, akár 9 hónapig is eltarthat, a finanszírozási folyamat pedig már a rendelés leadásakor elkezdődik. A gyártási és szállítási idő nagyjából 6-7 hónapig tart, ezután kerül betárolásra a cég raktárába és innentől indul meg az értékesítési folyamat.

A belső folyamatok javítását és fejlesztését tekintve az mondható el, hogy ezek még nincsenek eléggé kiforrott állapotban, vagyis az alap kereskedelmi veszek-eladok folyamatok jól működnek, de egy visszáru folyamatról, mely jelenleg nem csak idő-, de munkaerőigényes is, ez már nem mondható el. De fejlesztésre szorul például a cég árlista módosítási vagy akció kihirdetési folyamata is, melyre hiába van egy kész feladatléírás, mely tartalmazza, hogy kinek a feladata és ezt milyen módon kell elvégezni, ez minden alkalommal felülírásra, módosításra kerül, vagyis nem az a személy és nem úgy csinálja, ahogy az az elvárt lenne, vezetői szinten sem.

Pénzügyi kihívásokat nézve az mondható el, hogy ezt a tevékenységet tekintve két dolog van, ami nagyon változik, ezáltal kihívást jelent. Az egyik az a gépek beszerzési ára. A gépek árát tudják, de a szállítási költséget, illetve az egyéb ráakódó költséget nem (például egy jogszabály változás keretein belül a környezetvédelmi termékdíj^{1,2} a korábbiakhoz képest háromszorosára emelkedett). A másik változó tényező az a piaci környezet. Ha a rendelés időpontjában még el lehet adni a terméket X Ft-ért, de mire 9 hónappal később a termék beérkezik a raktárba és a versenytársak ugyan azt a terméket már alacsonyabb összegért árulják, akkor az a termék X Ft-ért már nem lesz jó árú termék. Emiatt a cég sokszor kényszerül abba a helyzetbe, hogy az árrésüket csökkenteniük kell, ezáltal a költségekhez képest nagyon kicsi árrés %-kal tudnak dolgozni. Ezek mellett az árfolyamingadozás is kihívást jelent, de ezt egy háromlépcsős fizetési módszerrel igyekeznek kiküszöbölni, mely úgy oszlik meg, hogy a rendeléskor fizetnek 10%-ot, a gyártáskor 30-40%-ot és a szállításkor a fennmaradó 50-60%-ot.

¹ A környezetvédelmi termékdíjnak az a célja, hogy ösztönözze a szennyezőanyag-kibocsátásnak a csökkentését, elősegítse a természeti erőforrásokkal történő gazdaságos gazdálkodás, valamint a hulladékgazdálkodási célkitűzéseknek a megvalósulását, továbbá a termékdíjköteles áruk által okozott környezeti ártalmak mérsékléséhez és megelőzéséhez az állam számára pénzügyi forrást teremtsen (http7, dátum nélk.).

² A környezetvédelmi termékdíj mértékének meghatározása az alábbi képlet alapján történik: $T = (AT - F)$, ahol:

- T = a termékdíjköteles termék tömege, két tizedesjegy pontossággal kilogrammban megadva (Ft/kg)
- AT = az adott termékre vonatkozó termékdíjtétel (Ft/kg), jelen esetben 57 Ft/kg
- F = az adott termékre vonatkozó, a termékdíj megállapítási időszakának első napján hatályban lévő, miniszteri rendeletben meghatározott összeg (Ft/kg) (http8, dátum nélk.)

Ha a pénzügyi korlátokat vagy kockázatokat nézzük a cég működésében, akkor a korlátokat nézve elmondható, hogy sajnos a cég csak épphogy kitermeli a költségeit. A cég eredményét akár a saját tőke arányára, akár a forgalomra nézzük, mind a két esetben egy kis számot fog mutatni. A kockázat pedig abban lehet, hogy elrontanak megrendeléseket és nem olyan készletekbe fektetnek be, melyek a piacon szükségesek, ezáltal ezek a készletek beragadhatnak, nem tudják értékesíteni őket.

Humán erőforrás tekintetében hiányosság kifejezetten nem mondható el. Összlétszámra nézve minden pozíció betöltött, de válaszádom elmondása szerint a jó szakember mindig hiányzik. Ha a humán erőforrás kérdését fejlesztés szempontjából vizsgáljuk, akkor a válaszádom úgy fogalmazott a kérdéssel kapcsolatban, hogy bizonyos pozíciókra arra rátermettebb, hatékonyabb emberekre lenne szükség, de ez azért sem egyszerű, mert vannak olyan pozíciók, melyek feladatai komplexek és kevés olyan ember van, aki teljesen megfelelne. Például, aki jó mérnök, az nagyon ritkán jó értékesítő, de aki jó értékesítő, az pedig ritkán jó mérnök. Emiatt érdemes lenne a pozíciókat átalakítani úgy, hogy azokhoz egy féle kvalitású ember megfelelő legyen.

A munkavállalók számára van létrehozva egy úgynevezett e-learning képzési felület, ahol a belépésüket követően elérnek a munkájukhoz kapcsolódó oktatási anyagokat, illetve vannak tanfolyamok, amikre beíratják őket – például jelenleg a felhő alapú office rendszer oktatása zajlik -, de ezen kívül ad hoc oktatások vannak. Összességében elmondható, hogy képzési és fejlesztési lehetőség nem sok van a cégnél, ez mindenképpen fejlesztésre, javításra szorul.

A magyarországi split klíma piacon a vállalkozásnak saját maguk elmondása alapján nagyjából 15%-os részesedésük van, mely ahhoz elég nagy, hogy a piaci folyamatokkal ne tudjanak szembe menni, de ahhoz még kicsi, hogy meghatározó szereplői legyenek a piacnak, viszont ez a % még bőven teremt lehetőséget arra, hogy növekedjenek és mástól vegyenek el piaci részesedést. Viszont ennek a növekedésnek az akadályozói a piac többi szereplői.

A versenytársakhoz képest hiányolják az erősebb gyári hátteret, mellyel a cég gyorsabban és jobban tudna növekedni, ezzel versenyelőnyhöz is tudna jutni.

Belső kommunikációs problémák között meg kell említeni, hogy mind a cégen belül, mind a cégen kívül nagyon sok csatornán keresztül kommunikálnak (például Viber, Messenger, Teams, E-mail, WhatsApp, Telefon), ami megnehezíti a visszakereshetőséget és a munkavégzést is gátolja, mert nehéz a kommunikáció nyomon követése.

A belső kommunikáció minősége a döntéshozatalt nagyon lelassítja, mert már az első pillanattól kezdve olyanok is bevonódnak a folyamatba, akiknek még konkrét feladatuk ott nincs, emiatt a megbeszélések nagyon elhúzódnak.

3.4.3. Lehetőségek

Növekedési lehetőségeket kínál az iparágban tevékenykedő cégek számára, hogy a klímaberendezésekkel történő fűtés az utóbbi években jelentős fejlődésen ment keresztül, és egyre nagyobb teret hódít ezzel a világban.

A klímaberendezésekkel történő fűtési lehetőség nem csak egy környezetbarát fűtési alternatívát nyújt, hanem a környezettudatos, modern és megújuló energián alapuló fűtési megoldásokat az állam pályázatokkal is támogatja, ezzel versenyképes opciót kínál a piacon lévő összes szereplő számára, mely tovább ösztönzi a megújuló energiaforrásokra épülő fűtési rendszereknek a terjedését a lakosság körében. A klímaberendezések rendkívül jól lekezelik a hektikus időjárási viszonyokat, gyakorlatilag 10 perc az átállási idő hűtésről fűtésre, illetve fordítva.

