

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**TITKOS**

**NAGY GABRIELLA VIKTÓRIA**  
**Vezetés és szervezés szak**

**Budapest**  
**2023**

## TITKOSÍTÁSI KÉRELEM

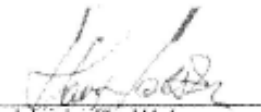
Alulírott Nagy Gabriella Viktória (Neptun-kód: WGDCVY) Vezetés és szervezés mesterképzési szak hallgatója kérelmezem, hogy a BIZTOS, HOGY EGY JÓ STRATÉGIA ELÉG AZ ÉLETBEN MARADÁSHOZ A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN? című diplomadolgozatom (konzulens neve: Fiser Noémi) a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Tanulmányi és Vizsgaszabályzat (a továbbiakban: TVSZ) 95. § (5) bek. c) pontja alkalmazásával titkosításra kerüljön. Tudomásul veszem, hogy kérelmem jóváhagyása esetén a dolgozat titkosítása a TVSZ 95. § (5) bek. c) pontja alapján a sikeres védést követő 5 évre szól.

Kelt: Budapest, 2023.04.28

  
a hallgató aláírása

Alulírott Havai Zoltán, kereskedelmi igazgató, mint a Fétis Kft. 1152 Budapest, Városcsúcs u. 3 képviselője kérem a Fétis Kft. által nyújtott adatok felhasználásával Nagy Gabriella (Neptun-kód: WGDCVY) által készített, BIZTOS, HOGY EGY JÓ STRATÉGIA ELÉG AZ ÉLETBEN MARADÁSHOZ A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN? című diplomadolgozat titkosítását.


Kelt: Budapest, 2023.04.28

  
a képviselő aláírása

A titkosítási kérelmet ENGEDÉLYEZEM / NEM ENGEDÉLYEZEM.

Elutasítás esetén indokolás: \_\_\_\_\_

Kelt: Gödöllő, 2023.05.03.

  
szakfelelős aláírása

### Záradék

Az egyetemi Oktatási Bizottság a Tanulmányi és Vizsgaszabályzat 7. számú függelékét képező szakdolgozat/diplomadolgozat titkosítási kérelmet 95. § (6) bekezdése alapján 2020. március 26-i ülésén fogadta el. Határozatszám: 40/2020/21. (III.26.) EOB határozat.

Gödöllő, 2021. március 26.

Dr. Szabó István  
oktatási és nemzetközi rektorhelyettes



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Vezetés és szervezés szak**

**BIZTOS, HOGY EGY JÓ STRATÉGIA ELÉG AZ ÉLETBEN  
MARADÁSHOZ A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN?**

**Belső konzulens:**

Fiser Noémi

egyetemi tanársegéd

**Készítette:**

**Nagy Gabriella Viktória**

WGDCVY

levelező tagozat

**Intézet/Tanszék:**

**Magyar Agrár és Élelmiszergazdasági  
Intézet/Mezőgazdasági és Élelmiszeripari  
Vállalati Gazdaságtan Tanszék**

**Budapest  
2023**

## Tartalom

1. Bevezetés .....	5
2. Elméleti áttekintés.....	7
2.1. Az üzleti vállalkozás és a környezet kapcsolata .....	7
2.2. Stratégiai helyzetelemzés és stratégia alkotás elméleti alapjai.....	9
2.3. Változásmenedzsment .....	14
3. Saját vizsgálat .....	23
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek .....	23
3.2. Vizsgálat körülményei és helyszínei .....	24
3.3. Vizsgálati módszerek és a minta bemutatása .....	26
3.3.1. Helyzetelemzés.....	26
3.3.2. Stratégiai tervezés .....	27
3.3.3. Primer kutatás: Félig strukturált interjú – munkatársi elégedettség.....	27
3.3.4. Szekunder kutatás: Változást követő forgalmi- és eredményvizsgálat és versenytárs elemzés .....	29
3.4. Eredmények.....	30
3.4.1. Helyzetelemzés.....	30
3.4.2. Stratégiai tervezés .....	55
3.4.3. Félig strukturált interjúk elemzése .....	64
3.4.4. Szekunder kutatás: Változást követő forgalmi- és eredményvizsgálat .....	82
3.4.5. Szekunder kutatás: Versenytárs elemzés a változás után.....	85
4. Következtetések, javaslatok .....	88
5. Összefoglalás .....	90
Irodalomjegyzék.....	93
1. számú melléklet: Versenytárselemzés szempontjai .....	95
2. számú melléklet: Versenytárselemzés .....	96
3. számú melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív .....	98
4. számú melléklet: Ábrák jegyzéke .....	99
5. számú melléklet: Táblázatok jegyzéke .....	101
Függelékek .....	102

## 1. Bevezetés

„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.” (Charles Darwin)

Dolgozatom célja, hogy bemutassa egy magyar tulajdonú KKV vállalati stratégiájának adaptációját a környezeti változásokhoz és piaci kihívásokhoz, illetve a gyakorlati megvalósítását eredményességét.

A dolgozat címében lévő kérdésre is keresem a választ, hogy egy magyar közép vállalkozás megfelelő stratégiával és változásmenedzsment lépésekkel képes-e talpon maradni és felvenni a versenyt a nagy és tőkeerős multinacionális vállalatokkal és ezek piacbekebelező stratégiájával.

A 2020-as globális Covid válság szinte mindegyik iparágat sújtotta, ezzel együtt a szerszámkereskedelmet is, amelyet igen lassan sikerült talpra állítani.

A krízis átrendezte a vevők struktúráját, a beszállítók, illetve a szerszámkereskedők pozícióját egyaránt. Ezek a piaci átrendeződések minden iparági résztvevőtől nagyfokú rugalmasságot és stratégiai átalakítást igényeltek.

A résztvevők, akik képesek voltak a változásra, és tudtak alkalmazkodni a megváltozott helyzethez, tudtak eredményesek maradni az új helyzethez.

A témaválasztásom indoklása, hogy a dolgozatban szereplő kereskedelmi cégnél jelenleg a stratégiai vevőkapcsolatok értékesítési középvezetőjeként dolgozom több éve, így személyesen tapasztaltam meg a piac radikális változását, és részt vettem a felsővezetés kérésére a stratégiában meghatározott változásokban, így hitelesen tudom bemutatni egy magyarországi KKV stratégiájának alkalmazkodását a piaci változásokhoz és ennek gyakorlati megvalósítását.

A kutatás azért is fontos számomra, mert azt vizsgálja, hogy milyen eredményességgel tudta a vezetői csapat (beleértve jómagamat is) a változásmenedzsment lépésein keresztül végigvezetni a munkatársakat a szervezeti változásokon és ezt sikeresnek ítélték-e meg a kollégák.

A harmadik motivációm az volt, hogy megtudjam a cég saját magán való fejlődésén felül a versenytársakhoz képesti piaci pozícióját, illetve annak változását. *"Az igazi kérdés nem az, mennyit javultál tegnapi önmagadhoz képest, hanem hogy milyen jól teszed a dolgod versenytársaidhoz képest."* Donald Kress

A kutatásom arra keresi a választ, hogy milyen környezeti hatások érték a 2019-2020-as években a szerszámkereskedelmi vonalhoz tartozó magyar tulajdonú KKV céget, és hogyan tudott alkalmazkodni ehhez a környezeti változáshoz a stratégiájának és szervezeti rendszerének változtatásával. Szintén kiderül a kutatásból, hogy ez a változás sikeres volt-e az eredmények nyelvére fordítva, megtartotta-e piaci pozícióját a vállalkozás, illetve a munkatársak eredményesnek találták a változást vagy sem.

Dolgozatom első részében a téma elméleti háttérét mutatom be, amelyet három nagy csoportra osztottam: az üzleti vállalkozás és a környezet kapcsolatára, a stratégiai helyzetelemzésre és stratégiaalkotásra, a Kotter-féle változásmenedzsmentre, és ennek sikertényezőire.

A saját vizsgálatnál bemutatom azt a piaci környezetet, ami a változást indukálta. A PESTEL elemzés a makrokörnyezetet ismerteti, a versenytárs elemzés az ipari versenyt meghatározó erőket mutatja meg. Ebben a részben ismertetem a kereskedelmi cég főbb jellemzőit és benchmarking összehasonlítását a versenytársakkal.

A dolgozat további részében elemzem a változásokhoz igazodó stratégiát, és ennek megvalósításához szorosan kötődő változásmenedzsmenti lépéseket.

A saját kutatási résznél egy primer, kvalitatív vizsgálatban munkavállalói kérdőíven keresztül vizsgálom a változás eredményességét az alkalmazottak szemszögéből, illetve két szekunder kutatásban a változás hozamát a mérleg- és eredménykimutatás és a piaci versenyhelyzet szempontjából keresem.

A MATE Vezetés- és szervezés szak MSc képzéséhez, és az általam választott üzletviteli tanácsadás specializációhoz szorosan kapcsolódik a téma, amely felöleli a vállalati stratégia, a vezetés- és szervezetelmélet, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment és a változásvezetés órák elméleti tananyagát egyaránt, melyet a szakdolgozatomban gyakorlati szempontból használok.

## 2. Elméleti áttekintés

A dinamikusan változó piaci környezet újabb és újabb kihívások elé állítja a vállalkozásokat. A környezethez való alkalmazkodás, a belső erőforrások megfelelő felhasználása és a szervezet változtatási képessége alapvetővé vált a profitorientált szektorban működő KKV vállalatoknál.

A dolgozat ezen része áttekinti azokat az elméleti alapokat, melyek a stratégiai helyzetelemzéshez és stratégia választásához elengedhetetlenek, illetve a változásmenedzsment azon alapjait, amik fontosak a szervezeti változások végigvitelében és eredményes megvalósításában.

### 2.1. Az üzleti vállalkozás és a környezet kapcsolata

*„Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.”* (Chikán, 2020, old.: (Letöltve: 2023. 05. 06. [https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt\\_8\\_p9/#m795valgt\\_8\\_p9](https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_8_p9/#m795valgt_8_p9))) A vállalkozások alapvető célja a küldetésben van meghatározva, amely kihatással van a vállalkozás stratégiájára és operatív céljaira.

A vállalkozás a küldetésének meghatározásával a piacot is meghatározza, amelyen működik. A vállalkozás a piacon több szerepkört tölt be, mint például vevő, beszállító, együttműködő partner és versenytárs.

Az európai és a magyarországi piacot is számtalan hatás érte az elmúlt években, mint:

- globalizáció
- Covid 19 világjárvány
- gazdasági válság, gazdasági átalakulás

#### **Globalizáció**

A globalizáció a tőke, a munkaerő és a termékek, szolgáltatások szabad áramlását jelenti, és ez a hatás felerősödött Magyarországon az Európai Unióba való csatlakozással.

A globalizáció egyik hatása a multinacionális vállalatok erősödése Magyarországon és a szerszámpiacon egyaránt. A szerszámpiacon a multinacionális cégek nemcsak megjelentek, hanem jelentős tőkeerejükkel komoly konkurenciát jelentenek a magyartulajdonú kis- és középvállalkozásoknak

## Covid 19 világjárvány

A Covid-19 hatásának vizsgálata gyakorlatilag a járvány terjedésével együtt indult a szakirodalomban. Egybehangzóan mutatják a vizsgálatok, hogy a világjárvány összességében negatívan érintette a vállalatokat a világban. A világjárvány eltérő hatással járt az egyes iparágakban. Az ágazati különbségek miatt a gazdasági visszaesés nagyobb lehet azokban az országokban, amelyek például jobban függenek a kereskedelemtől, vagy ahol a turizmus kulcsszerepet játszik. A vállalat mérete is számít, minthogy a kisebb cégeket általában jobban sújtja a válság. (Kömüves , és mtsai., 2022)

## Gazdasági válság

Az alább található táblázat a hazánkban fellelhető leggyakoribb problémákat mutatja be a Gazdaság- és Vállalkozáskutatási Intézet által 2020 márciusában készített felmérés alapján. (Juhász & Szabó, 2021)

A Covid-19-ből eredő kockázatok leggyakoribb megjelenési formái Magyarországon	
Probléma	Előfordulási gyakoriság (százalék)
<b>A KERESLETI OLDAL VÁLTOZÁSAI</b>	
A kereslet csökkenése (kevesebb ügyfél, kevesebb megrendelés)	72
A nyilvános rendezvények tilalma és a rövidített nyitvatartás	21
Kevesebbet rendelnek, akiknek beszállítunk	19
A külföldi gyárak és ügyfelek kevesebbet rendelnek	8
A külföldi anyavállalat csökkentette megrendeléseit	2
<b>AZ ELLÁTÁSI LÁNC ÉS A TERMELÉS ZAVARAI</b>	
Be kellett zárunk	35
Importhelyettesítés szükséges	10
Munkaerőhiány	6
<b>PROFITABILITÁSI GONDOK</b>	
Az ágazat árai csökkentek, így visszaesett a jövedelmezőség	6
<i>Forrás: Statista[2020a] alapján.</i>	

1. ábra – Covid 19-ből eredő kockázatok (Juhász & Szabó, 2021, old.: 130)

A szerszámiparban is megjelent a vevőktől begyűrző kereslet csökkenés, az ellátási lánc zavarai és a vevők jövedelmezőségének csökkenése, ami a piac radikális változását jelentette. Megjelent a vevőknél a rendelések csökkentése, az indirekt anyagok felhasználásának csökkentése. Ezt maga az automata szolgáltatás is indukálhatja és támogatja, mivel a rendszerben beállíthatóak jogosultságok és limitek egyaránt.



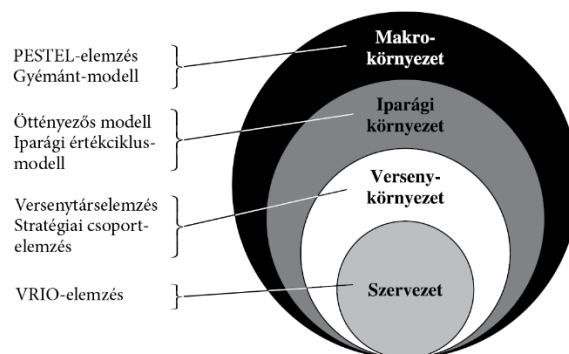
A külföldi anyavállalatú magyarországi cégeknél az is előfordult, hogy a központ rendelkezéseinek csökkentésével a magyarországi leányvállalat rendeléseit csoportosították át az anyavállalathoz, mely a kihelyezett vállalat radikális csökkentésével járt.

## 2.2. Stratégiai helyzetelemzés és stratégia alkotás elméleti alapjai

A vállalatokat körülvevő környezet összetett és állandóan változó kapcsolatok rendszere. (Balaton & Tari, Stratégiai és üzleti tervezés, 2016) A külső környezet biztosítja a jövőbeni lehetőségeket a vállalat számára, de ugyanakkor fenyegetések forrása is, amelyek megakadályozhatják a lehetőségek kiaknázását. Ennek következtében a külső környezet jelentősen meghatározza a vállalat nyereségességét. Így tehát a stratégiaalkotás elengedhetetlen része a vállalati működést befolyásoló külső környezet kiváló ismerete. (Balaton & Tari, Stratégiai és üzleti tervezés, 2016)

### Külső környezeti helyzetelemzés

A külső környezetet szintenként érdemes elemezni, a tágabb környezettől a szűkebb, versenytársakra kiterjedő környezetig az alábbi modell alapján:



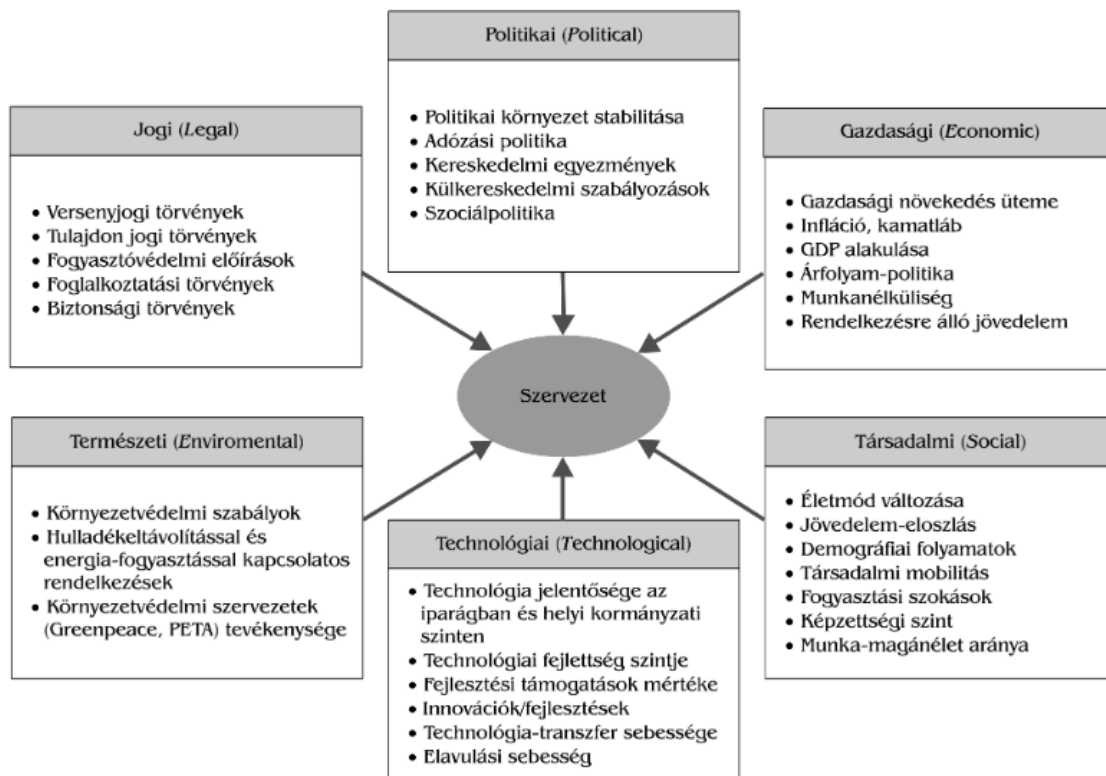
2. ábra. Külső környezeti helyzetelemzés (Balaton & Hortoványi, 2018)

[https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut\\_28\\_p8/#dj286seut\\_28\\_p8](https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_28_p8/#dj286seut_28_p8) letöltve: 2023.04.27

Az iparági környezet elemzéséhez az öttenyezős modellt és az iparági életciklus-modellt alkalmazzuk. (Balaton & Hortoványi, 2018)A közvetlen piaci környezet ismeretéhez és megértéséhez a stratégiai csoport-elemzés és a versenytárs-elemzés nyújt támogatást. A makrokörnyezet változásának értelmezését a PESTEL-modell és a gyémánt-modell segíti. (Balaton & Hortoványi, 2018)

## Külső környezeti elemzés - PESTEL elemzés

A makrokörnyezet tendenciáinak vizsgálatára szolgáló módszer, amely segítséget nyújt a szervezetre ható, befolyásoló tényezők összegyűjtésében. A PESTEL hat makrokörnyezeti tényező mozaikszava, amely a külső, tágabb környezet leírására használható:



3. ábra PESTEL elemzés (Balaton & Hortoványi, 2018)

[https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut\\_31\\_p12/#dj286seut\\_31\\_p12](https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_31_p12/#dj286seut_31_p12) letöltve: 2023.04.27

Hazánkban igen elterjedt ez a típusú makrogazdasági elemzés, amelynek előnyei és hátrányai egyaránt vannak.

Előnyként tekinthetünk a következő tényezőkre:






- Az elemzés előrelátást tud biztosítani a vállalatot fenyegető veszélyekről
- Segíteni tud abban, hogy milyen irányba lehet hosszú távon befektetni, illetve fejleszteni a piaci trendeket figyelembe véve
- Csökkenti annak a lehetőségét, hogy a stratégiai gondolkodásban „vakfoltok” legyenek.

Néhány hátrány is meg kell említenünk azonban:

- Jelentős mennyiségű adatot kell begyűjteni és kezelni az elemzéshez
- Különböző eredményeket adhat attól függően, hogy hol húzzák meg az elemzés határait

- A tényezőket egymástól elszigetelten elemzés, nem figyelembe véve ezek egymásra hatását, kombinációit
- Nem vizsgálja külön a vállalat piacának sajátosságait

A PESTEL elemzés továbbfejlesztett változata, mikor a tényezők felsorolása mellett ezek fontosságát is figyelembe vesszük az alábbi módon (MacKay, Arevuo, Mackay, & Meadows, 2020):

Tényező	Leírás	Fontosság
Politikai		
		
Gazdasági		
		
Társadalmi		
Szociális		
Jogi		
Technológiai		

4. ábra PESTEL elemzés (MacKay, Arevuo, Mackay, & Meadows, 2020)

A tényezők ilyen formán való rangsorolása lehetővé teszi a vállalat specifikus piacára való vizsgálatot, hogy mely tényezők befolyásolják valóban a céget.

### **Külső és belső környezeti elemzés**

Dolgozatomban a külső és belső tényezők együttes elemzésére a SWOT analízist használom.

A SWOT analízis a belső tényezőket (erősségek (+) és gyengeségek (-)) és a külső tényezőket (lehetőségek (+) és veszélyek (-)) veszi számban, hogy ebből stratégiai irányvonalakat lehessen meghatározni.



5. ábra - SWOT elemzés (Saját szerkesztés)

Az erősség (strength) belső tényezők, amik általában a cég azon erőforrásai és képességei, amelyeket felhasználhat üzleti céljainak eléréséhez. Ennek olyan előnynek kell lennie, amely pozitívan megkülönbözteti a vállalatot versenytársaitól.

A gyengeség (weakness) belső tényezők, amik olyan korlátok vagy erőforráshiányok, amely akadályozó tényező lehetnek a cégnek az eredmények eléréséhez. Ez általában valamilyen versenyhátrány a konkurenciához képest az adott területen

A lehetőség (opportunity) külső környezetből jönnek, és a pozitív hatások, amelyek segíthetik a vállalkozást céljai elérésében. Ezek a PESTEL elemzés bármely tényezőjét tartalmazhatják.

A veszély (threat) szintén a külső környezetből jönnek és ezek olyan kedvezőtlen helyzetek, szituációk, események lehetnek, amelyek hátráltathatják a céget az eredményeik megvalósításában

Az elemzés ezeket a céget befolyásoló tényezőket veszi sorba és listázza le, amelyet később a vezetés a stratégia készítésnél figyelembe vehet.

A SWOT elemzés előnye, hogy

- rendkívül gyorsan lehet elkészíteni
- nem igényel különösebb ráfordítást
- nincs szükség költséges eszközökre
- bármikor egyszerűen és gyorsan újra készíthető, módosítható

Az elemzésnek ugyanakkor vannak hátrányai is, mint például:

- ha sok szubjektív elemet tartalmaz
- az elemzőtől függ az elemzés teljessége

- lehet túlságosan részletes (nem tűnik ki a lényeg) vagy éppen túl felületes egyaránt (nem lehet következtetéseket levonni belőle)
- bizonytalan helyzetben vagy a döntést több tényező is befolyásolhatja a SWOT-mátrix hatékonysága kisebb lesz, például ugyanazon tényező lehet erősség is vagy gyengeség különböző helyzetekben.

Mindazonáltal véleményem szerint más elemzésekkel kiegészítve (pl. PESTEL elemzés) megbízható döntéselőkészítő szerepe van a SWOT elemzésnek.

### **Stratégiai irányok meghatározása/TOWS elemzés**

A TOWS mátrix a SWOT mátrix egy továbbfejlesztése. A SWOT mátrix kiválóan alkalmas egy pillanatnyi helyzet megállapítására, de nem alkalmas egyes tényezők összefüggésének vizsgálatára. (Nábrádi, Bittner, Madai, & Nagy, 2019)

A TOWS elemzés egy stratégiai elemzési módszer, amelyet a szervezet környezetének és a vállalati helyzetelemzésnek a tanulmányozására használnak. A TOWS koncepció szorosan kapcsolódik a SWOT elemzéshez. H. Wehrich (1982) fejlesztette ki ezt a módszert, aki szerint: *„A fenyegetéseket, lehetőségeket (környezetben), gyengeségeit, erősségeit (a szervezet) ebben a sorrendben kell elemezni, megfelelő problémamegoldó szekvenciaként a stratégiaalkotás folyamatában.”* (Wehrich, 1982, old.: 9) Azt is sugallja, hogy a cég az erősségeit használja fel a lehetőségek kihasználására, de figyelmen kívül hagyják az egyéb fontos kapcsolatokat, például a gyengeségek leküzdésének kihívását a lehetőségek kihasználása érdekében".

A TOWS mátrix ellenben párosítja a külső tényezőket és a belső tényezőket, és ezzel meghatározza azokat a lehetséges stratégiákat, melyeket a cég követhet a céljai eléréséhez.

A különböző tényezőkből párosított alternatív stratégiai lehetőségek szintén megadják a stratégia lehetséges típusait úgy, mint:

- erősségek és lehetőségek összekapcsolásával létrejövő, „támadó”, azaz offenzív stratégia (S-O vagy maxi-maxi stratégia), amely a vállalat erősségeit és a környezeti lehetőségek maximális kihasználására alapul.
- az erősségekre támaszkodás a veszélyek minimalizálása vagy kompenzálása mellett, ez általában a több lábbon állás stratégiája, a diverzifikáció (S-W azaz maxi-mini stratégia),
- gyengeségeket ellensúlyozására kihasználni a lehetőségeket, a változásorientált stratégia (W-O azaz mini-maxi stratégia);
- gyengeségek és veszélyek mátrixában a „túlélési”, azaz defenzív stratégia (W – T azaz mini-mini stratégia). (Nábrádi, Bittner, Madai, & Nagy, 2019)

TOWS mátrix		#	ERŐSSÉG (+)	#	GYENGESEG (-)		
			1			1	
			2			2	
			3			3	
			4			4	
			5			5	
			6			6	
			7			7	
			8			8	
Javasolt irány		Offenzív		Változásorientált offenzív			
Lehetőségek	1	Maxi - Maxi		Mini - Maxi			
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
Javasolt irány		Diverzifikáció		Deffenzív			
Veszélyek	1	Maxi - Mini		Mini - Mini			
	2						
	3						
	4						
	5						

6. ábra - TOWS elemzés (Nábrádi, Bittner , Madai, & Nagy, 2019, old.: 95)

### 2.3. Változásmenedzsment

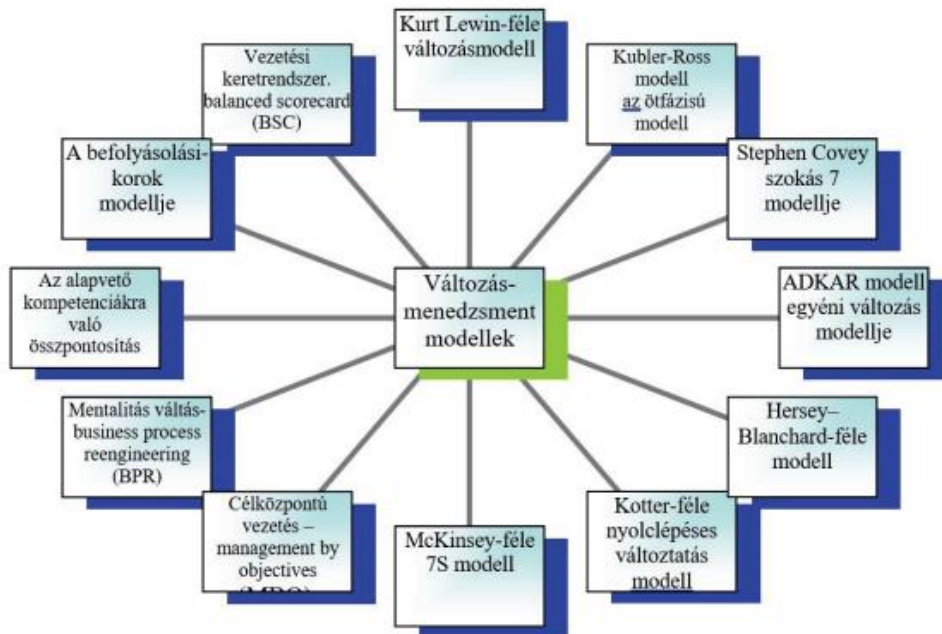
Az előzőleg kifejtett mikro- és makrokörnyezeti változások befolyásolják a vállalkozások működését és eredményességét. Azoknak a cégeknek van esélye a megmaradásra és a növekedésre, akik ezeket a változásokat saját szervezetükön belül lekezelik, kihasználják a környezet lehetőségeit és tudják a választ a környezet veszélyeire is.

A változás egy olyan folyamat, amelynek meghatározott, és értelmezhető iránya van. A környezeti változások a szervezettől függetlenül következnek be, nincs vagy nagyon kevés ráhatásuk van a történésekre. A változtatás viszont egy tudatosan irányított folyamat, ami a jövőbe mutat és megtervezett lépéseken keresztül beavatkozások sorát jelenti, amellyel a szervezet alkalmazkodik a külső változásokhoz. (Noszkay, 2018)

A változásmenedzsment a szervezetet érő változások menedzselését jelenti, melynek célja, hogy a szervezet alkalmassá váljon a lehetőségek kihasználására vagy fenyegetés elhárítására. A szakirodalom szerint viszont a szervezetekben végbemenő változások csupán 30%-a sikeres. (Takács, Sikeres szervezeti átalakítás a változásmenedzsment, 2015).

Dolgozatomban arra keresem a választ, hogy mennyire volt eredményes a kereskedelmi cég esetében a változás menedzselése munkatársi, forgalmi eredmény és piaci pozíció szempontjából.

A szakirodalomban számtalan változásmenedzsmet modell létezik. A módszerek tartalmazzák a változások lépéseit, a tanulási ciklusokat és a változási folyamat alappilléreit.



7. ábra Változásmenedzsmet modellek (Takács, 2015/3, old.: 41)

A kereskedelmi cégnél Kotter-féle változtatás modellt alkalmazták, amelyet John P. Kotter, a Harvard Business School professzora a Harvard Business Review 1995. március-áprilisi száma írt le cikkben, majd annak kibővített változata (1996) könyv alakban is megjelent (Farkas, 2013) Kotter szerint (1996) a változásmenedzsmetnél a vállalatok a következő legáltalánosabb hibát vétik:

### 1. A túlzott megelégedés/elégedettség megengedése

Abban az esetben, ha a vezetők és a munkatársak nem érzik a változás sürgetettségét, akkor nem köteleződnek el a változás mellett, és nem tesznek bele túl sok erőfeszítést a változásba, ami néha elkerülhetetlen. A szükséges áldozatok helyett ragaszkodnak a status quo-hoz és ellenállás tanúsítanak a felülről jövő kezdeményezéssel szemben.

### 2. Nem sikerül elég erős irányítócsapatot létrehozni

Gyakran mondják, hogy a szervezet vezetőjének támogatása nélkül nem mehet végbe sikeres változás. Azonban az egyén önmagában, legyen az karizmatikus, hozzáértő és elkötelezett, nem vihet végbe sikeres változás egymagában, kivéve nagyon kicsi cégeknél. A gyenge irányítócsapat megléte, ha lehet még tehetlenebb, mint az egyéni változásvezetés.

A kudarc ilyenkor általában abból fakad, hogy alulértékelik a változást előidéző nehézségeket és az irányító csapat fontosságát.

### **3. A vízió fontosságának alábecsülése**

A sürgösség érzése és az erős irányítócsapat létrehozása elengedhetetlen, de nem elégséges egy sikeres változásmenedzsmentben. A vízió kulcsszerepet játszik a sikeres változásban, úgy, hogy segít irányítani, összehangolni és cselekvésre ösztönözni a teljes szervezetet.

Megfelelő víziók nélkül a változás kísérlete könnyen átalakulhat egy zavaros, összeegyeztethetetlen és időigényes projektek, feladatok listájába, amely gyakorlatilag nem vezet sehová. Néha ugyan a vezetőségnek van valamilyen egységes iránya, azonban megfelelő vízió nélkül ez túl bonyolult és homályos, hogy hasznos legyen.

### **4. A jövőkép alulkommunikálása 10-es (vagy 100-as vagy akár 1000-es faktorial)**

Jelentős változást elérni szinte lehetetlen a munkatársak támogatása és áldozathozatala nélkül. A munkavállalók nem fognak addig elköteleződni, amíg nem érzik, hogy a változás számukra pozitív végkimenetelű lesz és a változtatás lehetségesnek tűnik. A hiteles kommunikáció nélkülözhetetlen a munkatársak változás iránti hajlandóságának elnyerésében.

