

# VÁLLALKOZÁSMENEDZSMENT

Indulás, növekedés, fejlődés

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

© Huszák Loretta, Kállay László, Mihalkovné Szakács Katalin, Petheő Attila, 2021

Vállalkozásmenedzsment. Indulás, növekedés, fejlődés

## **Szerzők:**

© Dr. Huszák Loretta egyetemi adjunktus, 2021  
Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet  
(5. fejezet)

© Dr. Kállay László egyetemi docens, 2021  
Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet  
(Bevezető, 1.4, 1.5, 1.8, 1.9, 1.10 és 3. fejezetek)

© Mihalkovné dr. Szakács Katalin egyetemi adjunktus, 2021  
Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet  
(1.1, 1.2, 1.3, 1.6, 1.7 és 4. fejezetek)

© Dr. Petheő Attila egyetemi docens, 2021  
Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet  
(2. fejezet)

Felelős kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem

Szerkesztő: Mihalkovné dr. Szakács Katalin

Szakmai lektor: Czakó Erzsébet

Olvasószerkesztő: Székely Krisztina

ISBN 978-963-503-882-4 (nyomtatott)

ISBN 978-963-503-883-1 (pdf)

## Tartalom

<b>A SZERZŐK ELŐSZAVA.....</b>	<b>8</b>
<b>AJÁNLÓ .....</b>	<b>10</b>
<b>I. rész A vállalkozás- és projektfejlesztés általános megközelítésben.....</b>	<b>11</b>
<b>ÁTTEKINTÉS.....</b>	<b>12</b>
<b>1 A FEJLESZTÉSI FOLYAMAT SZAKASZAI ÉS A MEGOLDANDÓ PROBLÉMÁK .....</b>	<b>18</b>
1.1 A vállalkozási ötlet .....	18
1.2 A piac megismerése és elemzése .....	22
1.3 STP marketing (szegmentálás, targetálás, pozicionálás).....	26
1.3.1 Szegmentálás – Mi, Miért ők és Mit szeretnének? .....	29
1.3.2 Célkiválasztás – Kiket válasszunk? .....	32
1.3.3 Pozicionálás – Hogyan érjük el, hogy minket válasszanak a vevők?.....	34
1.4 Értékajánlat fogalma és jelentősége .....	37
1.4.1 Az értékajánlat fogalma.....	37
1.4.2 Az értékajánlat meghatározásának nehézségei, veszélyei .....	38
1.4.3 Az értékajánlat helye az ellátási láncban .....	38
1.4.4 Esetpéldák értékajánlatra .....	39
1.5 Az üzleti modell fogalma és jelentősége .....	43
1.5.1 Az üzleti modell fogalma.....	43
1.5.2 Az üzleti modellek típusai .....	45
1.5.3 Árazás szerint.....	47
1.5.4 Üzleti modell kidolgozása, kifejlesztése, módosítása.....	49
1.6 Validálás (Product – Market – Business Concept Fit) .....	50
1.6.1 Piac validálása .....	51
1.6.2 Termék validálása .....	52
1.6.3 Üzleti modell validálása .....	53
1.6.4 A közösségi finanszírozás, mint a validálás egyik lehetséges fóruma .....	54
1.7 A marketing mix és a validálás összefüggései, kisvállalati marketing-kommunikáció .....	60
1.7.1 Klasszikus marketing eszközök kkv-k számára .....	62
1.7.2 Közösségi média marketing.....	64
1.7.3 Márkázás.....	66
1.7.4 Gerillamarketing .....	66
1.8 Validált tanulás – lean startup. Vállalkozásmenedzsment, mint tanulási folyamat...	69
1.9 A vállalkozás korai szakaszának finanszírozása.....	76

1.10	Növekedés, fejlődés, érettség .....	80
<b>2</b>	<b>DÖNTÉSI PONTOK A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN.....</b>	<b>83</b>
2.1	Kisvállalkozások működése során felmerülő kérdések, és az azokra adott lehetséges válaszok. ....	84
2.2	Hogyan lehet fenntartani a megújulási képességet önmagadban és a cégedben? .....	88
2.2.1	Az értékesítés megerősítése .....	88
2.2.2	A cégépítés, új emberek felvétele, a szervezet, a munkamegosztás kialakítása, ösztönzés, szervezeti kultúra .....	90
2.2.3	A cég irányítása, a tulajdonosok, a menedzserek, a board-ok szerepe és döntési jogosultsága: a delegálás, ami a sikered egyik alapfeltétele.....	93
2.2.4	Az első termék fejlesztése a vevői visszajelzések alapján, további termékek kifejlesztése.....	94
2.2.5	Folyamatok kialakítása, az alapfolyamatok fejlesztése .....	97
2.3	Hogyan lehet egyensúlyba hozni az eredményességet és a hatékonyságot? .....	97
2.3.1	A pénzügyi rendszer kiépítése .....	98
2.3.2	Az informatikai rendszer fejlesztése.....	99
2.3.3	A marketing- és az értékesítési rendszer fejlesztése.....	100
2.3.4	Szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés és a változások menedzselése .....	103
2.3.5	A tudásmenedzsment kiépítése.....	105
2.4	Mi lesz a tulajdonoddal? .....	106
2.4.1	Új piacok felkutatása és meghódítása, nemzetközi piacra lépés .....	107
2.4.2	A fejlesztés finanszírozása vevőktől vagy tőkebevonással esetleg tőzsdei bevezetéssel .....	108
2.4.3	Döntés a szerves fejlődésről, a cégfelvásárlásról vagy a cégeladásról.....	111
2.4.4	Az alapítók sorsának alakulása, a vállalkozás és a magánélet egyensúlya.....	112
2.4.5	Családi vállalkozások döntései az irányításról, az utódlásról.....	113
2.5	Hogyan lehet fenntartani a lendületet, a lelkesedést a folytatáshoz, a vállalkozás életben tartásához? .....	114
2.5.1	Stratégiaalkotás, üzleti tervezés, kontrolling .....	114
2.5.2	Együttműködés és verseny a piacon .....	114
2.6	Zárszó helyett .....	115
<b>II. rész</b>	<b>A vállalkozás- és projektfejlesztés speciális esetei.....</b>	<b>121</b>
<b>3</b>	<b>HÁLÓZATI HATÁS ÉS KÖVETKEZMÉNYEI.....</b>	<b>122</b>
3.1	A hálózati hatás meghatározása.....	122
3.2	A hálózat abszolút és relatív mérete, aktivitási szintje .....	124
3.3	A hálózat üzleti értéke .....	125
3.4	Üzleti modellek a modern gazdaságban .....	129

3.5	A hálózati hatás következményei a menedzsmentre .....	129
<b>4</b>	<b>CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJE .....</b>	<b>132</b>
4.1	A családi vállalkozás fogalom meghatározása a hazai és nemzetközi szakirodalomban és gyakorlatban.....	132
4.2	Számosságuk és méret szerinti megoszlásuk.....	135
4.3	A hazai családi vállalkozások típusai – alapításuk és fejlődési pályáik alapján.....	138
4.3.1	Alapítás indoka .....	139
4.3.2	Vállalkozás mérete.....	140
4.3.3	Életciklus .....	140
4.3.4	Jövőbeni célok – fejlődési pálya.....	142
4.4	A családi vállalkozások jellemzőinek és működésének markáns eltérései a nem családi tulajdonú társaikhoz képest .....	143
4.4.1	Piaci és üzleti környezet, vevőkapcsolatok .....	144
4.4.2	Humán erőforrás kezelés .....	144
4.4.3	Innovációs teljesítmény .....	144
4.4.4	Pénzügyi menedzsment .....	145
4.4.5	Vállalkozásfinanszírozás .....	145
4.4.6	Stratégiai tervezés.....	145
4.4.7	Menedzsment és szervezeti kultúra .....	146
4.4.8	Tudásátadás.....	147
4.4.9	Értékrend – család és vállalkozás összhangja.....	147
4.4.10	Generációváltás.....	149
4.5	A hazai családi vállalkozások előtt álló főbb kihívások, a családi vállalatok fokozott veszélyeztetettsége.....	149
4.5.1	Családi hozzá nem értés.....	149
4.5.2	Stratégia teljes hiánya .....	150
4.5.3	Utódlás.....	150
<b>5</b>	<b>Vállalkozások növekedése nemzetközi piacra lépés útján. Stratégiai tervezés a nemzetközi piacra lépéshez.....</b>	<b>155</b>
5.1	Bevezetés: Hazai kis- és középvállalkozások gazdasági súlya és külpiaci tevékenysége a számok tükrében.....	155
5.1.1	Globalizáció és külpiaci üzleti tevékenységek .....	157
5.2	A magyar vállalatok külpiaci tevékenysége a számok tükrében .....	158
5.2.1	Magyar cég vagy külföldi leányvállalat?.....	159
5.2.2	A magyar vállalatok külpiaci tevékenysége .....	160
5.2.3	Összefoglalás: Magyar cégek külpiaci tevékenysége.....	165