Új piaci szegmensként a fűtésszerelők, a fűtési rendszerek piacának irányába még rengetek potenciál van, így a cég a jövőben ebbe az irányba is szeretne terjeszkedni.

Fejlődési lehetőség van abban is, ha a gépek forgalmazása mellett egyéb kiegészítő eszközöket értékesítésével szélesítik a termékpalettájukat, például csavarokat, kismegszakítók, elektromos szerelési anyagokat, a szerelési munkához gépeket vagy szivattyúkat, ezzel kielégítve a partnerek teljes körű igényeinek ellátottságát.

Az Európai Unió (továbbiakban: EU) elkötelezett a környezettudatos hűtőközegek használata terén. Az EU-ban Magyarországon a legszigorúbbak a hűtőközegekre vonatkozó előírások. Ezeknek az előírásoknak a betartása az iparágban tevékenykedő minden szereplő számára versenyelőnyt jelenthet a versenytársakkal szemben, ha az előírásoknak elvárt módon fejlesztik le a termékeiket, melyek egyben a berendezések hatékonyságát javítják extra költség nélkül.

Kiaknázatlan lehetőség ezen hazai iparág számára a nemzetközi piacok felé történő terjeszkedés, például Szlovákia, Ausztria, Horvátország vagy Románia. Az energiahatékony fűtési megoldások iránti kereslet az egész világon egyre növekszik, így a magyar vállalatok számára az új piacokra történő belépés és az exporttevékenység növelése növekedési lehetőséget jelent.

A Columbus Klímértékesítő Kft.-nek az alábbi akciótervei vannak:

- beszállítói oldalról: például a Fujitsu-val egy olyan megállapodás, hogy országhatáron kívül, akár Szlovákiában vagy Romániában is ez a cég értékesítse a termékeiket, valamint minél exkluzívabb, védettebb importőri tevékenységek folytatnának.

- vevői oldalról: viszonteladói és a márkaképviselési hálózat fejlesztése, a cég saját márkájának és vízióinak továbbítása a végfelhasználók felé, azaz, hogy a vevők minél nagyobb %-ban a vállalat termékeit forgalmazzák.
- konkurencia oldalról: közös képzések, tanfolyamok tartása.

A növekedés érdekében alábbi akcióterveket fogalmazták meg, annak érdekében, hogy milyen típusú partnerekkel szeretnék együtt működni:

- Értékesítési pontok, vagyis helyi, kis márkaképviselések, melyek nagyker jelleggel működnek, nagy forgalommal rendelkeznek, de lokációban máshol, másik területen, másik városban vannak és a partnereiket ugyan úgy szolgálják mi, mint maga a Columbus Klímaértékesítő Kft.
- Kisebb, úgynevezett „egylétras” szerelők, akik azért nagyon fontosak, mert a termékek megvásárlása rajtuk keresztül csak szereléssel együtt vehető igénybe.
- Olyan cégek, melyek hasonló értékekkel bírnak a vevők és a végfelhasználók felé, mint maga a Columbus Klímaértékesítő Kft., vagyis megbízhatóak, pontosak, megfelelő szaktudással rendelkeznek, jól szerelnek és hosszú távú működési modellel rendelkeznek.

Új piacszerzési lehetőségre a cégnek három piaci lehetősége is van. Az egyik az a fűtésszerelők és a fűtési rendszerek piaca. A másik a saját márkájukkal, a Fisherrel való terjeszkedés az országhatáron túl – például Szlovákia, Románia, Horvátország vagy Ausztria-, mint külföldi piac. A harmadik pedig a nagyobb beruházási projektek piaca, ahol már a tervezés fázisától a megvalósulásig jelen lennének.

Ezekre az új piacokra való belépéshez az alábbi stratégiákat alkalmazzák:

- Fűtésszerelők, fűtési rendszerek: van már megoldásuk rá, közvetlenül a fűtésszerelőket keresik fel és őket és tanítják, edukálják őket a hőszivattyús fűtési megoldásokról.
- Külföldi piacra való belépés: itt két megoldást is elképzelhetőnek tart a cég vezetősége. Az egyik, hogy olyan külföldi nagykerekkel szerződnek, akik a saját Fisher márkájukat forgalmazzák, a másik pedig, hogy egy új céget hoznak létre az adott országban.

Új technológia, mely a közeljövőben bevezetésre kerülhet, ezzel az iparági szereplőknek újabb növekedési lehetőségeket terem, az az R290-es hűtőközeg, vagyis hétköznapi nevén a propán alkalmazása. A propán egy természetes gáz, melynek ózonbontó képessége 0, nem járul hozzá az ózonréteg elvékonyodásához, valamint az éghajlatváltozáshoz, viszont

rendkívül gyúlékony és robbanékony, emiatt speciális kezelést igényel. Számos előnyös tulajdonsága mellett említendő, hogy nagyon könnyen, sokkal melegebb vizet lehet vele jó hatásfokban gyártani. Ennek az új típusú hűtőközegnek a bevezetésével a hőszivattyúkat egyből rá lehet kötni a régi fűtési rendszerekre, ezáltal nem kell lecserélni a radiátorokat, nem kell padlófűtés, hanem mivel magasabb vízhőmérsékletet lehet elérni vele fűtés esetén, ezért egy kis átalakítással lecserélhető vele a gázkazán. Mivel a régi rendszerek felújításánál nagyon egyszerű megoldást kínál, ezért a gépészeti munkálatoknál, valamint új építésű ingatlannál is költségeket lehet megspórolni vele.

3.4.4. Fenyegetések

A pénzügyi kihívásokat vizsgálva egyértelműen megállapítható, hogy ez az iparág rendkívül tőkeigényes, nagy összegek kötődnek le a készletekben és egy rossz rendelés esetén – például olyan termékeket rendelnek, amire nincs igény, így ezek a készletek beragadnak – az egész céget csődbe lehet vinni. A másik pénzügyi kihívás, amit itt meg kell említeni az pedig az árfolyamingadozás.

Vannak olyan külső tényezők, melyek a cégre nézve veszélyt jelentenek. Ilyenek például a környezetvédelmi termékdíjak, valamint a túladminisztrált adatok bekérése a Nemzeti Klímavédelmi Hatóságtól. A környezetvédelmi termékdíjak magasak, de a folyamatos áremelések miatt elérhet egy olyan szintet, ahol ezek miatt az extra rárakódó költségek miatt már nem lesz fizetőképess kereslet a klímaberendezések iránt. Jelenleg egy klímaberendezés eladási árának kb. 30%-át ezek a költségek teszik ki. Egy másik fenyegetés lehet az, ha a piacon megjelenik egy új nagy szereplő, akár gyári képviselő, mert az ilyen típusú vállalatok nagy tőkével és komoly háttérrel rendelkeznek, így hirtelen és rövid időn belül meghatározó szereplője lehet a piacnak.

Ha a gazdasági változásokat vesszük figyelembe, akkor ott is vannak olyan tényezők, melyek a vállalat működését negatívan befolyásolhatják. Ilyen tényező lehet például a fizetőképesség csökkenése. Mivel a klímaberendezések nem nélkülözhetetlen termékek, így ebben az esetben a vásárlási hajlandóság is csökken. Egy másik tényező lehet, hogy ha a gazdaságból eltűnnek azoknak a beruházásoknak a támogatása, melyek a megújuló energiaforrások használatát, a lakásfelújításokat vagy az olyan technológiák alkalmazását támogatják, melyek környezetre gyakorolt hatása kisebb, akkor ezek mind negatívan befolyásolják a cég működését. Ezen kívül, mivel import tevékenységet folytató cégről beszélünk, meg kell említeni a forint leértékelődésének veszélyét is.