A vezetők ebben az esetben 3 nagy hibát szoktak elkövetni:

- Jó a vízió, és sikerül ezt átadni a munkatársaknak, azonban csak néhány megbeszélés van vagy csak írásbeli kommunikáció, feljegyzés készül.
- A felsővezetők nagyobb energiát fektetnek a kommunikációba, mint az első esetben, azonban a középvezetők gyakorlatilag „hallgatnak”, ezért az üzenet több munkavállalóhoz eljut, azonban ennek „hangereje” még nagyon gyenge.
- A harmadik esetben sok energiát fektetnek a beszédekbe, hírlevelekbe, azonban van egy jól látható kisebbség, aki szembefordul az elképzelésekkel, és ez a cinizmus elterjed az egységek között és a változásba vetett hit csökken.

A kommunikáció szavakban és tettekben egyaránt megjelenik. Ez utóbbi általában a legerősebb forma. Semmi sem ássa alá jobban a változást, mint a fontos személyek viselkedése, ha ez nem egyeztethető össze a verbális kommunikációval.

### **5. Az akadályok nem megfelelő kezelése**

Bármilyen nagy változás végrehajtásához rengeteg ember szükséges. Leggyakrabban a munkavállalók – bár hisznek a vízióban – úgy érzik, hogy az akadályokkal nem képesek megbirkózni. Néha ezek az akadályok csak fejben vannak, de néha nagyon is valóságosak. Van mikor ez az akadály a szervezeti struktúra, máskor egy olyan érdekeltségi vagy teljesítményértékelési rendszer, amelynél az egyénnek választania az új szemléletmód és saját érdekeik között. Talán az a legrosszabb, amikor a vezetők nem tudnak alkalmazkodni az új



körülményekhez és olyan igényeket támasztanak, amelyek nincsenek összhangban az új szemléletmóddal.

#### **6. Nem sikerül szisztematikusan megtervezni és végrehajtani rövid távú győzelmeket**

A változáshoz általában hosszú idő szükséges. Egy stratégiai vagy szervezeti változásnál előfordulhat, hogy rövid távú, apró sikerek nélkül a csapat lendületet veszít. Rövid távú eredmények nélkül a munkavállalók egy része elveszítheti hitét a változásban vagy csatlakozik az ellenállók táborához. A változási kezdeményezések közül általában elbuknak azok, akik nem tudnak kisebb győzelmeket felmutatni 6-18 hónapon belül.

#### **7. A győzelem túl korai kihirdetése**

Néhány év kemény munka után az emberek kísértést érezhetnek, hogy kihirdessék a győzelmet egy jelentősebb változásnál erőfeszítést az első jelentős eredménynél.

A győzelmek ünneplése teljesen jogos és fontos, azonban nagy hiba azt gondolni ekkor, hogy a folyamat teljesen végbement, addig, amíg ezek a változások nem gyökereződnek meg egészen a vállalati kultúrában, amely egy nagyobb cég esetén akár 3-10 évig is eltarthat. Eddig a folyamat mindenképpen törékeny marad és hajlamos elakadásra és regresszióra.

#### **8. Nem gyökereződik meg szilárdan a változás a vállalati kultúrában**

Egy változás akkor lesz tartós a vállalatnál, amikor teljesen beszivárog a cég vérkeringésébe és mindennapi életébe. Addig a pontig, amíg nem születnek meg az új viselkedések a cég értékrendjében és szervezeti kultúrájában, addig mindig ki vannak téve regresszióknak, leépülésnek, amely sok esetben történik meg a vállalati változásoknál.

Ezeket a leggyakoribb hibákat figyelembe véve alkotta meg Kotter változás modelljét, amely 8 lépést tartalmaz:



8. ábra Kotter változásmenedzsment modell (Saját szerkesztés)

Ez a nyolc lépéses modell az előzőekben felsorolt hibák kiküszöbölésére hivatott, és végig vezeti a céget a változásmenedzsment lépésein, ahogy a dolgozatban szereplő kereskedelmi cégnél is látható a későbbiek folyamán.

### A modell kritikus sikertényezői

A Kotter-féle változásmenedzsment modell igen népszerű és gyakran használatos módszer, azonban néhány kritikus sikertényezőre mindenképpen érdemes fókuszálni bevezetése közben:

#### 1. Veszélyhelyzet kialakításának kritikus sikertényezői

Ennek a lépésnek a célja, hogy a szervezetben az elégedettség érzést egy veszélyhelyzet-érzés váltsa fel, mivel abban az esetben lesznek a munkavállalók elkötelezettek a változás iránt, ha ennek elismerik fontosságát és jogosságát. Ahhoz, hogy ezt elérje a vezetőség, az összes elégedettség érzést ki kell iktatni, amelynek számtalan forrása van a gyakorlatban.



9. ábra Elégedettség forrásai (Rajan & Ganesan, 2017)

A szakmai cikkben (Rajan & Ganesan, 2017) megkérdezett felsővezetők egyet értenek abban, hogy fontos azonosítani az összes elégedettségi forrást, és felvetette, hogy ebben a lépésben szükség van az „elégedettségi kockázatkezelés” értékelésére a szervezeten belül, valamint mérőszámokra a felsővezetés döntéshozatalának támogatására.

## 2. Irányító csapat létrehozásának kritikus sikertényezői

Ennek a szakasznak az a célja, hogy létrehozzanak egy olyan csoportot, amely elég erős ahhoz, hogy irányítson egy változást és együtt tudjon dolgozni.

Ennek a csoportnak a négy jellemzője a pozícióval járó hatalom, a szakértelem, a hitelesség és a vezetés (Rajan & Ganesan, 2017). Fontos ezen kívül a megfelelő emberek megtalálása, illetve a csoportban a leaderszerep (eredményesség) és a menedzszerszerep (hatékonyság) kiegyensúlyozott megjelenése.

## 3. Az új jövőkép, vízió kialakításának kritikus sikertényezői

Ebben a lépésben a vízió kidolgozására kerül sor, amely alapja a stratégia megalkotásának és a költségvetés elkészítésének. A megfelelő jövőkép elkészítése kritikus a teljes változás sikerében.



10. ábra Jövőképvel szembeni követelmények (Rajan & Ganesan, 2017)

#### 4. A változás jövőképének kommunikálásának kritikus sikertényezői

Ebben a lépcsőben arra szükséges fókuszálni, hogy milyen módon kell kommunikálni a szervezetben belül a jövőképet és stratégiát, hogy a munkatársak elköteleződjenek a változás mellett. Lényeges, hogy a kommunikációt rendszeresen ismételjék (lásd a hibáknál a stratégia alulkommunikálását). A kommunikációs mixet is érdemes tudatosan megtervezni, hogy az a különböző típusú embereket egyaránt elérje úgy, mint: vizuális, hangközpontú és kinezetikus orientációjú típusú munkavállalókat. A kommunikáció sikerességét és eredményességét kvalitatív módszerekkel érdemes mérni, amint az ennek a dolgozatnak is részét képezi.

#### 5. Az alkalmazottak hatalommal történő felruházásának kritikus sikertényezői

Nem várható el, hogy minden tevékenységet a felsővezetés és az irányító csapat végezzen, ezért az alkalmazottaknak (munkavállalóknak) is felhatalmazást kell adni a feladatok végrehajtására.

A felhatalmazásnál gyakran megjelennek a következő aggályok:

- A formális struktúra, mint nehezítő körülmény
- A szükséges készségek hiánya megnehezíti a cselekvést
- Az információs rendszer kialakítása nehezíti a végrehajtást
- Egyes vezetők nem támogatják az új vízió megvalósítását célzó tevékenységeket

A felsővezetésnek ezeket az akadályokat is figyelembe kell vennie a felhatalmazásnál és korrekciós intézkedéseket kell megvalósítania a sikeres felhatalmazás érdekében:

- A jövőképet jól érthetően kell kommunikálni az alkalmazottaknak
- A struktúrát kompatibilissé kell tenni a vízióval

- Biztosítani kell az alkalmazottak képzését
- Az információs rendszereket a vízióhoz kell igazítani
- Szembesíteni tevékenységükkel azokat a vezetőket, akik megnehezítik a változást.

## **6. Gyors győzelmek kivívásának kritikus sikertényezői**

Minden egyén egy eredményes változáshoz szeret kapcsolódni és fél a változás végigvitelének kudarcától, mely esetlegesen a pozícióját meggyengítheti, vagy akár elvesztheti munkahelyét is. Ezen okok miatt fontos gyors győzelmek felmutatása és kommunikálása a szervezetben. A rövid távú győzelemnek jól láthatónak, egyértelműnek és a változáshoz kapcsolódónak kell lennie. A rövid távú győzelmek kommunikációjának több szerepe is van, mint például az erőfeszítések szükségességének megerősítése, kisebb szünet (erőgyűjtés) tartása a következő megmérettetésig, illetve az ellenállók megtörése, a változás mellé állítása.

Ebben a szakaszban fontos, hogy a változásban érdekelt minden munkatárs ismerhesse a projekt állapotát, az elérendő célokat és a teljesítménymérés mérőszámait.

## **7. Az eredmények megszilárdításának és a további változások elérésének kritikus sikertényezői**

Ebben a szakaszban felgyorsulnak a változások, és ezek végrehajtása és a változások újabb változásokat indukálnak a szervezetben. A sikeres továbblépés érdekében egyre több változást szükséges létrehozni a szervezeten belül, és ki kell használni a rövid távú győzelmek által biztosított lendületet és hitelességet a további változások kezeléséhez. Ezen kívül érdemes további alkalmazottakat bevonni, előléptetni és fejleszteni. Vezető szinten elengedhetetlen a sürgősségi/veszélyességi szint fenntartása a változás teljes egészének megszilárdításáig.

## **8. Az új megoldások kultúrában való meggyökereztetésének kritikus sikertényezői**

Ez az a szakasz, amelyben az újonnan tanultak és változások következtében létrejött gyakorlatok standardizálódnak a kultúrában. Az új folyamatok dokumentációit, a realizált előnyöket, a megváltozott munkafolyamatokat, az újradefiniált célokat és mérőszámokat integrálni szükséges a minőségirányítási rendszerbe, mint egyfajta tudásbázist, a minél gyorsabb átvétel érdekében a szervezeten belül. A szervezet viselkedési normái és értékei létfontosságú szerepet játszanak a változások sikeres meggyökerezésében.

Az új változások megszilárdulásának folyamatát a következő szempontok jellemzik: (Rajan & Ganesan, 2017)

- A normák változása a változási folyamat végén következik be
- Az új módszerek általában csak a munka után gyökereznek meg és felülmúlják a régi módszereket

- Kommunikáció és szóbeli utasítás nélkül az alkalmazottak vonakodnak az új módszerektől
- Néha a kultúra megváltoztatása csak az emberek megváltoztatásával érhető el

Ennek a lépésnek ki kell terjednie a bevezetés utáni kockázatértékelésre, a standardizálás sablonjaira, a működési eljárások szabványosítására, a hatékonyság maximalizálására szolgáló eszközökre. Az ösztönzési és jutalmazási rendszerrel is szükséges foglalkozni, amint az a dolgozatban szereplő vállalatnál is kulcsfontosságú volt a változásban.

Összességében elmondható, hogy Kotter változásmenedzsment módszere jó alap a változások sikeres végigvitelében, azonban érdemes kiegészíteni a szempontokat és módszereket az alábbiakkal:

- Végrehajtási módszereket/utasításokat kell meghatározni minden lépéshez
- Ellenőrzőlistát kell készíteni az elégedettség forrásainak beazonosításához.
- Számításba kell venni az irányító csapat szükséges jellemzőit és kulcsfontosságú szerepköreit.
- Értékelési és ellenőrzési kell létrehozni a jövőkép és a vízió megfelelőségének igazolására.
- Kvantitatív mérőszámokat kell meghatározni a változás minden szakaszában
- Teljesítménymutatókat és mérőszámokat kell meghatározni az irányító csapat részére.
- Nyomonkövetéshez szükséges sablonokat kell készíteni
- Munkavállalói jutalmazási rendszert kell kidolgozni a változások eredményes végrehajtása miatt.

Véleményem szerint minden lépést egy-egy mérföldkőnek kell tekinteni és a tervezés, végrehajtás és a nyomonkövetés fázisaira megfelelő útmutatást és dokumentációt szükséges készíteni az eredményes változás érdekében.

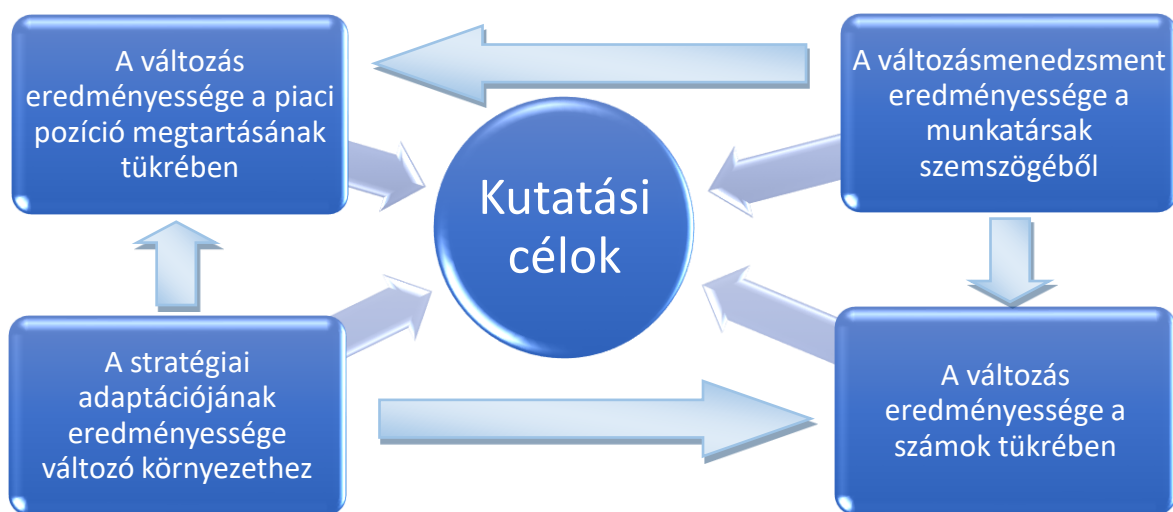
### 3. Saját vizsgálat

#### 3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Kutatásom célja, hogy megvizsgáljam, hogy egy hazai KKV hogyan adaptálja stratégiáját a pandémia okozta piaci környezeti változashoz. A stratégiai menedzsment módszereivel megvizsgálom a környezetet, amiben a cég működik, megmutatom a vállalat erősségeit és lehetőségeit, amelyeket a változásban ki tud használni. Kutatásomban megvizsgálom, hogy a stratégia módosítása, és annak végrehajtása milyen eredménnyel járt, az hogyan befolyásolta a piaci pozíciót és a munkatársak elégedettségét.

Dolgozatomban arra keresem a választ, hogy a stratégia változásával és annak megvalósításával képes volt-e a cég megtartani eredményességét vagy növelni azt, illetve hogyan változott a vállalat piaci pozíciója. Összehasonlítom a vállalkozást a közvetlen versenytársakkal és ezek mutatóival.

Megvizsgálom, hogy a vállalkozás erősségei, és a piaci lehetőségek milyen fejlődési lehetőségeket adnak a cégnek és milyen stratégiai kihívások várnak a vállalkozásra.



11. ábra Kutatási célok (Saját forrás)

Az általam megfogalmazott hipotézisek a következők:

H1: A változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat.

H2: Már rövid távon eredményt hoztak a beavatkozó változások a kereskedelmi cégnél (Direkt értékesítés + SVK forgalom+Szolnoki forgalom)

H3: A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képest a piaci részarányát megőrizni/növelni

*1. táblázat Hipotézisek összegzése (Saját forrás)*

Hipotézis	Adatok típusa	Kutatás típusa
A változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat.	Primer adatok	Félig strukturált interjú
Már rövid távon eredményt hoztak a beavatkozó változások a kereskedelmi cégnél	Szekunder adatok	Adatelemzés
A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képest a piaci részarányát megőrizni/növelni	Szekunder adatok	Adatelemzés

### **3.2. Vizsgálat körülményei és helyszínei**

A kereskedelmi cég 1991-ben alakult 2 magyar tulajdonossal budapesti telephellyel. A vállalkozás elsősorban ipari kisgépek kereskedelmével kezdte a tevékenységét, de emellett más ipari szerszámok forgalmazásával is foglalkozott. Kezdetben 3 értékesítési csatorna volt, úgymint kiskereskedelem szaküzleten keresztül, nagykereskedelem viszonteladók részére és direkt értékesítés ipari felhasználóknak. Később (2005-ben) a tulajdonosok a vállalatot ketté választották, és a jelen dolgozatban szereplő része a cégnek a kiskereskedelmi és direkt értékesítési területet örökölte meg. A szétválasztás után a vállalkozás teljes szervezetét, értékesítési csatornáit újra kellett építeni. A vevői igényeket figyelembe véve 2015-ben elindult a webes értékesítés is kiskereskedelmi végfelhasználóknak és rá két évre, 2017-ben elindult a viszonteladói webáruház is. Felismerve a piaci lehetőségeket, 2015-ben megalakult az új értékesítési csatorna a szerszámautomata (SZEÁ) egység keretein belül, amely ekkor még kiegészítő szolgáltatásként jelent meg a cég életében. A SZEÁ egység 2016-ban egy nagyobb tender megnyerése után, már a vállalat legnagyobb partnernek nyújtott automata szolgáltatást, amely a vállalkozás árbevételének közel 10%-át jelentette.

A szerszámautomata (SZEÁ) egység működésének középpontjában az automata szolgáltatás áll, így a dolgozatban ezen üzletág környezetét és stratégiáját kívánom elemezni.



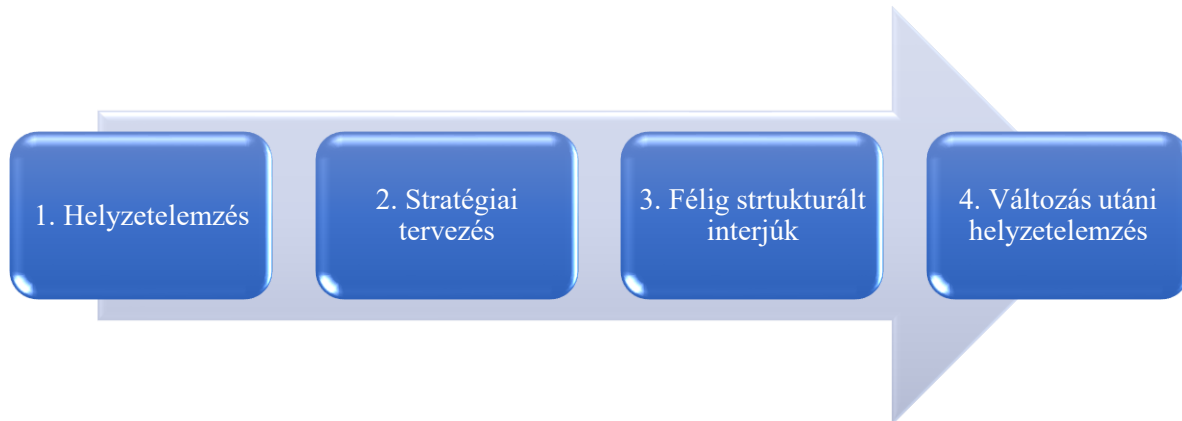
A vizsgálat 2020-ban kezdődött a kereskedelmi cégnél, mikor a Covid 19 hatása jelentősen megváltoztatta a hazai és a nemzetközi piacot egyaránt. A járvány erőteljesen befolyásolta a piac összes szereplőjét, beleértve a beszállítókat, a vevőket és a szolgáltatókat is. Ezen körülmények kényszerítették a kereskedelmi céget is, hogy stratégiáját és működését a piaci változásokhoz igazítsa. A változás a 2021-es évre tehető, ezért a változás rövid távú hatásai már a 2021. évben mérhetőek voltak. A hosszabb távú hatások a 2022.-2023. év mérleg- és eredmény adatok megjelenése után mérhetőek, illetve ekkor célszerű egy újabb kérdőíves interjú elkészítése a változások hatásairól a szervezetben.

A vizsgálat helyszíne a magyarországi szerszámkereskedelmi piac, illetve a kereskedelmi cég szervezete. Bár a magyarországi szerszámkereskedelmi piac hasonlít az európai piacra, ez az állítás a szerszámautomata piacról nem mondható el. Az IVM, a szerszámautomaták gyártója és forgalmazója egy székesfehérvári cég, amelyből következtethető, hogy hosszú évekig az elsődleges piaca Magyarország volt. Ennek következménye, hogy hazánk a szerszámautomata telítettségben élenjáró az európai piacon. Egy Magyarországon is jelen levő multinacionális kereskedő cég a piac lefoglalásának céljából az automatákat hazánkban elkezdte díjmentesen telepíteni és üzemeltetni, úgy, hogy a szolgáltatás költségét a termékek árába építette be. Ez azt vonta maga után, hogy bár az európai piacon az automaták után bérleti díjat lehet realizálni, a magyar piacon ez nem versenyképes értékesítési modell.

### 3.3. Vizsgálati módszerek és a minta bemutatása

Kutatásaim során többféle módszert használtam a teljes folyamat bemutatására és vizsgálatára. Fő célom az volt, hogy az ok-okozatot is egészében megvilágítsam és a változás eredményességét több szempontból és módszerrel is megvizsgáljam.

A vizsgálat egésze az alábbi részekből áll:



12. ábra Vizsgálati módszerek bemutatása (Saját forrás)

#### 3.3.1. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés a stratégiaalkotás egyik legfontosabb eleme. Ez a módszer segít felismerni a vállalat külső környezetének változását, lehetőségeit és veszélyeit egyaránt, amely a cég stratégiáját a későbbiekben befolyásolja. Dolgozatomban mind külső, mind belső helyzetelemzést egyaránt használtam a teljes helyzet bemutatásaként.

A külső helyzetelemzésekből a PESTEL elemzést használtam a makrokörnyezet bemutatására, itt kiemelve főleg a gazdasági környezetet. A makrokörnyezeti elemzés azonban specifikusan az adott ipar környezetét írja le, ezért csak ezen elemzés nem tud pontos információkat adni a vállalat számára a stratégiai tervezéshez.

A Porter-féle iparági elemzés, amelyet szintén használtam a dolgozatomban, már olyan információkat is tartalmaz, amelyek az iparági szereplők erőviszonyait és alkupozícióit is megjelenítik.

Az iparágon belül vannak olyan kiemelt versenytársak, melyek tevékenysége nagy mértékben befolyásolja a kereskedelmi cég piaci helyzetét és stratégiáját, ezért ezeket a szereplőket egy versenytárselemzés keretein belül vizsgáltam általam meghatározott szempontrendszer súlyozott pontozásával.

Ezek a fenti elemzések adták a teljes külső környezeti elemzést, mely felhasználásra került a SWOT elemzés és a stratégiai tervezés folyamatában.

### **3.3.2. Stratégiai tervezés**

A potenciális stratégiai irányok meghatározás a TOWS elemzés szerint készült, melynek alapja az előző részben elkészített SWOT elemzés. A TOWS a SWOT tényezőit és következtetéseit figyelembe véve lehetséges stratégiai lépéseket határoz meg, amelyek alternatív stratégiai irányokat jelentenek. A TOWS elemzéshez igen nagy háttértudás és céges és piaci ismeret szükséges, mivel ezeknek a potenciális irányoknak a meghatározása erősen szubjektív folyamat.

A vállalati stratégiai irány meghatározása után a TOWS mátrix lehetséges stratégiai lépései közül kiválasztásra kerültek a vállalati célokat lefedő lépések, amelyek a végfelhasználói kiemelt és stratégiai vevőket érintik.

A változásmenedzsment a Kotter-féle 8 lépcsős változási modell szerint történt, melynek lépései mentén vizsgáltam a szervezeti változás végrehajtását. A számos változásmenedzsment módszer közül azért erre esett a cég választása, mivel a vezetői oktatásokon ezen módszer alkalmazását sajátították el a közép- és felsővezetők egyaránt. A közös tudás segítette a módszer sikeres alkalmazását.

### **3.3.3. Primer kutatás: Félig strukturált interjú – munkatársi elégedettség**

Primer kutatásként félig strukturált interjút használtam, melyben a szervezeti változásban résztvevő munkatársak szerepeltek.

Az interjú, mint kutatási módszer hasonlít a beszélgetéshez, azonban struktúrája és célja van. A beszélgetést a kutató kezdeményezi és irányítja. A strukturált interjú formailag keretezett, teljesen szerkesztett, míg a strukturálatlan interjú szerkesztésmentes változat. E kettő között helyezkedik el szerkesztettségében a félig strukturált interjú. Az interjú során előre kialakított kérdéseket tettem fel, de a megkérdezett nem csak rövid választ adott a kérdésre, de legtöbb esetben kifejtette a válasz okát, esetleg saját véleményét is fűzött hozzá, amelyet további értékelésnek vettem alá és következtetéseket vontam le belőle. Az alapkérdések az interjúban zárt kérdések voltak, azonban a többi kérdések között megtalálhatóak voltak a nyílt végű, kifejtésre alkalmas kérdések is. Ezeket a kérdéseket a személyes interjú alkalmával többször feltettem, illetve szükség esetén átfogalmaztam azonos tartalommal rendelkező magyarázó kérdésekre.

Az interjú kérdéseire adott válaszokat kielemeztem és diagramok segítségével összegeztem. A kérdésekre adott válaszok közötti összefüggéseket is vizsgáltam, melyek közötti összefüggéseket kerestem.

Kutatásomban a stratégiai- és szervezeti változásban résztvevő munkatársak véleményét kérdeztem 3 nagy kérdéscsoportban félig strukturált interjú keretében.

Az interjúkat személyesen készítettem, legépeltem, engedélyt kértem a válaszadóktól és a nyilatkozatot lefűztem szükség esetére.

A kérdések egymásra épülnek, és egy időskálán futnak keresztül, mely a változás előtti állapottól indul, majd a változással kapcsolatban tesz fel kérdéseket, és a legutolsó részben a változás utáni lehetőségekre kérdez rá.



13. ábra Félig strukturált interjú kérdéscsoportjai (Saját forrás)

A kérdéssorban 15 kérdés szerepel római számmal ellátott egymásra épülő kérdéssorozatban. Az interjúban a SZEA egység, a Direkt Értékesítési egység, illetve a szolnoki üzlet változásban résztvevő munkatársai szerepeltek. Az interjúk 2022.március 1 – 2022.április 30 között készültek. Az interjú személyesen készült.

Az egyes válaszadók az anonimitás miatt számozva lettek, de munkakörük és egységük rögzítve lett az alábbiak szerint (a nyíl előtt a változás előtti munkakörük van, a nyíl után a változás utáni munkakörük lett megjelenítve):

1. válaszadó: SZEA egység / automata üzemeltető → SVK / automata üzemeltető
2. válaszadó: Szolnoki üzlet / értékesítési koordinátor → SVK / belső értékesítő
3. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítési koordinátor → SVK / belső értékesítő
4. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítő → SVK / értékesítő
5. válaszadó: SVK / üzemeltetési koordinátor (az SVK létrehozásakor felvett munkatárs)
6. válaszadó: SZEA egység / automata üzemeltető → SVK / automata technikus
7. válaszadó: Szolnoki üzlet / értékesítő → SVK / értékesítő

8. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítési koordinátor → Direkt Értékesítési egység / értékesítési koordinátor

9. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítési vezető → KVK / értékesítési vezető

10. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítő → SVK / értékesítő

11.válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítő → KVK / értékesítő

#### **3.3.4. Szekunder kutatás: Változást követő forgalmi- és eredményvizsgálat és versenytárs elemzés**

A kutatás célja, hogy megvizsgáljuk a változás rövid távú eredményességét. Természetesen az ilyen mértékű változások nem azonnali eredményt hoznak, hanem hosszú távon lesz kimutatható a valódi hasznossága a változásnak.

A kutatási módszerek között két szekunder kutatást alkalmaztam. A szekunder kutatás adatait a PartnerControl, illetve a cég adatai biztosították. A PartnerControl külső szekunder kutatási forrás, amelyet internet segítségével lehet elérni. Ez egy olyan fizetős szolgáltatás, melyben megtalálhatóak a magyarországi vállalkozások legfontosabb adatai, mérleg- és eredménykimutatásuk egyaránt.

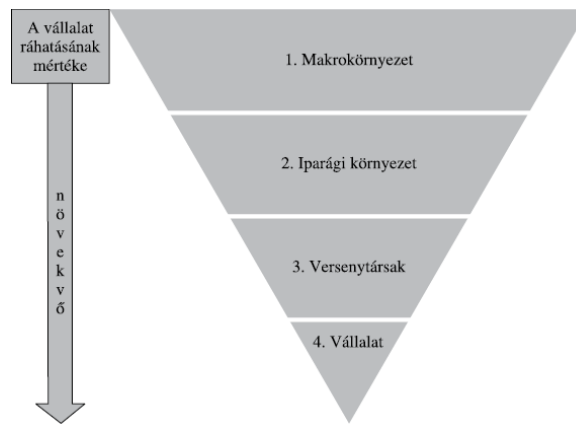
A kereskedelmi cég forgalmi és árés adatait a belső elemzésekből és statisztikákból nyertem, melyek rendelkezésemre álltak.

Ezek az adatok objektív eredménnyel tudnak szolgálni a változás sikerességéről rövid távon, mind a céges viszonylatban (céges eredményvizsgálat), mind a versenypiachoz képest (versenytárselemzés).

### 3.4. Eredmények

#### 3.4.1. Helyzetelemzés

A helyzetelemzést 4 szinten végeztem dolgozatomban, mely a tágabb környezettől a vállalati, belső környezetig terjed. A vállalatra való hatás is ilyen formában változik, a makrokörnyezet befolyása a vállalat saját tulajdonságainak ráhatásáig folyamatosan növekszik.



14. ábra Helyzetelemzés részei (Keszey & Gyulavári, 2016)

([https://mersz.hu/hivatkozas/dj206mt\\_8\\_p11/#dj206mt\\_8\\_p11](https://mersz.hu/hivatkozas/dj206mt_8_p11/#dj206mt_8_p11), letöltve: 2023. 04. 27)

A makrokörnyezeti elemzéshez a PESTEL elemzést használtam, az iparági környezet elemzésére a Porter-féle öttényezős modell szerint elemeztem az iparágat, a versenytárs elemzésnél összehasonlítottam az iparágban szereplő legfontosabb versenytársakat és SWOT elemzést használtam a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek az összegzésére.

##### 3.4.1.1. PESTEL elemzés a 2020.évi tényekre és 2021.évi trendjére vonatkozóan:

###### Politikai tényezők:

- Magyarország politikai rendszere stabilnak mondható, parlamentáris demokráciával. Az ország az EU közösség tagja.
- A vállalatot érintő adó- és járulék költségek igen magasak, amelyek befolyásolják a cég versenyképességét. 2020-tól kezdődően a KKV-ra vonatkozó fejlesztési adókedvezmény értékhatárát fokozatosan csökkentik 500 millió forintról a beruházások ösztönzése érdekében.