5.3	A nemzetköziesedés gazdaságtana .....	166
5.3.1	Nemzetközi piacok és szabadkereskedelmi egyezmények.....	166
5.3.2	Külpiaci tevékenységek iránya és formája .....	169
5.3.3	Nemzetköziesedés a vállalatok különböző életszakaszában.....	169
5.3.4	Belső növekedés és nemzetköziesedés .....	171
5.3.5	Érvek a nemzetköziesedés mellett.....	172
5.3.6	A külpiacra lépés akadályai .....	174
5.3.7	Nemzetközi terjeszkedés stratégiája.....	175
5.3.8	Összefoglalás: A nemzetköziesedés gazdaságtana.....	176
5.4	Kkv-k nemzetköziesedésének tipikus modelljei.....	177
5.4.1	Akik bárkával mennek ki az óceánra.....	179
5.4.2	Akik beállnak a láncba – hálózati nemzetköziesedés.....	183
5.4.3	A született globális „csillagszeműek” .....	187
5.4.4	Összefoglalás: Kkv-k nemzetköziesedésének elméleti modelljei .....	192
<b>6</b>	<b>Kulcsfogalmak, szakkifejezések .....</b>	<b>195</b>
<b>7</b>	<b>FORRÁSJEGYZÉK.....</b>	<b>200</b>
<b>8</b>	<b>A SZERZŐKRŐL .....</b>	<b>208</b>

## A SZERZŐK ELŐSZAVA

Könyvünket két olvasói csoport számára készítettük. Egyrészt azoknak az egyetemi hallgatóknak, akik vállalkozásfejlesztést tanulnak, akár önálló, saját vállalkozás megalapozása, akár már működő vállalkozások bővítése céljából. Ajánljuk a könyvet azoknak a hallgatóknak is, akik a vállalkozó ökoszisztémában nem közvetlenül vállalkozóként, hanem szakértőként, tanácsadóként valamilyen támogató, kiegészítő szervezetben fognak tevékenykedni, mert a fejlesztési problémák megértése, és az elemzőképesség fejlesztése számukra is meghatározó.

Másrészt ajánljuk mindazok számára, akik a vállalkozói életpálya mellett döntenek, és úgy érzik, szakmai tudásra és gyakorlati tanácsokra van szükségük, de azt önfejlesztéssel, önálló tanulással kívánják elérni.

Az elemzett menedzsmentproblémák elméleti megalapozásánál arra törekedtünk, hogy a tankönyv felsőoktatási kurzusok kötelező olvasmányaként is megállja a helyét. A szemléltető példák és megoldandó kifeladatok során fejlesztett képességek a gazdálkodástudomány felsőoktatásban azonosított kimeneti követelményeivel is összhangban állnak. Ezen felül tankönyvünk támogatja a projekt alapú tanulást és a problémamegoldó szemléletmód alkalmazását az oktatásban, ezért a kitekintő feladatokat követő projektfeladatokkal lehetőséget biztosítunk a kislétszámú csapatokban folyó, kooperatív hallgatói munkára, így a mainstream pedagógiai módszerek alkalmazására. A projekt lehet saját vállalkozás megalapozása, vagy egy konkrét projekt működő vállalkozás vagy fejlesztési projekt elemzésére. A hallgatók feladata a projekt üzleti potenciáljának objektív elemzése, így tehát a jó teljesítményt az elemzés minősége adja.

Fontosnak tartjuk, hogy az Olvasók a tanulás során minél több való életből vett példát ismerjenek meg, amit a fejezetek végén található kitekintő feladatok megoldásával tehetnek meg.

A könyv első részében a vállalkozásfejlesztés, illetve a projektfejlesztés azon általános területeit és folyamatát tárgyaljuk vállalkozóra összpontosító szemléletben, amelyek minden vállalkozó és fejlesztő számára fontosak lehetnek. Vállalkozáson a személyt (entrepreneur), a tevékenységet (entrepreneurship, entrepreneurial activity) és a szervezeti-jogi keretet (enterprise) egyaránt értjük. Az egyes fejezetek logikai felépítéséhez a Vállalkozás vagy fejlesztési projekt szakaszait leíró modellt vettük alapul (részletesen lásd az 1. fejezetben), és annak fázisai mentén haladtunk témáról témára. A második részben olyan speciális kérdéseket vitatunk meg, amelyek a vállalkozások csak egy-egy kisebb csoportját érintik; a startupok számára fontos hálózati hatást, a családi vállalkozások sajátosságaiból adódó speciális menedzsmentjét, valamint a nemzetköziesedést, mint a növekedés egyik fontos útját.

Könyvünkben nagy mértékben építünk a hallgatók által az üzleti- és vállalatgazdaságtan, a gazdálkodás és menedzsment, valamint a marketing területén más tárgyak keretében elsajátított tudásra, amelyet többek között a következő művekből szerezhettek meg:

- Balaton Károly – Tari Ernő (2014): Stratégiai és üzleti tervezés. Stratégia, tervezés, módszerek. Akadémiai Kiadó.
- Bauer András – Berács József (2019): Marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.



- Béza Dániel és társai (2013): Kisvállalkozások finanszírozása. Perfekt kiadó, Budapest.
- Blahó András – Czakó Erzsébet – Poór József (2015): Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó
- Chikán Attila (2017): Vállalatgazdaságtan. Saldo Kiadó, Budapest.
- Czakó Erzsébet – Reszegi László (2010): Nemzetközi vállalatgazdaság. Alinea Kiadó
- Vecsenyi János – Petheő Attila (2017): Vállalkozz okosan! HVG könyvek.
- Vecsenyi János (2011): Kisvállalkozások indítása és működtetése. 72h. Budapest.

Nem tudunk biztos sikerreceptet adni, de azt reméljük, hogy a tankönyvből megismerhető fogalmi keretek, és azok alkalmazásának gyakorlása javítja annak esélyét, hogy az Olvasók már elkezdett, vagy jövőbeli fejlesztései célba érjenek, és javuljon problémaérzékelési, -kezelési, és -megoldási folyamataik hatékonysága.

*„The harder I practise, the luckier I get.”*

*Minél többet gyakorlok, annál nagyobb szerencsém van (annál szerencsésebb vagyok). A Gary Player dél-afrikai golfozó által gyakran használt, de nem tőle származó mondás fontos tanulságokkal szolgál. Ha valaki sokat gyakorol valamilyen sportot, vagy szakmát, akkor az a benyomás alakulhat ki róla, hogy nagyobb szerencséje van, mint másoknak. De a látszat csal, valójában fordítva áll a dolog, a tudás csökkenti a szerencse szerepét, mert lehetőséget ad arra, hogy felismerjük, értékeljük az esélyeket, és jobban éljünk velük. Reméljük, a tankönyv hozzájárul ahhoz, hogy a vállalkozások fejlesztésén dolgozó hallgatóinkról az a – téves – kép alakuljon ki, hogy nekik nagyobb szerencséjük van, mint másoknak.*

A szerzők

# AJÁNLÓ

Hiánypótló tankönyvet tart kezében az Olvasó, amely a vállalkozások indítását és vezetését komplex szemléletben tárgyalja. A hallhatók számos tananyag révén szerezhhetnek részletes, mélyebb tudást a vállalkozások működéséhez nélkülözhetetlen pénzügyekről, marketingről és értékesítésről, gazdasági jogról, logisztikáról, illetve humán erőforrás menedzsmentről, amelyek jellegükből adódóan egy-egy szakterület menedzsmenttel kapcsolatos ismereteinek elsajátítását szolgálják. Ezek mellett fontos feladatot tölthet be egy olyan tankönyv, amely arra törekszik, hogy holisztikus módon helyezze kontextusba az egyes szakterületeken szerzett tapasztalatokat.