Szabályozási változásokat nézve elmondható, hogy egy túlszabályozott piacról beszélünk, vagyis a Nemzeti Klímavédelmi Hatóság pontosan tudja, hogy melyik cégnél milyen típusú klímaberendezések és mekkora mennyiségben állnak a raktárban. Ennek az adminisztrációja jelentős plusz feladatot ad a vállalatoknak.

Fenyegetést jelentenek a cégre nézve azok a versenytársak, akik gyári márkaképviseléssel rendelkeznek, mert ezek a cégek kisebb költséggel és nagyobb háttérrel tudnak dolgozni.

Amennyiben a klímaváltozás témakörében vizsgálódunk, úgy az mondható el, hogy ha hőmérsékletváltozásról vagy párátlánításról beszélünk, akkor ez valójában a cégre nézve nem kockázatnak, hanem lehetőségnek tekinthető, hiszen a termékeivel megoldást tud nyújtani a problémára, valamint a klímaváltozás csökkentéséhez is hozzájárulnak, mert olyan technikákat alkalmaznak, melyek megújuló energiaforrásokon alapulnak, így nem szennyezik a környezetet.

A vállalat működésére hatnak jogi szabályozások is, amik miatt folyamatos megújulásban kell lenni mind a működési struktúra, mind a termékek tekintetében. A jogi szabályozások miatt sokkal gyakrabban kell a termékeket megújítani, mint a valós végfelhasználói igények miatt.

Ezeknek a jogi szabályozási kockázatoknak a kezelésére az a vizsgált cég megoldása, hogy folyamatosan járnak egyeztetésekre a szakhatóságokhoz, valamint figyelik az előre sejthető irányokat, iránymutatásokat és előkészítéseket.

Kockázatot jelentenek még a versenytársi nyomások is, mint például az árak, a nagyon erős marketing megjelenés, valamint az after sales folyamatok (termékek utóéletének követése, utólagos kiszolgás vagy a garanciális ügyintézés).

4. Következtetések és javaslatok

Szakdolgozatomban a Columbus Klímértékesítő Kft. vizsgálatát 3 módszer segítségével végeztem. Ebben a részben szeretném az elemzések alapján a következtetéseimet és javaslataimat bemutatni.

A Porter-féle öt erő modell alapján a következőket tudom elmondani. Ezen piacra való belépéshez jelentős tőkére van szükség, mely már eleve egy óriási szűrő az új belépőknek. Ezen kívül a raktározási költségek szintén magasak. A kapcsolati háló kiépítése is nehéz feladat, de ha valaki egy nagyon ismert márka magyar leányvállalataként szeretne működni, akkor ezeket a belépési akadályokat könnyebben teljesítheti. A vállalat az új belépők fenyegetése ellen a vevőhűség erősítésével tudna védekezni, valamint a saját márkájának piaci pozíciójának erősítésével is.

A versenytársakkal szemben versenyelőnyt jelenthet, ha például a szervízszoolgáltatásaikon javítanak – gyorsabb szervízelés -, vagy ha gyorsabb szállítási időt tudnak biztosítani.

A beszállítók alkupozícióját úgy tudják gyengíteni, ha több beszállítóval is kapcsolatban vannak, így nincsenek kiszolgáltatott helyzetben.

A vevők alkupozíciójának mérséklésére egy hűségprogram kialakítása, ami tartalmaz például karbantartási szolgáltatási kedvezményeket vagy meghosszabbított garanciát, jó ötlet lehet.

A PESTEL elemzés során egyértelművé vált számomra, hogy a cég működésére a törvényi előírások, szabályozások, az infláció és a vásárlóerő is jelentős hatással vannak.

A CO₂ kibocsátás okozta szigorodások bár a környezettudatosság felé mozdítják el a működést, de a klímaberendezések költségnövekedését is okozzák egyben.

Ezen termékek árának növekedését jelentősen befolyásolják még a cég értékesítési folyamatához felvett hitelek kamatai, az infláció, valamint a környezetvédelmi termékdíj folyamatos emelése is, mely növekedést a vásárlóerő romlása esetén a végfelhasználók már nem biztos, hogy megtudják megfizetni, ami hatással lehet a cég bevételére is.

A saját, és a környezetemben élők tapasztalatai alapján kijelenthető, hogy minden évben vannak állami támogatások, melyeket igénybe lehet venni a cég által értékesített berendezésekre, mely a végfelhasználók szempontjából azért jó, mert egyre több gép energiatakarékosabb és komfortosabb hűtési, illetve fűtési lehetőséget biztosítanak, a cég szempontjából pedig az értékesítést könnyíti meg.

Marketing szempontjából megfontolandó lehet a szegmentált kampányok készítése, ami alatt azt értem, hogy a fiatalabb korosztálynak az energiahatékonyságot, az okos funkciókat (mint pl. a távoli vezérlés) lehetne hangsúlyozni, leginkább a közösségi médiában, mint például

facebook vagy tiktok felületen – bevonva a márkanyagköveteket -, míg az idősebb korosztálynak inkább azt hangsúlyozni, hogy a megfelelő karbantartással biztonságos a használata, nem lesznek betegek tőle. Érdeemes lehet a márkanyagkövetekkel készített videókat is a végfelhasználók számára.

Online jelenlétet lehetne úgy is erősíteni, hogy létrehoznak egy élő chat szolgáltatást, ahol nem csak a végfelhasználók, hanem a vevők (szerelők) is tudnak érdeklődni a termékek elérhetőségéről, valamint az egyéb, termékkel kapcsolatos kérdéseiket is feltehetik.

Technológiai fejlődést nézve mindenképp jó iránynak tartom, hogy energiagazdaságosabb gépeket gyártatnak, valamint úgy gondolom, hogy a jövőben minden gépnek időjáráskövető automatikával kellene rendelkeznie az energiahatékonyság és a komfort érzet növelése miatt is. Ezen kívül úgy gondolom, hogy fel kellene gyorsítani azt az új, napelemes rendszerre rácsatlakoztatható technológián alapuló klímaberendezések gyártását és értékesítését, ami a végfelhasználók számára jelentős és hosszú távú energiamegtakarítást tud biztosítani. Fejlesztési lehetőséget látok még abban is, hogy az időjárás követő automatikát továbbfejlesszék és a klímaberendezés tudja figyelni és kezelni a páratartalmat is az épületben.

A SWOT elemzésre az alábbi megállapításokat teszem. Mindenképp kiemelkedő, hogy a cég piaci szereplő immár 30 éve és az importőri tevékenysége mellett saját márkával is rendelkezik. Mivel ilyen régóta piaci szereplő, ezért az ebből adódó tapasztalatokat, hitelességet és megbízhatóságot erősíteni kell továbbra is, valamint ezeket felhasználva a fűtési piacon való megjelenést is elő lehetne mozdítani.