### Gazdasági tényezők:

- A vártnál jobb 2020. negyedik negyedévi tényszámok és a viszonylag kedvező év eleji konjunkturális várakozások a GKI a múlt év végihez képest 0,6 százalékponttal, 4,3%-ra (4-4,5%-ra) emelte 2021. évi növekedési prognózisát. A magyar GDP ezzel megközelíti, de még nem éri el 2019. évi szintjét. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)
- Az államháztartási hiány csökken, de indokolatlanul magas lesz, a 2020-as 8,1% után 2021-ben 6,5% körüli lehet.
- A magyar adósságráta és a devizatartalék 2020-ban egyaránt emelkedett, 2021-ben stabilizálódásuk valószínű. A hitelminősítők 2021 elején változatlanul hagyták a magyar besorolást, amivel csak a 2008-2009. évi gazdasági válság időszakára jellemző, szerény minősítést erősítették meg. Ezzel Magyarország a régióban a legrosszabb országok között helyezkedik el. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)

2. táblázat Gazdasági előrejelzés 2020-2021 változásra (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)

2020 – 2021 várható előrejelzés (%)	2021
GDP	+ 4,3 %
Ipari termelés	+ 6,0 %
Beruházás	+ 6,0 %
Fogyasztás	+ 3,5 %
Infláció	+ 3,9 %

- 2021-ben a hiány alig, 3700 milliárd forintra, a GDP mintegy 6,5%-ára csökken, mivel részben a válságkezelés áthúzódó hatásai, de legalább annyira a 2022. évi választásokra való felkészülés miatt, az EU-transzferek megelőlegezésével hiányzik a deficitcsökkentési ambíció. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)
- Az infláció gyorsul, a 2020. évi 3,3% után 3,9% körüli, a forint éves átlagban tovább gyengül, így egy euró a tavalyi 351 forint után idén legalább 365 forintot fog érni, s nem zárható ki, hogy az MNB szigorításra kényszerül.
- A beruházások 6%-kal emelkednek. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)
- 2021-ben még nem érhető el a 2019-es beruházási szint, mivel mind a nagy ipari beruházások, mind az EU-forrásokra támaszkodó fejlesztések még éppen csak hogy elindulnak. Bár a cégek fejlesztéseit jelentős összegű, olcsó források támogatják, a jövőbeli kereslet bizonytalan nagysága, és struktúrája miatt sok vállalkozás egyelőre elhalasztja korábban tervbe vett beruházását. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)

- A GKI szerint a foglalkoztatás és a munkanélküliség éves átlagban nagyjából változatlan marad. A 2020. évi 4,1%-os munkanélküliséghez képest 2021. évben az év eleji romlást a második félévben javulás követheti. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)

#### Társadalmi tényezők:

- A reálkeresetek 2%-kal, a fogyasztás 3,5%-kal emelkedik: 2021 nyarán a szociális hozzájárulási adó 2 százalékpontos csökkenése, a minimálbér februári 4%-os emelése után további 1 százalékpontos emelés várható, ami éves átlagban a bruttó átlagkereset 6%, a reálkereset 2% körüli emelkedését valószínűsíti. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)

#### Technológiai tényezők:

- Az infokommunikációs technológiák állandó fejlődése folyamatosan alakítja gazdasági és társadalmi környezetünket. 2020-ban a Covid 19 járvány következtében a digitalizáció lehetőségeinek kihasználása a gazdaság valamennyi ágazatában hangsúlyossá vált. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)
- A 2020-as felmérés szerint a hazai vállalkozások 14%-ánál származott az árbevétel legalább 1%-a elektronikus értékesítésből, és a hazai cégek összes árbevételének 23%-a keletkezett elektronikus kereskedelem révén. Uniós szinten kevésbé koncentrált az e-kereskedelem, mint nálunk: az elektronikus értékesítés aránya a vállalkozások nagyobb részénél (18%-ánál) volt magasabb 1%-nál, viszont az összes árbevételnek a hazaihoz képest kisebb része, 20%-a származott belőle. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)



15. ábra: E-kereskedelem 2020 (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)

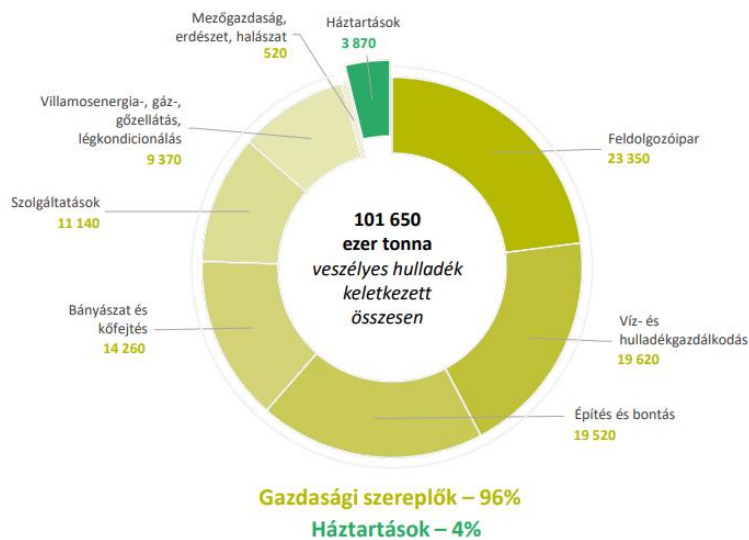
- Az Ipar 4.0 célja a gyártási és tervezési folyamatok optimalizálása, annak érdekében, hogy a vállalatok időt, pénzt és feleslegesen elhasznált erőforrásokat tudjanak megtakarítani. Ez a program lehetővé teszi a folyamatok digitalizálását és automatizálását, amely mind az automaták, mind a robottechnológia elterjedésének kedvez. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)



## Természeti tényezők:

A fenntarthatóság, környezetvédelem és hulladékgazdálkodás központi helyet foglal el az ipari fejlesztések területén. Az indirekt anyagok területén megjelenik az az igény, hogy ezek a termékek optimálisan legyenek használva és az elhasznált eszközöket kontrollált módon lehessen elkülönítve gyűjteni és tárolni. Ezen a területen is fő szempont az automatizálás és követhetőség.

Az elhasznált termékek egy része (pl. olajjal szennyezett munkavédelmi eszközök) veszélyes hulladék melynek gyűjtése és tárolása nem minden feldolgozóipari környezetben megoldott.



16. ábra Veszélyes hulladék keletkezésével járó főbb tevékenységek (Európai Számvevőszék, 2023)

A hulladékokról szóló EU keretirányelv a veszélyes hulladékok kezelésére szigorúbb szabályokat határoz meg a nem veszélyes anyagokéhoz képest, például:

- a tagállamok kötelezése arra, hogy elektronikus nyilvántartásokon keresztül biztosítsák a veszélyes hulladék nyomkövethetőségét annak keletkezésétől a végső rendeltetési helyéig, (Európai Számvevőszék, 2023).
- keverési tilalom, ami azt jelenti, hogy a veszélyes hulladék nem keverhető sem más veszélyes hulladékkal, sem egyéb hulladékkal, (Európai Számvevőszék, 2023)
- a veszélyes hulladékok gyűjtésére, szállítására és ideiglenes tárolására vonatkozó egyedi címkézési és csomagolási kötelezettségek (Európai Számvevőszék, 2023)

## **Jogi tényezők:**

A munkavédelmi védőeszközöket a munkáltatónak a megfelelő alkalmazáshoz mindenkor biztosítani kell:

*61. § A munkavállaló jogosult megkövetelni a munkáltatójától*

*a) az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés feltételeit, a veszélyes tevékenységhez a munkavédelemre vonatkozó szabályokban előírt védőintézkedések megvalósítását;*

*b) az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzéshez szükséges ismeretek rendelkezésére bocsátását, a betanuláshoz való lehetőség biztosítását;*

*c) a munkavégzéshez munkavédelmi szempontból szükséges felszerelések, munka- és védőeszközök, az előírt védőital, valamint tisztálkodószerek és tisztálkodási lehetőség biztosítását. (Munkavédelmi törvény, 1993)*

Ezen termékek a munkavállaló számára mindig elérhetőnek kell lennie a megfelelő mennyiségben, amely több műszak esetén nem mindig valósul meg az ipari vállalatoknál

## **A makrogazdasági környezet hatása a kereskedelmi cég 2021 évi teljesítményére:**

- Az online kereskedelem térhódításának hatásai:
  - Az igényes magánfelhasználók és kisiparosok a profi webáruházakkal, ügyfélszolgálattal és megbízható logisztikával rendelkező cégek mellett döntenek beszerzéseiknél, ahol felhasználóbarát módon, gyorsan jutnak információhoz.
  - Veszélyt jelenthet, hogy online kereskedelem erősödésével, a transzparencia és a piaci verseny fokozódásával erősödik az árverseny, csökkenek a nyereségszintek.
  - A globális multinacionális cégek az online piacokon egyre nagyobb mértékben terjeszkednek, erősödnek, veszélyeztetve a hazai kis-és középvállalkozásokat.
  - A vállalkozás működése tekintetében jó hír – a pandémia negatív hatásai ellenére – a webes kereskedelem jóval elvártak szerinti bővülése.
- Automatizáció, digitalizáció, B2B, hatékonyság, magasfokú hozzáadott érték a szolgáltatásban:
  - Az ipari nagy termelőknél az ipar 4.0, elvárásait teljesítő, szinergiákat, transzparenciát biztosító, magas szakmai kompetenciával rendelkező kereskedő és szolgáltató cégek válhatnak hosszú távú stratégiai beszállítókká.
  - A vállalkozás tekintetében „Megoldások egy rendszerben” automata szolgáltatás lehetőséget nyújt a fenti ipari, nagyipari vevőkkel való stratégiai együttműködésre.

- Visszavételező automaták üzemeltetésével az elhasznált termékek és a veszélyes hulladékok tárolása és nyomonkövetése megvalósítható ipari körülmények között

### **3.4.1.2. Iparági környezeti elemzés: Porter-féle öttényezős modell**

A Porter modellben horizontálisan a helyettesítő termékek kínálatát, a piacra belépő új versenytársakat és a piacon lévő versenytársakat elemezzük; vertikálisan a szállítókat és a vevőket elemezzük.

#### **Beszállítók**

A beszállítók erőteljesen befolyásolják a kereskedelmi cég versenyképességét és eredményességét.

A beszállítókat ezen a ponton két csoportra oszthatjuk, amely egyrészt

- az automata beszállítót, másrészt
- az automatába lévő termékeket jelenti.

#### **Automata beszállítók**

Az automaták tekintetében a beszállítók alkupozíciója viszonylag magas. A magyarországi piacon 3 versenyképes beszállító van, melyek termékportfóliója az alap automaták esetében átfedésben van, vannak különbségek a beszállítók között.

Az automaták vezérlése és szoftverjei teljesen különböznek, ezért a kereskedelmi vállalatnak szükséges egy rendszer mellett elköteleznie magát. Ez az elkötelezettség azzal jár, hogy a beszállító árpolitikájának és termékpolitikájának a vállalat nagymértékben ki van téve. Ebben a helyzetben egy nagyon szoros együttműködés szükséges a vállalkozás és beszállító között a közös versenytársak elleni versenyben.

A kereskedelmi cég által választott beszállító egy magyarországi forgalmazó, akire a széles termékválasztéka és szolgáltatási minősége jellemző. Eladási és bérleti ára nem a legkedvezőbbek a piacon, de egyedi kedvezményes ár kialakításával, és hosszú távú bérleti konstrukciók bevállalásával versenyképes szolgáltatás tud nyújtani a kereskedelmi cég főleg nagy, ipari vevők tekintetében.

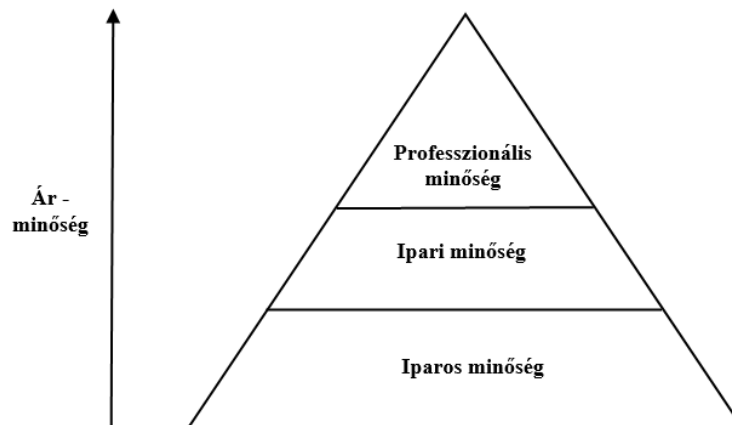
#### **Termék beszállítók**

Az automatákba helyezett termékek beszállítóinak már az előzőnél alacsonyabb az alkupozíciója, hiszen a különböző termékcsoportok beszállítói közel azonos portfólióban versenyeznek. A kereskedelmi cég alkuereje itt nagyobb, mint az előző esetben.

A kereskedelmi cég a termékportfólióban 3 minőségi szintet határoz meg:

- iparos
- ipari
- professzionális

Bár mindhárom szint ipari minőséget jelent azonban ezek ár-érték szintje eltérő



17. ábra Termék minőség-ár piramis (Saját szerkesztés)

Az iparos minőségben számos beszállító található, ezek főleg Távol-Keletről szállított termékeket jelentenek, ami főleg az árérzékeny vevők számára fenntartott minőség. Ezeknél a termékeknél nincs általában márkahűség, így az azonos minősítési és műszaki szabvány szerinti termékek könnyen és gyorsan kiválthatóak. A beszállítók alkupozíciója csekély, mennyiségi áralku lehetséges.

Az ipari minőség egy közepes ár-értéket jelent, ahol már megjelenhet a márkahűség a végfelhasználóknál. A beszállítók alkupozíciója jobb, mint az előző szintnél, hiszen bizonyos márkákat már maguk a vevők keresnek, nem mindig kiválthatóak a márkahűség miatt. A beszállítóknál áralku speciális projekteknél vagy piacmegtartás miatt lehetséges.

A professzionális minőségénél a beszállítók nem csupán a kereskedelmi cégekkel vannak kapcsolatban, hanem magával a végfelhasználóval is, például termékek ipari tesztelése és műszaki szaktanácsadás miatt, így a vevőknél igen erős márkahűség alakul ki, a beszállítók alkupozíciója itt a legnagyobb. A beszállítók a push-pull marketing stratégiát alkalmazzák.

A push-stratégia esetében a gyártók a nagykereskedőket, közvetítőket igyekeznek a lehető legjobb eladásra ösztönözni. Ezt sokféle eladásösztönző módszerrel teszik: jutalékokat, ajándékokat, különféle jutalmakat ajánlanak a kereskedők számára annak érdekében, hogy az értékesítési volumen nőjön.

A pull (húzó) stratégia már egy erősebb márkát-minőséget feltételez, és az ebből fakadó előnyöket használja ki. Itt nem a kereskedők, megnyerése a legfőbb cél a beszállító részéről: inkább a végfelhasználóknál próbálják elérni a termékek utáni érdeklődést.

A lényege, hogy sok, figyelemfelkeltő reklámmal, díjmentes teszteléssel és referenciákkal veszik rá a végfelhasználókat arra, hogy a terméküket igényeljék a viszonteladóktól, kereskedőktől. Ennél a stratégiánál (pl. Makita), már nem a kereskedő irányítja a vevőt és annak igényeit, hanem a beszállító. A szerszámkereskedelemben különösen igaz ez a professzionális szerszámok esetében

Ennek a kettőnek az együttes hatásától a beszállítói alkupozíció rendkívül erős lesz, a kereskedő cég nem tud alkupozícióba kerülni, hiszen a végfelhasználó maga keresi az adott márkájú terméket és nem a kereskedőhöz lesz hűséges, hanem sokkal inkább a márkához.

A stratégiai vevőkhöz tartozó eszközkiadó iparágban mindhárom minőségi szint megjelenik a termékcsoportokban, azonban a professzionális termékek sokkal markánsabban jelennek meg, mint az egyéb üzletágakban.

### **Vevők**

A kereskedelmi cégnél az alábbi vevőcsoportokat különböztetjük meg a végfelhasználóknál:



*18. ábra Vevő kategorizálás (Saját szerkesztés)*

Jelen dolgozatban a stratégiai üzletághoz tartozó stratégiai vevőket vizsgáljuk.

Stratégiai vevőnek nevezünk minden olyan céget, melyet tevékenységükre tekintve főleg gyártó cégek, fizikai, dolgozó állományt tekintve minimum 100 fős vállalatok, magyarországi telephellyel rendelkeznek, a kereskedelmi cég termékportfóliójával megegyező indirekt anyagokat, gépeket használ fel és automata szolgáltatásra alkalmas működésük van. Ezeknek a cégeknek jelentős része multinacionális nagyvállalat, melynek igen komoly alkupozíciója van. A stratégiai cégeknél általában nagy konkurenciaharc található, ezért ezek a végfelhasználók

főképp tendereken hirdetik meg a pályázandó szolgáltatásokat. A pályázatok elbírálásánál elsősorban a minőség-ár-szolgáltatás komplexitását figyelik és több fordulóban igyekeznek érdekeiket érvényesíteni és a győztest kiválasztani.

### **Lehetséges belépők**

Bár a szerszámkereskedelmi piac igen nagy, jelen esetben az új belépőkön azokat a új kereskedelmi cégeket értjük, ahol az automata üzletág szolgáltatásokkal együtt kialakítható.

Nem veszem figyelembe ebben az esetben azokat a potenciális új belépőket, ahol az automatákat nem, vagy csak részleges tudják akvirálni végfelhasználókhöz, vagy szolgáltatásaik hiányosak, nem elégségesek.

Az új belépőknek ezen üzletágnál az alábbi feltételeknek kell megfelelnie:

- Megfelelő minőségű és szélességű termékportfólió
- Meglévő kapcsolat automata gyártóval és/vagy forgalmazóval
- Megfelelő tőke az automaták bérléséhez/vásárlásához
- Legalább 2-3 hónapnyi biztonsági raktárkészlet az automaták folyamatos üzemeltetéséhez
- Megfelelően kialakított logisztikai szolgáltatás az automaták folyamatos töltéséhez
- Kisgépflootta esetén megfelelő saját szerviz háttér
- Az automaták és szolgáltatások ismeretével bíró szakemberek

A fenti feltételek miatt mikro- és kisvállalatok belépésétől ezen üzletágnál nem kell tartani.

A túlkereslet és a vevői igények miatt folyamatos az új belépők fenyegetettsége főleg tőkeerős nagyvállalatok kövében, azonban a rendszer kiépítése lassú, és ennek megtanulása csak tapasztalati úton lehetséges.

Az igazán romboló hatású a piacra nézve a fenti feltételeket nem teljesítő, de piacra belépő új szereplő tevékenysége. Ezek a cégek az esetleges kapcsolataik révén kezdenek el automatákat akvirálni és üzemeltetni, de nem a megfelelő színvonalon és minőségben. A végfelhasználók csalódva a szolgáltatásokban, vagy megszüntetik az automata használatát, vagy újra pályáztatják az automata üzemeltetést, azonban már jelentős negatív tapasztalattal, ami megnehezíti a vevői teljes elkötelezettséget.

## **Helyettesítő termékek, szolgáltatások**

Az eszközkiaadó automata üzletág egy innovatív iparág, ami elsősorban a konszignációs raktárak automatizálását tűzte ki célul. Ebből arra lehet következtetni, hogy az automatákat a hagyományos konszignációs raktárakkal lehet némiképp kiváltani, de ez semmiképpen sem egyenértékű az automatizált szolgáltatásokkal.

Az automatával támogatott kisgép kölcsönző rendszer a hagyományos flottaszolgáltatást váltotta le, így ez lehet a kiváltási lehetősége.

A fent említett helyettesítő szolgáltatásokat főleg azok a kereskedelmi cégek ajánlják, melyek nem tudnak vagy nem akarnak az automatizált szolgáltatásokkal foglalkozni vagy új belépőként erre a piacra betörni.

### **3.4.1.3. Versenyárselemzés**

A közvetlen környezet elemzésére a legelterjedtebb módszer a versenytárs elemzés.

A versenytárs egy olyan szervezet, amely ugyanazon ügyfél tranzakcióit próbálja megszerezni, azaz akik ugyanazt vagy hasonló terméket/szolgáltatást kínálnak, mint a kereskedelmi cég.

#### **A versenyárselemzés alapvető céljai:**

- Segít megérteni a vállalat versenytársakhoz viszonyított stratégiai előnyeit és hátrányait.
- Támogatja a megértését a versenytársak múlt, jelen-, és jövőbeli terveinek, döntéseinek és lépéseinek.
- Információk összegyűjtése, melynek felhasználásával a meglévő versenyelőnyöket megalapozó, erősítő stratégia dolgozható ki.

A dolgozatban 2 féle versenyárselemzést fogok elvégezni

- Stratégiai csoport térkép készítése
- A stratégia versenytársak jellemzőinek súlyozott összehasonlítása

A stratégia csoport térkép készítés célja a vállalat valódi versenytársainak kijelölése, amely ténylegesen kevesebb, mint az iparágban tevékenykedő összes vállalat.

A stratégiai csoportot alkotó vállalatok az alábbi jellemzőkkel bírnak:

- Azonos piaci szegmensen tevékenykednek
- Azonos versenyelőnyeik vannak
- Hasonló versenystratégiájuk van

A stratégiai térkép választ ad arra, hogy kik a vállalat legfontosabb versenytársai és milyen eszközökkel, milyen módon zajlik a verseny.

A stratégia térkép egy kétdimenziós ábrázolás, amely megmutatja a vállalatok elhelyezkedését az adott iparágban.

A szerszámautomata üzletágban az egyik legfontosabb jellemző a cég nagysága/ereje, amelyet az éves nettó árbevétellel jellemzünk. Ez meghatározza a cég tőkeerejét, automatába és logisztikába való befektetésének lehetőségeit, illetve a biztonsági készlet felhalmozásának valószínűségét.

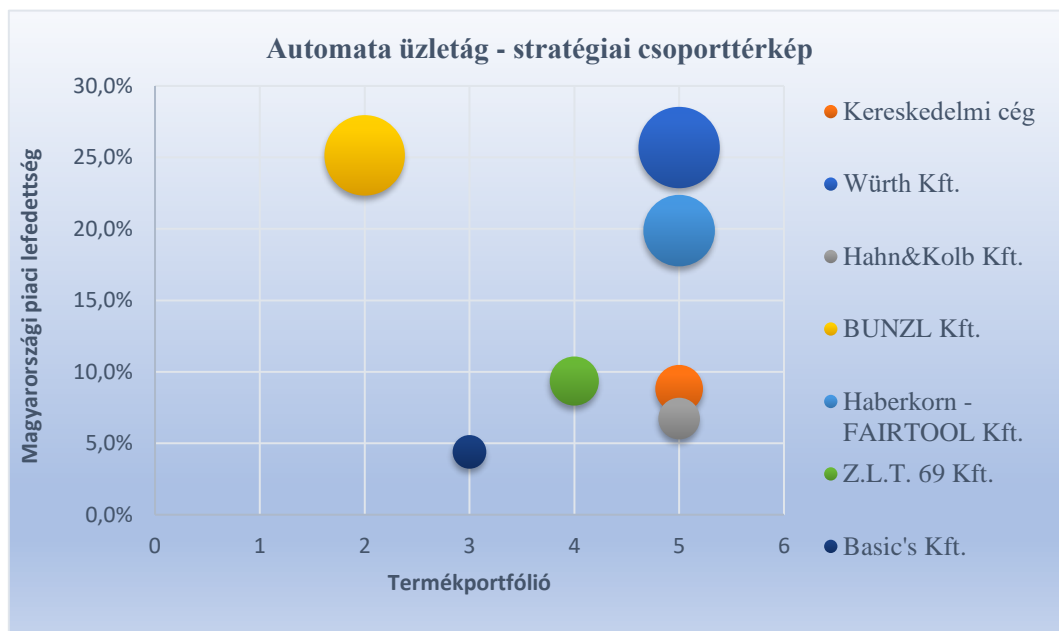
A másik jellemző a cégek termékportfóliójának szélessége. A vevők az automatával igyekeznek megvalósítani a teljes indirekt anyag ellátásukat, így egy-egy tenderben központi jelentőségű, hogy egy beszállító termékeivel és szolgáltatásaival elégítsék ki a teljes rezsianyag szükségletüket.

3. táblázat Stratégiai csoporttérkép adatai (Saját forrás)

	Kereskedelmi cég	Würth Kft.	Hahn&Kolb Kft.	BUNZL Kft.	Haberkorn - FAIRTOOL Kft.	Z.L.T. 69 Kft.	Basic's Kft.
<b>Termékportfólió</b>	5	5	5	2	5	4	3
<b>Magyarországi piaci lefedettség</b>	8,8%	25,7%	6,7%	25,1%	19,9%	9,4%	4,4%
<b>Árbevétel (mFt)</b>	3 849	11 218	2 938	10 979	8 680	4 084	1 920

Termékportfólió pontozás: 1 termék.: 1 pont 2 termék.: 2 pont 3 termék.: 3 pont 4 termékcso.:4 pont 5 vagy több termékcso.:5pont

Ez kétdimenziós ábrázolásban az alábbiak szerint alakul:



19. ábra Automata üzletág stratégiai csoporttérkép (Saját forrás)



A csoporttérképről az alábbi információkat láthatjuk:

- 3 nagy piaci lefedettségű (árbevételű) cég van a konkurenciák között. Ezek a cégek nagy, multinacionális cégek magyarországi leányvállalattal. (Würth, Bunzl, Haberkorn-Fairtool). Ezek a vállalatok nagy tőkeerővel rendelkeznek és kitűnő logisztikai rendszerrel. Legtöbbször a külföldi anyavállalat értékesítési politikáját veszik át. Ezek közül a Bunzl Kft. csak munkavédelmi és higiéniai termékekkel foglalkozik, a másik 2 cég az automatába helyezhető összes termékcsoporthat lefedik.
- A Hahn & Kolb Kft. szintén külföldi tulajdonú cég, azonban magyarországi leányvállalata kisebb árbevétellel bír. Katalógusában megtalálható az összes termékcsoporthat, amely releváns az eszközkidó automaták területén.
- A ZLT 69 Kft. és a Basic's Kft. a kereskedelmi céggel árbevétel szempontjából egy csoportba tartozik, ám termékválasztéka nem teljes (hiányzó termékcsoporthat), amely versenyképesség szempontjából hátrányt jelenthet.

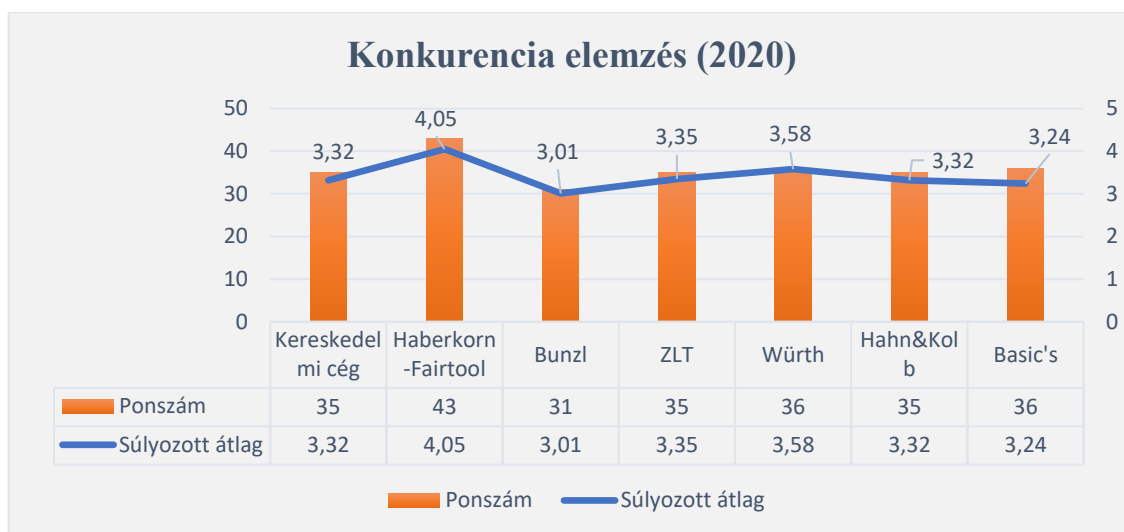
#### **A stratégia versenytársak jellemzőinek súlyozott összehasonlítása**

A csoporttérképben szereplő jellemzőkön kívül még egyéb tényezők is befolyásolják az üzletágban szereplő versenytársakat, ezért saját kutatásaimra alapozva összeállítottam egy olyan szempontrendszer, amelynek súlyozott értékelése egy jóval összetettebb és finomabb elemzésre ad lehetőséget és ez a stratégia készítésében is jelentősen segít.

A versenytárs elemzésben a stratégiai csoporttérképben szereplő konkurenciák szerepelnek. A versenytárs elemzés szempontjai és a pontszámok meghatározása az 1.számú mellékletben találhatóak. A szempontok és a súlyozás is saját szerkesztésű és figyelembe veszi a legfontosabb jellemzőket, mely az iparágban befolyásolja a versenyképességet.

A 2. számú melléklet az előző 1. számú melléklet szerint tartalmazza a versenytársak konkrét pontozását.

Az elemzés összesítését az alábbi ábra tartalmazza:



20. ábra Konkurencia elemzés – Saját szerkesztés

Súlyozott átlag alapján az alábbi sorrend alakult ki:

1. Haberkorn – Fairtool 4,05
2. Würth 3,58
3. ZLT 3,35
4. Hahn & Kolb 3,32
5. Kereskedelmi cég 3,32
6. Basic's 3,24
7. Bunzl 3,01

A kereskedelmi cég a versenytársakhoz képesti erőssége:

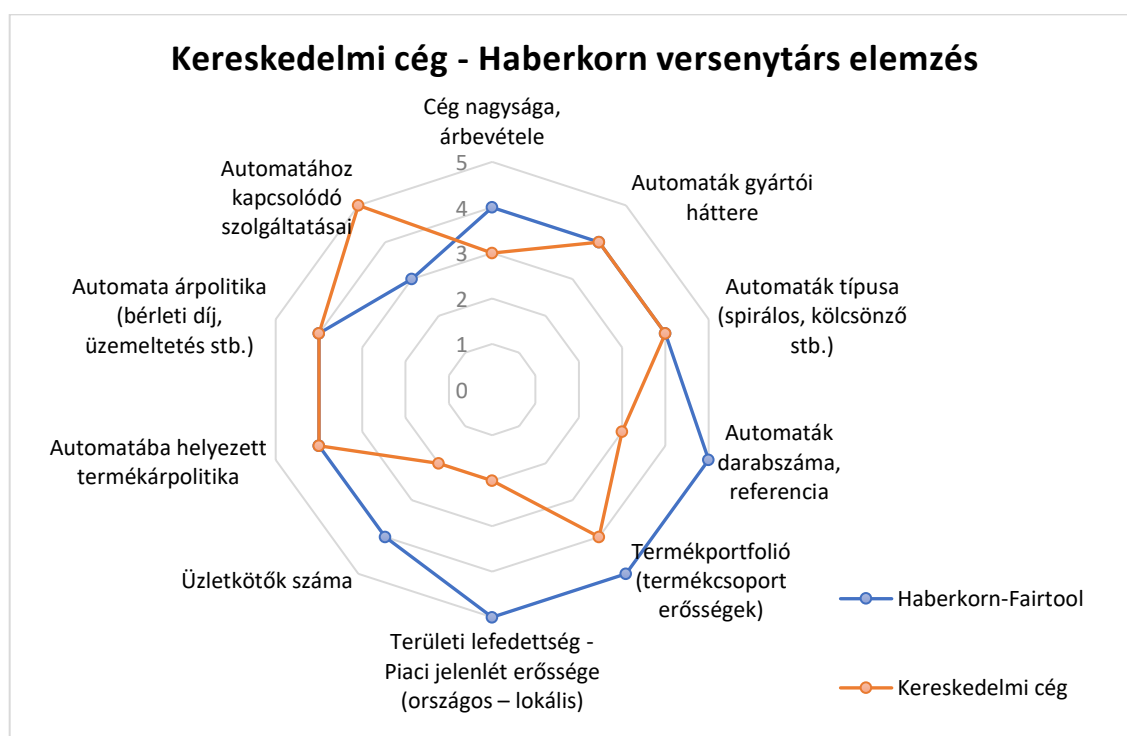
- Automaták gyártói háttere (4)
- Automatába helyezett termékárpolitikája (4)
- Automata árpolitikája (4)
- Automatához kapcsolódó szolgáltatások (5)

Ezek közül kiemelkedő az automatához kapcsolódó szolgáltatásokban, melynek alapját képezi a kiemelkedő szakmai tudás, és a saját foglalkoztatású automata üzemeltető munkatársak.

A kereskedelmi cég gyengeségei a versenytársakhoz képest:

- Területi lefedettség - Piaci jelenlét erőssége (2)
- Üzletkötők száma (2)
- Automata marketing kommunikációja (3)

A legjobb versenytárral összehasonlítva az egyes jellemzőket egy hálóban értelmezhetjük:



21. ábra Versenytárselemzés: Kereskedelmi cég/Haberkorn (Saját szerkesztés)

Az ábrából jól látszik, hogy a legerősebb versenytárral viszonyítva a kereskedelmi cég a szolgáltatás területén a legerősebb, és az automata üzletággal foglalkozó üzletkötők területén és a területi lefedettségben a leggyengébb.

#### 3.4.1.4. Belső környezeti elemzés – Erőforrások, képességek, kompetitív előnyök

A versenyelőny lehetséges forrásainak feltárásához hozzájárulhat, ha erőforrásainkat és képességeinket az alábbi táblázatos formában lehet összegyűjteni.