Egy vállalkozás gazdasági teljesítményének egyik legfontosabb tényezője a szakmai és a vállalkozói szemléletű üzleti tudás együttes megléte. Ahhoz, hogy egy vállalkozás alapítója, illetve vezetője képes legyen a céget sikerre vinni, elengedhetetlen, hogy rendszerben gondolkodjon, elemezzen és több szakterület ismereteinek birtokában a kapcsolódó információk felhasználásával hozzon gyors és hatékony döntéseket. Azt is tanulni kell, hogy hogyan tegyünk egy lépést hátra annak érdekében, hogy szélesebb összefüggésben nézhessünk rá a nagy képre és így azonosíthassuk az egymásra ható és egymástól függő vállalati tényezőket és helyezzük el azokat egy eredményes és sikeres vállalkozási folyamat megfelelő állomásán.

Azt is mondhatnám, hogy a kötet célja egy aggregáló vállalkozói szemléletmód elsajátításának elősegítése, a már meglévő tárgyi tudás rendszerezése és tapasztalati szintre emelése új tudáselemek átadása révén. Természetesen a vállalkozásmenedzsment kérdéseit integráltan tárgyaló könyv kellőképpen tudományos és ezáltal olyan szakmai alapokat is tartalmaz, amelyek menedzsment és vállalkozásfejlesztési ismereteket tanuló alap- és mesterszakos hallgatók számára egyaránt hasznosak lehetnek. Ezen elsődleges cél mellett azonban azt gondolom, hogy a kiadvány mindazok számára is hasznos lehet, akik a vállalkozói életpálya mellett döntenek és az ahhoz szükséges szakmai tudást, tapasztalatot önfejlesztéssel, valamint önálló tanulással kívánják elérni, legyen szó akár a vállalkozói életpálya egészéről vagy egy-egy speciális üzleti helyzetről. Ez utóbbi szándék megvalósítását szolgálják a fejezetek végén található szemléltető példák és megoldandó kis feladatok, amelyeket gyakorló egyetemi oktatóként a szerzők széleskörű oktatói és vállalkozási tapasztalataik alapján állítottak össze.

Virág Miklós

## *I. RÉSZ*

# *A VÁLLALKOZÁS- ÉS PROJEKTFEJLESZTÉS ÁLTALÁNOS MEGKÖZELÍTÉSÉBEN*

# ÁTTEKINTÉS

*Ebben a fejezetben áttekintjük a vállalkozások és fejlesztési projektek fejlődési szakaszait, megismerjük azt a folyamatot, amelyen a fejlesztőknek végig kell menniük, hogy sikerre vigyék vállalkozásukat vagy projektjüket. Az itt említett fogalmakat, folyamatokat a későbbi fejezetekben tárgyaljuk részletesen.*

A vállalkozás felépítését egy fejlesztési folyamatként elemezzük. A fejlesztés tárgya lehet egy újonnan létrehozandó vállalkozás, de lehet egy már működő kis- vagy nagyvállalkozáson belül indítandó új tevékenység is. Egy új termék, szolgáltatás kifejlesztése, piacra juttatása lényegében ugyanazoknak a problémáknak a megoldását igényli függetlenül attól, hogy egy egyetlen projektre alapított induló vállalkozásról, technológiai startupról, egy kisebb, vagy nagyobb vállalkozás keretében megvalósítandó fejlesztésről van szó. Úgy is gondolkodhatunk, hogy a vállalkozás létrehozása fejlesztési folyamat, a vállalaton belüli fejlesztési projekt pedig belső vállalkozásnak tekinthető. Vannak természetesen fontos különbségek, például a finanszírozás módjában, a cégen belüli erőforrásokhoz való hozzáférésben, de a már működő vállalkozás keretében megvalósuló projektnek önállóan is életképesnek kell lennie, hiszen egyetlen vállalat sem szeretne tartósan veszteséges tevékenységet fenntartani.

A tankönyv a következő vállalkozói élethelyzetek vezetői problémáit elemzi:

- Vállalkozói ötlet megvalósítása, vállalkozás indítása. Ide tartozik a hagyományos kisvállalkozások indítása és a technológiaintenzív startup vállalkozások megvalósítása.
- Vállalaton belül új tevékenység indítása, kis- és nagyvállalati keretek között egyaránt.

Vállalkozói ötlet megvalósítására és cég alapítására bárki találhat számtalan példát saját környezetében, családja, barátai, ismerősei körében. Ezeken az eseteken belül megkülönböztetjük a startupokat, amelyeknek különösen jelentős innovációkat kell végrehajtaniuk, hogy sikerrel járjanak. A legismertebb hazai startupok a Prezi, a Ustream, és a LogMeIn.

A kisvállalkozások egy része bővíti tevékenységét. Amikor a sarki kisbolt kávé és süteményeket kezd árulni, vagy a hangszerbolt csomagfeladóként kezd működni, a műszaki cikkeket áruló kiskereskedő üzembhelyezési szolgáltatást kezd nyújtani, akkor házon belül valósít meg fejlesztési projektet. Ezek a projektek sem mindig sikeresek, és csak akkor maradnak életben, ha az irányítók megoldották az összes fontos vezetési problémát. De a nagy cégek fejlesztési projektjeinek is választ kell találniuk a fontos problémákra. Amikor a Mol a benzinkutak egy részénél kialakítja a Fresh Corner értékesítési pontokat, akkor egy fejlesztési projektet valósít meg. Amikor létrehozza a Mol Limo szolgáltatást, akkor is fejlesztési projektet látunk, de ezúttal külön cégbe szervezve. A Facebook Marketplace szolgáltatása, vagy a Google<sup>+</sup> alkalmazás szintén egy-egy fejlesztési projekt volt. Az előbbi sikeresnek tűnik, míg az utóbbi nem volt az.

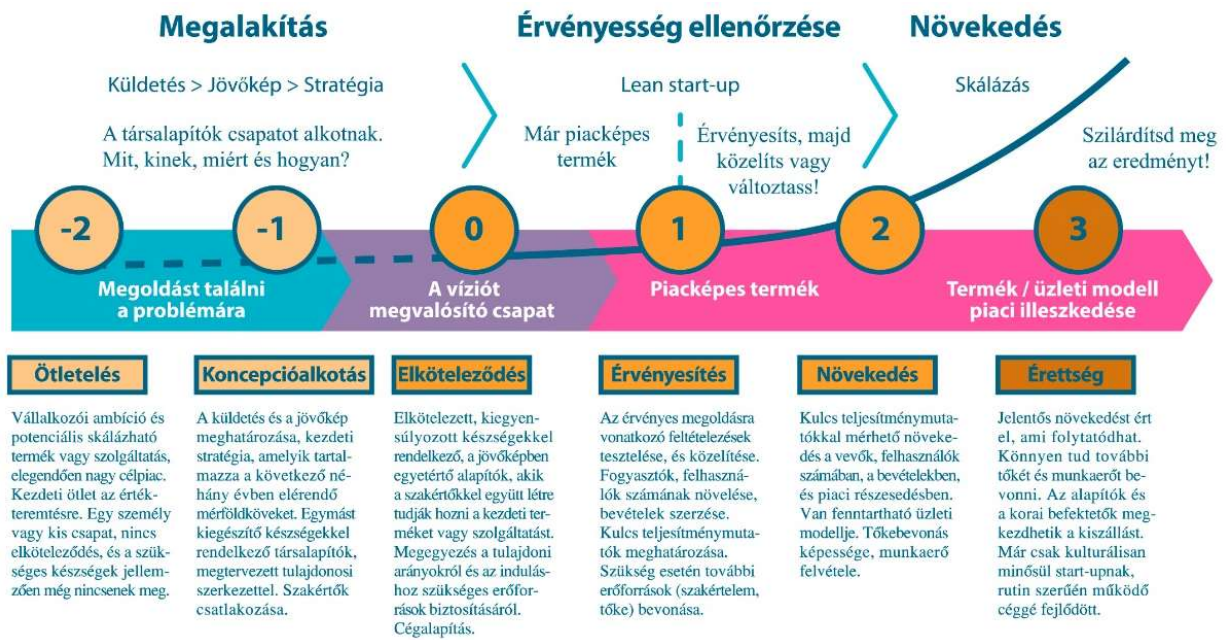
A következő fejezetekben végiggondoljuk milyen szakaszokon át vezet az út a sikeresen működő vállalkozásig vagy új tevékenységig.