Gyengeségnek számít a cégnél, hogy keverednek a jogkörök és felelősségek, valamint, hogy nem feltétlen vannak bizonyos pozíciókban a megfelelő alkalmazottak. Ezeket a hatékony és egyértelmű működés érdekében mindenképp tisztázni szükséges. Amennyiben nincs, úgy munkaköri leírásokat kell készíteni, melyben meghatározásra kerülnek a felelősségi körök és feladatok is, valamint ezek betartására és betartatására is figyelni szükséges. Ezen kívül egy csapaton belüli átszervezés vagy új emberek felvétele is megoldást jelenthet. Valamint a premizálási és egyéni értékelési rendszer kidolgozása is szükséges, ezzel erősíthető a munkavállalók motivációja és lojalitása, így az emberi erőforrásba fektetett idő és tőke nem vész el. A személyes interjúk során feltárásra került, hogy erős gyengeségnek számít a raktárkészletek szezon közepi kifogyása, tekintettel arra, hogy a hosszú beszerzési idő miatt nehézkes a készletek újratöltése. A megfelelő készletgazdálkodással komoly piaci előnyre

tehet szert a cég, hiszen a mindig elérhető készletekkel sokkal nagyobb forgalmat tudna generálni, mely anyagi stabilitást és piaci részesedés növekedését is elősegítené.

A vállalat számára egyértelműen növekedést jelentene, ha a fűtési piacon is elindulnának és azon a piacon is részesedést szereznének, ezzel a klímaberendezések iránti szezonális ingadozásokat is kiegyensúlyoznák.

A kiegészítő termékek, eszközök forgalmazásának bevezetése is mindenképp elgondolkodtató. Bár ezen termékek, eszközök raktározási költsége plusz kiadást róna a cégre, mégis azt gondolom, hogy az ebből származó bevételek ezt kompenzálnák, valamint egy versenyelőnyt is jelenthet a piac többi részvevőjével szemben.

A vállalatra nézve az egyik legnagyobb veszélyként talán az árfolyamingadozást tudnám mondani, ugyanis erre abszolút nincs ráhatása a cégnek. Megoldási javaslatnak az alacsony árfolyamon előre vásárolt dollárt és eurót tartom, mely bár kiadással jár, mégis költséget tudnak megtakarítani vele.

A végfelhasználók fizetőképességének romlásából adódó értékesítési volumen visszaesésének csökkentésére egy részletfizetési lehetőség bevezetése megoldást jelenthet.

5. Összefoglalás

Dolgozatomban a Columbus Klímaértékesítő Kft. mikro- és makrokörnyezetét vizsgáltam, mely során 3 elemzési módszert alkalmaztam, mélyinterjúk folyamatát felhasználva. Ezek a Porter-féle 5 erő modell, a PESTEL elemzés és a SWOT elemzés. Az elemzéseim célja az volt, hogy minél jobban megismerjem a cég működését és ezután fejlesztési javaslatot adjak. Az interjút Horváth Szabolccsal készítettem, aki már több, mint 25 éve áll a cég alkalmazásában, így általa teljes körű betekintést nyerhettem a cégre vonatkozólag.

A Porter-féle 5 erő modell segítségével megismertem, hogy a vállalat milyen termékek értékesítésével foglalkozik, valamint azt, hogy hogyan csoportosítja a versenytársait. Ennél a résznél készítettem néhány kimutatást is, például a versenytársak és maga a cég vagyoni helyzetének alakulásáról, valamint a belföldi piacrészesedésükről, mely utóbbiról összehasonlítást is végeztem a 2022-es és 2023-as évre vonatkozólag. Megtudtam, hogy ez az iparág rendkívül tőkeigényes, emiatt az új belépőknek nehéz a piacra lépés. Megismertem, hogy hogyan csoportosítja a vevőket és a szállítókat, valamint azt is, hogy helyettesítő termékekről gyakorlatilag nem beszélhetünk az ilyen típusú tevékenységnél, ugyanis a klímaberendezések gyakorlatilag a helyettesítő termékei a hagyományos fűtési rendszereknek, mint például a gázkazán.

A PESTEL elemzés során még inkább azt fedeztem fel, hogy az állami szabályozások a költségeket jelentősen megnövelik, gondolok itt például a környezetvédelmi termékdíjra vagy a CO₂ adóra. Folyamatosan szigorodnak az energiahatékonysági és környezetvédelmi szabályozások, emiatt sokkal többször kényszerülnek a termékeik fejlesztésére, mint ahogy az valóban szükséges lenne, viszont az pozitívumként említendő, hogy ezek a szigorodások a végfelhasználók szempontjából pozitív, mert ők folyamatosan az energiahatékonyabb berendezéseket keresik.

Az iparágra jellemző a szezonális, melynek aránya az utóbbi években elkezdett már kicsit laposodni.

A vállalat banki hitelekkel finanszírozza működését, melynek kamatköltségeit beépítik az árba, mely szintén veszélyforrás.

Technológiai fejlesztések terén említendő, hogy fejlesztésre kerültek az elektromotorok vezérlése, mely hatására a gépek képesek a folyamatos fordulat és teljesítmény szabályozására, így a szükséges igényekhez tudja igazítani a gép a teljesítményét – például egy 3,5 KW-os gép 0,7-4 KW között képes bármilyen teljesítményen működni-. Új technológiák között említendő például az időjáráskövető automatika.

A SWOT elemzéssel mélyebb belátást nyertem a cég erősségeire és gyengeségeire, valamint a lehetőségekre és a veszélyekre. Az erősségek vizsgálatánál feltárássra került, hogy már 30 éve a piacon lévő cégről van szó, és jó logisztikai hálózattal, valamint kiemelkedő szervíz szolgáltatással rendelkezik. Van egy saját márkájuk is, ez a Fisher. Több együttműködésben is részt vesznek, ezek közül kiemelkedőnek tartom a MATE gödöllői kampuszával való együttműködést.

A gyengeségek vizsgálatánál az derült ki, hogy a cégen belül keverednek az alkalmazottak jogköreik és felelősségük. Ezen felül a beszerzési árak ingadozóak, leginkább a veszélyek között is említésre kerülő árfolyamingadozás miatt.

Lehetőségek között említendő, a fűtési piacra lépés lehetősége, valamint a kiegészítő eszközök és termékek forgalmazásának bevezetése.

Veszélyeknél meghatározó az előbb említett árfolyamingadozás, a tőkeigényes működés, a fizetőképesség romlása, valamint a versenytársi nyomás is – ez utóbbi az árban, marketing megjelenésben és az after sales folyamatokban értendő.

Azt gondolom, hogy a kitűzött célt, hogy megvizsgáljam és belátást nyerjek egy klímapari cég működésébe azt sikeresen teljesítettem az általam választott három módszer és a mélyinterjú felhasználásával.

6. Irodalomjegyzék

1. Balaton, K. és mtsai., 2017. *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
2. Balaton, K. & Tari, E., 2016. *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
3. Blahó, A., Czakó, E. & Poór, J., 2015. *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
4. Chikán, A., 2020. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
5. Deutsch, N., 2023. *A stratégiai technológiamenedzsment alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
6. Hetesi, E. & Veres, Z., 2013. *Nonbusiness marketing*. 2016 szerk. hely nélkül.: Akadémiai Kiadó.
7. Horváth, Á. és mtsai., 2010. *Marketing jegyzet*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
8. Jelen, T. & Mészáros, T., 2008. *Tervezés*. Budapest: AULA Kiadó Kft.
9. Jelen, T. & Nagy-Borsy, V., 2023. *Stratégia és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
10. Józsa, L., 2014. *Marketingstratégia - A tervezés gyakorlata és elmélete*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
11. Keszey, T. & Gyulavári, T., 2016. *Marketingtervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
12. Kotler, P. & Keller, K. L., 2012. *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
13. Kovács, Z., 2017. *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Budapest: Akadémiai kiadó.
14. Rekettye, G. és mtsai., 2016. *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
15. Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D., 2012. *Közgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
16. Vörös, J., 2018. *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
17. Zéman, Z. & Tóth, A., 2018. *Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
18. http1: Columbus Klíma Kft.: Bemutakozás
Elérhető: <https://www.columbus-klima.hu/rolunk/bemutakozas>
Letöltés dátuma: 2024.01.11.
19. http2: Épületmérnök: Split klímát telepítene? Tudjon meg mindent a témában!
Elérhető: <https://epuletmernok.hu/futes-hutes/split-klima-telepítése/>
Letöltés dátuma: 2024.10.25.