4. táblázat Erőforrás, képesség elemzés (Balaton & Hortoványi, 2018)

[https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut\\_37\\_p63/#dj286seut\\_37\\_p63](https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_37_p63/#dj286seut_37_p63) letöltve: 2023.04.27

	A versenytársakéhoz hasonló vagy könnyű másolni/helyettesíteni	Jobb, mint a versenytársaké és nehezen másolható
Erőforrások	„Threshold” erőforrások Hiányuk versenyhátrányt eredményez, nem képezik tartós előny forrását	Egyedi erőforrások A versenyelőny lehetséges forrásai
Képességek	„Threshold” képességek Hiányuk versenyhátrányt eredményez, nem képezik tartós előny forrását	Alapvető képességek A versenyelőny lehetséges forrásai

Az erőforrásokat jelen esetben az alábbiak szerint csoportosítom:

- fizikai eszközök (iroda, raktár, saját tulajdonba lévő automaták, raktárkészlet)
- pénzügyi eszközök (befektethető pénzeszközök)
- emberi erőforrások (szakértők, specialisták)
- immateriális eszközök (know-how, kereskedelmi kapcsolatok)

A fenti táblázat az automata üzletág kiinduló állapotában így néz ki:

5. táblázat Erőforrás, képesség elemzés – Saját szerkesztés

	<b>Versenytársakéhoz hasonló vagy könnyű másolni/helyettesíteni</b>	<b>Jobb, mint a versenytársaké és nehezen másolható</b>
<b>Erőforrások</b>	befektethető tőke	szakképzett automata üzemeltető munkatársak
	tapasztalt értékesítő munkatársak	automata termékmenedzser
	nagy termékraaktár	nagy raktárkészlet, elkülönített automata-termék raktár
		kisgép garanciális szerviz rendszer a cégnél
<b>Képességek</b>	automata értékesítéshez tartozó alaptudás	kisgépfloata üzemeltetés „know-how”
	automata szoftver teljeskörű ismerete	Az automata akvirálással és üzemeltetéssel kapcsolatos több éves tapasztalat

A fenti táblázat alapján azokat az erőforrásokat a legjobb kihasználni, melyek nehezen másolhatóak vagy igen sokáig tart a képesség, tudás elsajátítása.

Ezért fontos erőforrásai a kereskedelmi cégnek a szakképzett munkatársak, a saját szerviz és a speciális raktárkészlet automatára optimalizálva. A képességek közül nélkülözhetetlen versenyelőny szerzésére a megszerzett értékesítési és üzemeltetési tapasztalat és a cég által kifejlesztett automatával támogatott kisgépfloata üzemeltetés „know-how”

### 3.4.1.5. SWOT elemzés

Az előző pontban leírt környezeti és belső elemzést is figyelembe véve érdemes a SWOT elemzést elkészíteni, ami az Erősségek (Strengths), Gyengeségek (Weaknesses), Lehetőségek (Opportunities) és Veszélyek (Threats) azonosítása alapján szolgáltat fontos információkat a stratégiák, illetve a beavatkozások kialakításához.

Az elemzésnek nem kell teljesnek lenni, csupán azok a legfontosabb azoknak a tényezőknek kell benne lennie, amelyeket a stratégia alkotás szempontjából lényegesnek tartunk.

A SWOT elemzés során viszonyítási pontokat is ki kell kötnünk, ugyanis az erőségek és gyengeségek csak valamely versenytársához/versenytársakhoz mérten értelmezhető.

A versenytárs összehasonlítás során ezeket a viszonyítási pontokat megtettük, amelyet a SWOT elemzésnél alkalmazni fogok.

Ezen nézőpontok/viszonyítási pontok segítik elkerülni a szubjektivitást, amely félreviszheti az elemzést.

# ERŐSSÉG (+)		# GYENGESÉG (-)	
1	Magasan képzett, tapasztalt munkaerők	1	Nincs automata szakirányú értékesítő automata értékesítési tervvel
2	A cég meglévő, széles termékválasztéka	2	Automata üzemeltetés 3 megyére korlátozódik
3	Kiépített logisztikai rendszer, megbízható üzemeltetés	3	Tőkehiány a nagyobb befektetésekhez
4	Meglévő garanciális kiegészítők	4	Marketing kommunikációs eszközök hiánya
5	Országos lefedettségű vevőkör (nem automatás)	5	
6		6	
7		7	
# LEHETŐSÉG (+)		# VESZÉLY (-)	
1	Ipar 4.0 automatizálási és digitalizálási pályázat	1	Tőkeerős, országos/nemzetközi lefedettségű versenytársak piacelfoglaló stratégiája
2	Az ipari vevők költségcsökkentési és kiszámíthatósági törekvései	2	Vevői elégedetlenség a több egységben történő vevőkezelés miatt
3	Az automata gyártók termékkörének szélesedése	3	Elhúzódó Covid vagy egyéb járvány
4		4	
5		5	
6		6	

22. ábra SWOT elemzés – Saját szerkesztés

### Erőségek

#### Magasan képzett, tapasztalt munkaerők

A kereskedelmi cégnek az üzletág kiépítésével mind szakmailag képzett vezetője, automata szakértője és automata üzemeltetője egyaránt van. Ez egy olyan előny, mely versenyelőnyt biztosít új vevő akvizíciójánál és meglévő vevőknél az elégedettség megtartása és automata bővítés során.

### **A cég meglévő széles termékválasztéka**

A cég több minőségi szinten is széles termékportfólióval rendelkezik, amely a pályázatokon való részvételnél több alternatív lehetőség kijánlását rejti magában. Ez szintén versenyelőnyt jelent a kisebb termékportfólióval rendelkező versenytársakkal szemben.

### **Kiépített logisztikai rendszer, megbízható üzemeltetés**

A vállalat napi csomagküldési rendszerében cégenként és automatánként külön csomagolva tudja a termékeket az automata üzemeltetők számára biztosítani.

A termékek egyedi kódolása, illetve a speciális rendszer kialakítása az ERP rendszerben teszi lehetővé, hogy az automata használó vevők termékeit más egységek/vevők nem tudják lefoglalni, illetve felhasználni. Ez biztosítja az állandó biztonsági tartalékot az üzembiztos működés érdekében.

### **Meglévő garanciális kiegészítés**

A kereskedelmi cég egyedülálló garanciális kiegészítése (Makita, Fein, Hikoki) adja a lehetőséget arra, hogy a cég egy egyedülálló automatával támogatott kiegészítő flotta kölcsönző rendszert alakítson ki. A beszállító partnerekkel együttműködve működteti a nagyobb ipari vállalatok kiegészítőflottáját, amelyet egyedi RFID chipes rendszerrel is ellát a teljes beazonosításhoz. Ez a szolgáltatás egyértelműen versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot.

### **Országos lefedettségű vevőkör**

Bár maguk az automatával rendelkező vevők nem országos lefedettségűek, azonban a cég teljes vevőállománya az ország teljes területét lefedi. A szerszámkereskedelmi céges szaküzletek, a webértékesítés számos olyan vevőt hoz az adatbázisban, amelyek a kereskedelmi cég számára potenciális stratégiai, automatás vevők. Ez az információ szintén versenyelőny lehetőségét rejti magába.

### **Gyengeségek**

#### **Nincs automata szakirányú értékesítő**

A cég szervezeti ábrája szerint jelenleg a szervezetben a Direkt Értékesítési csoporthoz és szolnoki áruházhoz tartoznak a végfelhasználói területi képviselők.

A Szerszámautomata (SZA) csoportnak nincsenek közvetlen vevői, sem értékesítői. A vevők közvetlenül a Direkt Értékesítéshez tartoznak, azonban az automatából eredő forgalma a SZA csoporthoz tartozik.

A fenti értékesítési rendszer azt jelenti, hogy a területi értékesítők, és a hozzájuk tartozó egységek ösztönzési és elvárasi rendszerében nagyon kevésbé vagy egyáltalán nem foglaltatik benne az automata akvizíció.

Ezen kívül az értékesítők csak alap szintű oktatást kaptak az automata rendszerről és ennek értékesítéséről, ezért nem képesek önálló automata rendszert bemutatni, és projekt-szerűen értékesíteni.

### **Automata üzemeltetés 3 megyére korlátozódik**

A cég automatával rendelkező vevőinek elhelyezkedése 3 megyére korlátozódik:

- Budapest és Pest megye
- Jász-Nagykun-Szolnok megye
- Heves megye

Ez egy erőteljes versenyhátrány a konkurenciával szemben, amely a potenciális vevők nagy részét kizárja az akvizícióból anélkül, hogy a vállalat pályázatokon indulna. Ez gyengíti a cég ama erősségét, hogy a vállalat más értékesítési egységeinek vevői lefedik a teljes magyarországi piacot.

Ennek több oka lehetséges:

- Üzletághoz tartozó területi képviselők hiánya
- Automata akvizícióhoz tartozó ösztönző rendszer hiánya
- Más megyékre kiépített töltési rendszer hiánya
- Más értékesítési egységek automata potenciál alapú vevővizsgálatának hiánya

### **Tőkehiány a nagyobb befektetésekhez**

A cég a közel 4 milliárd forintos árbevételével és 75 fős munkatársával egy erős magyar közép vállalkozásnak számít AAA Bisnode besorolással, amelyet a pénzügyileg stabil vállalatok kapnak meg. A beszállítói oldal számlái pontosan vannak fizetve, tartozása nincs a cégnek. Mindazonáltal egy nemzetközi cég tőkeerősségével nem rendelkezik és ez nem is várható el.

Ez olyan versenyhátrányt okoz, hogy nagyobb mennyiségű automatába (több, mint 100 db) nem képes befektetni (amely egy lényegesen kedvezőbb automata vételi árat jelent mennyiségi kedvezménnyel), illetve saját szoftverfejlesztőket sem tud alkalmazni független szoftver kifejlesztésére, mint ahogy legnagyobb versenytársa teszi. A saját szoftver függetlenedést jelent az automata forgalmazójától, hosszú távon a licenz díjak megtakarítását jelent, ami jelentősen csökkenti az egy automatára eső működési költséget. Ezeket az elmaradásokat más stratégiai erősségekkel lehet ellensúlyozni.

### **Marketing kommunikációs eszközök hiánya**

A cégnek az automata szolgáltatásról saját weboldalának aloldalára tesz fel ismertetőket. Sem hírlevél, sem kiadvány nem jelenik meg időközönként.

Az automatáknak nincs egyedi, céges arculata, mint egyes versenytársak esetében.

Az üzletkötők hiányával együtt ez annyiban jelenthet versenyhátrányt, hogy az automatát igénylő potenciális vevők nem tudnak a kereskedelmi cég tevékenységéről és referenciájáról sem, így kevesebb a lehetőség a tendereken való részvételre.

## **Lehetőségek**

### **Ipar 4.0 automatizálási és digitalizálási pályázat**

Ez a pályázat lehetőséget nyújt gyártó cégeknek az automatizálás és digitalizálás fejlesztésére. Az eszközkidó és kiegészítő automaták olyan támogatást adnak a gyártás során, mely segítségével automatizálni lehet az indirekt anyagok elosztását és a kiegészítők kölcsönzését.

Ez az automatizálás részét képezheti egy folyamatszabályozási tevékenységnek is, hisz optimalizál egyes munkafolyamatokat is.

Több cégnél használják ezt a pályázatot az automaták egy részének megvételére, amelyet később üzemeltetésre adják szolgáltató cégeknek.

A pályázatban részt vevő cégek ismerete versenyelőny lehet a kereskedelmi cég számára is.

### **Az ipari vevők költségcsökkentési és kiszámíthatósági törekvései**

A Covid időszak az iparban is jelentős visszaeséseket okozott egyes ipari szektorokban, amelyek közé sorolhatjuk a járműipari beszállítókat, melyek potenciális automata felhasználónak számítanak.

Az ipari vevők a pandémia időszakában jöttek rá, hogy mennyire fontos az üzembiztos működéshez a stabil rezsianyag beszerzés és elosztás, főleg a munkavédelmi termékek területén.

A kiegészítők esetében is fontos volt az optimalizálás, a régi „egy kiegészítő - egy munkatárs” szemlélet helyett egy kiegészítőket ellenőrzöttén megosztható és nyomon követhető gondolkodás került előtérbe. A kiegészítőknél és akkumulátoroknál is megjelent a termék- és chiphiány, ami nehezítette az ad hoc beszerzést és javítást ezen a területen is.

### **Az automata gyártók termékkörének szélesedése**

Az ipari vevők az automaták bevezetésének idején (2012-2014) a partnerek főleg a spirális automatákat ismerték, így a fő hangsúly az automatákon és a benne lévő termékeken volt. Az automatákhoz tartozó szoftverek kezdetlegesen voltak, jogosultságokat lehetett beállítani, illetve alap lekérdezéseket a fogyásról.



Az automata gyártó cégek később felismerték annak a lehetőségét, hogy nem csupán az általános rezsianyagok elosztására lehet használni automatát, de ennél szélesebb körben lehet használni az automatákat.

Megjelentek a piacon a kölcsönző, visszavételező, sőt a többfunkciós gépek is.

A hozzájuk kapcsolódó szoftverek is egyre több funkcióval bírnak, 10<sup>4</sup> fajtájú kimutatást tudnak készíteni és akár előre ütemezett riportokat is be lehet állítani.

### **Veszélyek**

#### **Tőkeerős, országos/nemzetközi lefedettségű versenytársak piacelfölöző stratégiája**

A versenytárselmzésből is látható, hogy a konkurens vállalatok között találhatóak kifejezetten tőkeerős, nemzetközi cégek. Ezen cégek a pénzügyi lehetőségeiket kihasználva képesek mind a beszállítói oldalon (mennyiségi vásárlás), mind a vevői oldalon (automaták bérleti díjának és a termékek árának alacsony szinten tartása) piaci előnyre szert tenni.

Előfordul olyan is a piacon, hogy ezen cégek bizonyos ideig nyereség nélkül, vagy minimális árréssel igyekeznek a tendereket megnyerni, főleg nagyobb ipari vevők esetében.

#### **Vevői elégedetlenség a több egységben történő vevőkezelés miatt**

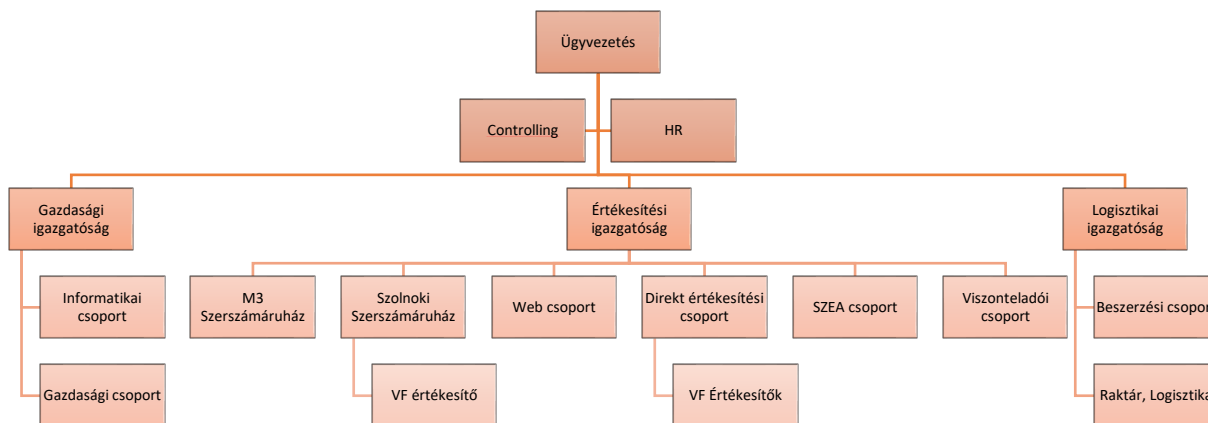
Vevői visszajelzések azt mutatták, hogy a stratégiai vevők előnyben részesítik az egy kapcsolattartóval történő ügyfélkezelést. Jelen esetben a kereskedelmi cégnél az automatával kapcsolatos értékesítés és partnerkezelés a SZEA egységhez tartozik, a nem automatás (hagyományos) értékesítést a Direkt értékesítési egység kezeli. A vevőnél a beszerző munkatársak ezt nem minden esetben tudják szétválasztani, illetve bizonytalanságot idéz elő a helyzet. A partnerekkel történő egyeztetéseknél elmondták, hogy több kapcsolattartóval való párhuzamos egyeztetést szeretnék megszüntetni és egy „key account manager-vel” kívánják a kapcsolatot tartani

#### **Elhúzóó Covid vagy egyéb járvány**

A Covid járvány nagyrészen negatív hatással volt a beszállítókra és a vevőkre egyaránt. A Kínából érkező szállítmányok kiszámíthatatlanok lettek, a munkavédelmi termékeknél megjelentek a hiánytermékek (maszkok, overallok, egyszer használatos kesztyűk). A stratégiai vevők egy részének sikerült növekednie a gyártás áttelepítése miatt (Távol-Keletről), de nagyobbik részét negatívan érintette a válság. A cégek egy része csökkentett termelést vezetett be, másik része más költségoptimalizálási lehetőségeket kezdett keresni. A gyártásban dolgozó munkatársak tömeges megbetegedése miatt sok helyen akadozik a gyártás, vagy akár napokra fel is lett függesztve.

Ennek a helyzetnek az elhúzódása jelentheti akár cégek bezárását és ezzel a kereskedelmi cégnek a vevővesztését is.

### 3.4.1.6. Szervezeti felépítés



23. ábra Szervezeti ábra – Saját szerkesztés

A kereskedelmi cég egy lineáris szervezeti struktúrával rendelkezik. Ez az egyvonalas szervezeti forma klasszikus példája. Minden beosztottnak egyetlen vezetője van. A függelmi és szakmai kapcsolat nem különül el. A vezetőnek jól kell ismernie a szakterületet is. Az utasítás és a felfelé haladó jelentés ugyanazon az úton történik. (Némedi, 2009)

Ennek előnye, hogy egyszerű, könnyen áttekinthető belső kapcsolatokkal rendelkező szervezeti forma és az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműek.

Hátránya, hogy nem eléggé rugalmas rendszer. A szervezetben a kommunikáció és a horizontális együttműködés hosszú utakon keresztül történik. Az információ torzulhat. Nehézkés a horizontális koordináció biztosítása. (Némedi, 2009)

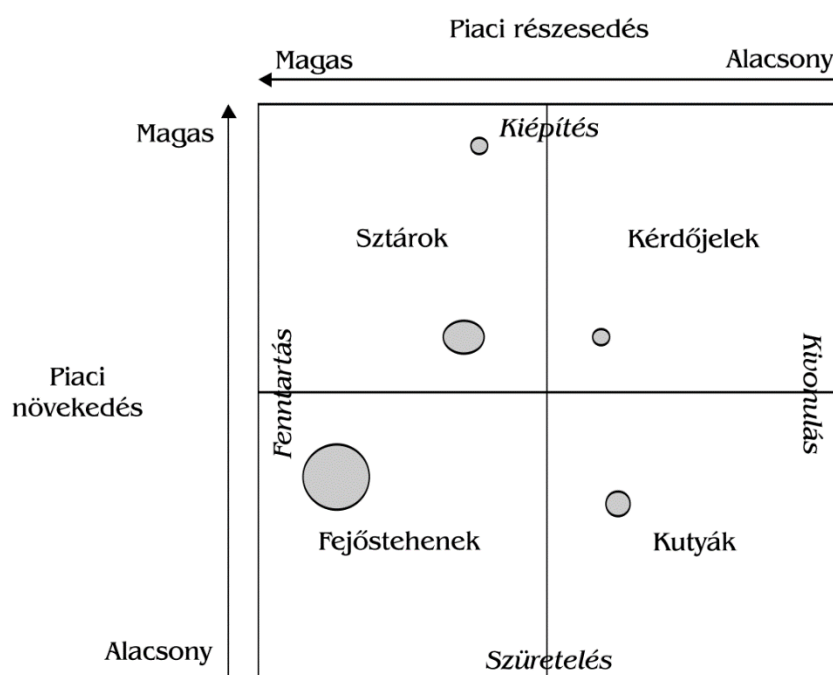
A kiinduló helyzetben az értékesítők a Direkt értékesítési csoporthoz, illetve a szolnoki szerszámrúhához tartoztak, így az automata akvirálások (ami egy projekt jellegű szolgáltatás értékesítés) a horizontális együttműködés lassúsága miatt csúsztak időben és nagyon nehézkesek és körülményesek voltak.

A vevők alapvetően az üzletkötökhöz tartoztak, de az automatás vevői projektek szakmai irányítása és a projekt összefogása a SZEA (Szerszámautomata) csoport felelősségi körébe tartozott.

### 3.4.1.7. Az értékesítési egységek BCG mátrixa

Amikor egy cég egységei különböző iparágakban versenyeznek, akkor a stratégiai célkitűzések meghatározásánál fontos látni az egyes egységek piaci pozícióját és lehetőségeit.

A BCG Mátrix grafikusán mutatja meg az egyes divíziók közötti különbséget a relatív piaci részesedés és az iparág növekedési ráta függvényében. A BCG mátrix lehetővé teszi egy több egységgel rendelkező szervezet számára, hogy menedzselje az üzleteinek a portfólióját azáltal, hogy megvizsgálja a relatív piaci részesedési pozícióját, és az iparági növekedési rátát minden egyes egységben minden más egységgel összefüggésben a szervezeten belül. (Nábrádi, Bittner, Madai, & Nagy, 2019)



24. ábra BCG mátrix (Balaton & Tari, Stratégiai és üzleti tervezés, 2016) [https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut\\_49\\_p7/#dj114seut\\_49\\_p7](https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut_49_p7/#dj114seut_49_p7) letöltve: 2023.04.27

A fejőstehenek olyan értékesítési egységeket jelentenek gyakorlatban, amelyeknél a piaci növekedés üteme 20% alatt van, de a relatív piaci részesedésük 50% felett van. Ezeknél az egységeknél egy lassú piaci növekedésre vagy stagnálásra számíthatunk, de egy stabil, kiszámítható forgalomra.

A kérdőjelek közé tartoznak a vállalkozás azon értékesítési egységei, amelyek egy dinamikusan növekedő piacon még igen kevés piaci részesedést tudtak elérni. A piaci növekedés ennél a csoportnál 20% felett van, de a relatív piaci részesedésük 50% alatt van. Az ide tartozó értékesítési egységek esetében stratégiai döntés kérdése, hogy több marketing

(piacmélyítés vagy piacépítés) vagy egyéb beruházással (például emberi erőforrás) megpróbálja-e a vállalkozás elmozdítani az egységet a sztárok irányába vagy kivezeti ezt az üzletágot.

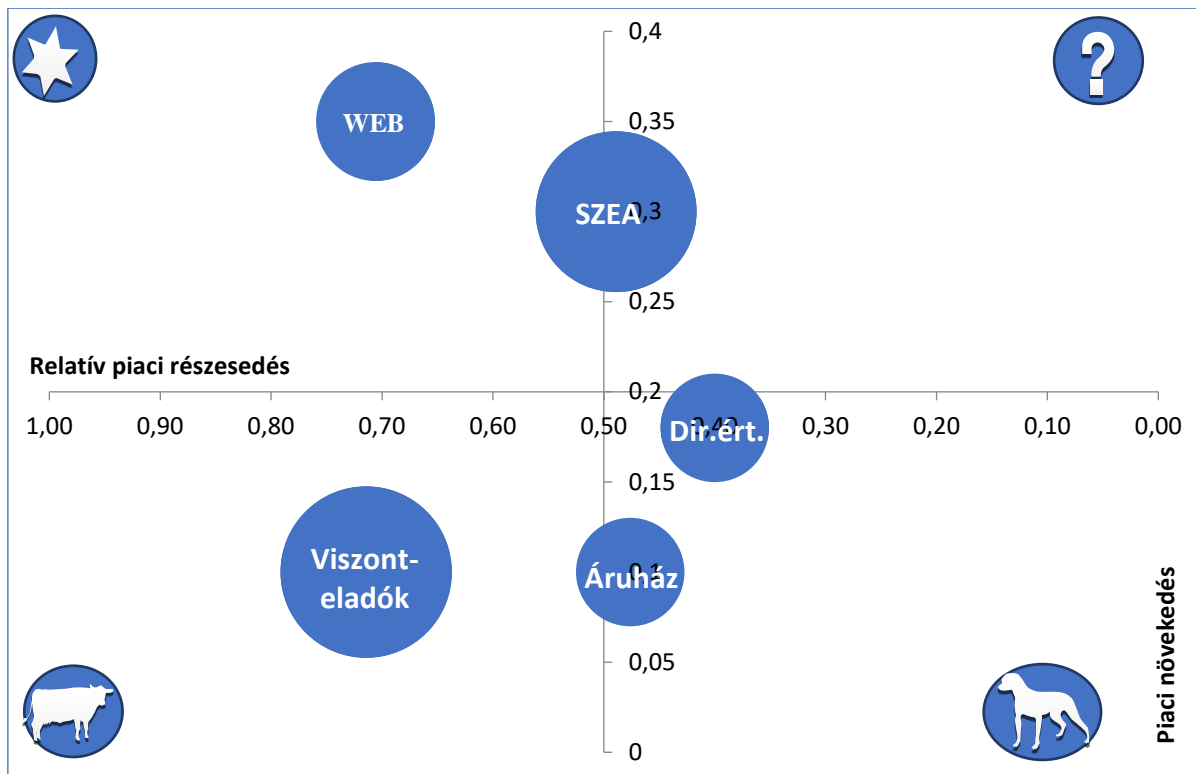
A sztárok közé tartoznak azok az értékesítési egységek, ahol egy dinamikusan növekedő piacon az üzletág viszonylag magas piaci részesedést tudott elérni. A piaci növekedés ebben az esetben 20% felett van és a relatív piaci részesedésük is 50% felett van. Egy fejlődő, növekedő piacon fontos az állandó befektetés a versenytársakkal való kielezett versenyben, ezért a megtérülést elengedhetetlen folyamatosan nyomon követni. Az itt található üzletágakból válhat a legnagyobb eséllyel fejőstehén.

A döglött kutyák csoportjába tartoznak azok az értékesítési egységek, ahol alacsony piaci növekedés tapasztalható és igen kevés piaci részesedésük van az üzletágnak. Ebben a csoportban a piac növekedése jellemzően 20% alatt van és az értékesítési egység relatív piaci részesedése is 50% alatt van. A várható stratégia ebben az esetben vagy az üzletág lassú kivezetése gazdasági szempontból vagy megtartása egyéb stratégiai cél érdekében (például kiegészítő tevékenység).

Jelen esetben a BCG mátrix az alábbiak szerint alakul:

6. táblázat Egységenkénti BCG mátrix – Saját szerkesztés

Értékesítési egység	Piaci növekedés	Piaci részesedés	A legnagyobb konkurencia piaci részesedése	Relatív piaci részesedés
SZEA	30%	22%	45%	0,49
Direkt Értékesítés	18%	10%	25%	0,40
WEB	35%	12%	17%	0,71
Áruházak	10%	10%	21%	0,48
Viszonteladók	10%	25%	35%	0,71



26. ábra Egységenkénti BCG diagram – Saját szerkesztés

A dolgozat témája a SZEÁ üzletág (és hozzá kapcsolódóan a Direkt értékesítés és a szolnoki áruház) stratégiája és változásmenedzsmentje, azonban a cég teljes képéhez és stratégiai döntéseihez szükséges a többi értékesítési csoport BCG mátrixba való elhelyezése.

A diagram alapján a következők állapíthatók meg:

**Web értékesítési csoport:** Sztárok csoportjában található nagy piaci növekedési lehetőséggel és magas relatív piaci részesedéssel. A pandémia ezt az üzletágat erősítette elsősorban. Itt a versenytársak száma nagy, a piaci helyzet megőrzése érdekében nagy tőkebefektetés szükséges a marketing kommunikációs eszközökbe. Mivel az árak ebben a versenyben átláthatóak és a vevők árérzékenyek és a marketing költségek magasak, ezért ennek jövedelmezőségét folyamatosan nyomon kell követni.

**Viszonteladói értékesítési csoport:** A fejőstehenek csoportjában találhatóak kis piaci növekedéssel, és magas relatív piaci részesedéssel. A magas piaci részesedés a B2B rendszer működésének köszönhető, melynek bevezetése egyfajta rendelésfeldolgozási automatizmust tett lehetővé. A globalizációs és az értékesítési lánc rövidítésére való törekvés a piacon azt eredményezte, hogy a végfelhasználók inkább a gyártói- és a nagykereskedelmi vonalat részesítik előnybe a kiskereskedelmi értékesítéssel szemben. Ennek áldozatai a helyi barkácsboltok és szerszámüzletek, melyek száma csökkenő tendenciát mutat. Jelen esetben

a viszonteladók a fentiek ellenére is stagnáló, profitábilis üzletág, mely kiszámítható és megbízható bevételi forrása a vállalatnak.

**Áruházi értékesítés:** A fejőstehenek és a döglött kutyák csoportja közötti átmenetben található ez az értékesítési egység kis piaci növekedéssel és közepes relatív piaci részesedéssel. Az áruházak (Budapest, Szolnok) - a jónak mondható földrajzi elhelyezkedése és a kereskedelmi cég elismert hírnevének köszönhetően – egy erős versenyben is magas piaci részesedéssel bírnak, azonban a pandémia és a vásárlási szokások megváltozása az üzletágra is rányomta hatását. A Covid alapvetően megváltoztatta a vásárlási szokásokat, és az internetes kereskedelem irányába tolta el hangsúlyt. Természetesen azon célcsoport, akik továbbra is ki akarják próbálni a termékeket, ragaszkodnak az áruház jelenlétéhez. Stratégiai és befektetési kérdés, hogy az áruházi értékesítés megújításának vagy megszüntetésének irányába halad tovább a kereskedelmi cég.

**Direkt értékesítés:** A döglött kutyák és a fejőstehenek csoportja közötti átmenetben található ez az üzletág mérsékelt piaci növekedéssel, és mérsékelt relatív piaci részesedéssel. A piaci növekedés lassabb ütemének oka a végfelhasználók gyártásának megtorpanása az iparban a Covid okozta válság és gyártási visszaesés miatt, a közepes piaci részesedés oka a kevesebb üzletkötőből ered, akik nem képesek eljutni a legtöbb potenciális vevőhöz alacsony létszámuk miatt. A Direkt értékesítés területén stratégia módosításra van szüksége, hogy a célpiac lehető legtöbb résztvevőjét meg tudják szólítani.

**Szerszámautomata értékesítési csoport:** A kérdőjelek és a sztárok csoportja között helyezkedik el ez az üzletág. A piaci növekedés igen magas ennél az innovatív üzletágnál. Ennek oka, hogy a szerszámautomata szolgáltatás még nem elterjedt Magyarországon, illetve a Covid és a gazdasági visszaesés hatására egyre jobban keresik a cégek a költségmegtakarítást és az automatizálás lehetőségét. Az alacsony piaci részesedés legfőbb oka a közvetlen üzletkötők teljes hiánya, illetve a lineáris szervezet, amely lassítja az egységek közötti, horizontális információáramlást és együttműködést. Stratégiai döntési lehetőség ebben a helyzetben az üzletág fejlesztése, hogy a piaci részesedés növekedésével a sztárok csoportba kerüljön, azonban ez erősen befektetés- és tőkeigényes út.

### 3.4.2. Stratégiai tervezés

#### Potenciális stratégiai irányok meghatározása

#### Lehetséges stratégiai irányok meghatározása – TOWS mátrix

		#	ERŐSSÉG (+)	#	GYENGESÉG (-)
		<b>TOWS mátrix</b>		1	Magasan képzett, tapasztalt munkaerők
2	A cég már meglévő, széles termékválasztéka			2	Automata üzemeltetés 3 megyére korlátozódik
3	Kiépített logisztikai rendszer, megbízható üzemeltetés			3	Tőkehiány a nagyobb befektetésekhez
4	Meglévő garanciális kisgépszerviz			4	Marketing kommunikáció eszközök
5	Országos lefedettségű vevőkör (nem automatás)			5	
<b>Javasolt irány</b>		<b>Offenzív</b>		<b>Változásorientált offenzív</b>	
<b>Lehetőségek</b>	1	Ipar 4.0 automatizálási és digitalizálási pályázat	Nem automatás vevők minősítése, akvizíciós lehetőségeinek elemzése (S1-O2)	A piac bővülésére alapozva bővíteni az automata üzemeltetés kiterjedését (W2-O2)	
	2	Az ipari vevők költségsökkentési és kiszámíthatósági törekvései - piac bővülése	A széles termékválaszték (+szerviz) kihasználása az automata szortiment bővítésével (S2,S4-O3)	A marketing kommunikáció erősítése a bővülő potenciális piac elérése érdekében (W4-O2)	
	3	Az automata gyártók termékkörének szélesedése			
<b>Javasolt irány</b>		<b>Diverzifikáció</b>		<b>Defenzív</b>	
<b>Veszélyek</b>	1	Tőkeerős, országos/nemzetközi lefedettségű versenytársak piacelfoglaló stratégiája	Megkülönböztető stratégia használata a cég képzett munkaerejére és termékválasztékára alapozva (S1,S2-T1)	Az automatával rendelkező vevőkhoz szakirányú értékesítő hozzárendelése és kezelése egy egységben (W1-T2)	
	2	Vevői elégedetlenség a több egységben történő vevőkezelés miatt	Az automatás vevőket egy egység kezelésébe helyezni és hozzárendelni képzett, tapasztalt munkaerőt. (S21-T2)		
	3	Elhúzódó Covid vagy egyéb járvány			

27. ábra TOWS mátrix (Saját szerkesztés)

#### 3.4.2.1. Stratégia meghatározása a SZEA – Direkt Értékesítés – Szolnoki üzlet vonatkozásában

A helyzetelemzésekből és a potenciális stratégiai irányok meghatározásából a cég az alábbi stratégiai pontokat tűzte ki:

#### 3.4.2.2. Vállalati stratégia irányai

- **Hatékony szervezeti működés kialakítása.**
  - Hatékony szervezeti modell, szervezeti struktúra kiépítése: vezetői szintek kialakítása, csapatok együttműködésének erősítése, felelőségek-hatáskörök, szükséges szabályzatok, munkautasítások, folyamatleírások elkészítése
  - szervezeti kultúra: középvezetői és támogatói szintek bevonása-felhatalmazása, rugalmas-proaktív-változásra gyorsan reagáló, szakmailag kompetens csapat létrehozása

- **A cég fenntartható, menedzselhető növekedési pályára állítása.**
  - Üzleti folyamatok felülvizsgálatával, fejlesztésével ki kell alakítani egy korszerű, hatékony, modern információs, és kommunikációs technológiával támogatott céges működést.
- **Tartós üzleti eredmények, folyamatos fejlesztés, fejlődés.**
  - Értékesítési és vevőkezelési gyakorlat fejlesztésével törekedni kell a vevők elégedettségének növelésére.
  - Vevői potenciálhoz igazodó (Stratégiai és Kiemelt vevői / Kisiparos és Igényes magánfelhasználó) vevőkezelés, termék-és árképzés, értékesítést támogató marketing kommunikáció, amely biztosítja a céges szintű eredményt és vevői elégedettséget
  - Értékesítést és raktári működést magas szinten támogató, felhasználóbarát termékadatbázis működtetése
  - A cég, mint megbízható „partner” (vevő, beszállító, szolgáltató) és mint megbízható munkáltató (stabil munkatársi csapat megtartással és új munkatársak bevonásával) tudatos imázs-és brandépítése
- **Győztes, együttműködő csapat építése.**
  - Bevonással és felhatalmazással gyors, rugalmas, kreatív csapattá szükséges formálódni. Felső-és középvezetői, munkatársi szinten egyaránt képesnek kell lenni gyorsan, felelősen dönteni és reagálni a változásokra.