Az elindítani tervezett vállalkozások vagy a megvalósítani tervezett fejlesztések egy része nem jár sikerrel. A KSH adatai szerint a Magyarországon elindított vállalkozások kevesebb, mint fele éri el az 5 éves kort. Az egyéni vállalkozásoknál ez az arány 40%, míg a társas vállalkozásoknál 44%. (KSH, 2019. július 29.) A piacgazdaságokban jellemzően a vállalkozások egy része elbukik, mert a verseny mindenhol szelekcióval is jár. Az Európai Unió tagországaiban 60–30% között változik a vállalkozások öt éves túlélési rátája. (Eurostat, 2020)

A vállalkozások vagy fejlesztési projektek sikeraránya nagyon eltérő lehet attól függően, hogy mennyire bizonytalan időszakban, illetve környezetben próbálják megvalósítani őket. Nagyobb válságok idején csökken a túlélés esélye. A 2008–2009-es pénzügyi világválságot követően a hazai vállalkozások öt éves túlélési rátája 37%-ra csökkent. Az is növeli a bizonytalanságot, ha a vállalkozás kockázatos üzleti területen indul. A startup vállalkozások bukási aránya az átlagnál jóval magasabb. A hazai kockázatitőke-befektetéssel finanszírozott vállalkozások túlélési aránya a 2010–2020-as időszakban 25% alatt marad. Az induló vállalkozások és projektek egy részének bukása elkerülhetetlen, bizonyos értelemben természetes jelenség. Ugyanakkor minden kudarc fájdalmas annak, aki elszenvedi, és nemcsak egyéni, hanem társadalmi szinten is veszteséget okoz. A siker esélyét nagy mértékben befolyásolja az üzleti gazdaságpolitikai környezet állapota, és annak változásai is, de ebben a tankönyvben ezzel nem foglalkozunk. Figyelmünket azokra a problémákra fordítjuk, amelyeket a vállalkozások, projektek menedzserei meg tudnak oldani, vagy legalább is kísérletet tenni rá.

Fontos látni azt, hogy nincs biztos sikerrecept. A vállalkozások fejlődési folyamatának megértése, a megoldandó problémák megismerése, és a lehetséges eszközök tanulmányozása abban segíthet, hogy nőjön a siker esélye, és a vállalkozó, vagy a projekt irányítója elkerülje azokat a hibákat, amelyek akkor is bukáshoz vezetnek, ha fennáll a siker lehetősége.

1. ábra: A vállalkozás vagy fejlesztési projekt szakaszai<sup>1</sup>



Az 1. ábrán láthatók azok a szakaszok, amelyeken egy vállalkozásnak vagy fejlesztési projektnek végig kell mennie a sikerhez vezető úton. Ezt a folyamatot tekinthetjük egy akadálypályának is, amelyen nehéz helyzeteket kell megoldani. Az a vállalkozás vagy projekt lesz sikeres, amelyik végig tud menni a pályán. A folyamat áttekintéséhez egy olyan ábrának a némileg módosított magyar nyelvű változatát használjuk (Startup Commons, 2020), amelyet eredetileg startup vállalkozások fejlődési szakaszainak leírására készítettek, azonban az ebben bemutatott menedzsmentproblémák minden fejlesztési projekt vagy elindítandó vállalkozói tevékenység esetében felmerülnek, és megoldásra várnak. Lássuk, melyek az állomások, a megoldandó feladatok, problémák. (Az egyes szakaszok értelmezésénél megadjuk az eredeti angol kifejezéseket is, mert a külföldi szakirodalomban ezekkel találkozunk, sőt magyarul is sokan használják őket.) A következőkben használni fogjuk az „alapítók” kifejezést, ami alatt azokat a személyeket értjük, akik egy vállalkozói ötletet, vagy fejlesztési projekten dolgozni kezdenek, más szóval az ötletgazdákat. Már abban a szakaszban is alapítókként hivatkozunk rájuk, amikor cég, vagy formális projektszervezet még nem létezik.

**Ötletelés.** (Ideating) Ahhoz, hogy egyáltalán el tudjunk indulni, kell egy vállalkozói, fejlesztési ötlet. A későbbi fejezetekben részletesen foglalkozunk azzal, hogy hogyan és honnan szerezhetünk, generálhatunk ilyet. Az ötlet lesz az alapja a további tevékenységeknek, ezt próbálják az alapítók, és a későbbi csatlakozók vállalkozássá fejleszteni. Bizonyos feltételeknek már az ötletnek is meg kell felelnie. Reálisnak kell lennie annak a feltételezésnek, hogy az elképzelt termék vagy szolgáltatás értéket jelent majd kellően sok vevőnek, felhasználónak, bár a részleteknek ekkor még nem kell kidolgozottnak lenniük. (Az értékajánlat fogalmával a későbbiekben részletesen megismerkedünk.) Az ötlet jellemzően egy személytől, vagy nagyon kis csapatól származik, akik még általában nem rendelkeznek a vállalkozás vezetéséhez

<sup>1</sup> Az ábra a „Startup Development Phases from idea to business and talent to organization” Version 3.6 alapján készült (www.startupcommons.com). A magyar fordítás mellett az eredeti szöveget néhány helyen (szándékosan) módosítottuk. Köszönjük Mihalkov Györgynek az ábra igényes grafikai elkészítését.

szükséges minden képességgel. Az ötlet tartalma mellett fontos az is, hogy annak kitalálói rendelkezzenek vállalkozói motivációval, vagyis legyen olyan ambíciójuk, hogy azt meg is valósítsák. Ennek hiányában az ötlet csak egy érdekes gondolat marad, ha azonban megvan a szándék a megvalósításra, akkor ez lesz az út eleje.

**Koncepcióalkotás.** (Concepting) Az ötletből akkor lesz koncepció, amikor kidolgoztunk egy stratégiát a megvalósítására. Ebben a szakaszban tehát ki kell tudni alakítani egy elképzelést arról, hogy milyen programot kell végrehajtani ahhoz, hogy megszülethesen a sikeres vállalkozás. A stratégia általában nem készül el írott formában, és ez nem is feltétele annak, hogy koncepcióról beszélhessünk. Annál fontosabb, hogy az elképzelés kiterjedjen minden fontos részterületre. A koncepció része egy tervezett program, amely tartalmaz részcélokat, mérföldköveket. Tudni kell tehát azt is, milyen eredményeket kell elérni az előre jutáshoz, és sokszor az is fontos, hogy mennyi időn belül. A piac folyamatosan változik, a technológiák fejlődnek, új termékek szolgáltatások jelennek meg, ezért az a termék, ami másfél éven belül piacképes, lehet, hogy két év múlva már nem az. A koncepció megalapozásához releváns adatokra, információkra van szükség, amelyek megszerzése és értelmezése a stratégiaalkotás sikerének fontos tényezője.