20. http3, Klíma otthon: Kereskedelmi monosplit klímaberendezések
Elérhető: <https://klimaotthon.hu/kereskedelmi-monosplit-klimaberendezesek/>
Letöltés dátuma: 2024.10.15.
21. http4, Daikin.: A hőszivattyú működése - kezdőknek
Elérhető: https://www.daikin.hu/hu_hu/blog/hoszivattyu_mukodese.html
Letöltés dátuma: 2024.10.15.
22. http5, AD Klíma.: Folyadékhűtő
Elérhető: <https://ad-klima.hu/hu/folyadekhuto/>
Letöltés dátuma: 2024.10.15.
23. http6, Wagner Solar.: A fan coil rendszer jelentése, működése, előnyei és hátrányai
Elérhető: <https://wagnersolar.hu/a-fan-coil-rendszer-jelentese-mukodese-elonyei-es-hatranyai/>
Letöltés dátuma: 2024.10.15.
24. http7: Nemzeti Adó- és Vámhivatal: Környezetvédelmi termékdíj - 48 Környezetvédelmi termékdíj 20230207
Elérhető: <https://nav.gov.hu/kereso?query=k%C3%B6rnyezetv%C3%A9delmi%20term%C3%A9kd%C3%ADj>
Letöltés dátuma: 2024.10.26.
25. http8: Wolters Kluwer: 2011. évi LXXXV. törvény a környezetvédelmi termékdíjról
Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100085.tv>
Letöltés dátuma: 2024.10.26.
26. http9: Nemzeti Jogszabálytár: 2012. évi CCXVII. törvény - az üvegházhatású gázok közösségi kereskedelmi rendszerében és az erőfeszítés-megosztási határozat végrehajtásában történő részvételről
Elérhető: <https://njt.hu/jogszabaly/2012-217-00-00>
Letöltés dátuma: 2024.10.26.

7. Táblázat és ábrajegyzék

1. ábra - A mikrokörnyezet tényezői (Forrás: saját szerkesztés (Rekettye, et al., 2016) alapján)	5
2. ábra - Porter-féle 5 erő modell (Forrás: saját szerkesztés (Zéman & Tóth, 2018) alapján) ...	7
3. ábra - PESTEL modell elemei (Forrás: saját szerkesztés (Jelen & Nagy-Borsy, 2023) alapján)	15
4. ábra - SWOT elemzés (Forrás: saját szerkesztés (Rekettye, et al., 2016) alapján)	20
5. ábra - Versenytársak vagyonnövekedése (saját szerkesztés)	25
6. ábra - Likviditási mutató (saját szerkesztés)	26
7. ábra - Belföldi piacrészesedés 2022-ben (saját szerkesztés)	27
8. ábra - Belföldi piacrészesedés 2023-ban (saját szerkesztés)	27
9. ábra – Pestel elemzés összefoglaló (saját szerkesztés)	30
10. ábra - SWOT elemzés adatokkal (saját szerkesztés)	36
1. táblázat - Lakossági berendezéseket értékesítő versenytársak csoportosítása példákkal (saját szerkesztés)	24
2. táblázat - Folyadékhűtő berendezéseket értékesítő versenytársak csoportosítása példákkal (saját szerkesztés)	25

8. Mellékletek

1. számú melléklet: kimutatásokhoz adatok

Eszközök összesen:

Eszközök összesen										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
COLUMBUS	1 187 789 000	1 036 817 000	1 312 742 000	1 529 623 000	2 198 654 000	2 107 837 000	2 777 914 000	4 120 139 000	8 365 714 000	7 137 790 000
PLANNING Midea	1 715 002 000	2 254 859 000	3 022 948 000	3 316 355 000	4 108 200 000	5 187 412 000	6 344 909 000	8 610 548 000	12 473 318 000	12 612 879 000
COOLAU Gree	606 733 000	598 012 000	1 489 730 000	1 846 115 000	3 069 572 000	4 141 663 000	5 784 766 000	10 864 190 000	20 932 484 000	17 747 027 000
COOLAU SYSTEM	0	0	0	129 386 000	269 727 000	589 564 000	898 317 000	2 193 469 000	4 610 870 000	4 368 391 000
COOLAU + SYSTEM	606 733 000	598 012 000	1 489 730 000	1 975 501 000	3 339 299 000	4 731 227 000	6 683 083 000	13 057 659 000	25 543 354 000	22 115 418 000
DAIKIN	1 031 628 000	1 215 960 000	1 358 226 000	2 166 486 000	2 408 925 000	2 850 493 000	3 120 403 000	4 503 621 000	5 687 315 000	5 261 875 000
Cool-Airconditional Polar	896 121 000	1 151 779 000	1 201 201 000	1 592 700 000	2 085 212 000	2 446 133 000	3 198 939 000	4 215 504 000	5 386 559 000	5 402 030 000
CS 80 Panasonic	343 651 000	451 537 000	468 113 000	574 100 000	743 370 000	786 099 000	913 504 000	970 875 000	1 286 736 000	973 371 000
KLIMA Nord	724 905 000	907 712 000	1 198 616 000	1 006 715 000	1 241 472 000	1 834 323 000	1 991 053 000	2 209 365 000	3 622 805 000	2 726 366 000
FRIO TECH Cascade	489 610 000	540 146 000	535 804 000	699 277 000	783 873 000	1 177 582 000	1 246 936 000	2 073 473 000	3 014 689 000	2 976 104 000
ALFASONIC Panasonic	150 880 000	170 167 000	294 197 000	340 228 000	335 564 000	410 001 000	478 744 000	589 813 000	1 190 343 000	1 297 688 000
Rotovill AUX	0	0	0	0	0	0	1 883 036 000	2 722 613 000	5 241 727 000	6 480 103 000

Kötelezettségek:

Kötelezettségek										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
COLUMBUS	1 005 155 000	818 408 000	914 476 000	1 010 918 000	1 545 767 000	1 300 617 000	1 764 560 000	2 797 482 000	5 837 389 000	4 699 619 000
PLANNING Midea	410 470 000	615 934 000	674 104 000	605 199 000	777 422 000	934 260 000	1 095 004 000	1 975 709 000	2 654 174 000	1 403 486 000
COOLAU Gree	284 049 000	173 170 000	460 601 000	225 608 000	821 005 000	1 018 482 000	1 604 410 000	3 538 319 000	8 454 154 000	6 354 100 000
COOLAU SYSTEM	0	0	0	67 218 000	59 559 000	307 168 000	566 584 000	1 303 993 000	2 415 338 000	1 205 117 000
COOLAU + SYSTEM	284 049 000	173 170 000	460 601 000	292 826 000	880 564 000	1 325 650 000	2 170 994 000	4 842 312 000	10 869 492 000	7 559 217 000
DAIKIN	609 684 000	654 678 000	686 040 000	1 360 045 000	1 374 848 000	1 934 908 000	1 848 541 000	2 786 294 000	3 184 062 000	2 833 466 000
Cool-Airconditional Polar	644 559 000	792 617 000	814 478 000	1 113 093 000	1 509 796 000	1 546 015 000	2 268 516 000	2 905 329 000	3 606 746 000	3 670 310 000
CS 80 Panasonic	131 797 000	189 544 000	160 145 000	232 699 000	360 295 000	361 108 000	446 768 000	460 125 000	586 888 000	340 763 000
KLIMA Nord	521 598 000	585 436 000	708 510 000	284 879 000	292 854 000	661 131 000	1 490 869 000	1 485 863 000	1 454 987 000	1 205 276 000
FRIO TECH Cascade	245 108 000	239 336 000	92 972 000	191 354 000	204 228 000	463 440 000	481 187 000	858 941 000	905 803 000	1 318 672 000
ALFASONIC Panasonic	87 108 000	96 738 000	196 127 000	231 954 000	254 742 000	326 248 000	385 298 000	408 131 000	568 468 000	436 432 000
Rotovill AUX	0	0	0	0	0	0	530 744 000	648 581 000	1 305 583 000	2 827 346 000