### **3.4.2.3. Értékesítéspolitikai irányok**

A kereskedelmi cég stratégiai ciklusában szükségszerűvé vált

- értékesítési és vevőpotenciálhoz igazodó vevőkezelési gyakorlat fejlesztése
- vevői elégedettséget növelő értékesítői szervezet, struktúra kialakítása
- korszerű, hatékony IT technológiával támogatott értékesítési gyakorlat (automatizáció, digitalizáció) kialakítása

Ezekre a fenti szükségletekre az alábbi stratégiai lépések lettek végrehajtva:

#### **1. Kereskedelmi cég értékesítési csatornáinak változtatása**

Teljes végfelhasználó értékesítés működésének vevőorientált átszervezése történt meg a stratégia részeként az alábbi csoportosításban:

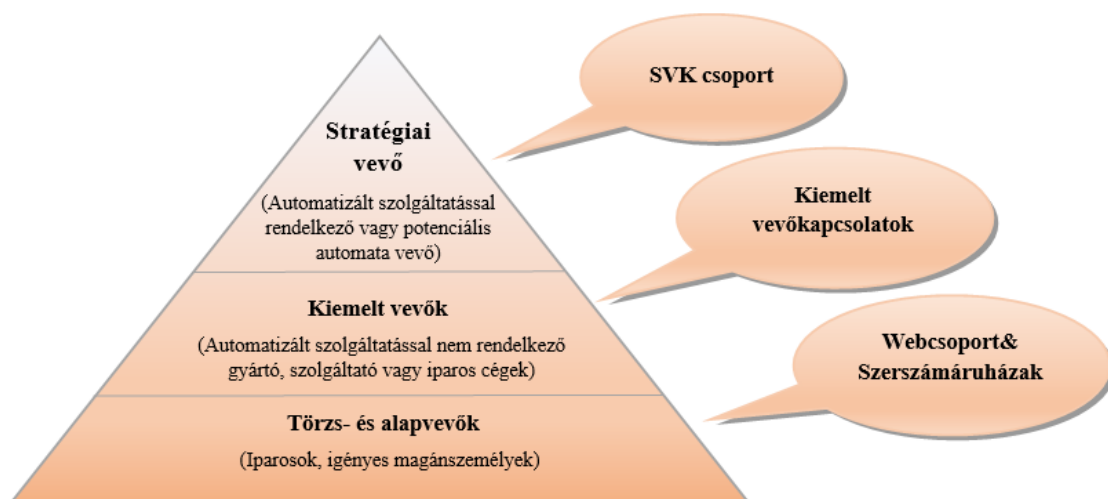
- Elsődleges értékesítési csatorna: Végfelhasználói piac
  - Direkt értékesítés:
    - Kiemelt vevőkapcsolatok csoport



- Stratégiai vevőkapcsolatok csoport
- „Egység” – kiskereskedelmi értékesítés:
  - Webcsoport
  - Szerszámáruházak
- Másodlagos értékesítési csatorna: Viszonteladói piac

## 2. Vevői kategóriák értékesítési csatornákhöz való rendelése

Az értékesítési csatornák átalakítása után a vevők újra lettek definiálva és kategorizálva, majd értékesítési csatornákhöz lettek rendelve a lenti ábra szerint.



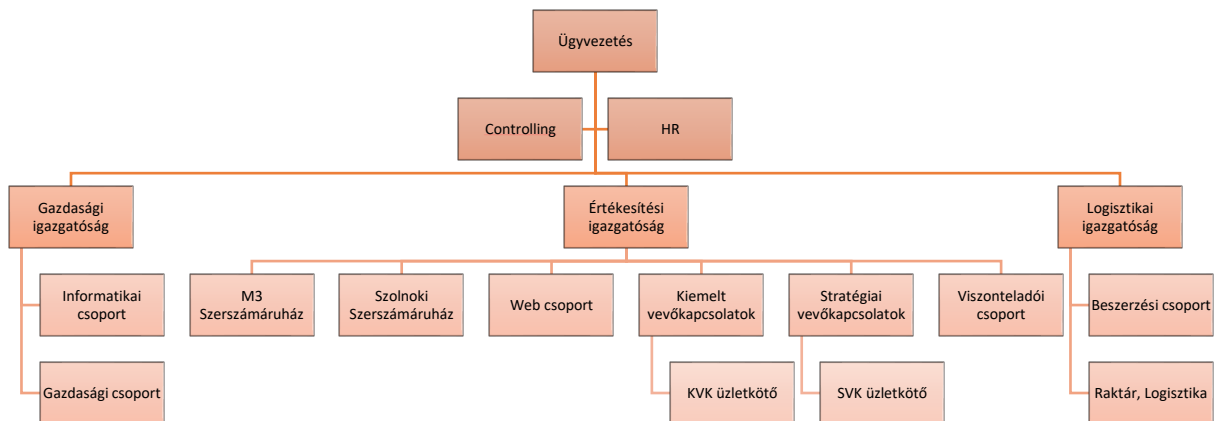
28. ábra Vevői kategóriák egységekhez való rendelése (Saját forrás)

Ennél a lépésnél fontos volt az is, hogy a vevő értékelésénél és besorolásánál nem lett figyelembe véve a vevő eddigi egységhez tartozása, így a változásmenedzsment lépéseinél ennek következményeit figyelembe kellett venni.

## 3. Szervezet újrastrukturálása

Az értékesítési csatornák változtatása, illetve a vevők újradefiniálása és elosztása után fókuszba került a szervezeti változás.

Az alábbi ábra mutatja a módosított szervezeti ábrát.



29. ábra Módosított szervezeti ábra (Saját forrás)

A szervezeti módosítások 3 egységet érintettek:

- Szolnoki Szerszámáruház
- Direkt Értékesítés
- Szerszámautomata értékesítési egység

A Szolnoki Szerszámáruház a változás előtt 1 fő értékesítőt és 1 fő értékesítési koordinátort tartalmazott, melyek a Stratégiai vevőkapcsolatok egységhez lettek csoportosítva (később, mint a többi értékesítő). Ezzel a szolnoki egység fókuszterülete a törzs- és alapvevők lettek, a többi vevő az értékesítővel együtt az SVK csoporthoz került. Természetesen a szolnoki értékesítőnél lévő törzs- és alapvevők is átmozgatásra kerültek az üzlethez.

A Direkt Értékesítés esetén 3 értékesítő át lett csoportosítva az SVK egységhez, 2 fő munkakörében, 1 fő pedig belső értékesítővé átképezve.

A SZEA egység összetételre nem változott, a teljes csapat beolvadt az SVK egységbe. Az üzemeltetési koordinátor személye módosult szülési szabadság miatt.

A módszer az alábbiak szerint került gyakorlati megvalósításra:

„Alapozd meg a változást”

### 1. Veszélyhelyzet kialakítása

A cég vezetése ismertette a főbb pénzügyi adatokat és a helyzetelemzést a munkatársakkal. A változó piaci igények, a cégen belüli belső feszültségek, és az eredmények elmaradása

mind-mind olyan veszélyekkel fenyegettek, amely a cég dolgozóinak is világos és egyértelmű jelzés volt.

## **2. Irányító csapat létrehozása**

A felsővezetés létrehozott egy projektet, amely a változás lépéseit, ütemezését és folyamatát hivatott eltervezni és végrehajtani. A projekt tagjai voltak az ügyvezető igazgató, a gazdasági vezető, a HR vezető és a Szerszámautomata egység értékesítési vezetője. A projekt célja a stratégia által eltervezett szervezeti és egyéb változások eredményes végrehajtása volt.

„Döntsd el mi a teendő”

## **3. Új jövőkép, vízió kialakítása**

A stratégia alapján meghatározásra került az új víziója mind a 3 egységnek, amely mentén kidolgozásra kerültek az akciótervek.

**Szolnoki szerszámáruház:** „A solnoki térség meghatározó szerszámáruházaként a betérő iparosok, és igényes magánfelhasználók számíthatnak széles választékunkra, szakmai tudásunkra, figyelmes, problémamegoldó hozzáállásunkra. Ezért biztosak vagyunk abban, hogy tőlünk jókedvűen, elégedetten távoznak. Célunk, hogy vevőink felmerülő igényeire áruházunk jusson elsőként eszükbe, és bizalommal térjenek vissza áruházunkba.”

**Kiemelt vevőkapcsolatok egység:** „Értékesítési csapatunk célja, hogy ügyfeleink webböngészőjének kezdőlapján és telefonjuk gyorstárca-szójában az elsők között szerepeljünk. Mi legyünk beszerzési osztályuk, királyi beszállítójuk, cégünk teljes termékportfóliójával. Vevőink határozott elképzelései a webshopunkon válnak megrendeléssé, a bizonytalan kérdések pedig szakértő munkatársaink támogatásával bizonyossá.

**Stratégiai vevőkapcsolatok egység:** „Megoldások egy rendszerben” automata szolgáltatásunkkal stratégiai vevőink céljaihoz igazodó, teljeskörű megoldást és stabil gyártásellátást biztosítunk, hozzájárulva partnereink eredményességéhez. Szakmai tapasztalatunk és elkötelezettségünk a kiválóság iránt, vevőinkkel kialakított személyes kapcsolatunk minőségével legfőbb tanácsadói vagyunk partnereinknek, így a mi megoldásainkat, szolgáltatásainkat keresik felmerülő igényeikre”

„Végezd el a munkát”

#### 4. A változás jövőképének kommunikálása

A változás jövőképét nem csak kommunikálta a felsővezetői csapat és a felhatalmazott irányító csoport, hanem a munkatársakkal közösen alkotta meg az új jövőképet és víziót. A felsővezetés először a teljes céget beavatta a változásokba, később részletesen a középvezetők tájékoztatták a változásban érintett munkatársakat. A munkatársaknak lehetősége volt kérdések feltevésére, illetve az apróbb módosítások javaslatára. Az alkalmazottak ilyen szintű bevonásával létrehozott egy elkötelezettséget, mely abban is jelentkezett, hogy a változásban résztvevő munkatársak közül egy sem lépett ki mindezülig munkahelyéről.

#### 5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez

Az emberi természetből következő, hogy tart a változásoktól. A változással szemben fenntartások lehetnek, amelyek az értelmi-érzelmi elkötelezettséget hátráltatják. Ebben a lépésben a cél ezeknek az ellenállásoknak a kezelése, az akadályok elhárítása, és a munkatársak bátorítása a kockázatvállalásra, illetve a megszokottól eltérő gondolatokra, tevékenységekre, akciókra. (Farkas, 2013)

Kotter szerint (Kotter & Schlesinger, 2008 ) a vezetőknek fel kell ismerniük az ellenállás leggyakoribb kiváltó okait: a munkatársak nem szeretnek megválni a számukra értékes dolgoktól, félreértik a változást és következményeit, azt hiszik, hogy a változás nem jó a szervezet számára, és általában véve nehezen tolerálnak bármiféle változást.

A változással szembeni ellenállás leggyakoribb oka a következő:

- a dolgozók nem szeretnek megválni a számukra értékes dolgoktól;
- félreértik a változást és következményeit;
- azt hiszik, hogy a változás nem jó a szervezetnek;
- nehezen tolerálják magát a változást (Kotter & Schlesinger, 2008 )

Cummings és Worley szerint (Cummings & Worley, 2009) az egyéni tényezők mellett az ellenállás 3 fő szervezeti okra vezethető vissza témánkon keresztül bemutatva:

- **Technikai ellenállás:** A munkatársak hajlamosak a megszokott folyamatokat követni és félnek a status quo-ba fektetett erőfeszítéseik, energiájuk elvesztésétől.

Jelen esetben két egység (Szolnoki áruház és Direkt értékesítés is jelentős „veszteséget” könyvelhet el a munkatársak és a vevők átcsoportosításával. Ez a fajta „veszteségérzés” megjelenik majd az interjúban a válaszadónál az alábbi kijelentésben: *„Sajnos a nagyobb vevőim elvétele után fel kell építenem újra a vevői forgalmamat, ami időbe telik”*

- **Politikai ellenállás:** A változás során az erőforrások újraelosztása lehetséges. Egyes vezetők, munkatársak, csoportok veszíthetnek státuszukból, befolyásukból.

Ez a veszteségérzet nem jelenik meg a KVK értékesítési vezetőjénél, hiszen ő már az új víziót és célokat is jobban felismeri: *„Strukturáltabban, fókuszáltabban tud a csapat koncentrálni a vevői igények kielégítésére, ez megkönnyíti saját vezetői munkámat is. A csapat eredményesebben tud dolgozni a változás utáni időszakban.”*

A jó kommunikáció és a megfelelő tájékoztatás is segíthet abban, hogy az új egységet és új munkakört kapott munkatársak is megtalálják a kihívásokat, és ne veszteséggént éljék meg a változást, mint ahogy a Direkt értékesítéshez tartozó értékesítőből SVK belső értékesítővé váló munkatárs esetében: *„Az új munkakörömben sikerült meglépnem azokat a fontos fejlődési lépcsőfokokat, amik segítenek hatékonyan ellátni feladataimat, és ennek köszönhetően produktívabb tudok lenni. Új munkakörömben sokkal inkább szakmai tudásomra helyezem a hangsúlyt, mint értékesítéstechnikai tudásomra, de a régi munkaköröm tapasztalatait is sikeresen tudom használni.”*

**Kulturális ellenállás:** Olyan rendszerek és szokások, hagyományok, amelyek erősítik a meglévő státuszokat.

Jelen esetben a változás megkezdésekor volt tapasztalható ilyen kulturális ellenállás a megszokott működéstől való eltérés miatt. Ez abban látszódott, hogy a változás szükségességét az utolsó pillanatig igyekeztek a munkatársak megkérdőjelezni hangsúlyozva a meglévő rendszer alkalmasságát a múltban. Amikor azonban megértették a jelen helyzet veszélyét és a változás előtti rendszer hibáit, akkor el tudtak köteleződni a változás mellett: *„A változás szükséges volt és elkerülhetetlen. A jelenlegi piac és az automata rendszerek iránti növekedő igény kötelezővé teszi, hogy a megfelelő csapattal és működési modellel vegyünk részt a versenyben.”* (4-es válaszadó)

Cummings és Worley könyvében (Cummings & Worley, 2009) 3 fő stratégiát sorolt fel az ellenállások leküzdésére:

- **Empátia és támogatás**

Ennél a változásnál minden munkatárs információt kapott a változásról és véleményét is figyelembe vette a felsővezetés. A változás implementálása közben is folyamatos visszaellenőrzés és finomhangolás volt a résztvevők érdekeinek és szempontjainak figyelembevételével.

- **Kommunikáció**

Az aktív kommunikáció és információ átadás a változás minden pontján jelen volt, amit a válaszadók nagy többsége el is ismert: „*Vezetői szintről jött az információ, hogy mi fog történni, hova kerülök, kiktől fog állni a csapat. A lépésekről folyamatosan értesültem, mikor mit kell átvenni, csinálni, mely vevők maradnak és mely vevőket kell átadni másik egységnek.*”

- **Részvétel és bevonás**

Az egyik legrégebbi és leghatékonyabb stratégia az ellenállás leküzdéséhez a szervezet tagjainak közvetlen bevonása a tervezésbe, és a változás végrehajtása. Ez a bevonás azért is fontos, mert a résztvevők elkötelezettek lesznek a változtatások végrehajtása mellett, mivel ez megfelel az érdekeiknek és igényeiknek. Ezen túlmenően, az erős részvételi igényű emberek számára maga a bevonás is motiváló lehet, ezért nagyobb erőfeszítéseket tesznek a változtatások működtetésében.

A bevonódás ebben az esetben a közösen vállalható értékesítési forgalmi tervek elkészítésében és a munkakörök kialakításában is megjelent

## **6. Gyors győzelmek kivívása**

A gyors győzelmek segítik a változásban való elköteleződését a munkatársaknak. Az elért eredmények nyilvános elismerése és megjutalmazása szintén fontos eszköze az elkötelezettség megszilárdításának.

A dolgozatban bemutatott esetben az SVK csoportban egy 1 éves „success story” nevezetű verseny lett hirdetve, melynek keretében meghatározott apróbb „győzelmek” esetén pontot kapott a munkatárs, és a részeredmények folyamatosan követve voltak az oktatásokon és operatív értekezleteken. Az éves verseny végén a fődíjat a legtöbb pontot kapott munkatárs kapta.

## **7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése**

Habár három értékesítési osztály is érintett volt a változásokban, korán felismerhetővé vált, hogy a piaci és a belső változások a társosztályok változásait is indukálják. Az élesedő verseny minden szinten megköveteli a rugalmasságot és a változási hajlandóságot, amit a munkatársak is felismertek: *„Véleményem szerint minden olyan területet érintett a változás, amelyre szükség volt, és a folyamatos változás szükséges és elkerülhetetlen. Olyanra gondolok például, mint a beszerzés, a raktár és a szerviz munkája, ami befolyásolja a mi eredményességünket is.”*

Szintén fontos lépése volt ennek a lépcsőnek az SVK képzés, melyen az egység beszerzéséért felelős munkatárs is részt vett. Ezeken a képzéseken az SVK egység szakmai ismeretei kerültek bővítésre, illetve az értékesítői munka során történt tapasztalatok megosztása is történt meg.

**„Tedd tartóssá”**

## **8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában**

A változás során felmerült kihívások újabb és újabb megoldások felé mozdították a céget. Az élesedő versenyhelyzet hatására átalakításra került az árképzés rendszere, illetve fókuszba került az egyedi márkás munkavédelmi termékek távol-keleti beszerzése. Ezek a lépések növelik az SVK egység versenyképességét a piacon.

Szintén fontos ebben a lépésben a vezetők megfelelő továbbképzése is. A cégnél több éve tartó felső- és középvezetői képzés is támogatta a változási folyamat sikeres végig vitelét.

A változásmenedzsment végig vitelének sikerességének megítélése a következő fejezetbe elkészített munkatársi elégedettségvizsgálat és a számszak eredmények vizsgálatának tárgya.

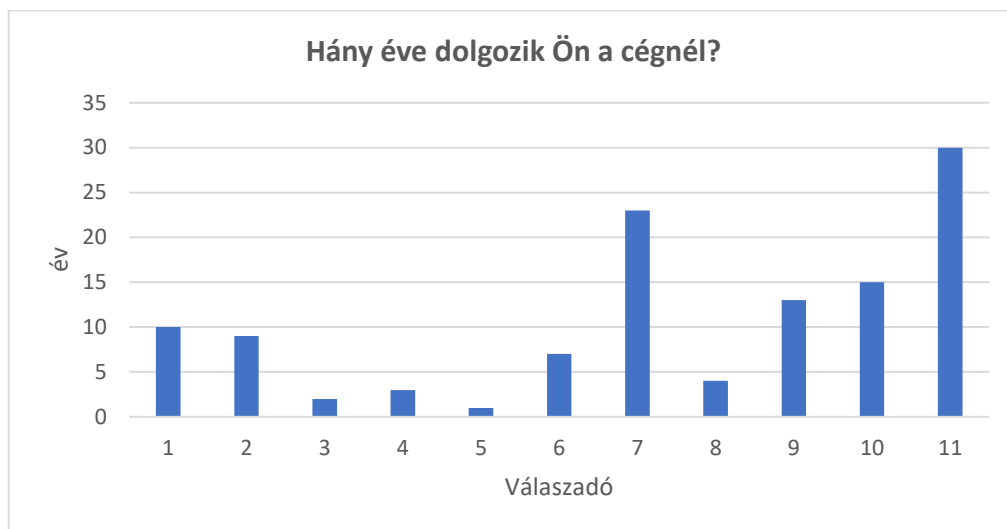
### 3.4.3. Félig strukturált interjúk elemzése

Az interjúk elemzésénél arra kerestem a választ, hogy a változásban résztvevő munkatársak hogyan értékelik a változás szükségességét, a változás folyamatát és a változás eredményességét. Ezen visszajelzések azért is rendkívül fontosak, mivel ez ad visszajelzést a kommunikáció és a folyamatok végrehajtásának eredményességéről is.

#### 3.4.3.1. A válaszadók szervezeti ismeretei

Az interjú első kérdéscsoportja a válaszadók szervezeti ismereteit mérte fel. Az első kérdés azt mérte fel, hogy a válaszadók hány éve dolgoznak a vállalatnál.

A válaszok az alábbiak szerint alakultak:



30. ábra A cégnél töltött évek száma (Saját szerkesztés)

A válaszadók egy széles skálában szétszóródtak a cégnél ledolgozott évek tekintetében. A legkevesebb ideje dolgozó munkatárs 1 éve, a legtöbb ideje itt dolgozó munkatárs 30 éve dolgozik a vállalatnál. A válaszok átlaga 10,6 év, amely azt jelenti, hogy a válaszadók többsége már mély ismeretekkel rendelkezik a cégről.

A következő kérdés arra irányult, hogy a változással kapcsolatos kérdéseknél mennyire csak a saját munkakörére lát rá, és mennyire a teljes szervezet változására és folyamataira.

A válaszok az alábbiak szerint alakultak:

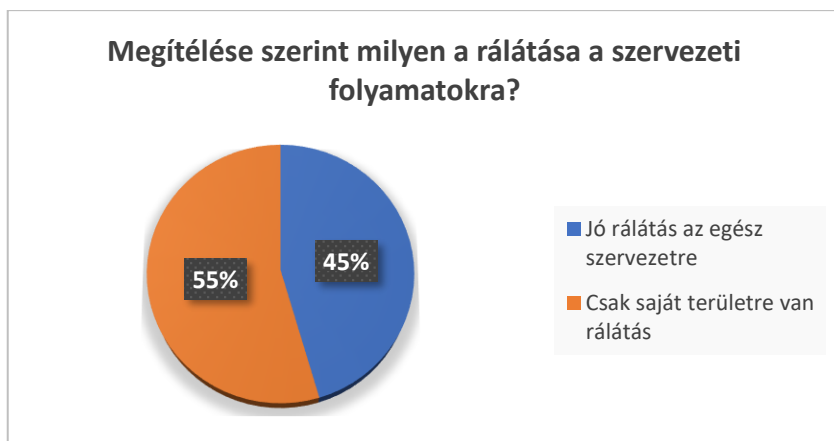
Jó rálátásom van: 1, 2, 4, 5, 10 válaszadók szerint

Csak a saját területemre van rálátásom: 3, 6, 7, 8, 9, 11 válaszadók szerint

Azt, hogy nincs rálátása a szervezeti folyamatokra senki nem válaszolta.

Arányaiban ez ábrában így alakul:





31. ábra A válaszadók rálátása a szervezeti folyamatokra (Saját szerkesztés)

Az 1. válaszadó, aki 10 éve van a cégnél, az alábbi kiegészítést tette válaszához:

*„A szervezeti folyamatokra jó a rálátásom. Mert folyamatosan kapok tájékoztatást a szervezeti folyamatok változásairól”.*

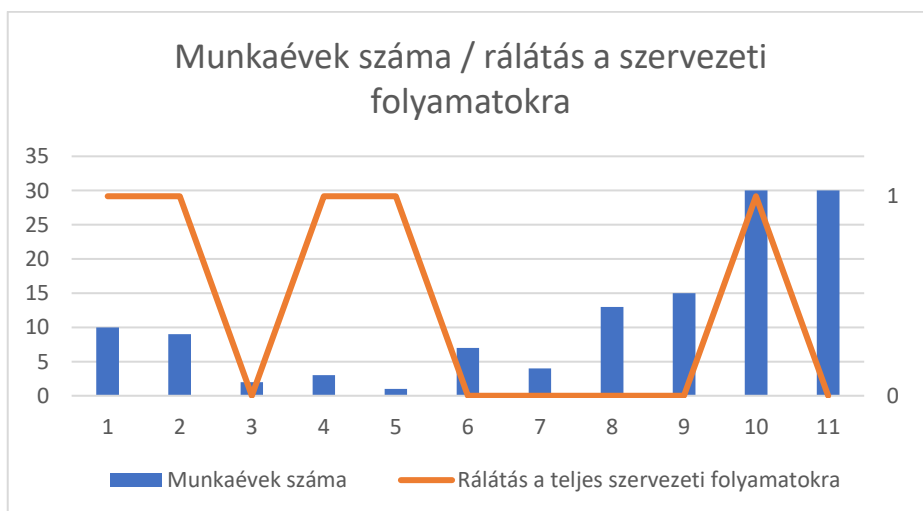
Bár a 4.válaszó kevesebb, mint 5 éve van a cégnél, szintén jól tájékozottnak tartja magát, azonban más okból, mint az előző munkatárs:

*„Véleményem szerint a front office munkakör miatt jó rálátásom van a cég folyamataira. Értekesítőként szinte minden projektnél be kell csatlakozzak a különböző egységek munkájába.”*

A 11.válaszó van a legrégebben a cégnél, mégis ő a saját területére van rálátással az alábbi indok miatt:

*„A folyamatok azon részére, amely munkámat érinti, illetve azokkal kapcsolatos ügy gondolom, hogy tisztán látom, jól ismerem. Ami nem érint, arra nem fordítok figyelmet.”*

Az előző két kérdés közötti összefüggést a következő diagram vizsgálja:



32. ábra A cégnél töltött évek számának kapcsolata a szervezeti folyamatokra való rálátásra (Saját forrás)

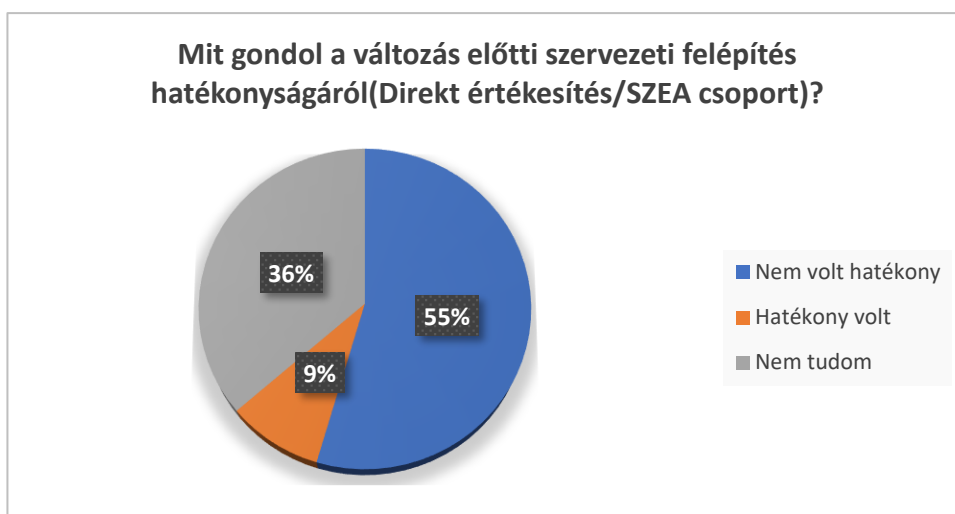
A diagramban 1-gyel jelöltem azt, ha rálát a teljes folyamatra, és 0-val ha nem lát rá.

Megállapítható tehát, hogy bár a cégnél dolgozott évek száma elmélyítheti a munkatársak ismeretét a szervezeti folyamatokkal kapcsolatban, ez nem mindig korrelál az ismeretek szélességével és mélységével.

### 3.4.3.2. A változás előtti helyzet megítélése

Ebben a kérdéscsoportban a változás előtti helyzetről kérdeztem a válaszadókat

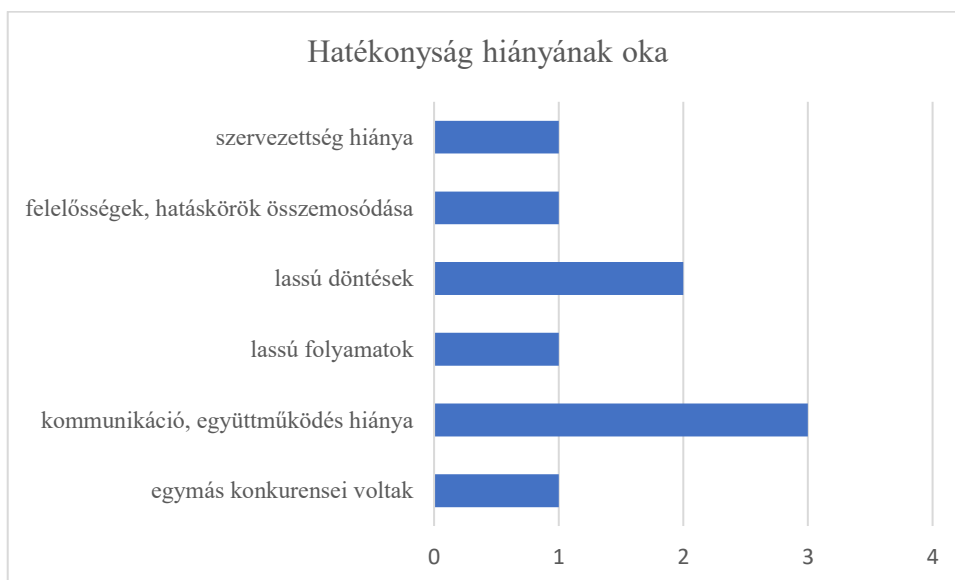
A szervezet hatékonyságáról a változás előtt az alábbiak szerint vélekedtek:



33. ábra Szervezet hatékonysága a változás előtt (Saját forrás)

A válaszok 55%-a szerint a változás előtti szervezeti felépítés nem volt hatékony, 9%-a szerint hatékony volt és 36%-a nem tudta megmondani, hogy hatékony volt-e.

Azok, akik nem találták hatékonynak a szervezeti felépítést, az alábbi okokra vezetik ezt vissza:



34. ábra Szervezet hatékonyság hiányának az okai (Saját forrás)

Legtöbben (3 fő) a kommunikáció és az együttműködés problémáit találták a hatékonyság hiányának az okaként, ezután következtek a lassú folyamatok, majd a szervezetség hiánya, a felelőségek és hatáskörök összemosódása, a lassú folyamatok és a konkurencia harc.