A koncepciónak tartalmaznia kell azt is, hogy a szükséges vezetői kompetenciák hogyan valósulnak meg az alapítandó cégben, vagy a projektszervezetben. Felmerül már az a kérdés is, hogy milyen tulajdonosi szerkezettel jöhet létre a vállalkozás, amit nem mindig könnyű eldönteni, hiszen értékelni kell az addig teljesített hozzájárulásokat is. Ebben a szakaszban kettéválhat az, hogy a kezdeti csapat tagjai közül ki lesz alapítótulajdonos, és ki fog szakértőként részt venni a további folyamatban.

*A fenti két szakasz negatív sorszámot kapott, ami arra utal, hogy az érdemi vállalkozói tevékenység, vagy projektalapú fejlesztés még nem kezdődött meg. Itt még általában nincs bejegyzett vállalkozás vagy projektszervezet, az eddigieket előkészületeknek tekinthetjük. Másrészt az is fontos megérteni, hogy amíg ezek az előkészületek nem történtek meg, nem érdemes céget alapítani, vagy formális projektszervezetet létrehozni. Sajnos, akár már a koncepcióalkotás szakaszában kiderülhet, hogy fontos kérdésekre nincsenek jó válaszok, és ebben az esetben fájdalommal ugyan, de el kell tudni engedni a tervet (és lehetőleg keresni egy másikat). A potenciális vállalkozók és projektmegvalósítók egyik lehetséges hibája az, hogy alábecsülik a működőképes koncepció létének jelentőségét, és úgy kötelezik el magukat a megvalósítás mellett, hogy nincs kezdeti elképzelésük a fontos elemekről.*

**Elköteleződés.** (Committing) Elérkezett a konkrét tettek ideje! Már eddig is sokat dolgoztak az alapítók, érelték az ötletet, végiggondolták a stratégia alapvetően fontos elmeit. Az elköteleződés szakaszának legfontosabb feladata a kezdeti termék vagy szolgáltatás létrehozása. Először általában a prototípus készül el, amit csak később fejlesztenek piacképes terméké. (A prototípus és a már piacképes termék közötti különbséget később részletesen tárgyaljuk.) A fejlesztési feladat gyakran további erőforrások bevonását teszi szükségessé, például azért, mert sajátos szaktudásra van szükség, vagy azért, mert fel kell gyorsítani a fejlesztési folyamatot. A cég-, vagy projektalakítás részben adminisztratív teendőkkel jár (erről szintén tanulunk a későbbiekben), részben konkrétan meg kell állapodni a tulajdonosi szerkezetben. Már ebben a szakaszban felmerül az a probléma, hogy értékelni kell az addigi

szellemi hozzájárulást, ami akár konfliktusokkal is járhat. Fontos továbbá, hogy ettől a szakasztól kezdve rendelkezni kell a vállalkozás vagy projekt vezetéséhez szükséges alapvető készségekkel. Ha ez az alapítóknál nincs meg maradéktalanul, akkor külső erőforrásokat kell bevonni.

**Érvényesítés.** (Validating) Most pedig az igazság pillanatához érkeztünk, bár – mint látni fogjuk – valójában nem egyetlen pillanatról van szó. Bármilyen alaposan gondolták is végig az alapítók az ötletüket, majd a koncepciójukat, a valódi megerősítés a vevőktől, felhasználóktól, vagyis a piacról érkezik. Eddig a pontig az értékajánlatról csak hipotézisük lehetett az alapítóknak, amit ebben a szakaszban kezdenek el tesztelni, érvényesíteni. Ha a hipotézis legalább részben helytálló volt, akkor megkezdődhet a vevők, felhasználók számának növelése, a bevételek megszerzése. Azt, hogy milyen mértékű, ütemű és tartalmú növekedés tekinthető pozitív visszajelzésnek, nagyon széles skálán mozoghat. Néhány esetben a felhasználók számának növekedése és az első bevételek között akár jónéhány év is eltelhet. Ezért nagyon fontos a visszajelzések helyes interpretálása. Az érvényesítés szakaszában kezdődik a validált tanulás (erről is tanulunk részletesen), amelynek lényege, hogy a visszajelzések alapján a lehető leghatékonyabban kell megtalálni a módosítandó elemeket, és végül az érvényes megoldást. Az érvényesítés kezdeti sikerei új helyzetet teremtenek a további erőforrások bevonása szempontjából. Egyrészt szükség lehet új forrásokra a további fejlesztéshez, másrészt az érdemi eredmények birtokában erősebb pozícióból tárgyalhatnak az alapítók a potenciális befektetőkkel.

**Növekedés.** (Scaling) Ha a kísérletezés, tanulás meggyőző eredményeket hoz, akkor eljött a konkrét kulcsmutatókkal mérhető teljesítmények ideje. Ekkor már látható, hogy milyen pályán érdemes növekedni, és jó ok van feltételezni, hogy az értékajánlat és az üzleti modell működni fog. Nagyon fontos, hogy a tanulás, a visszajelzésekre reagáló változtatások nem érnek véget. A tőkebevonásra ebben a szakaszban a legkedvezőbbek a lehetőségek, a pénzügyi megtérülés sokkal nagyobb biztonsággal kalkulálható, mint korábban, és az alapítók alkupozíciója is erősebb. Az esetek nagy részében érvényesülnek a méretgazdaságosságból eredő előnyök, így a bővülés költségterheit egyre könnyebb kigazdálkodni. A vállalkozás vagy projekt a fontos kérdésekre működőképes megoldást talált.

**Érettség.** (Establishing) Ebben a szakaszban befejeződik a szűkebben értelmezett fejlesztési folyamat. Természetesen a tanulásnak soha sincs vége, de itt már a vállalkozás vagy projekt működtetésén van a hangsúly. Ha voltak külső befektetők, akkor ők megkezdhetik a kiszállást, a helyükre érkezők befektetéseinek viszonylag kisebb és jobban kalkulálható a kockázata. A korábbi startupok érett céggé váltak, már csak a kultúrájukban őrzik céges hagyományaikat.

A fenti folyamat lehet viszonylag kis tőkebefektetéssel megvalósított, és akár csak néhány hónapig tartó, de lehet több milliárd eurónyi befektetést és hosszú éveket igénylő is. Amit biztosan mondhatunk, a sikerhez vezető út nem hátrahagyott problémákkal van kiköveztve. A bemutatott szakaszok egymásra épülnek. Az a vállalkozás, amelyet úgy alapítanak meg, hogy a koncepció fontos elemei hiányoznak, jó esetben lassabban fejlődik amíg a hiányokat nem pótolja, rosszabb esetben már a korai szakban elvérzik. Ilyen cég volt az egyébként nagyon érdekes ötletre épülő Yumber (történetét imponáló önkritikával foglalta össze az alapító, és könnyen megtalálható az interneten).

Számos példát látunk arra is, hogy az érvényesítést túl korán kezdik el. Nem működő termék vagy szolgáltatás prezentálása különböző fórumokon – például startup versenyeken – adhat



hamis pozitív visszajelzést. A potenciális vállalkozó számára nem az a kérdés, hogy mit gondol a zsűri a termékről vagy a projekt küldetéséről, hanem az, hogyan reagál a piac. Azt is gyakran tapasztaljuk, hogy a vállalkozások megalapozott koncepció nélkül szeretnének növekedni. Validáció nélkül megkezdeni a felkészülést a növekedési szakaszra több, mint kockázatos. Erre érdekes, és egyben szomorú példa volt a Codie nevű programozható robot, amelynek gyártására már akkor elkezdtek pénzt költeni, amikor még a termék fejlesztése folyamatban volt, tehát még nem kapott érvényes visszajelzést a piacról. Sok hazai kockázati-tőkebefektetés látta kárát annak, hogy a vállalkozás fejlődésének túl korai szakaszában nyújtott finanszírozást.