Cég vagyona:

CÉG VAGYONA										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
COLUMBUS	182 634 000	218 409 000	398 266 000	518 705 000	652 887 000	807 220 000	1 013 354 000	1 322 657 000	2 528 325 000	2 438 171 000
PLANNING Midea	1 304 532 000	1 638 925 000	2 348 844 000	2 711 156 000	3 330 778 000	4 253 152 000	5 249 905 000	6 634 839 000	9 819 144 000	11 209 393 000
COOLAU Gree	322 684 000	424 842 000	1 029 129 000	1 620 507 000	2 248 567 000	3 123 181 000	4 180 356 000	7 325 871 000	12 478 330 000	11 392 927 000
COOLAU SYSTEM	0	0	0	62 168 000	210 168 000	282 396 000	331 733 000	889 476 000	2 195 532 000	3 163 274 000
COOLAU + SYSTEM	322 684 000	424 842 000	1 029 129 000	1 682 675 000	2 458 735 000	3 405 577 000	4 512 089 000	8 215 347 000	14 673 862 000	14 556 201 000
DAIKIN	421 944 000	561 282 000	672 186 000	806 441 000	1 034 077 000	915 585 000	1 271 862 000	1 717 327 000	2 503 253 000	2 428 409 000
Cool-Airconditional Polar	251 562 000	359 162 000	386 723 000	479 607 000	575 416 000	900 118 000	930 423 000	1 310 175 000	1 779 813 000	1 731 720 000
CS 80 Panasonic	211 854 000	261 993 000	307 968 000	341 401 000	383 075 000	424 991 000	466 736 000	510 750 000	699 848 000	632 608 000
KLIMA Nord	203 307 000	322 276 000	490 106 000	721 836 000	948 618 000	1 173 192 000	500 184 000	723 502 000	2 167 818 000	1 521 090 000
FRIO TECH Cascade	244 502 000	300 810 000	442 832 000	507 923 000	579 645 000	714 142 000	765 749 000	1 214 532 000	2 108 886 000	1 657 432 000
ALFASONIC Panasonic	63 772 000	73 429 000	98 070 000	108 274 000	80 822 000	83 753 000	93 446 000	181 682 000	621 875 000	861 256 000
Rotovill AUX	0	0	0	0	0	0	1 352 292 000	2 074 032 000	3 936 144 000	3 652 757 000
Összesen	3529475000	4585970000	7203253000	9560693000	12502788000	16083307000	20668129000	32120190000	55512830000	55245238000

Forgóeszköz:

FORGÓESZKÖZÖK										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
COLUMBUS	1 163 745 000	1 006 103 000	1 267 075 000	1 437 034 000	2 008 403 000	1 856 507 000	2 205 648 000	3 589 563 000	7 638 450 000	6 379 383 000
PLANNING Midea	1 498 271 000	2 025 371 000	2 653 489 000	2 961 603 000	3 775 018 000	4 725 002 000	5 102 944 000	6 828 132 000	10 232 385 000	10 221 750 000
COOL4U Gree	542 461 000	523 942 000	1 406 973 000	1 719 958 000	2 482 925 000	3 608 005 000	5 166 585 000	9 174 717 000	18 107 303 000	14 846 298 000
COOL4U SYSTEM	0	0	0	128 457 000	269 282 000	585 104 000	883 338 000	2 171 728 000	4 572 970 000	4 324 107 000
COOL4U + SYSTEM	542 461 000	523 942 000	1 406 973 000	1 848 415 000	2 752 207 000	4 193 109 000	6 049 923 000	11 346 445 000	22 680 273 000	19 170 405 000
DAIKIN	1 019 262 000	1 202 624 000	1 314 104 000	2 124 066 000	2 354 563 000	2 764 087 000	2 877 847 000	4 094 382 000	5 278 605 000	4 792 146 000
Cool-Airconditional Polar	616 412 000	808 539 000	836 991 000	1 216 426 000	1 725 536 000	2 053 757 000	2 439 557 000	2 987 552 000	3 826 731 000	3 845 582 000
CS 80 Panasonic	238 620 000	275 505 000	265 098 000	348 371 000	294 713 000	340 642 000	417 829 000	447 045 000	711 012 000	521 761 000
KLIMA Nord	702 342 000	851 195 000	1 159 483 000	949 748 000	1 168 004 000	1 770 885 000	1 875 033 000	1 816 973 000	3 470 884 000	2 531 060 000
FRIOTECH Cascade	470 680 000	504 095 000	502 999 000	671 599 000	735 861 000	1 139 347 000	1 193 150 000	1 996 434 000	2 883 693 000	2 865 793 000
ALFASONIC Panasonic	59 343 000	78 908 000	192 521 000	224 023 000	224 423 000	310 865 000	411 756 000	524 861 000	1 117 865 000	1 198 233 000
Rotovill AUX	0	0	0	0	0	0	1 788 524 000	2 601 139 000	5 087 426 000	4 902 067 000
Összesen	6 853 597 000	7 800 224 000	11 005 706 000	13 629 700 000	17 790 935 000	23 347 310 000	30 412 134 000	47 578 971 000	85 607 597 000	75 598 585 000

Rövid lejáratú kötelezettségek:

RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
COLUMBUS	998 670 000	813 919 000	910 790 000	902 093 000	1 529 002 000	1 278 074 000	1 493 053 000	1 930 428 000	4 983 430 000	2 443 884 000
PLANNING Midea	274 021 000	476 371 000	520 104 000	453 099 000	626 892 000	783 730 000	732 244 000	1 239 132 000	1 984 574 000	848 370 000
COOL4U Gree	282 731 000	163 241 000	449 121 000	209 390 000	801 138 000	999 849 000	1 586 928 000	3 515 097 000	8 425 448 000	6 330 740 000
COOL4U SYSTEM	0	0	0	67 218 000	59 559 000	307 168 000	563 780 000	1 295 165 000	2 400 596 000	1 187 902 000
COOL4U + SYSTEM	282 731 000	163 241 000	449 121 000	276 608 000	860 697 000	1 307 017 000	2 150 708 000	4 810 262 000	10 826 044 000	7 518 642 000
DAIKIN	609 684 000	654 678 000	686 040 000	1 360 045 000	1 374 848 000	1 934 908 000	1 848 541 000	2 786 294 000	3 184 062 000	2 833 466 000
Cool-Airconditional Polar	581 753 000	703 296 000	735 445 000	1 048 963 000	1 452 415 000	1 480 526 000	1 978 831 000	2 043 487 000	2 837 186 000	2 943 494 000
CS 80 Panasonic	117 732 000	107 084 000	62 041 000	138 920 000	92 371 000	105 223 000	158 008 000	212 212 000	359 116 000	191 541 000
KLIMA Nord	121 598 000	185 157 000	707 491 000	272 814 000	280 695 000	654 435 000	1 490 363 000	1 485 863 000	1 454 987 000	1 205 276 000
FRIOTECH Cascade	167 224 000	159 524 000	61 870 000	191 354 000	203 049 000	461 567 000	438 325 000	840 386 000	864 099 000	1 285 077 000
ALFASONIC Panasonic	87 108 000	96 738 000	196 127 000	225 457 000	253 566 000	326 248 000	381 404 000	405 434 000	567 050 000	430 629 000
Rotovill AUX	0	0	0	0	0	0	249 104 000	568 705 000	1 305 583 000	1 596 155 000
	3 523 252 000	3 523 249 000	4 778 150 000	5 145 961 000	7 534 232 000	9 638 745 000	13 071 289 000	21 132 465 000	39 192 175 000	28 815 176 000