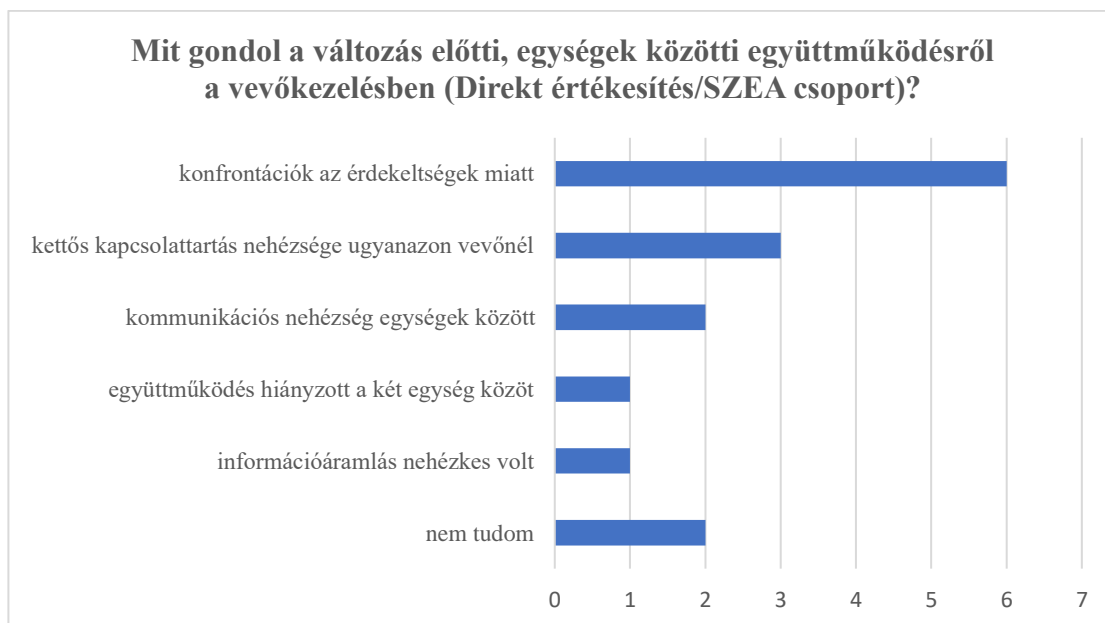
Az 1. interjúalany részletesen is kifejti a konkurenciaharc okát is: „A szervezeti felépítés kevésbé volt hatékony, mivel a Direkt értékesítés és a SZEA csoportnak a kereskedelmi tevékenysége részben azonos volt. Egymást nem erősítették, inkább gyengítették. Néhány esetben még egymás konkurenciává is váltak.”

A 3-as válaszadó a kommunikáció és együttműködés hiányának az okára ad magyarázatot: „Az SVK csoport létrehozása előtt két külön „szervezetként” működött a két csoport, esetenként nem ismerve a másik feladatait, munkáját. Emiatt nem minden esetben tudtak hatékonyak lenni a csoportok. Az egységek közötti kommunikáció gyenge volt, az együttműködés nagyon kezdetleges.”

Mindezek alapján arra következtethetünk, hogy a két szervezeti egység egymással nem, vagy csak részben kommunikált és működött együtt, és az egységek tevékenysége nem volt jól körülhatárolható módon szétválasztva, átfedéseket tapasztalhattak a válaszadók.

A következő kérdésben a két egység (Direkt értékesítés/SZEA) vevőkezelésben való együttműködéséről kérdeztem a válaszadókat. Az értékesítési egységek vevőkezelése az eredményesség elérésének kritikus sikertényezője.

A válaszokat az alábbi ábrában szemléltetem:



35. ábra Együttműködés a vevőkezelésében (Saját forrás)

Ennél a kérdésnél már élesebben jön ki a konkurenciaharc, konfrontáció az érdekeltségek között, ez szerepelt a megkérdezettek válaszaiban a legtöbbször. Szintén megjelenik ismételten a kommunikáció nehézsége és az együttműködés hiánya. Új gondolatként jelenik meg az információáramlás nehézsége is, amely visszavezethető az együttműködés és a kommunikáció hiányára is.

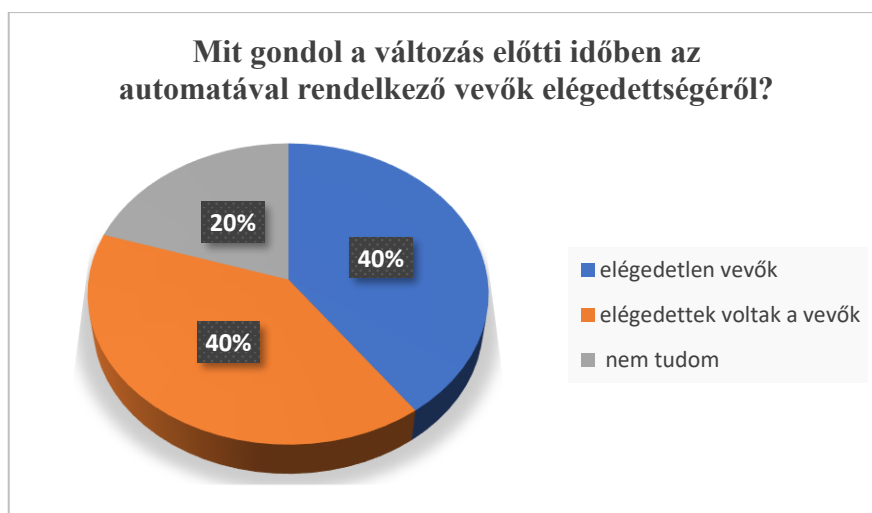
Szintén újdonság a kettős kapcsolattartás nehézsége, amely összekapcsolható az érdekeltségek miatti konfrontációval is.

A 10-es válaszadó (aki értékesítő munkakörben dolgozik) az alábbi kiegészítést tette válaszához:

*„Folyamatos feszültséget okozott a „belső” érdekütközés, nem voltam motiválva automata telepítésre, üzemeltetésre. Az információk nehézkesen jutottak el hozzám, és lassúak voltak a folyamatok. Nem is igazán értettem az automatákhoz, és annak értékesítéséhez.”*

Ezen vélemény alapján lehet látni, hogy az érdekütközések lassították az automata telepítés folyamatát és sikerességét ugyanúgy, mint az értékesítők motivációjának és a szakmai tudás hiánya is.

A vevőkezelési együttműködésben jelentkező probléma kihathat a vevői elégedettségre, ami az eredményességre is hatással lehet. Ezt vizsgálja a következő kérdés is, amelyre a következő válaszok születtek:



36. ábra Vevői elégedettség a változás előtt (Saját forrás)

A 9-es válaszadó szerint a több kapcsolattartó jó hatással volt a vevőkezelésben, amelyet így fogalmaz meg:

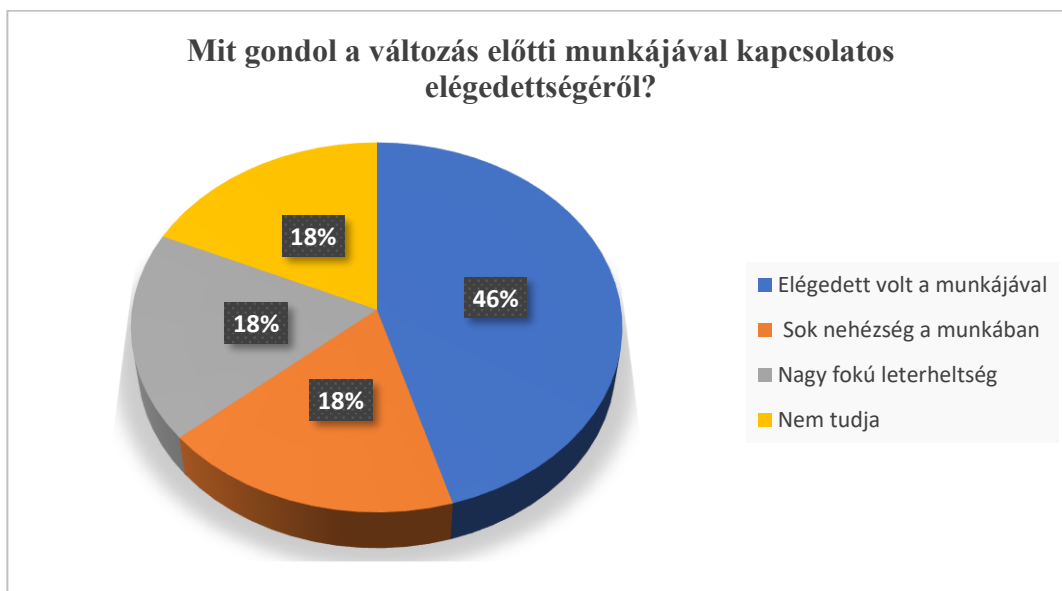
*„Alapvetően ebben véleményem szerint nem volt probléma a vevők részéről, a többszintű kapcsolattartás számukra is többségében fontos volt. Illetve, több szem többet lát alapon, cégünkön belül is lehetett volna nagyobb értékesítési eredményeket elérni.”*

Ezzel ellentétes véleményen volt az 1-es válaszadó, szerinte nem volt előnyös a több kapcsolattartó egy vevőnél:

*„A vevők elégedettsége nem volt megfelelő. A forgalmi elvárások mind a két egység részére maximálisak voltak. Minden kis forgalomra szükség volt a cél elérése érdekében. Ebből adódóan a vevő a két egységtől két különböző áron kapta ugyanazt a terméket. Ez a vevőt összezavarta, és bizonytalanságot és elégedetlenséget váltott ki belőle. „*

Összegezve, ebben a kérdésben ellentétes vélemények alakultak ki, nem volt egybehangzó álláspont a vevők elégedettségéről.

A következőkben a válaszadókat a munkájukkal kapcsolatos elégedettségéről kérdeztem a változás előtt. A munkavállalói elégedettség kihat az elkötelezettségre, a motivációra és a teljesítményre.



37. ábra Munkával való elégedettség a változás előtt (Saját forrás)

A válaszokból kiderül, hogy a változás előtt 46% volt teljesen elégedett a munkájával, 54% pedig nehézségekről, túlterheltségről számolt be, vagy nem tudta megmondani.

A Direkt Értékesítési csoport értékesítője (10), az alábbiakat fogalmazta meg a nehézségekkel kapcsolatban:

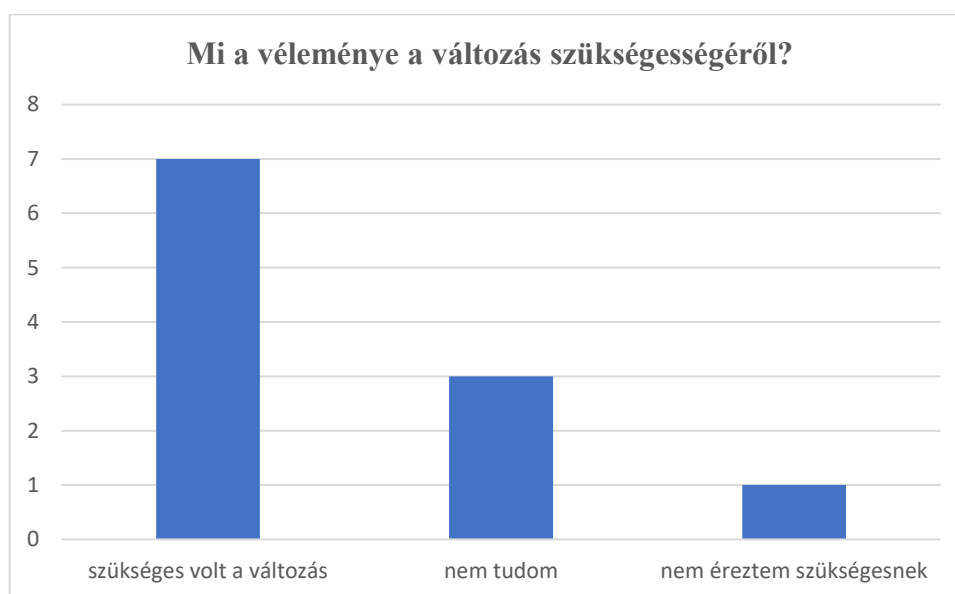
*„Nagyon sok vevőm volt, különböző nagyságú és kategóriájú vevő. Volt egy elméleti limit (50 vevő), de ezt többször túlléptem sok kicsi sokra megy elv alapján.”*

A fentiekből arra lehet következtetni, hogy nem volt meg a fókusz a különböző kategóriájú vevőkkel való kapcsolattartásban, illetve inkább mennyiségi, mint minőségi vevőkezelés valósult meg.

### 3.4.3.3. A változás folyamatának megítélése

A következő kérdések a változással kapcsolatos véleményeket tükrözik. Itt kulcsfontosságú, hogy a munkavállalók mennyire tartják szükségesnek a változást, mennyire tudnak elköteleződni a változás mellett és mennyi információt kapnak a változás folyamatáról.

Ebben a részben az első kérdés a változás melletti elkötelezettséget vizsgálja:



38. ábra A változás szükségessége (Saját forrás)

A válaszokból arra lehet következtetni, hogy a munkatársak többsége szerint szükség volt a változásra.

A 4-es válaszadó az alábbiakban fogalmazza meg véleményét:

*„A változás szükséges volt és elkerülhetetlen. A jelenlegi piac és az automata rendszerek iránti növekedő igény kötelezővé teszi, hogy a megfelelő csapattal és működési modellel vegyünk részt a versenyben.”*

Ebből is látszik, hogy a munkatársak egy része észrevette a piaci igényeket, és szükségesnek vélte az erre való reagálást a versenyképesség fenntartása és növelése érdekében.

Annak ellenére, hogy egy-egy munkatárs nem érezte szükségesnek a változást, véleményében megjelent a változás iránti nyitottság:

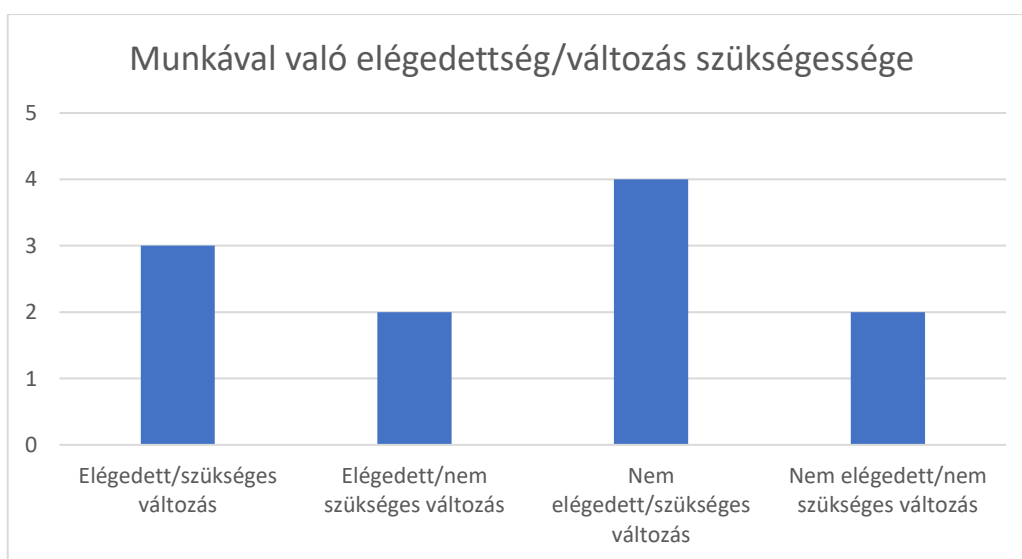
*„Változások mindig kellene. Követni kell a felgyorsult újításokat! Nem éreztem a változás szükségességét, de nyitott voltam a változásokra, ha ettől hatékonyabb lehetek és növekedhet a forgalmam”. (7-es válaszadó)*

A következőkben a munkatársi elégedettség és a változás szükségességének igénye között kerestem az összefüggést az alábbi táblázatos formában:

7. táblázat Elégedettség/változás iránti szükséglet (Saját forrás)

Válaszadó	Munkával való teljes elégedettség	Változás szükségessége
1	Igen	Igen
2	Igen	Nem
3	Nem	Igen
4	Igen	Igen
5	Nem	Nem
6	Nem	Igen
7	Igen	Nem
8	Nem	Nem
9	Nem	Igen
10	Nem	Igen
11	Igen	Igen

Ezt ábrába foglalva az alábbiak látszódnak:



39. ábra Munkával való elégedettség/változás szükségessége (Saját forrás)

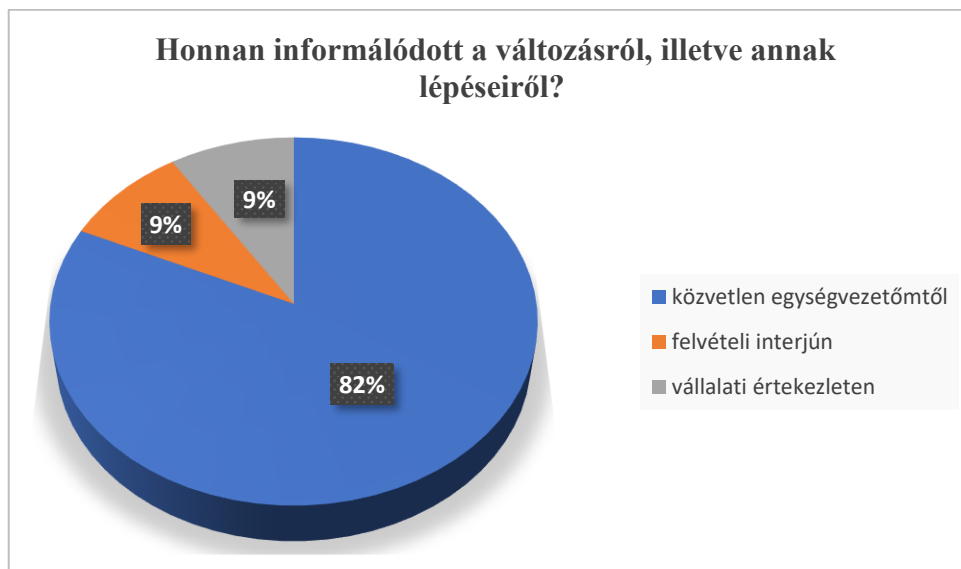
Ez azt mutatja, hogy a munkával való elégedetlenség esetén a legnagyobb a hajlandóság a változásra, de a munkával való elégedettség nem szükségszerűen jelent változásellenességet. Ez utóbbi a 4-es válaszadó előzőleg bemutatott válaszában is fellelhető, abban, hogy a változás szükségszerűségét külső, és nem belső okokra vezeti vissza.

Két válaszadónál volt mindkét kérdésre nemleges válasz, az egyik az 5-ös munkatárs, aki a változáskor érkezett a céghez (így ezekre a kérdésekre a válasza nem releváns), viszont a 8-as válaszadó már 4 éve van a cégnél, ezért erre a jelzésre érdemes figyelni.

A következő kérdés azt vizsgálja, hogy mely információforrás volt az elsődleges a munkatársaknak. A cég több csatornán igyekezett az változás információit átadni az érintetteknek:

- vállalati értekezleten
- felsővezetői tájékoztatón
- közvetlen egységvezetői tájékoztatón

Az alábbi ábra mutatja a munkatársak válaszait a fenti kérdésre:



40. ábra Változásról való információ forrása (Saját forrás)

Igen nagy többséggel a dolgozók legfőbb információ forrása a közvetlen vezetőjük volt, ami a válaszadókat segítette a lépések végrehajtásában.



Az információ átadásáról a 3-as válaszadó így nyilatkozott:

*„A változásról és annak lépéseiről a közvetlen felettesemtől értesültem, illetve oktatások során kaptam betekintést az átalakítások lépéseiről. Engem igazán csak a rám vonatkozó változások érdekeltek, és ezekről szükséges mennyiségű és minőségű tájékoztatást kaptam.”*

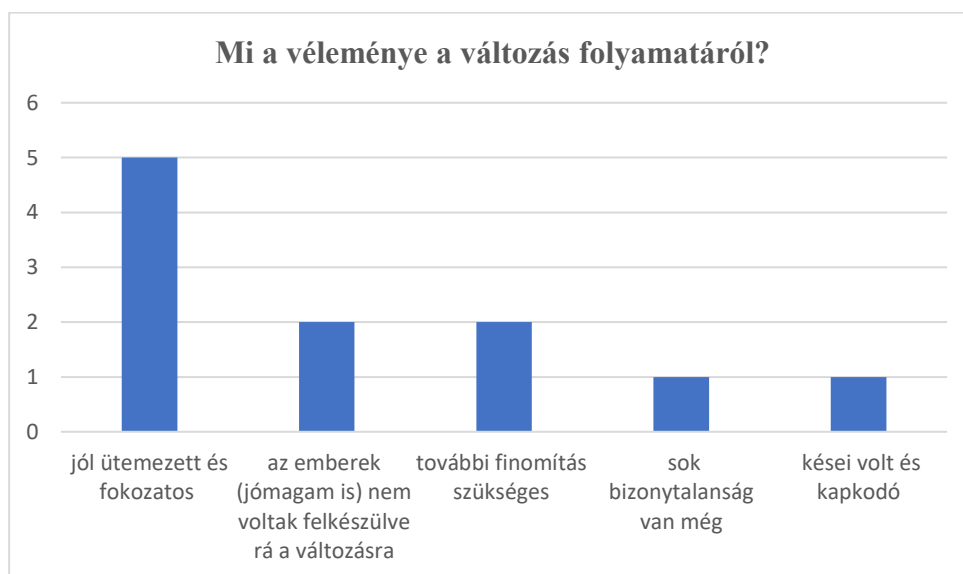
A 2-es válaszadó is a vezetőjétől kapta meg a szükséges információkat:

*„Vezetői szintről jött az információ, hogy mi fog történni. Hova kerülök, kikből fog állni a csapat. A lépésekről folyamatosan értesültem, mikor mit kell átvenni, csinálni, mely vevők maradnak és mely vevőket kell átadni másik egységnek.”*

Minden válaszadó egybehangzóan azt mondta, hogy folyamatosan kapott információkat a változásról és annak lépéseiről, amely segítette a munkatársakat az elkötelezettség megteremtésében és az eredményes változásban.

A következőkben a változások folyamatainak összeségéről lettek kérdezve a válaszadók nyitott kérdéssel.

A kérdésre az alábbi válaszok érkeztek:



41. ábra Vélemény a változás folyamatáról (Saját forrás)

A válaszadók közül 5 munkavállaló gondolja, hogy a változás folyamata jól ütemezett és fokozatos volt, ami a válaszadók 45%-a.

A KVK csoport értékesítési vezetője az alábbiakban értékelte a változás folyamatát (9-es válaszadó):

*„A szervezeti változtatást nem azonnal indítottuk, a folyamat lépcsőzetes volt, így az átállás is egyszerűbb, kevés zökkenővel zajlott le. A folyamatok megtervezésében is részt vettem és igyekeztem egységemet is tájékoztatni a változás lépéseiről. A vevők átadása is előre megtervezetten és ütemezetten történt, közös vevőlátogatásokkal és vevői tájékoztatással. A vevők átadása és átvétele folyamatos, mind a mai napig tart, és a jövőben is folytatódik. Negyedévente felülvizsgáljuk a vevőket, és minősítésük alapján átadjuk, és átvesszük az SVK csoporttól.”*

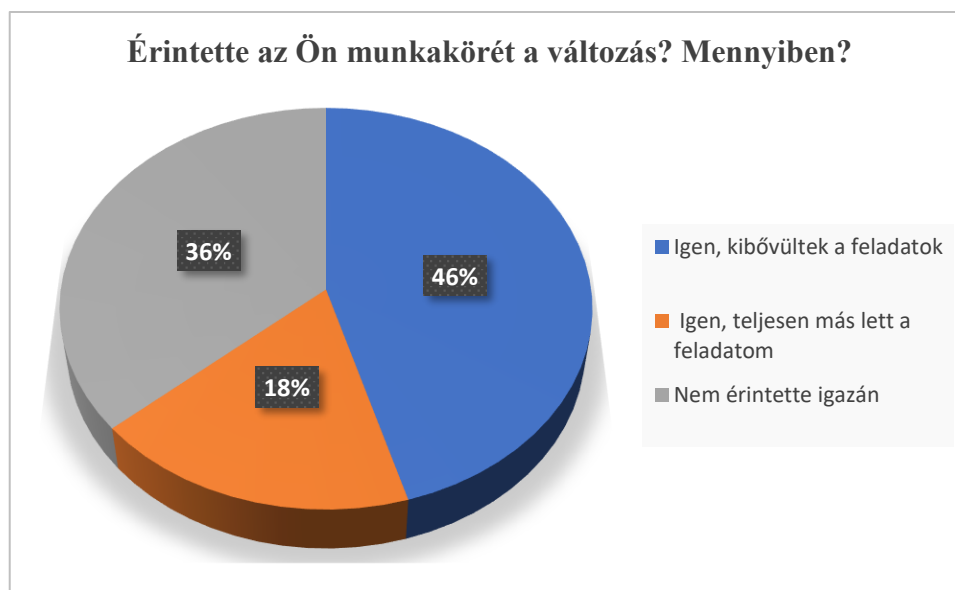
A válaszadók másik része nem érezte felkészültnek magát (2-es válaszadó):

*„Lassan ment végbe és az egységek nem voltak felkészülve az ember „veszteségre”. Ebből volt egy kis konfliktus, de elrendeződött.”*

A veszteségérzés a vevők átstrukturálásából adódik, amikor a vevők kategóriánként lettek szétszétva és értékesítőhöz rendelve.

Ezt a veszteségérzetet Kotter (1996) változásmenedzsment 8 lépésének 6. lépésével lehet enyhíteni, azaz kis sikerek elérése által tudják pozitívan szemlélni a vevői állomány változását.

Az, hogy mennyire érintette a válaszadókat a változás, alapvetően befolyásolja az érintettség mélységét. Erre a kérdésre kereste a választ a következő kérdés.



42. ábra Változás a munkakörben (Saját forrás)

A válaszadók 64%-nak munkakörét érintette a változás, ebből 18%-nak teljesen más lett a munkaköre is. A nagyobb változás az értékesítők és a belső értékesítők munkakörében történt, illetve egy automata üzemeltető lett technikus munkakörbe továbbképezve.

A munkakörének bővítéséről a 4-es válaszadó így kommunikált:

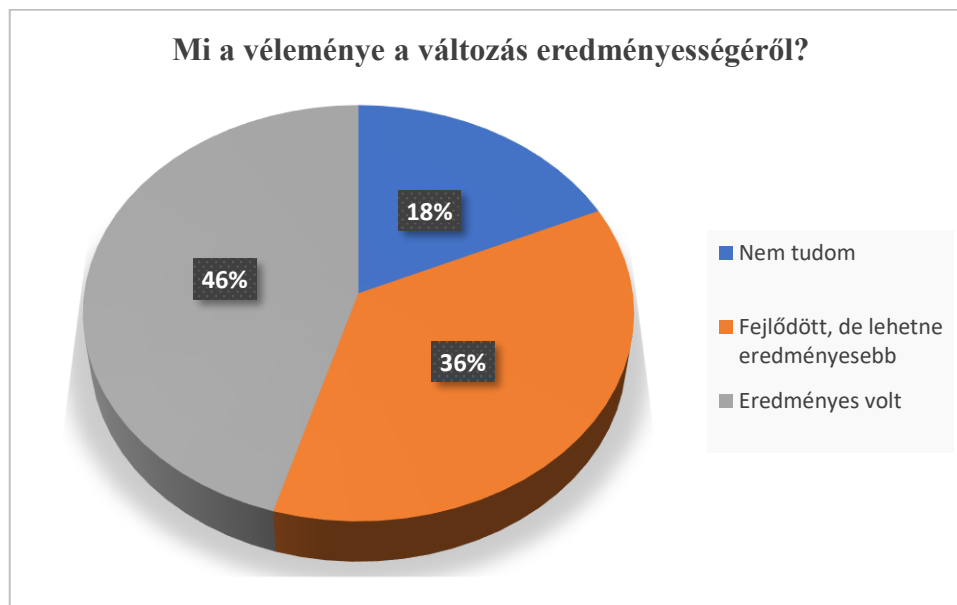
*„Igen. Más feladatkörökben is helyt kell álljak, nem csak a direktértékesítés a fő fókusz. Folyamatos fejlődést és tanulást igényel az új munkakör. Sokkal több munka, projekt és nyomás, de ezáltal az elért sikerek is nagyobbak!”*

Ebben a válaszban tapasztalható a képzések, fejlesztések fontossága, hiszen a munkavállaló maga is elismeri, hogy egy sokkal összetettebb és nagyobb kitartást kívánó munkakörbe lépett át, viszont az elérhető sikerek lehetősége is jelentősen megnőtt, így összességében pozitív változásnak élte meg a munkakörének módosítását.

A 3-as válaszadónak teljesen megváltozott a munkaköre, értékesítőtől belső értékesítővé vált, amiről így nyilatkozott:

*„A változást követően teljesen új munkakörben találtam magam, korábbi szemléletem és feladataim teljesen megváltoztak. A korábbi „én érdekű” eredményességi szemléletből csoport érdekű sikeresség vált fontossá.”*

A következőkben a válaszadókat a változás eredményességéről kérdeztem összeségében.



43. ábra Változás eredményessége (Saját forrás)

A válaszadók 45%-a gondolja teljesen eredményesnek a változást, körülbelül 36%-a szerint fejlődött a rendszer, de többet vártak eredményben és 2 válaszadó nem tudott válaszolni a

kérdésre. A pozitív ebben, hogy a válaszadók közel 82%-a valamilyen szinten eredményesnek tartotta a változást és senki nem gondolta eredménytelenek a változtatásokat.

A 3-as válaszadó az alábbiakban összegezte válaszát:

*„Meglátásom szerint hatékonyabb lett a csoport dinamikája, a vevői kiszolgálás és a partnerkapcsolatok.”*

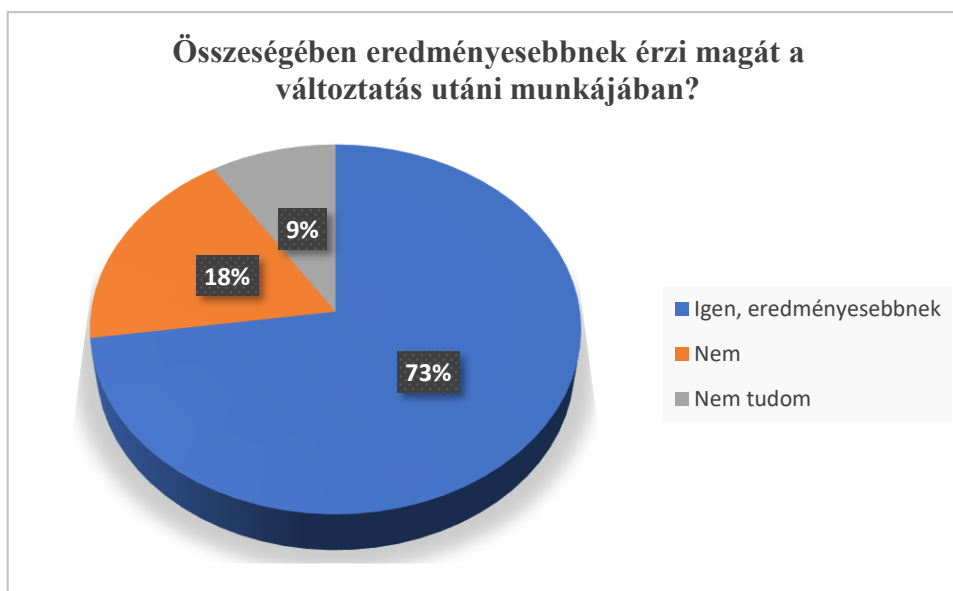
A 7-es válaszadó szerint a folyamatok hatására látszik a fejlődés, de azért vannak még fejlődési pontok, illetve még nem látja tisztán a teljes folyamatokat.

*„Mostani változást az SVK csapatban eredményesnek látom, azért vannak még olyan részek, ahol fejlődni kell! Vannak a rendszernek kisebb hibái és még nem minden folyamat tiszta számomra.”*

Itt is fontos szerepét látom még a további oktatásoknak, hogy a folyamatok és a rendszer teljes egészében átlátható és követhető legyen a munkatársak számára.

A következő kérdés a munkavállaló eredményességére kérdez rá, amely összefüggésben van az elégedettség érzésével.

A válaszok az alábbiak szerint alakultak:



44. ábra Változás utáni eredményesség a munkában (Saját forrás)

A válaszadók 73%-ban eredményesebbnek érzik magukat a munkájukban, ami egyfajta elégedettség növekedést is jelenthet. A munkatársak erről így nyilatkoztak:

*„Az új munkakörömben sikerült meglépnem azokat a fontos fejlődési lépcsőfokokat, amik segítenek hatékonyan ellátni feladataimat, és ennek köszönhetően produktívabb tudok lenni. Új munkakörömben sokkal inkább szakmai tudásomra helyezem a hangsúlyt, mint értékesítéstechnikai tudásomra, de a régi munkaköröm tapasztalatait is sikeresen tudom használni. „(3-as válaszadó)*

*„Nagy mértékben. Sokkal több mindenre vagyok képes technikusként és a fizetésem is megnőtt. Képes vagyok hibákat elhárítani, automatákat önállóan telepíteni, ami nagyon izgalmas. „(6-os válaszadó)*

A magukat eredményesebbnek látó válaszadók legtöbb esetben szakmai fejlődésről és hatékonyságnövekedésről számoltak be. Ez köszönhető a kiterjedt és folyamatos képzéseknek, illetve a folyamatok újragondolásának és szabályozásának.