Tankönyvünk 1. fejezete részletesen megtárgyalja azokat az eszközöket, módszereket, szempontokat, amelyek ismerete, alkalmazása segíthet abban, hogy a vállalkozók, fejlesztők jobb eséllyel jussanak el az akadálypálya végére, vagyis a célba.

## **KÉRDÉSEK, FELADATOK**

### **Kitekintő kérdések, feladatok**

**K.B.1** Adjon három példát olyan vállalkozásra, vagy fejlesztési projektre, amelyek nem jutottak el a növekedés vagy érettség szakaszába! Melyik szakaszban akadtak el? Mi lehetett az elakadás oka?

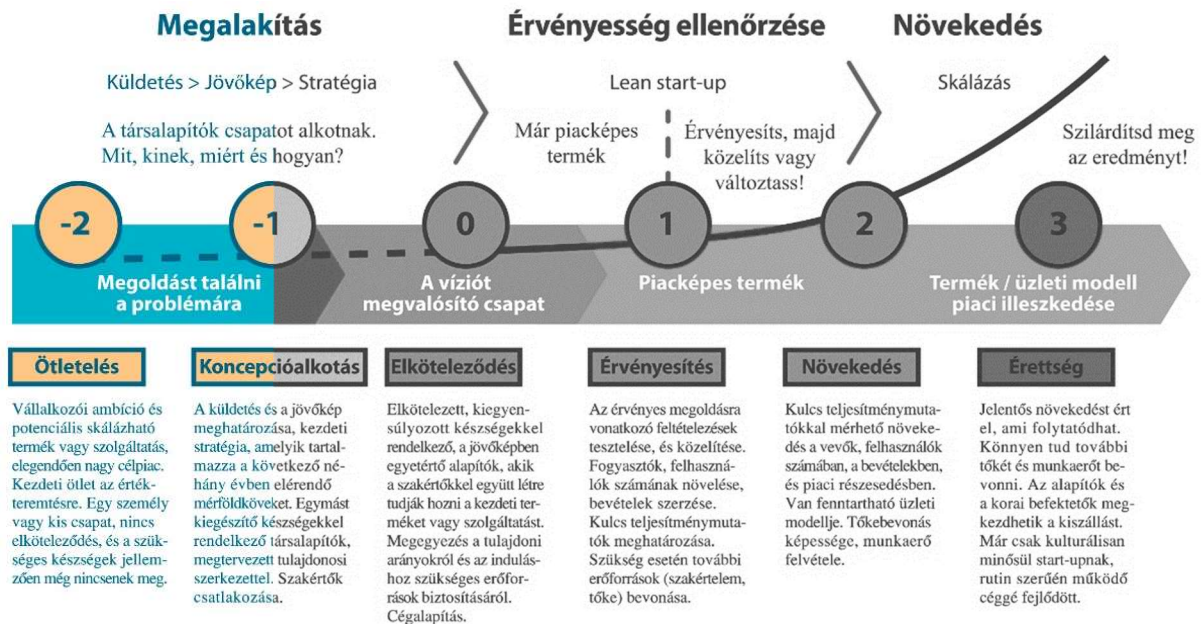
**K.B.2** Adjon egy példát olyan vállalkozásra vagy projektre, amelyik eljutott legalább a növekedési szakaszig! Próbálja meg azonosítani a szakaszhatárokat!

### **Projektkérdések, -feladatok**

**P.B.1** Írja le a saját vállalkozását vagy fejlesztési projektjét az érvényesítés után a növekedési szakasz kezdetén! (Ehhez használja bátran a fantáziáját!)

# 1 A FEJLESZTÉSI FOLYAMAT SZAKASZAI ÉS A MEGOLDANDÓ PROBLÉMÁK

## Hol tartunk?



A következő, 1.1–1.4 fejezetekben a vállalkozási és projektfejlesztési folyamat megalakítás, azon belül az ötletelés és koncepcióalkotás fázisát és a vonatkozó kérdéskört járjuk körül. A modell gyakorlati átültetése során olykor nehéz az egyes fázisok között éles határvonalat húzni, tehát megmondani, hogy pontosan mely lépéssel zárjuk az adott fázist, és nyitjuk a következőt. Éppen ezért látni fogjuk például, hogy az 1.5 fejezetben tárgyalt üzleti modell témaköre a koncepcióalkotás, valamint az elköteleződés szakaszában egyaránt megjelenhet. Ezt az átfedést színekkel jelöljük a már ismert vállalkozási és projektfejlesztési folyamatot leíró ábránkon.

### 1.1 A vállalkozási ötlet

A fejezet célja bemutatni azt a folyamatot, amelynek során képesek lehetünk egy üzleti lehetőség kidolgozásához felismerni a kellő mértékű ismétlődő fizetőképes keresletet generáló ötleteket.

Amikor arról beszélünk, hogyan juthatunk üzleti ötlethez, számos korábban tanult elméletet feleleveníthetünk. Közülük talán az egyik legfontosabb a tervezett vállalkozásban a vállalkozó betöltött szerepe (szakember-vállalkozó, menedzser-vállalkozó, vállalkozó-vállalkozó –

Gerbner, 2002), az ugyanis, hogy a saját szakmájára, vagy egy tőle alapvetően független üzleti lehetőségre építi-e a céget, nagymértékben meghatározza a kérdésre adható választ.

Gerbner elméletéből ismerjük, hogy a **szakember-vállalkozók** jellemzően az operatív működés szintjén dolgoznak a saját vállalkozásukban, azaz egész konkrétan maguk végzik a termelő vagy szolgáltató tevékenységet, illetve annak egy részét. Többnyire az egzisztencia, a napi megélhetés biztosítása, a függetlenség és önállóság vágya, az alkalmazotti lét elutasítása vagy a régebb óta fennálló munkanélküliség hajtja őket a vállalkozói lét felé.

Mivel általában azért váltak vállalkozókká, hogy a saját szaktudásukat önfoglalkoztatotti formában használhassák, ezért az alapvetően determinálja a vállalkozás alapjául szolgáló üzleti ötletet, így magát a vállalkozás piacát. Ilyen formában ezeknek a vállalkozóknak nem jelent gondot, hogy honnan jussanak üzleti ötlethez, ugyanakkor a jövőben általában éppen ez válhat számos probléma forrásává. Állandó versenytársi fenyegetettségnek lesznek ugyanis kitéve az alacsony belépési korlátok miatt, mivel az ágazatváltás nem piaci alapon történt.

Ezzel szemben a **vállalkozó-vállalkozók** olyan vállalkozási célú magánszemélyek, üzletemberek vagy befektetők, akik meg szeretnék valósítani önmagukat, nagyot szeretnének alkotni, elismerést és hírnevet szerezni. Miután a belső késztetést követően megszületik bennük a vállalkozásindítási hajlandóság, az lesz a fontos számukra, hogy az iparág, amelyben tevékenykednek, valamint a termék vagy szolgáltatás, amit értékesítenek, biztosítani tudja ezeknek a kezdeti motivációknak az elérését. Jellemzően tehát innováción alapuló tevékenységekbe kezdenek, és olyan piacokra lépnek ki, amelyeket vagy maguk teremtenek (**kék óceán**), vagy képesek újszerű termékeket vagy szolgáltatásokat befogadni (**rés piac a vörös óceánban**). Mivel a siker kulcsa a vállalkozók elhivatottságában, profizmusában, szakértelmében, üzleti és gazdasági tudásában, tapasztalatában van, ezért lényegében bármely ágazatban képesek megjelenni, ahol prognosztizálhatók számukra a növekedés, a nemzetközi szintű cégépítés, a stratégiai szövetségek, felvásárlások, fúziók.

Mindezek alapján, a továbbiakban három lehetőség mentén mutatjuk be a vállalkozási ötlet szerzésének módját és legfontosabb kitételeit:

- A szakember-vállalkozó alapította eltartó vállalkozás alapját képező üzleti ötlet (szaktudás) sajátosságai annak érdekében, hogy túlélje a kritikus első 1–3 évet.
- A vállalkozó-vállalkozó alapította önmegvalósító vállalkozás alapját képező üzleti ötlet szerzésének folyamata.
- A szakember-vállalkozó szaktudásának felhasználása vállalkozótársak bevonásával.