Likviditási mutató:

LIKVIDITÁSI MUTATÓ										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
COLUMBUS	1,2	1,2	1,4	1,6	1,3	1,5	1,5	1,9	1,5	2,6
PLANNING Midea	5,5	4,3	5,1	6,5	6,0	6,0	7,0	5,5	5,2	12,0
COOL4U Gree	1,9	3,2	3,1	8,2	3,1	3,6	3,3	2,6	2,1	2,3
COOL4U SYSTEM	#ZÉRÓOSZTÓ!	#ZÉRÓOSZTÓ!	#ZÉRÓOSZTÓ!	1,9	4,5	1,9	1,6	1,7	1,9	3,6
COOL4U + SYSTEM	1,9	3,2	3,1	6,7	3,2	3,2	2,8	2,4	2,1	2,5
DAIKIN	1,7	1,8	1,9	1,6	1,7	1,4	1,6	1,5	1,7	1,7
Cool-Airconditional Polar	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,4	1,2	1,5	1,3	1,3
CS 80 Panasonic	2,0	2,6	4,3	2,5	3,2	3,2	2,6	2,1	2,0	2,7
KLIMA Nord	5,8	4,6	1,6	3,5	4,2	2,7	1,3	1,2	2,4	2,1
FRIOTECH Cascade	2,8	3,2	8,1	3,5	3,6	2,5	2,7	2,4	3,3	2,2
ALFASONIC Panasonic	0,7	0,8	1,0	1,0	0,9	1,0	1,1	1,3	2,0	2,8
Rotovill AUX	#ZÉRÓOSZTÓ!	#ZÉRÓOSZTÓ!	#ZÉRÓOSZTÓ!	#ZÉRÓOSZTÓ!	#ZÉRÓOSZTÓ!	#ZÉRÓOSZTÓ!	7,2	4,6	3,9	3,1

Belföldi értékesítés nettó árbevétele:

Belföldi értékesítés nettó árbevétele										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
COLUMBUS	2 419 504 000	2 729 935 000	3 757 140 000	3 450 810 000	4 247 360 000	4 660 531 000	4 639 098 000	6 756 844 000	13 786 712 000	9 574 976 000
PLANNING Midea	3 433 809 000	3 882 161 000	5 629 692 000	5 602 422 000	7 461 731 000	9 531 695 000	9 184 672 000	12 076 141 000	21 074 935 000	13 455 395 000
COOL4U Gree	1 765 884 000	2 354 409 000	4 609 912 000	4 677 431 000	7 017 668 000	10 027 929 000	11 657 792 000	19 450 830 000	35 091 770 000	21 003 634 000
COOL4U SYSTEM	0	0	0	243 593 084	1 017 266 122	1 375 809 522	1 522 288 095	2 707 195 000	5 653 358 000	5 672 862 000
COOL4U + SYSTEM	1 765 884 000	2 354 409 000	4 609 912 000	4 921 024 084	8 034 934 122	11 403 738 522	13 180 080 095	22 158 025 000	40 745 128 000	26 676 496 000
DAIKIN	4 029 340 000	5 239 667 000	6 552 353 000	8 939 913 000	11 282 875 000	11 474 974 000	14 265 289 000	17 985 432 000	23 275 767 000	21 911 278 000
Cool-Airconditional Polar	1 805 989 000	3 040 475 000	2 920 151 000	4 186 822 000	5 019 706 000	5 156 918 000	5 699 989 000	7 440 499 000	11 255 448 000	8 575 077 000
CS 80 Panasonic	922 023 000	949 931 000	1 157 747 000	1 345 941 000	1 615 511 000	1 943 373 000	1 851 811 000	2 225 855 000	2 994 425 000	1 839 166 000
KLIMA Nord	459 038 000	1 857 886 000	2 489 873 000	3 055 288 000	3 208 860 669	3 385 572 000	4 253 056 000	6 272 734 000	7 950 843 000	5 694 318 000
FRIOTECH Cascade	911 346 219	1 165 315 985	1 457 511 528	1 180 456 000	1 756 685 374	2 460 936 946	2 570 997 906	3 612 179 000	5 318 470 000	3 196 675 000
ALFASONIC Panasonic	179 407 000	264 443 000	571 683 000	427 762 000	747 904 000	939 163 000	1 124 627 000	1 703 361 000	2 915 417 000	2 627 408 000
Rotovill AUX	0	0	0	0	0	0	0	7 539 917 000	15 416 183 000	9 605 863 000
	15 926 340 219	21 484 222 985	29 146 062 528	33 110 438 084	43 375 567 165	50 956 901 468	56 769 620 001	87 770 987 000	144 733 328 000	103 156 652 000

Belföldi piac volumene:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Belföldi piac volumene	15 926 340 219	21 484 222 985	29 146 062 528	33 110 438 084	43 375 567 165	50 956 901 468	56 769 620 001	87 770 987 000	144 733 328 000	103 156 652 000

Belföldi piacrészesedés:

Belföldi piacrészesedés	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
COLUMBUS	15,2%	12,7%	12,9%	10,4%	9,8%	9,1%	8,2%	7,7%	9,5%	9,3%
PLANNING Midea	21,6%	18,1%	19,3%	16,9%	17,2%	18,7%	16,2%	13,8%	14,6%	13,0%
COOLAU Gree	11,1%	11,0%	15,8%	14,1%	16,2%	19,7%	20,5%	22,2%	24,2%	20,4%
COOLAU SYSTEM	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	2,3%	2,7%	2,7%	3,1%	3,9%	5,5%
DAIKIN	25,3%	24,4%	22,5%	27,0%	26,0%	22,5%	25,1%	20,5%	16,1%	21,2%
Cool-Airconditional Polar	11,3%	14,2%	10,0%	12,6%	11,6%	10,1%	10,0%	8,5%	7,8%	8,3%
CS 80 Panasonic	5,8%	4,4%	4,0%	4,1%	3,7%	3,8%	3,3%	2,5%	2,1%	1,8%
KLIMA Nord	2,9%	8,6%	8,5%	9,2%	7,4%	6,6%	7,5%	7,1%	5,5%	5,5%
FRIOTECH Cascade	5,7%	5,4%	5,0%	3,6%	4,0%	4,8%	4,5%	4,1%	3,7%	3,1%
ALFASONIC Panasonic	1,1%	1,2%	2,0%	1,3%	1,7%	1,8%	2,0%	1,9%	2,0%	2,5%
Rotovill AUX	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,6%	10,7%	9,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2. számú melléklet: interjú kérdések