Szintén elégedettségre ad okot a sikerélmény is, amelyről az előbbieken említett 6-os válaszadó is mondott, illetve az 1-es válaszadó is kihangsúlyoz:

*„Igen. Egyrészt változatosabb lett a munkaköröm, másrészt az újabb feladatok elvégzése sikerélményt ad számomra.”*

A magukat nem eredményesebbnek látók közül a 11-es válaszadó így válaszolt arra, hogy eredményesebbnek érzi-e magát:

*„Nem. Sajnos a nagyobb vevőim elvétele után fel kell építenem újra a vevői forgalmamat, ami időbe telik.”*

Itt megjelenik a vevők átstrukturálásából eredő nehézség, illetve az, hogy a 11-es munkatárs ezen még nem lendült át. Itt fokozott támogatás szükséges az új vevőkör kialakításában a későbbiekben.

A következőkben az alábbi kérdésekre adott válaszok összefüggései lettek vizsgálva:

- Rálát-e a teljes szervezeti folyamatokra?
- Érintette-e a munkakört a változás?
- Teljesen eredményesnek látta a változást?
- Eredményesebbnek érzi magát a változás után?

Az eredmények táblázatba foglalva az alábbiak lettek:

8. táblázat A változás megélése a válaszadónál (Saját forrás)

Válaszadó	Rálát-e a teljes szervezeti folyamatokra	Érintette a munkakörét a változás	Teljesen eredményes volt a változás	Eredményesebbnek érzi magát
1	Igen	Igen	Igen	Igen
2	Igen	Igen	Nem	Nem
3	Nem	Igen	Igen	Igen
4	Igen	Igen	Igen	Igen
5	Igen	Igen	Nem, de fejlődött	Igen
6	Nem	Nem	Nem, de fejlődött	Igen
7	Nem	Igen	Igen	Igen
8	Nem	Nem	Nem	Nem
9	Nem	Nem	Igen	Igen
10	Igen	Igen	Nem, de fejlődött	Igen
11	Nem	Nem	Nem, de fejlődött	Nem

A zölddel jelölt válaszadók (1,3,4,7) bár nem mindegyike lát rá a teljes szervezeti folyamatokra, de munkakörük változott, a változást teljesen eredményesnek érezték és önmagukat is eredményesnek érzik a változás után. Ők azok, akik a változást pozitívan élték meg.

A kézzel jelölt munkatársak (5,10) ráláttak a teljes szervezeti folyamatra, érintette őket a változás, a változást részben eredményesnek érezték és önmagukat is eredményesebbnek érezték. Ők azok, akik alapvetően elégedettek a változással, bár látnak pár fejlesztendő területet a változással kapcsolatban.

A sárgával jelölt válaszadók (6,9) nem látnak rá a szervezeti folyamatokra teljes egészében, és bár nem változott a munkakörük, de részben vagy egészben eredményesnek érzik a változást és önmagukat is eredményesebbeknek tartják.

Az eddig értékelt 8 válaszadó, függetlenül attól, hogy munkaköre változott vagy sem a változást részben, vagy egészben eredményesnek tartotta és mindannyian önmagukat is eredményesebbnek tartották, tehát őket a változás nyerteseinek lehet mondani. Valószínűsíthető, hogy az elkötelezettségük a munkahelyük és pozíciójuk iránt legalább stagnált vagy akár nőhetett is.

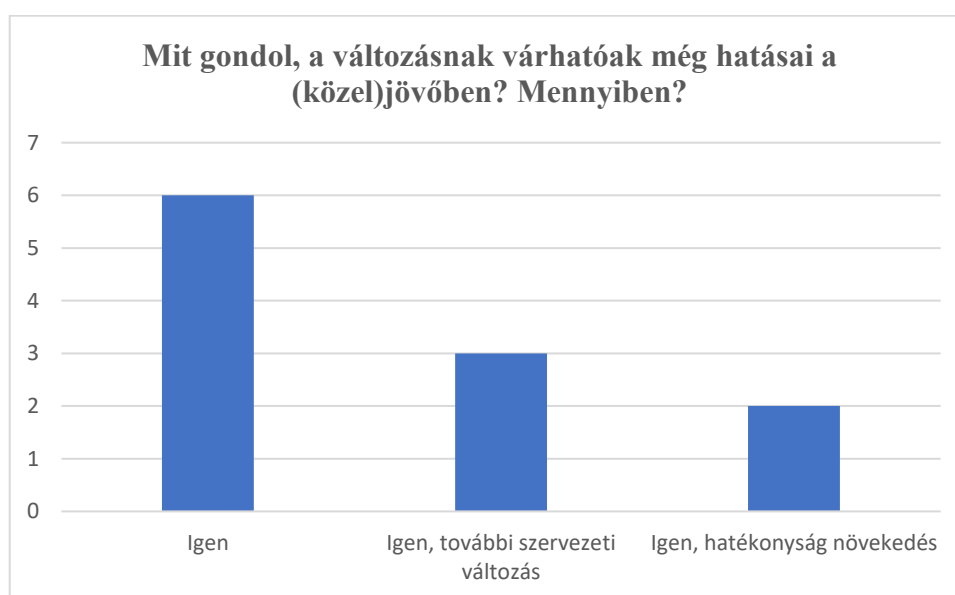
A 11-es válaszadó, bár nem látott rá a teljes vállalati folyamatokra, és az ő munkakörét nem érintette a változás, részben eredményesnek tartotta a változást, azonban önmagát ebben nem látja eredményesebbnek. Itt érdemes felülvizsgálni, hogy mi az oka ennek.

A pirossal jelzett 2-es és 8-as válaszadónál bár eltérő a folyamatra való rálátásuk és hogy a munkakörük változott-e vagy sem, mégis egyezik abban a véleményük, hogy a változás nem volt eredményes, illetve ők maguk sem lettek eredményesebbek. Ebben az esetben javasolt egy teljes felülvizsgálat, hogy mi lehet az oka mind a változással szembeni, mind az eredményességükkel szembeni negatív hozzáállásnak. A fenti két válaszadónak az elkötelezettsége a változás után nagy valószínűséggel csökkent.

Összességében megállapítható, hogy a válaszadók több, mint 81%-a részben vagy egészben eredményesnek tartotta a változást, 72%-a pedig a változás utáni munkáját is eredményesebbnek vélte.

#### 3.4.3.4. Jövőre vonatkozó kérdések

A jövőképükkel kapcsolatosan lettek kérdezve a válaszadók, illetve ezen belül a változás hatásairól a következő kérdésben.



45. ábra Jövőre vonatkozó változások (Saját forrás)

A diagramból kiderült, hogy mindenki egyöntetűen további hatásait várja a változásnak. A legtöbb válaszadó konkrétan a további szervezeti változásba látja a változás hatását, illetve 2 munkatárs a hatékonyság növelésénél várja a további hatásokat.

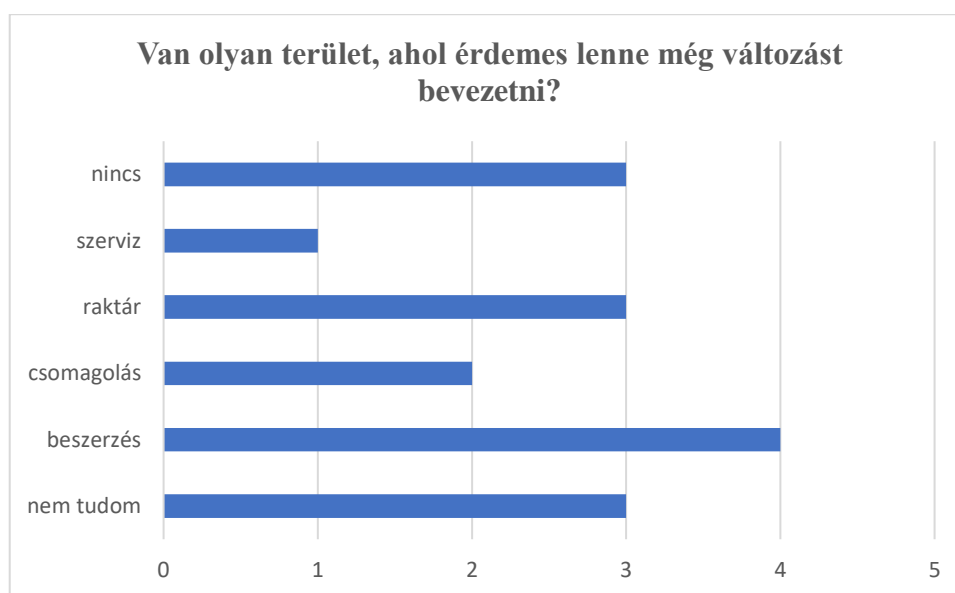
A 9-es válaszadó (KVK értékesítési vezető) a következő hatásokat látja:

*„Igen, várható még hatás. A végfelhasználókkal foglalkozó üzletágak összevonása várható a közeljövőben, több lépcsőben. Első körben a Kiemelt Vevőkapcsolatok és a webes értékesítés fog összeolvadni, későbbi víziónk az összes végfelhasználói üzletág összevonása.”*

A 6-os munkatárs más hatásokat vár a változástól:

*„A fejlődés látszik, a piac mindig változik, „keményedik”, úgyhogy igen, és nagymértékben. Fontos volt a változás a piac és a konkurencia miatt. Szerintem a változástól javul a kommunikáció minősége, a döntések gyorsasága és a vevői elégedettség is.”*

A következő kérdés arra irányult, hogy a változás (és ezzel együtt a minőségi váltás) milyen változásokat kell, hogy indukáljon a vállalaton belül



46. ábra A változás bevezetése más szervezetekben (Saját forrás)

A konkrét válaszokat adók közül legtöbben a beszerzést (4 fő) jelölték meg, de más társágak/tevékenységek is megjelentek a válaszban, mint például a raktár (3 fő), a csomagolás (2 fő) és a szerviz (1 fő).

Az 5-ös válaszadó így foglalja össze a véleményét:

*„A változás valamilyen szinten minden olyan egységet érintett, ami támogatja az SVK működési modelljét. Egyes egységeknél (beszerzés, raktár) még van fejlődési potenciál!”*



Összefoglalva a jövőképet, a változásnak van hatása a jelenben, és lesz komoly hatása a jövőben is. A változásban részt vevő egységekhez kapcsolódó társegységeknél is szükséges a változás, hogy még eredményesebb legyen a teljes folyamat és a vállalkozás egésze is.

Az ehhez a kutatáshoz tartozó hipotézisünk, miszerint a változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat, a kérdésre adott válaszok alapján a többség eredményesnek ítéli, illetve nincs, aki eredménytelennek ítélte, így a hipotézist megerősítik a válaszok.

### 3.4.4. Szekunder kutatás: Változást követő forgalmi- és eredményvizsgálat

Egy cég értékesítési csatornáinak átstrukturálása olyan változás, amely nincs azonnali kihatással a forgalomra.

Az 2. hipotézis a forgalmi eredményekre vonatkozik:

**H2: Már rövid távon eredményt hoztak a beavatkozó változások a kereskedelmi cégnél**  
(Direkt értékesítés + SVK forgalom+Szolnoki forgalom)

Ennek az állításnak a bizonyítására/elvetésére meg kell vizsgálni a változás előtti és közvetlen a változás utáni eredményeket.

Mivel a változás nem rövid időn belül következett be, illetve a nem minden változás január 1-től lépett életbe (szolnoki egység változása április 1-től kezdődött, ezért igen rövid idő állt rendelkezésre az eredményesség elérésére.

Egy másik tanulmányban a későbbiek folyamán érdemes lenne vizsgálni a hosszabb távú hatásokat az eredményességre, de erről még nem áll rendelkezésre adat.

Az összehasonlításban 3 egység egységes forgalmát veszem figyelembe, hiszen ezen egységek között történt szervezeti változás.

- Direkt értékesítés, később Kiemelt vevőkapcsolatok egység
- Szerszámautomata egység, később Stratégia vevőkapcsolatok egység
- Szolnoki áruház

Az emberi erőforrás ez idő alatt nem változott létszámban, de átcsoportosítások történtek.

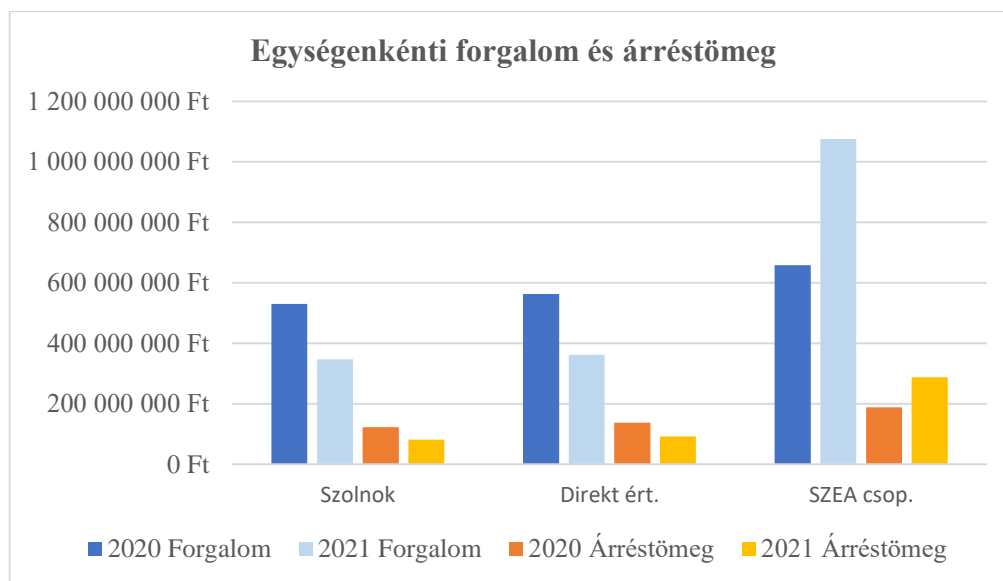
Ha ezen három egység együttes forgalma, árréstömege és árrésszázaléka nőtt a változások után, akkor a változások már rövid távon eredményt hoztak.

Az elemzésnél az értékesítési egységenkénti forgalmi kimutatást vizsgáltam a változás előtti és utáni időszakban.

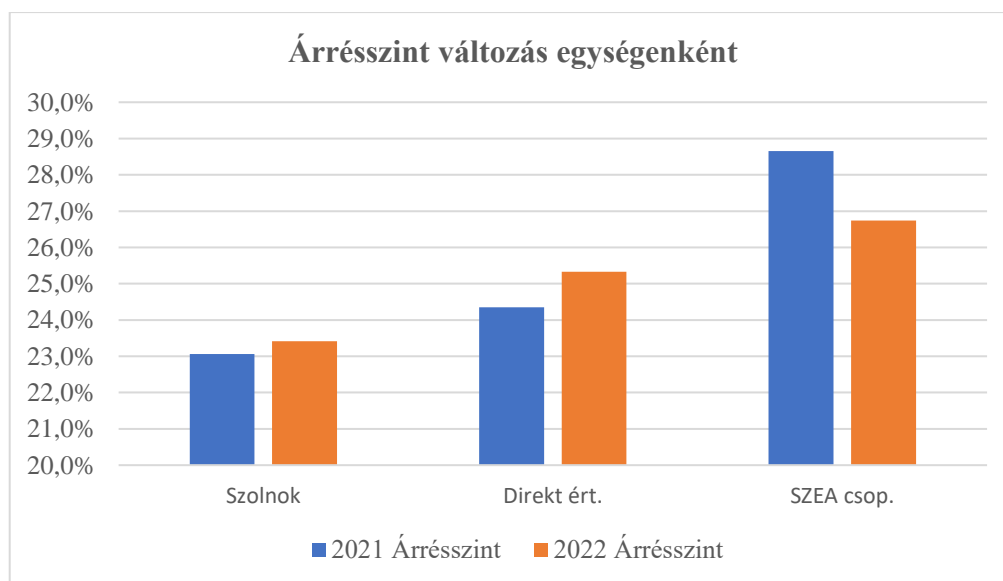
9. táblázat Forgalmi és árréstömeg vizsgálat 2020-2021 (Saját forrás)

	2020			2021		
	Forgalom	Árréstömeg	Árrésszint	Forgalom	Árréstömeg	Árrésszint
Szolnok	530 077 037 Ft	122 254 525 Ft	23,1%	347 000 000 Ft	81 245 000 Ft	23,4%
Direkt ért. - KVK	563 168 894 Ft	137 133 065 Ft	24,4%	362 000 000 Ft	91 690 000 Ft	25,3%
SZEA - SVK	657 801 409 Ft	188 522 112 Ft	28,7%	1 075 821 014 Ft	287 698 122 Ft	26,7%
Összesen	1 751 047 341 Ft	447 909 702 Ft	25,6%	1 784 821 014 Ft	460 633 122 Ft	25,8%

Ez ábrában az alábbiak szerint alakul:



47. ábra Egységenkénti forgalom és árréstömeg (Saját forrás)



48. ábra Árrésszint vizsgált értékesítési egységenként (Saját forrás)

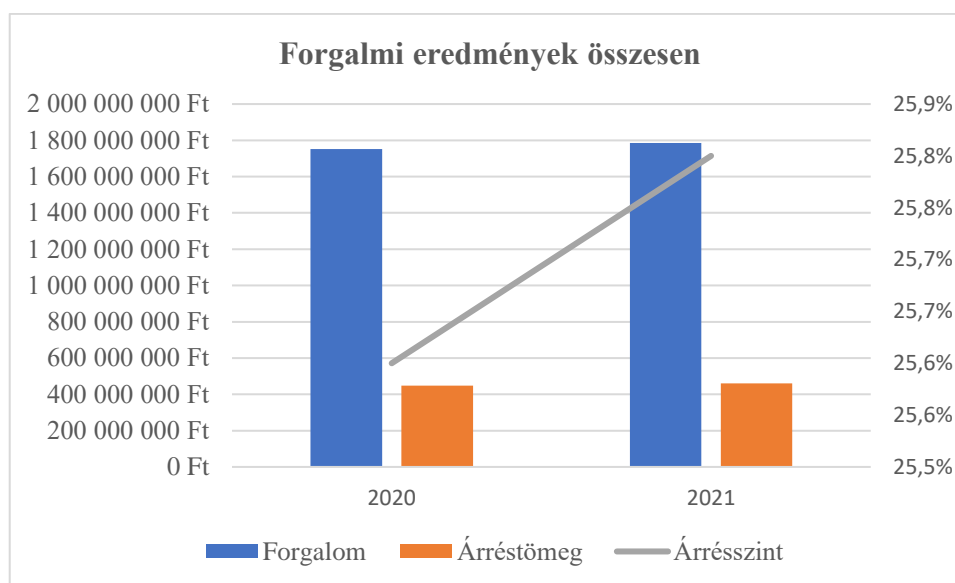
A forgalmi kimutatásból és a diagramból látható, hogy az egységek forgalma a szervezeti változás és a vevői átcsoportosítások következtében jelentősen változott.

A Szolnoki áruház és a KVK egység forgalma jelentős mértékben csökkent, míg a bővített SVK egység forgalma jelentősen nőtt. Ez magyarázható azzal, hogy a stratégiai vevők átcsoportosításával a forgalom egy jelentős része is átcsoportosításra került az SVK egységhez. Ezt a forgalmi veszteséget ezeknél az egységeknél kis mértékben azért enyhíti

az a tény, hogy a kisebb, kiemelt és törzsvevők pedig az SVK csoportból a KVK egységhez és a Szolnoki áruházhoz kerültek

Árrésszázalékban azt figyelhetjük meg, hogy a Szolnoki áruház és a KVK árrésszázaléka kis mértékben nőtt, míg az SVK egység árrésszázaléka csökkent. Ez azzal magyarázható, hogy a stratégiai vevők, a kiélezett versenyhelyzet miatt, a legtöbb esetben kedvezőbb árszínvonalon kapják a kereskedelmi cég termékeit és szolgáltatásait, ami kisebb elért árrésszintet eredményez.

Az összesítéseket az alábbi ábra mutatja:



49. ábra Forgalmi eredmények 2020/2021 (Saját forrás)

Összességben elmondható, hogy mind a három tényező, a forgalom, az árréstőmeg és az árrésszint is nőtt, bár ez nem mondható jelentősnek. Ez a növekedés az árak inflációs növekedését is jelentheti. Azt is tényként kell azonban megemlíteni, hogy egy tender következtében egy nagy stratégiai partnert a cég elvesztett a változás évében, amely közel 300 MFt veszteséget jelentett és nem függött össze a változással. Ezek figyelembevételével az eredmények kis mértékű növekedése is eredményesnek mondható, ezért a hipotézist megerősítette a kutatás.

### 3.4.5. Szekunder kutatás: Versenytárs elemzés a változás után

A változás egyik indukálója a versenytársak erősödő pozíciója és az új típusú értékesítéspolitikájuk volt.

A kutatás ezen pontja azt vizsgálja, hogy a változás hogyan hatott a versenytársakkal szembeni piaci helyzetére a kereskedelmi cégnek az alábbi hipotézisen keresztül:

**H3: A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képesti piaci részarányát megőrizni/növelni**

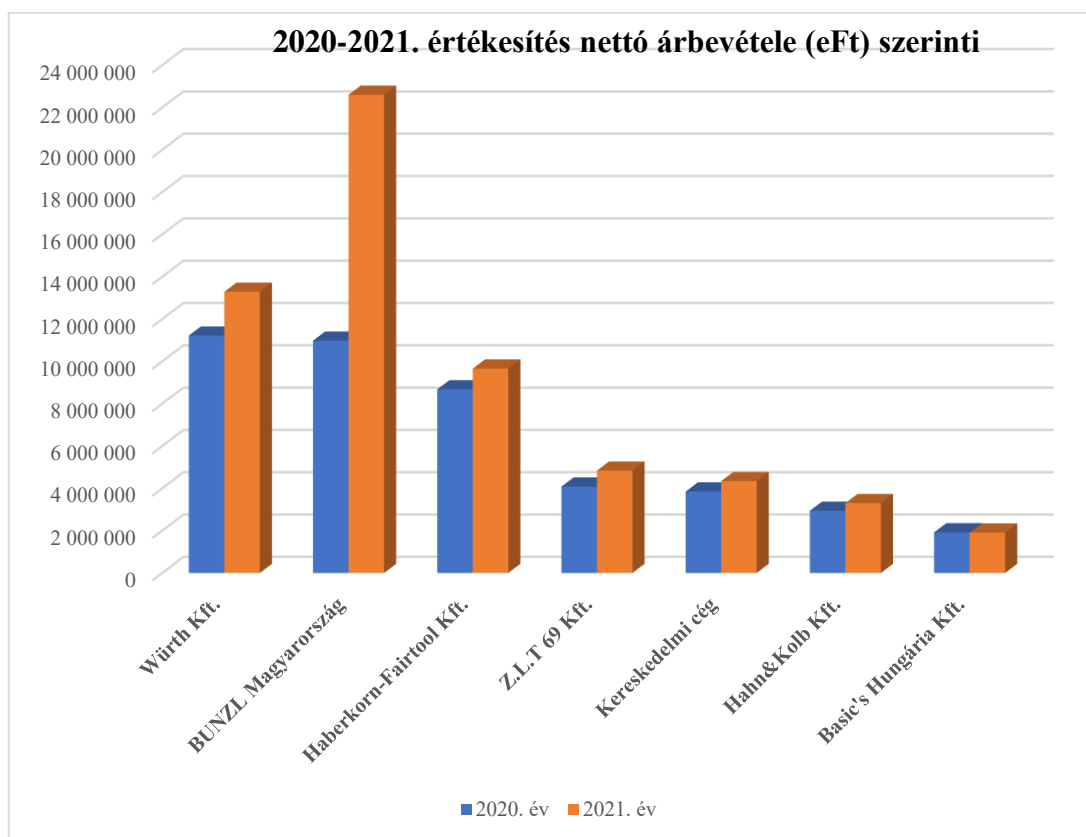
A vizsgálatnál a dolgozatban már szereplő versenytársak mérleg és eredménykimutatása volt az elsődleges forrás.

A változás előtti és utáni kimutatások összehasonlítása az alábbi:

10. táblázat Versenytárs forgalom elemzés 2020/2021 (Saját forrás)

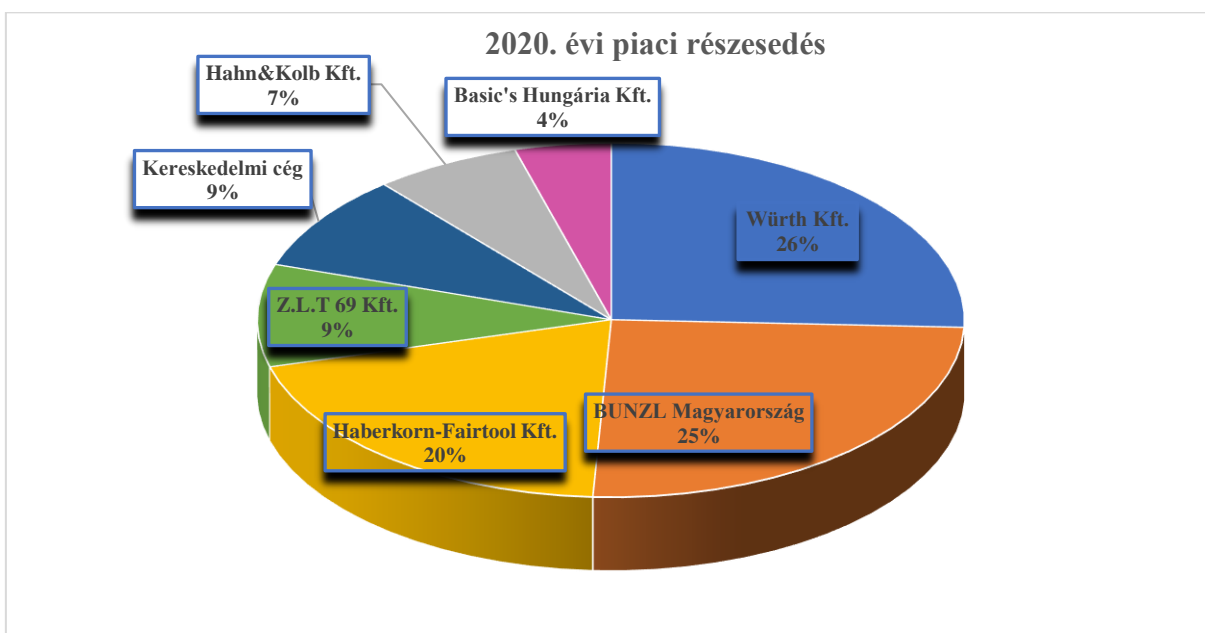
Helyezés	Értékesítés nettó árbevétele	2020. év	% arány a piacból	Helyezés	Értékesítés nettó árbevétele	2021. év	% arány a piacból
1.	Würth Kft.	11 218 289	25,7%	1.	BUNZL Magyarország	22 600 433	37,7%
2.	BUNZL Magyarország	10 979 103	25,1%	2.	Würth Kft.	13 289 748	22,2%
3.	Haberkorn-Fairtool Kft.	8 680 180	19,9%	3.	Haberkorn-Fairtool Kft.	9 658 628	16,1%
4.	Z.L.T 69 Kft.	4 084 898	9,4%	4.	Z.L.T 69 Kft.	4 835 931	8,1%
5.	Kereskedelmi cég	3 849 039	8,8%	5.	Kereskedelmi cég	4 338 522	7,2%
6.	Hahn&Kolb Kft.	2 938 071	6,7%	6.	Hahn&Kolb Kft.	3 303 339	5,5%
7.	Basic's Hungária Kft.	1 920 384	4,4%	7.	Basic's Hungária Kft.	1 906 833	3,2%
	Összesen:	43 669 964	100,0%		Összesen:	59 933 434	100,0%

Ábrában a versenytársak és a kereskedelmi cég forgalma az alábbiak szerint alakult:

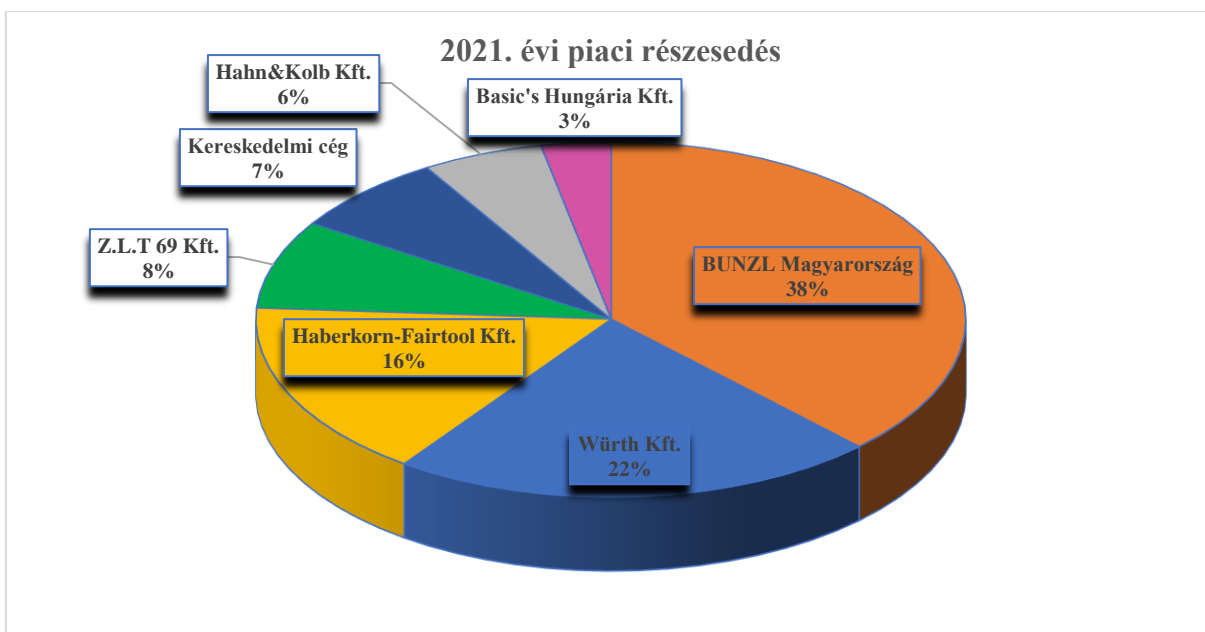


50. ábra Versenytársak értékesítési nettó árbevétel összehasonlítása (Saját forrás)

Piaci részesedésben ez az alábbiak szerint alakul:



51. ábra 2020.évi piaci részesedések a versenytársak között (Saját forrás)



52. ábra 2021.évi piaci részesedés a versenytársak között (Saját forrás)

Látható, hogy majdnem minden versenytársnál volt növekedés a forgalomban (kivéve a Basic's Hungária Kft.-nél), azonban a Bunzl Magyarország esetében kimagaslóan nagy növekedés tapasztalható.

11. táblázat Piaci változások 2020/2021 (Saját forrás)

Cégnév	Változás eft-ban 2020/2021	Változás %-ban 2020/2021	Piaci növekedés részaránya 2020/2021
BUNZL Magyarország	11 621 330	101,5%	71,5%
Würth Kft.	2 071 459	21,0%	12,7%
Haberkorn-Fairtool Kft.	978 448	11,3%	6,0%
Z.L.T 69 Kft.	751 033	18,4%	4,6%
Kereskedelmi cég	489 483	12,7%	3,0%
Hahn&Kolb Kft.	365 268	12,4%	2,2%
Basic's Hungária Kft.	-13 551	-0,7%	-0,1%
<b>Piac növekedése:</b>	<b>16 263 470</b>	<b>37,2%</b>	<b>100%</b>

A növekedés az új üzletágnak köszönhető, amelyet a pandémia idején vezettek be: a higiéniai termékek forgalmazását. Ez olyan szinten sikerült a cégnek, hogy árbevételüket meg tudták duplázni ennek segítségével. Ez a jó döntés a piaci részesedésüket 25%-ról 38%-ra növelte, ami a többi versenytárs piaci részesedésének csökkenését jelentette.

Habár a kereskedelmi cég is forgalomnövekedést könyvelhet el a változás évében, ez az eredmény nem vezetett piaci részesedés növekedéshez, hanem 9%-ról 7%-ra való csökkenés volt tapasztalható.

A kutatási tények alapján elmondható, hogy a 3. hipotézis, miszerint a kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képesti piaci részarányát megőrizni/növelni hamisnak bizonyult.

## 4. Következtetések, javaslatok

A dolgozatom elején az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

**H1: A változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat.**

Az interjúk során a válaszadók közel 82%-a valamilyen szinten eredményesnek tartotta a változást és nem volt olyan munkatárs, aki a változást eredménytelennek tartotta, így a hipotézis részben beigazolódott.

A kérdésekből adott válaszok alapján az a véleményem, hogy a változás eredményességét nagy mértékben befolyásolta a megfelelő kommunikáció, illetve beavatás, a folyamatok pontos ismertetése és a változáshoz szükséges kompetenciafejlesztés.