Nézzük először az első esetet! Nem feltétlenül van halálra ítélve az a vállalkozás, amelyet alapítója saját szaktudására hoz létre, így a piac kiválasztását, a termék vagy a szolgáltatás megalkotását kevésbé, vagy egyáltalán nem kísérik üzleti elgondolások. Amennyiben ugyanis a vállalkozó képes arra, hogy egy alapvetően telítettnek tűnő, alacsony belépési korlátokkal bíró piacon **egyedivé és különlegessé** tegye a termékét, szolgáltatását, vagy az üzleti tevékenységének valamely más elemét, azzal egyértelműen megkülönbözteti vállalkozását versenytársaitól, felhívva ezzel magára a fogyasztók figyelmét. Egyedivé és különlegessé tehető a termék vagy szolgáltatás, amennyiben képesek vagyunk valami újat vagy mást nyújtani a fogyasztók számára.

*Ilyen volt például a 2000-es évek elején a Budapesten működő Horváth Cukrászda, amely Magyarországon elsőként kezdte élő virágokkal díszíteni esküvői tortáit. Rengetegen árultak már akkor is édességet a nagy napra, de ilyen technológiával ők léptek ki először a hazai fogyasztók elé. Ez pont elég volt ahhoz, hogy a követők megjelenéséig piacvezetők legyenek.*

Az értékesítési csatornában néha úgy tűnik, hogy nem lehet már újat kitalálni. Mégis, ha képesek vagyunk máshol, vagy esetleg teljesen új helyen megjelenni a termékünkkel vagy szolgáltatásunkkal, szintén garantálni tudjuk a vállalkozásunk piaci elsőbbségét. Jó példa erre az online értékesítés megjelenése az egyes iparágakban – azok a vállalkozások, amelyek egy adott termék vagy szolgáltatás piacán elsőként ismerték fel a webáruház, mint értékesítési pont létjogosultságát, nem csupán fogyasztókat nyertek meg maguknak, de a rendszerben rejlő számos egyéb előnyt is élvezhették (például raktározási költségek, vagy üzlethelyiség bérlése vagy vásárlása költségének minimalizálása).

Az egyediség és különlegesség a termék vagy szolgáltatás előállítási folyamatában is megjelenhet, amely egyrészt szerencsés esetben költséghatékonyabb termelést tesz lehetővé, de ezen felül a fogyasztókkal való megismertetése új piaci lehetőségeket nyithat meg a vállalkozás előtt, amennyiben a változás értékkel bír azok számára. Ilyen példa lehet, ha egy vállalkozás átáll egy környezetbarát zöld technológiára, vagy a gyártás során fogyatékkal élő emberekkel dolgozik.

A leírtak alapján talán túl egyszerű lenne kijelenteni, hogy a kulcs az innovációban rejlik, még ha valahol igaz is lenne ez az állítás. Célszerűbb talán tételesen kiemelni azokat a tényezőket, amelyek egy szakember-vállalkozó alapította cég esetében nem csak a túlélést, de akár magát a sikert is eredményezhetik: hozzáértés és megbízhatóság, a telített piac részpiacaira elsőként való betörés, szakértelem és helyismeret, egyediség és különlegesség.

A vállalkozó-vállalkozók által elindított cégek létrejötte – kis túlzással – nem szól másról, minthogy van egy ember, aki borzasztóan szeretne vállalkozni, csak még nem pontosan tudja, hogy mit fog piacra vinni. Éppen ezért, tudatosan, üzleti és gazdasági megfontolásokat mérlegelve, iparági és piaci trendeket elemezve kiválasztja azokat a fogyasztókat, akik valamiben hiányt szenvednek, meghatározza piacukat, majd létrehozza a megoldást kínáló terméket vagy szolgáltatást. Az ő üzleti sikerének a kulcsa a **vállalkozói marketingfelfogás**, amelyről részletesen az 1.3 fejezetben írunk. Ez a felfogás az első lépéstől az üzleti ötlet generálásán át végig vezeti a vállalkozót az értékesítés és marketing egyes fázisain.

Végezetül nézzük a harmadik esetet, amikor a szakember társaival együtt lép a vállalkozói pályára. Gyakran látunk példát arra a való életben, hogy egyes kreatív, innovatív emberek jobbnál jobb dolgokat alkotnak, ám ezekről csupán közeli hozzátartozóik vagy barátaik tudnak. Mindaddig, amíg ezek az innovációk privát használatra készülnek, a szakemberből nem válik vállalkozó, az innovációból pedig nem lesz a vállalkozás alapját képező üzleti lehetőség. Mi kell vajon ahhoz, hogy az áttörés végbe menjen?

Legalább egy olyan ember, aki meglátja az üzleti lehetőséget az innovációban, és képes abból a **szakember** különleges tudására és szakszerű feladatvégzésére építve a fogyasztók számára is

hasznossággal bíró terméket vagy szolgáltatást formálni, és amelynek értékesítésére vállalkozást hoz létre és működtet. Általában két fajta gondolkodásmódnak kell megjelennie a folyamatban (Vecsenyi, Petheő, 2017): a **termék-** és **piacfejlesztő** gondolkodás abban segít, hogy az innovációból az azonosított fogyasztói szegmens számára értékkel bíró termék vagy szolgáltatás jöjjön létre, míg az üzleti és gazdasági oldalt képviselő **cégfejlesztő** szemlélet a vállalkozást magát menedzseli.

- A termékfejlesztő a termék és technológia fejlesztésével, a tudás menedzselésével és a tudástranszferrel foglalkozik. Fontos részét képezi a feladatának a termék vagy szolgáltatás, a Minimum Viable Product validálása (lásd később részletesen).
- A piacfejlesztő a fogyasztók szegmentálásával, a célpiac meghatározásával, a piac validálásával és a pozicionálással, árazással és reklámmal, tehát lényegében az egész értékesítési és marketingstratégia kidolgozásával foglalkozik. Már a vállalkozás kialakításának időszakában fontos pont a skálázás kérdése, tehát a nemzetközi piaci megjelenés folyamatának megtervezése.
- A cégfejlesztő felel a vállalkozás jövőképe, üzleti stratégiájának kialakításáért, az erőforrások megszerzéséért, a szervezet kialakításáért és fejlesztéséért, a pénzügyekért és a humán tőke kezeléséért, tehát ilyen formán párhuzamba állítható a gerberi vállalkozó-vállalkozó szemlélettel.

Ezek a gondolkodásmódok, illetve szerepek nem feltétlenül négy különböző ember személyében jelennek meg egy vállalkozásban, de a gyakorlat azt mutatja, hogy ha valakiben egyszerre több is érvényesül, akkor is szükség van legalább egy emberre, aki az eredeti innovációt kitalálta, egy emberre, aki képes volt a termékfejlesztésre, és további egy emberre, aki üzleti szemlélettel kézben tartja mind a vállalkozást, mind az értékesítési és marketingügyeket. Példaként javasoljuk megismerkedni a Prezi alapításának történetével!

Azonban nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy az üzleti ötlet önmagában még nem képezi alapját egy induló vállalkozásnak. Fontos, hogy elvégezzük az életképesség-vizsgálatot, azaz meggyőződjünk az ötlet piac-, verseny-, működő- és üzletképességéről. Az így elemzett **üzleti lehetőségre** már bátran létrehozhatjuk vállalkozásunkat.

## KÉRDÉSEK, FELADATOK

### Kitekintő kérdések, feladatok

**K1.1.1** Válasszanak ki három hazai startup vállalkozást, és járjanak utána, hogy honnan származik a vállalkozás alapját jelentő üzleti ötlet!