1. Kik a közvetlen versenytársak vagy versenytárs-típusok?
2. Milyen belépési korlátok akadályozzák az iparágban újonnan belépni szándékozókat?
3. Kik a legfontosabb vevők / vevői csoportok / vevői típusok a fogyasztói piacon?
4. Melyek a legfontosabb beszerzendő alapanyagok, szolgáltatások, és azt kiktől szerzik be?
5. Az egyes szállítóknak milyen az alkupozíciójuk a vevővel szemben (külön-külön minden szállítóra)?
6. Melyek azok a helyettesítő termékek, melyek a jövőben a legnagyobb fenyegetést jelentik

PESTEL ELEMZÉS

Politikai (Political)

- Hogyan és milyen állami szabályozások és törvények befolyásolják az üzleti működésüket?
- Vannak-e olyan kormányzati programok vagy támogatások, amelyek elősegítik a klímaberendezések értékesítését?
- Milyen hatással van az energiahatékonysági szabályozások szigorodása az Önök termékeire és szolgáltatásaira?

Gazdasági (Economic)

- Hogyan hat a gazdasági helyzet és a vásárlóerő a termékeik iránti keresletre?
- Milyen hatással van az infláció a termékek árképzésére és értékesítésére?
- Vannak-e szezonális ingadozások a keresletben, és hogyan kezelik ezeket?
- Hogyan befolyásolja a pénzpiacok változása (pl. kamatlábak, valuták árfolyama) a működésüket?
- Hogyan befolyásolja az ügyfelek költségi szokásait a gazdasági környezet változása?
- Milyen finanszírozási lehetőségek állnak rendelkezésükre, és hogyan hatnak ezek az üzleti növekedésre?

Társadalmi (Social)

- Milyen szociodemográfiai tényezők (pl. kor, jövedelem, életmód) játszanak szerepet a vásárlói bázisukban?
- Milyen visszajelzéseket kapnak az ügyfeleiktől, és hogyan használják ezeket a termékfejlesztés során?
- Mennyire fontos a vásárlók számára a márka társadalmi felelősségvállalása és fenntarthatósága?
- Hogyan változnak a fogyasztói igények és preferenciák az idő múlásával, különösen az energiatakarékosság és a komfort tekintetében?

Technológiai (Technological)

- Milyen technológiai innovációk befolyásolják a termékeiket?
- Van-e olyan új technológia, amely jelentős hatással lehet a klímaberendezések piacára?
- Hogyan kezelik a digitalizáció és az automatizáció kihívásait és lehetőségeit?

Környezeti (Environmental)

- Milyen lépéseket tesznek az energiahatékonyság és a környezetvédelem terén?
- Milyen lépéseket tesznek a zöld energia felhasználása és az energiatakarékosság terén?

Jogi (Legal)

- Milyen szellemi tulajdonjogok (pl. szabadalmak, védjegyek) védelmére van szükségük?
- Milyen jogi követelmények vonatkoznak a termékeikre, különösen a biztonsági és környezetvédelmi szabályozások terén?
- Hogyan kezelik a termékfelelősségi kérdéseket és a vevői panaszokat?

SWOT ELEMZÉS

1. Erősségek (Strengths)

- Mik az Önök cégének legnagyobb versenyelőnyei?
- Milyen egyedi technológiákat vagy szabadalmakat birtokolnak?
- Milyen erősségekkel rendelkeznek a termékeik vagy szolgáltatásaik minősége terén?
- Milyen belső folyamatok vagy rendszerek működnek kiemelkedően jól a cégükben?
- Milyen erőforrásokat és képességeket tartanak különösen értékesnek?
- Hogyan biztosítják a hatékony munkafolyamatokat és magas szintű ügyfélszolgálatot?
- Hogyan biztosítják a megbízhatóságot és a minőséget a beszállítói kapcsolatokban?
- Van-e a cégnél K+F tevékenység?
- Milyen együttműködésekben vesznek részt egyetemekkel, kutatóintézetekkel vagy más cégekkel?
- Milyen marketing csatornákat használnak az új ügyfelek eléréséhez?
- Méri a marketing kampányok hatékonyságát és ha igen, akkor hogyan?
- Milyen értékesítési stratégiákat alkalmaznak a különböző piacokon?
- Hogyan vonják be az ügyfeleket a termékfejlesztési folyamatba?
- Hogyan értékelik a pénzügyi teljesítményüket?
- Hogyan kezelik a kockázatokat és bizonytalanságokat a pénzügyi tervezés során?

2. Gyengeségek (Weaknesses)

- Milyen belső problémák vagy kihívások gyengítik a cégüket?
- Milyen belső folyamatok igényelnek javítást vagy fejlesztést?
- Milyen pénzügyi kihívásokkal néznek szembe?
- Milyen pénzügyi korlátok vagy kockázatok vannak a cég működésében?
- Vannak-e és ha igen, akkor milyen hiányosságok vannak a humánerőforrás terén?
- Milyen képzési és fejlesztési lehetőségek hiányoznak a munkavállalók számára?
- Milyen piaci részesedési kihívásokkal néznek szembe?
- Milyen tényezők akadályozzák meg a céget a piaci részesedés növelésében?
- Vannak-e és ha igen, akkor milyen belső kommunikációs problémákkal küzdenek? –
- Milyen hatással van a belső kommunikáció minősége a döntéshozatalra?

3. Lehetőségek (Opportunities)

- Milyen piaci trendek vagy igények kínálnak növekedési lehetőségeket?

- Milyen új piacokat vagy szegmenseket céloznának meg a jövőben?
- Milyen termékfejlesztési vagy innovációs lehetőségeket látnak?
- Milyen technológiai fejlesztések nyújthatnak versenyelőnyt?
- Milyen stratégiai partnerségek vagy együttműködések hozhatnak előnyöket?
- Milyen típusú partnerekkel szeretnének együttműködni a növekedés érdekében?
- Van-e és ha igen, akkor milyen új piacokra léphetnének be a közeljövőben?
- Milyen stratégiákat alkalmaznának az új piacokra való belépéskor?
- Van-e és ha igen, akkor milyen új technológiákat szeretnének bevezetni a közeljövőben?

4. Fenyegetések (Threats)

- Milyen pénzügyi kihívásokkal néznek szembe?
- Milyen külső tényezők jelentik a legnagyobb veszélyt a cégükre?
- Milyen gazdasági változások befolyásolhatják negatívan a működésüket?
- Milyen szabályozási változások jelenthetnek kihívást?
- Milyen versenytársak jelentik a legnagyobb fenyegetést?
- Hogyan érinthetik a klímaváltozással kapcsolatos kockázatok a cég működését?
- Hogyan hatnak a működésükre az iparági szabályozások és jogi keretek változásai?
- Milyen stratégiákat alkalmaznak a jogi és szabályozási kockázatok kezelésére?

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szeghy Alexandra
A Hallgató Neptun kódja: OTUZ2U
A dolgozat címe: A Columbus Klímaértékesítő Kft. mikro- és makrokörnyezetének elemzése
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

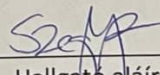
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024 év 11 hó 04 nap


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Szeghy Alexandra (hallgató Neptun azonosítója: OTUZ2U) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / **nem javaslom**³.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*4}

Kelt: 2024. év november hó 4. nap


belső konzulens

³ A megfelelő aláhúzendó.

⁴ A megfelelő aláhúzendó.