Szintén fontos volt, hogy a válaszadók többsége érezte a változás szükségességét, így el tudott köteleződni a változás mellett.

A változás gyenge pontja volt, hogy nem minden válaszadó érezte magát felkészülnek a változásra és bizonytalanságot is éreztek a munkatársak.

**H2: Már rövid távon eredményt hoztak a beavatkozó változások a kereskedelmi cégnél (Direkt értékesítés + SVK forgalom+Szolnoki forgalom)**

A változást követő forgalom- és eredménykimutatás azt mutatta, hogy a 3 változásban érintett egység összesített forgalma és árrezsintje is kismértékben nőtt, ezért a hipotézis beigazolódott. Fontos megjegyezni azonban, hogy az eredményt torzíthatja az a tény, hogy az infláció mértéke nem lett figyelembe véve a számításnál, illetve vannak olyan körülmények is (pl. vevővesztés), amely a változástól függetlenül következett be.

Véleményem szerint a változás hatása hosszabb távon lesz számottevően kimutatható, amely legalább 2-3 évet jelent. Ekkor lehet levonni releváns következtetéseket a változás hatásairól.

**H3: A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képesti piaci részarányát megőrizni/növelni**

A versenytársak forgalmi és piaci részarány elemzéséből kitűnik, hogy bár a kereskedelmi cég árbevételét növelni tudta 12,7%-val, azonban a piaci részesedése 9%-ról 7%-ra csökkent a 2020. évről 2021. évre változóan. Ez azt jelenti, hogy piaci pozícióját nem tudta megtartani a hipotézis nem igazolódott be.

Kotter 8 lépéses változásmodelljének alapján javaslatom, a még elmaradt és nem beteljesített lépéseken keresztül, a változásmenedzsment lépcsőinek folytatása, úgy mint:

- **Gyors győzelmek kivívása**, mely elkötelezetté teszi a munkatársakat és ezáltal növeli az eredményességüket is.



- **Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése** a munkatársak által javasolt egységekben. Az a változás nem lehet sikeres, amely elkülönítve megy végbe egyes egységeken, hiszen a vállalat egységei, legyen az front office vagy back office, szervesen kapcsolódnak egymáshoz. Az eredményes változás a szervezet lehetőleg teljes egészére kihat és globális változtatja meg a szemléletmódot és a vállalati munkakultúrát.
- **Az új megoldásokat céges kultúrában meg kell gyökereztetni**, enélkül lehetőség van a régi szemléletmódba visszatérni. Újra kell definiálni az egyes egységek céljait, jövőképét, új teljesítménymérést kell bevezetni, új folyamatokat és dokumentációt kell alkotni. Meg kell határozni az egyes egységek felelősséghatárait és együttműködési irányelveit.

Az a véleményem, hogy ebben a változásban a kereskedelmi cég jó úton jár, de még számtalan lépést kell tenni a változás megszilárdításáért és a környezethez való eredményes adaptációhoz.

## 5. Összefoglalás

Diplomadolgozatom célja bemutatni egy magyar tulajdonú szerszámkereskedelemmel foglalkozó KKV adaptációját a környezeti és piaci változásokhoz stratégiai és szervezeti változásokkal.

Szintén szándékom bemutatni a Kotter-féle változásmenedzsment lépéseinek gyakorlati alkalmazását és megvizsgálni ennek eredményességét.

Dolgozatom aktualitását a világban és a hazai gazdasági környezetben végbement átalakulások adták, mely érintette a teljes piacot és annak minden szereplőjét. A 2020-as évre hazánkba begyűrűzött Covid 19 hatása teljesen megváltoztatta a hazai piaci környezetet, melyre a világpiac is igen erős hatással van. Azok a cégek voltak képesek fennmaradni és erősödni ebben az élesedő versenyben., különösen a kis- és középvállalkozások, melyek tudtak alkalmazkodni a megváltozott helyzethez.

Röviden bemutattam a kereskedelmi cég történetét, értékesítési csatornáit és a változás előtti szervezeti felépítését.

Helyzetelemzésemben a PESTEL és a Porter-féle iparági elemzésben mutattam be a megváltozott piaci helyzetet és ennek szereplőit.

A versenytársелеmzésben a kereskedelmi céget összehasonlítom a szerszámkereskedelmi piac legfontosabb versenytársaival, különösképpen a szerszám- és eszközkidó automata szolgáltatással rendelkező cégeket. Itt tapasztalható mekkora a versenyereje a jelentős tőkeerővel rendelkező cégeknek és milyen kitörési pontok vannak egy KKV számára a versenyben.

A SWOT elemzéssel a kereskedelmi cég erősségeit és gyengeségeit, valamint a környezet lehetőségeit és veszélyeit tártam fel. Az alternatív stratégiai irányok a TOWS mátrix alapján kerültek megállapításra.

Ezekből a stratégiai irányokból lettek kiválasztva a stratégiai tervezésnél a cég egészének értékesítési politikájába illeszkedő akciótervek.

Változásmenedzsment modellként a Kotter-féle 8 lépés lett alkalmazva a szervezeti és értékesítési változás végrehajtásához.

Kutatásaimban 3 féle vizsgálatot alkalmaztam az alábbiak szerint:

12. táblázat Hipotézisekhez tartozó kutatási módszerek (Saját forrás)

Hipotézis	Adatok típusa	Kutatás típusa
A változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat.	Primer adatok	Félig strukturált interjú
Már rövid távon eredményt hoztak a beavatkozó változások a kereskedelmi cégnél	Szekunder adatok	Adatelemzés
A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képest a piaci részarányát megőrizni/növelni	Szekunder adatok	Adatelemzés

A hipotézisek vizsgálatának végeredményét az alábbi táblázatba foglalom össze:

13. táblázat Hipotézis - tézis összefoglaló táblázat (Saját forrás)

Hipotézis	Végeredmény	Tézis
A változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat.	részben beigazolódott	a hipotézis elfogadott
Már rövid távon eredményt hoztak a beavatkozó változások a kereskedelmi cégnél	beigazolódott	a hipotézis elfogadott
A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képesti piaci részarányát megőrizni/növelni	nem igazolódott be	a kereskedelmi cég nem tudta megtartani piaci részarányát a versenytársakhoz képest

Összeségében elmondható, hogy a kereskedelmi cég jól ismerte fel a változás szükségességét és véleményem szerint megfelelő stratégiai irányt alkalmazott, azonban ennek eredményéhez még hosszabb átfutási időszak szükséges, ezért javaslom a változásmenedzsment lépéseinek teljes végrehajtását és ezután újabb kutatás szükséges az eredményesség megállapítására.

A kutatás korlátja az időtáv rövidege volt, nem tudtam a változások hatásait közép- és hosszú távon vizsgálni.

Jelen kutatás felhasználható a KKV kereskedelmi cégek stratégiaalkotási és változásmenedzsmentbeli tapasztalatainak megosztásánál, illetve gyakorlati oktatásánál.

A kutatás lehetséges további iránya a kereskedelmi cég többi értékesítési egységei stratégiájának és változásmenedzsmentjének vizsgálata, ennek eredményessége és kapcsolódása a dolgozatban szereplő egységekhez. Szintén érdemes vizsgálni a kiszolgáló egységek változásmenedzsmentjét, amit a dolgozatban szereplő egységek változásai indukálnak.

A dolgozat címére visszacsatolva, nem elég a változó gazdasági környezetben egy KKV számára a jó stratégia az életben maradásra és fejlődésre, de nélkülözhetetlen a megfelelő stratégia megtervezése és kivitelezése ahhoz, hogy felvegye a versenyt a nagyobb, tőkeerős nemzetközi cégekkel és megkeresse a maga specialitását a versenyben.

Dolgozatom beigazolta Charles Darwin állítását:

**„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.” (Charles Darwin)**

## Irodalomjegyzék

- Balaton, K., & Hortoványi, L. (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton, K., & Tari, E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó.
- Bauer, A., Berács, J., & Kenesei, Z. (2016). *Marketing alapismeretek*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Forrás: mersz.hu: [https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt\\_8\\_p7/#m795valgt\\_8\\_p7](https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_8_p7/#m795valgt_8_p7)
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization development & change*. South-Western/Cengage Learning.
- Európai Számvevőszék. (2023). *A növekvő mennyiségű veszélyes hulladék kezelésére irányuló uniós fellépések*. Publications Office.
- Farkas, F. (2013). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémia Kiadó.
- Juhász, P., & Szabó, Á. (2021). A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe az első hullám tapasztalatai alapján. *Közgazdasági Szemle*, 126-153.
- Keszey, T., & Gyulavári, T. (2016). *Marketingtervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008 . July-August). Choosing Strategies for Change. old.: 20-28.
- Kotter, J., Rathgeber, H., Mueller, P., & Hegedűs, G. (2007). *Olvad a jéghegyünk!: változás és siker bármilyen körülmények között*. Trivium.
- Kömüves, Z. S., Dajnoki, K., dr. Szűcs Pató, G., Poór, J., Szabó, K., Szabó-Szentgróti, G., & Szabó, S. (2022). *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2021). *Magyarország, 2020*. Pátria Nyomda Zrt.
- MacKay, B., Arevuo, M., Mackay, D., & Meadows, M. (2020). *Strategy: theory, practice, implementation*. Oxford University Press.
- Munkavédelmi törvény. (1993). A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény.
- Nábrádi, A., Bittner, B., Madai, H., & Nagy, A. (2019). *A stratégiai tervezés XXI. századi gyakorlata*. Partiumi Keresztény Egyetem.
- Némedi, J. (2009). Szervezési- és vezetési ismeretek. <https://centroszet.hu/>.
- Noszkay, E. (2018). *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 181-203.

- Reketye, G., Törőcsik, M., & Hetesi, E. (2016). *Bevezetés a marketingbe*. Akadémiai Kiadó.
- Takács, A. (2015). Sikeres szervezeti átalakítás a változásmenedzsment. In J. T. Karlovicz, *Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban* (old.: 221-231). Komárom: INTERNATIONAL RESEARCH INSTITUTE s.r.o. .
- Takács, A. (2015/3). Változásmenedzsment a szervezetek tükrében. *Tér-Gazdaság-Ember*, 39-53.
- Wehrich, H. (1982). The Tows Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning Vol. 15*, 54.

## 1. számú melléklet: Versenytársелеmzés szempontjai

Minősítési szempont	Súlyozás	1 pont	2	3	4	5
Cég nagysága, árbevétele	8%	mikro- és kis vállalat, 1 mrd Ft alatti forgalommal	középvállalat, 2 mrd Ft alatti forgalommal	középvállalat 2-5 mrd Ft közötti forgalommal	közép- vagy nagyvállalat 5-10 mrd Ft forgalommal	közép- vagy nagyvállalat 10 mrd Ft feletti forgalommal
Automaták gyártói háttere	7%	nincs automatája	ad hoc automata beszerzés különböző gyártóktól	még nem kifejlett rendszerű automatarendszer	kifejlett automata rendszer, nem teljes választékkal	kifejlett automata rendszer, teljes választékkal
Automaták típusa (spirálos, kölcsönző stb.)	5%	nincs saját üzemeltetésű automatája	1-2 fajta automatát üzemeltet	3-4 fajta automatát üzemeltet	4-nél több automata fajtát üzemeltet, de nem teljes választékot	az automaták teljes választékát üzemelteti
Automaták darabszáma, referencia	5%	0-10 automata üzemeltetése, nincs referenciahely	11-29 automatát üzemeltet, van referenciahely	30-80 automatát üzemeltet, van referenciahely	81-150 automatát üzemeltet, van referenciahely	151 feletti automatát üzemeltet
Termékportfólió (termékcsoport erősségek)	15%	nincs automata kompatibilis termékcsoportja	1-2 automata kompatibilis termékcsoportja van	hiányzik a teljes automata kompatibilis termékportfóliójából termékcsoport	teljes az automata kompatibilis termékcsoportja, nincs saját márkás terméke	teljes az automata kompatibilis termékcsoportja, van saját márkás terméke
Területi lefedettség - Piaci jelenlét erőssége (országos – lokális)	10%	1 megyében üzemeltet automatát	2-4 megyében üzemeltet automatát	Kelet- vagy nyugat Magyarországon üzemeltet automatát	Országosan üzemeltet automatát	Országosan + külföldön üzemeltet automatát
Üzletkötők száma	10%	1-2 üzletkötő	3-5 üzletkötő	6-10 üzletkötő	11-30 üzletkötő	31 feletti üzletkötő
Automatába helyezett termékárpólitika	10%	Listaáron értékesítés (50-70% árrés)	Prémium árszínvonalon való értékesítés (40-49% árrés)	Magas árszínvonalon való értékesítés (30-39%)	Átlagos árszínvonalon való értékesítés (20-29%)	Átlag alatti szinten árszínvonalon való értékesítés (0-19%)
Automata árpólitika (bérleti díj, üzemeltetés stb.)	10%	Teljes bérleti díj + üzemeltetési költség (kb. 300€)	Teljes bérleti díj költségének kiszámlázása (kb. 200€)	Bérleti díj egy részének kiszámlázása (kb. 100-199 €)	Forgalmi elváráshoz kötött díjmentes automata bérlés a vevőnek	Forgalmi elvárás nélküli díjmentes automata bérlés a vevőnek
Automatához kapcsolódó szolgáltatásai	10%	nincs üzemeltetési szolgáltatás	csak töltési szolgáltatás külsős, szakképzettség nélküli töltővel, minimális hibaelhárítás	töltési és üzemeltetési szolgáltatás, külsős, szakképzettség nélküli töltővel	töltési, üzemeltetési szolgáltatás szakképzett töltővel, standard rendszerben	töltési, üzemeltetési szolgáltatás szakképzett töltővel, egyedi igények kiszolgálásával, konfiguráció módosításokkal
Automata marketing kommunikációja (nyomatott, webes, automatán megjelenő)	10%	nincs automata design, nincs weboldal, brosúra	minimális információ, prezentáció, hirdetés	weboldalon való megjelenés, minimális hirdetés, hírlevél	weboldal+kiadványok+hirdetés, hírlevél	weboldal+kiadványok+hirdetés+egyedi automata arculat

## 2. számú melléklet: Versenytársелеmzés

	Minősítési szempont	Súlyozás	Maximum pontszám	Kereskedelmi cég	Pontsz.	Haberkorn-Fairtool	Pontsz.	Bunzl	Pontsz.	ZLT	Pontsz.
1	Cég háttere, tőkeerőssége	8%	5	magyar tulajdonú közép vállalat, közepesen tőkeerős	3	nemzetközi cég, erős tőkeháttérrel	4	nemzetközi cég, nagyon erős tőkeháttérrel	5	magyar tulajdonú kisvállalat, közepesen tőkeerős	3
2	Automaták gyártói háttere	7%	5	IVM Zrt. - hazai legszélesebb termék választék, szolgáltatás	4	IVM Zrt. - hazai legszélesebb termék választék, szolgáltatás	4	Több gyártóval dolgozik ( IVM Zrt / Vendinvest Kft /)	3	Saját fejlesztés, még nem kifejlett technológia	3
3	Automaták típusa (spirális, kölcsönző stb.)	5%	5	Pro, Ring, Rent, Bin, Scale	4	Pro, Ring, Rent, Bin, Scale	4	Pro, Vendinvest, Román automatagyártó	2	Spirál automata, IRM szoftver	3
4	Automaták darabszáma, referencia	5%	5	39	3	200 felett	5	~ 100 db (Bosch, GE)	4	25 db	2
5	Termékportfólió (termékcsoport erősségek)	15%	5	Széles lefedés, egyedi vevő igényekhez igazodó, nincs saját márkás termék	4	Széles lefedés, egyedi vevő igényekhez igazodó, saját márkás termékek	5	Munkavédelem és higiéniai termékek, saját márkás termékek	2	Széles lefedés, egyedi vevő igényekhez igazodó, hegesztéstechnika hiányzik	3
6	Területi lefedettség - Piaci jelenlét erőssége (országos – lokális)	10%	5	Pest -Heves-JNK Szolnok megye	2	Országos lefedettség, Magyarországon kívül Európára is nyitott (Ausztria, Németország)	5	Országos	4	Főleg Kelet-Magyarország	3
7	Üzletkötők száma	10%	5	Az automata üzletágnak nincs önálló üzletkötője, kiegészítő tevékenység a területi képviselőknek (5 fő)	2	~ 20 területi képviselő + termékmenedzseri rendszer	4	~ 10 területi képviselő	3	~ 20 területi képviselő	4
8	Automatába helyezett termékárpolitika	10%	5	Versenyhelyzethez igazodó, kötelező minimum árréssel	4	Versenyhelyzethez igazodó, saját márkás termékeknél árelőny, osztrák értékesítési politikával (nagyobb elvárt árrés)	4	Versenyhelyzethez igazodó, saját márkás termékeknél árelőny, magas árrésű árképzés	3	Versenyhelyzethez igazodó, nagyon rugalmas árképzés	4
9	Automata árpolitika (bérleti díj, üzemeltetés stb.)	10%	5	Forgalmi elvárás mellett 50€ üzemeltetési költség	4	Már 100 eft forgalmi elvárásra is ingyenes az üzemeltetés	4	Bérleti díjat (kb. 158 EUR) számít fel + töltési költséget	3	Elkötelezettség mellett hozzáadott szolgáltatásokat vállal, szoftver is, nincs elkötelezettség kérés	5
10	Automatához kapcsolódó szolgáltatásai	10%	5	Szervizhálózat, üzemeltetési tapasztalat, saját töltőrendszer, rugalmas egyedi megoldások	5	Egyedi szoftver, üzemeltetési tapasztalat, belső ember hibaelhárításra, nem reagál egyéni igényekre, standardizálás	3	Szaktanácsadás a termék kiválasztáshoz, külsős, megbízott töltők, szolgáltatási problémák	3	Saját fejlesztésű raktár szoftver, raktározási rendszer, saját töltőrendszer	4
12	Automata marketing kommunikációja (nyomatott, webes, automatán megjelenő)	10%	5	céges web oldal és vevő ajánlás útján, automatán nincs céges design	3	Egyedi arculatú gépek, kiadványok, web, területi értékesítési támogatás	5	Web, értékesítők általi kommunikáció, nincs automatán design	4	Minimális webes megjelenés, területi képviselői skatundás, automatán minimális design	4
	<b>Összpontszám</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>3,47</b>	<b>35</b>	<b>4,3</b>	<b>43</b>	<b>3,21</b>	<b>31</b>	<b>3,55</b>	<b>35</b>



	Minősítési szempont	Súlyozás	Maximum pontszám	Würth	Pontsz.	Hahn&Kolb	Pontsz.	Basic's	Pontsz.
1	Cég háttere, tőkeerőssége	8%	5	nemzetközi cég, nagyon erős tőkeháttérrel	5	nemzetközi cég, nagyon erős tőkeháttérrel	3	magyar tulajdonú kis cég, mérsékelt tőkeerős	2
2	Automaták gyártói háttere	7%	5	IVM Zrt. - hazai legszélesebb termékválaszték, szolgáltatás	4	Stock&Go - IVM Zrt.-ből kivált hazai kisebb gyártó	4	IVM Zrt. - hazai legszélesebb termékválaszték, szolgáltatás	4
3	Automaták típusa (spirálos, kölcsönző stb.)	5%	5	Pro, Ring, Rent, Bin, Scale	4	Egyenértékű a Pro-val, Rent-tel, + páternoszter jellegű automata is	4	Pro, Ring, Rent, Bin, Scale	4
4	Automaták darabszáma, referencia	5%	5	~ 30 db	3	~ 40 db	3	~ 20 db	2
5	Termékportfolió (termékcsoport erősségek)	15%	5	Széles lefedés, egyedi vevőigényekhez igazodó, saját márkás termékek	5	Széles lefedés, egyedi vevőigényekhez igazodó, saját márkás termékek	5	Főleg munkavédelmi termékek	2
6	Területi lefedettség - Piaci jelenlét erőssége (országos – lokális)	10%	5	Országos	4	Országos	4	Főleg Kelet-Magyarország	3
7	Üzletkötők száma	10%	5	~ 40 területi képviselő, kiegészítő tevékenység az automata rendszer értékesítés	5	~ 20 területi képviselő, kiegészítő tevékenység az automata rendszer értékesítés	4	~ 10 területi képviselő	3
8	Automatába helyezett termékárpolitika	10%	5	Magasabb árszínvonalon dolgozik, mint a versenytársak	2	Magasabb árszínvonalon dolgozik, mint a versenytársak	2	Nagyon rugalmas árképzés, alacsony árréssel	5
9	Automata árpolitika (bérleti díj, üzemeltetés stb.)	10%	5	Automata rendszerük telepítése forgalomhoz kötött	2	Bérleti díjat kérnek: kb 200 EUR	2	Nem kérnek bérleti díjat, nincs forgalmi elvárás	5
10	Automatához kapcsolódó szolgáltatásai	10%	5	külsős töltők, nincs igazi szolgáltatásrendszer, standardizálás jellemző	3	külsős töltők, nincs igazi szolgáltatásrendszer, standardizálás jellemző	3	nagyon rugalmas szolgáltatási rendszer, megbízott, külsős töltőkkel	4
12	Automata marketing kommunikációja (nyomatott, webes, automatán megjelenő)	10%	5	Web, értékesítők általi kommunikáció, automatán design	4	Web, értékesítők általi kommunikáció, automatán design	4	Web, értékesítők általi kommunikáció, automatán design	4
	<b>Összpontszám</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>3,78</b>	<b>36</b>	<b>3,52</b>	<b>35</b>	<b>3,44</b>	<b>36</b>

### **3. számú melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív**

#### **Félig strukturált interjú – munkavállalói**

##### **Alapkérdések**

1. Hány éve dolgozik Ön a cégnél?
2. Megítélése szerint milyen a rálátása a szervezeti folyamatokra? Miért?

##### **Múltra vonatkozó kérdések**

3. Mit gondol a változás előtti
  - szervezeti felépítés hatékonyságáról (Direkt értékesítés/SZEA csoport)?
  - egységek közötti együttműködésről a vevőkezelésben (Direkt értékesítés/SZEA csoport)?
  - időben az automatával rendelkező vevők elégedettségéről (különböző kapcsolattartók az automatás és automatán kívüli forgalom esetében)?
  - munkájával kapcsolatos elégedettségéről?
4. Mi a véleménye a változás szükségességéről?
5. Honnan informálódott a változásról, illetve annak lépéseiről?
6. Mi a véleménye a változás folyamatáról?
7. Érintette az Ön munkakörét a változás? Mennyiben?

##### **Jelenre vonatkozó kérdések**

8. Mi a véleménye a változtatás eredményességéről?
9. Változott a munkaköre a szervezeti változás után?
10. Összeségében eredményesebbnek érzi magát a változtatás utáni munkájában?

##### **Jövőre vonatkozó kérdések**

11. Mit gondol, a változásnak várhatóak még hatásai a (közel)jövőben? Mennyiben?
12. Van olyan terület, amelyet a változás nem érintett, pedig jó lett volna? Van olyan terület, ahol érdemes lenne még változást bevezetni? Miért?

#### 4. számú melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra – Covid 19-ből eredő kockázatok (Juhász & Szabó, 2021, old.: 130).....	8
2. ábra. Külső környezeti helyzetelemzés (Balaton & Hortoványi, 2018) <a href="https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_28_p8/#dj286seut_28_p8">https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_28_p8/#dj286seut_28_p8</a> letöltve: 2023.04.27.....	9
3. ábra PESTEL elemzés (Balaton & Hortoványi, 2018) <a href="https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_31_p12/#dj286seut_31_p12">https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_31_p12/#dj286seut_31_p12</a> letöltve: 2023.04.27.	10
4. ábra PESTEL elemzés (MacKay, Arevuo, Mackay, & Meadows, 2020) .....	11
5. ábra - SWOT elemzés (Saját szerkesztés) .....	12
6. ábra - TOWS elemzés (Nábrádi, Bittner , Madai, & Nagy, 2019, old.: 95).....	14
7. ábra Változásmenedzsment modellek (Takács, 2015/3, old.: 41) .....	15
8. ábra Kotter változásmenedzsment modell (Saját szerkesztés) .....	18
9. ábra Elégedettség forrásai (Rajan & Ganesan, 2017).....	19
10. ábra Jövőképpel szembeni követelmények (Rajan & Ganesan, 2017).....	20
11. ábra Kutatási célok (Saját forrás) .....	23
12. ábra Vizsgálati módszerek bemutatása (Saját forrás).....	26
13. ábra Félig struktúrált interjú kérdéscsoportjai (Saját forrás).....	28
14. ábra Helyzetelemzés részei (Keszey & Gyulavári, 2016) ( <a href="https://mersz.hu/hivatkozas/dj206mt_8_p11/#dj206mt_8_p11">https://mersz.hu/hivatkozas/dj206mt_8_p11/#dj206mt_8_p11</a> , letöltve: 2023. 04. 27)....	30
15. ábra: E-kereskedelem 2020 (Központi Statisztikai Hivatal, 2021) .....	32
16. ábra Veszélyes hulladék keletkezésével járó főbb tevékenységek (Európai Számvevőszék, 2023) .....	33
17. ábra Termék minőség-ár piramis (Saját szerkesztés) .....	36
18. ábra Vevő kategorizálás (Saját szerkesztés).....	37
19. ábra Automata üzletág stratégiai csoporttérkép (Saját forrás).....	40
20. ábra Konkurencia elemzés – Saját szerkesztés.....	42
21. ábra Versenytárselemzés: Kereskedelmi cég/Haberkorn (Saját szerkesztés).....	43
22. ábra SWOT elemzés – Saját szerkesztés .....	45
23. ábra Szervezeti ábra – Saját szerkesztés.....	50
24. ábra BCG mátrix (Balaton & Tari, Stratégiai és üzleti tervezés, 2016) <a href="https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut_49_p7/#dj114seut_49_p7">https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut_49_p7/#dj114seut_49_p7</a> letöltve: 2023.04.27 .....	51
25. ábra BCG mátrix (Balaton & Tari, Stratégiai és üzleti tervezés, 2016) .....	51
26. ábra Egységenkénti BCG diagram – Saját szerkesztés .....	53

27. ábra TOWS mátrix (Saját szerkesztés).....	55
28. ábra Vevői kategóriák egységekhez való rendelése (Saját forrás) .....	57
29. ábra Módosított szervezeti ábra (Saját forrás).....	58
30. ábra A cégnél töltött évek száma (Saját szerkesztés) .....	64
31. ábra A válaszadók rálátása a szervezeti folyamatokra (Saját szerkesztés).....	65
32. ábra A cégnél töltött évek számának kapcsolata a szervezeti folyamatokra való rálátásra (Saját forrás).....	65
33. ábra Szervezet hatékonysága a változás előtt (Saját forrás) .....	66
34. ábra Szervezet hatékonyság hiányának az okai (Saját forrás).....	66
35. ábra Együttműködés a vevőkezelésben (Saját forrás) .....	67
36. ábra Vevői elégedettség a változás előtt (Saját forrás).....	68
37. ábra Munkával való elégedettség a változás előtt (Saját forrás) .....	69
38. ábra A változás szükségessége (Saját forrás) .....	70
39. ábra Munkával való elégedettség/változás szükségessége (Saját forrás) .....	71
40. ábra Változásról való információ forrása (Saját forrás) .....	72
41. ábra Vélemény a változás folyamatáról (Saját forrás).....	73
42. ábra Változás a munkakörben (Saját forrás).....	74
43. ábra Változás eredményessége (Saját forrás) .....	75
44. ábra Változás utáni eredményesség a munkában (Saját forrás) .....	76
45. ábra Jövőre vonatkozó változások (Saját forrás).....	79
46. ábra A változás bevezetése más szervezetekben (Saját forrás) .....	80
47. ábra Egységenkénti forgalom és árréstömeg (Saját forrás).....	83
48. ábra Árrésszint vizsgált értékesítési egységenként (Saját forrás).....	83
49. ábra Forgalmi eredmények 2020/2021 (Saját forrás) .....	84
50. ábra Versenytársak értékesítési nettó árbevétel összehasonlítása (Saját forrás) .....	85
51. ábra 2020.évi piaci részesedések a versenytársak között (Saját forrás) .....	86
52. ábra 2021.évi piaci részesedés a versenytársak között (Saját forrás) .....	86

## 5. számú melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat Hipotézisek összegzése (Saját forrás) .....	24
2. táblázat Gazdasági előrejelzés 2020-2021 változásra (Központi Statisztikai Hivatal, 2021) .....	31
3. táblázat Stratégiai csoporttérkép adatai (Saját forrás) .....	40
4. táblázat Erőforrás, képesség elemzés (Balaton & Hortoványi, 2018).....	43
5. táblázat Erőforrás, képesség elemzés – Saját szerkesztés .....	44
6. táblázat Egységenkénti BCG mátrix – Saját szerkesztés.....	52
7. táblázat Elégedettség/változás iránti szükséglet (Saját forrás) .....	71
8. táblázat A változás megélése a válaszadóknál (Saját forrás) .....	78
9. táblázat Forgalmi és árrestőmeg vizsgálat 2020-2021 (Saját forrás) .....	82
10. táblázat Versenytárs forgalom elemzés 2020/2021 (Saját forrás).....	85
11. táblázat Piaci változások 2020/2021 (Saját forrás) .....	87
12. táblázat Hipotézisekhez tartozó kutatási módszerek (Saját forrás) .....	91
13. táblázat Hipotézis - tézis összefoglaló táblázat (Saját forrás) .....	91

## Függelék

### NYILATKOZAT

#### a diplomadolgozat<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Nagy Gabriella Viktória  
A Hallgató Neptun kódja: WGDCVY  
A dolgozat címe: **BIZTOS, HOGY EGY JÓ STRATÉGIA ELÉG AZ ÉLETBEN MARADÁSHOZ A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN?**  
A megjelenés éve: 2023  
A konzulens tanszék neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

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

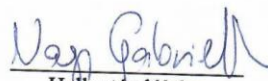
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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 szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023 év 04 hó 28 nap

  
Hallgató aláírása

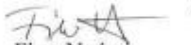
## KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Nagy Gabriella Viktória (név) (hallgató Neptun azonosítója: WGDCVY) konzulensként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozat/szakedolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozat/szakedolgozat/diplomadolgozat/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem\*<sup>3</sup>

Kelt: Gyöngyös, 2023. április 28.

  
Fiser Noémi  
Belső konzulens

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendő.

## DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

### BIZTOS, HOGY EGY JÓ STRATÉGIA ELÉG AZ ÉLETBEN MARADÁSHOZ A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN?

**Nagy Gabriella Viktória**

Vezetés- és szervezés szak, MSc szint, levelező tagozat

Tanszék/Intézet Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék/ Magyar Agrár és Élelmiszergazdasági Intézet

*Belső témavezető:* Fiser Noémi, egyetemi tanársegéd, Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék/ Magyar Agrár és Élelmiszergazdasági Intézet

Dolgozatom egy magyar szerszámkereskedelmi KKV változó környezethez való alkalmazkodását mutatja be. A cég felismerve a változó gazdasági helyzetet, a helyzetelemzések adatait és saját specialitásait kihasználva alkotta meg adaptív stratégiáját. A változások végrehajtásához a Kotter-féle változásmenedzsment modellt használta. A kutatás azt vizsgálja, hogy mennyire volt sikeres és eredményes a változások végrehajtása a munkatársak szemszögéből, a forgalmi- és eredménykimutatások alapján, illetve a piaci részesedés megőrzésének szempontjából.

A primer kutatás egy félig strukturált interjú formájában valósult meg, melyben a változásban résztvevő munkatársakat a változás előtti eredményességről, a változás folyamatáról és a változás sikerességéről lettek kérdezve. A válaszadók nagy többsége a változás után a szervezet működését és saját munkáját is eredményesnek ítélte, mint előtte, ezzel az erre irányuló hipotézis részben beigazolódott.

Az első szekunder kutatásban a változás előtti és utáni forgalom, árréstömeg és árrésszint összevetése történt. A hipotézis szerint a változás után a cég eredményesebb a változás után, mint előtte forgalmi adatok alapján. A hipotézis kis mértékben, de beigazolódott, azonban a rövid időtáv ebben az esetben a vizsgálat erőteljes korlátja volt.

A második szekunder kutatás azt a hipotézist vizsgálta versenytárs elemzésen keresztül, hogy a kereskedelmi cég meg tudta-e őrizni a piaci pozícióját a változás után. A versenytársak egy részének erőteljes fejlődése miatt ez a hipotézis nem igazolódott be, de érdemes lenne ezt hosszabb időtávon is vizsgálni.

Összeségében az adaptív stratégia és a változásmenedzsment pozitív változásokat idézett elő a cég életében, de az eredményei hosszabb időtávon fognak bebizonyosodni.