## Projektkérdések, -feladatok

**P1.1.1** Gondolja végig, hogy milyen szakmai ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkezik! Milyen termék, vagy szolgáltatás **létrehozására lenne képes önerőből?** Olyan megoldásokban gondolkodjon, amelyek előállításán szívesen dolgozna.

**P1.1.2.** Önállóan, vagy társaival közösen gyűjtsenek üzleti ötleteket spontán vagy egyéni, illetve csoportos ötletelési technikák segítségével! Első körben azonosítsanak néhány **területet** (iparágat vagy piacot), amelyek kiemelt jelentőséggel bírnak az Önök számára, például egyéni érdeklődés, hobbi, vagy tanulmányi irányultság okán, vagy amelyben a legnagyobb üzleti potenciált látják. A könnyebb választás érdekében néhány lehetőséget felsorolunk:

- oktatás, gasztronómia, egészségügy, divat, környezetvédelem, technológia, kultúra, sport, zene, művészet, család, életvitel stb.

Ezt követően tárjanak fel **keresleti vagy kínálati oldali trendeket**, amelyek az utóbbi években megfigyelhetők voltak az adott piacon.

Harmadik lépésben próbáljanak meg azonosítani kielégítetlen fogyasztói igényeket, hiányosan megoldott szükségleteket, problémákat, vagy egyéb módon megragadható **piaci réseket!**

*Például a gasztronómia területén a paleo, a vegán és a gluténmentes ételek térnyerése, vagy a gyorséttermi, fesztiválétkezés és streetfood szolgáltatások elterjedése. Potenciális piaci résként azonosítható, hogy a fesztiválokon minimálisan vannak kiszolgálva az ételérzékenységgel bíró látogatók.*

**P1.1.3.** Gondolja végig, hogy készített-e bármit az életben saját problémájának kezelésére azért, mert azt semmilyen más forrásból nem tudta megoldani. Azonosítható ezek között olyan, amely **más számára is értékkel bíró termék, vagy szolgáltatássá alakítható?**

*Például a szabadban (parkban) elfogyasztandó boroskóla problémája, amit kizárólag előzetesen, otthon elkészítve és magunkkal cipelve tudunk kielégíteni.*

## 1.2 A piac megismerése és elemzése

*A fejezet célja: az alapvető, önálló kutatási eredményeket nyújtó adatgyűjtési módszerek, illetve azok az online és offline források bemutatása, amelyekből az elemzésekhez szükséges, már kész adatbázisok nyerhetők.*

A piac megismerése piackutatás során történik. Annak ellenére, hogy ma már számos piackutató cég kínálja szolgáltatását Magyarországon, ami azonban az induló mikrovállalkozások számára általában nem megfizethető. Ha azonban kellő üzleti és vállalkozói szemlélettel vizsgáljuk a kérdést, az internet segítségével, online adatbázisokra támaszkodva, mi magunk is elkészíthetjük kutatásunkat, de akár az önálló adatbázis készítésbe is belevághatunk.

A piackutatás folyamata két dimenzió mentén ragadható meg. Amennyiben mi magunk végzünk adatgyűjtési tevékenységet, az úgynevezett **primer kutatás** eszközével élünk. A primer kutatás során a vállalkozó maga gyűjti be a szükséges adatokat a piacról, a versenytársakról, a fogyasztókról, a fogyasztói igényekről, szükségletekről. Az adatgyűjtés lehetséges módszerei a következők:

- **fókuszcsoportos beszélgetés.** A módszer lényege, hogy 10-12 emberrel egyszerre folytatunk irányított beszélgetést annak érdekében, hogy feltárjuk az egy adott kérdésre adható válaszokat. Éppen ezért, ha valóban releváns véleményeket szeretnénk hallani a témában, fontos, hogy a csoportba kiválasztott emberek érdemben kapcsolódjanak ahhoz. Például a valós piaci igények feltárásához célszerű a potenciális szegmens fogyasztóit a mintába választani, és velük együtt megvizsgálni a vállalkozás piaci lehetőségeit. A módszer nem igényel jelentős szakértői hozzáértést – az egyetlen fontos tényező a beszélgetésbe választott alanyok kompetenciája a témában.
- **szakértői (mély)interjú.** A szakértői interjú két ember, a kérdező és a kérdezett között zajlik. Levezetése szempontjából két szélsőséges módját tudjuk azonosítani: az első esetben a kérdező feltesz egy átfogó kérdést az alanynak, majd hagyja, hogy az szabadon válaszoljon neki. Ez esetben a kérdezettet minimális mértékben befolyásoljuk saját esetleges véleményünkkel, attitűdünkkel, ám féltő, hogy az egyetlen kérdés feltétele nem elég ahhoz, hogy minden fontos részletre kitérjünk a beszélgetés során. Ebből következik a második eset, amikor az interjút készítő hosszú kérdéssorral készül az interjúra, amelyet tételesen felolvas, megkérdez az alanytól. Egyértelműen láthatók a módszer korlátai: az interjúalanyt egy általunk előzetesen kialakított gondolati mederben tartjuk, azon vezetjük végig, és minimális a visszacsatolás vagy a mélységi kibontás az esetlegesen elhangzó fontos információkra vonatkozóan. Mindezek alapján célszerűnek látszik tehát a félig strukturált szakértői mélyinterjú elkészítése, amelyben irányított, de átfogó kérdések mentén haladunk, és szükség esetén nyitunk a kérdezett által megfogalmazott problémák, lehetőségek felé. A módszer helyes kivitelezésénél fontos hangsúly van – csakúgy, mint a fókuszcsoportos beszélgetés esetében – az alany megfelelő kiválasztásán. Jelen esetben azonban kritikus tényező, hogy az alanynak egy átfogó tudása, tapasztalata legyen a kérdezett témáról, ellenkező esetben az elmondottak nem képezhetik általánosítás alapját. Ez tehát azt jelenti, hogy például a fogyasztói szokások, igények, szükségletek feltárására a módszer nem alkalmas, hiszen egyetlen potenciális fogyasztó véleményéből nem lehet az egész szegmensre következtetéseket levonni.
- **megfigyelés.** A megfigyelés a terepkutatás egyik leggyakoribb módszere. Lényege, hogy a vizsgálandó alanyokat (például fogyasztókat, versenytársakat) természetes közegükben, titokban figyeljük meg, így a leghitelesebb, a valósághoz leginkább közel álló adatokat tudjuk begyűjteni. Célszerűen ilyenkor mi magunk is egy fogyasztónak adjuk ki magunkat, és mint fogyasztó, figyeljük meg a versenytárs kínálta terméket/szolgáltatást, valamint a „fogyasztótársaink” azzal való elégedettségét. Nézzünk egy egyszerű példát: konditermet szeretnénk nyitni. Célszerű lenne, hogy egy héten keresztül minden nap elmenjünk egy edzőterembe, és megfigyeljük, hogy a nap mely szakaszában vannak sokan, és mikor kevesen a teremben; jellemzően mely eszközök állnak üresen, és melyekre kell perceket várni, amíg mások végeznek a gyakorlattal; van-e még este is melegvíz a zuhanyzóban; az emberek alapvetően

elégedetten távoznak-e, vagy az öltözőben hallhatunk egy-két kritikus hangvételi beszélgetést.

- **kérdőíves vizsgálat.** A leggyakrabban alkalmazott piackutatási eszköz annak ellenére, hogy módszertani és eredményességi szempontból talán a legnehezebb a kivitelezése. A kérdőív során zárt (feleletválasztós, többválasztós, értékelő-skálázós), illetve nyitott (kifejtős) kérdések mentén, írásban, vagy szóbeli lekérdezés alkalmával tárjuk fel a megkérdezettek véleményét egy adott témában. Habár a módszer maga egyszerűnek tűnik, számos olyan hibalehetőséget rejt magában, amelyek a kapott eredmények hitelességét kérdőjelezhetik meg. Az egyik ilyen, hogy a könnyebb feldolgozhatóság érdekében célszerű zárt kérdéseket alkalmazni, ezzel azonban kiteszük a válaszadót annak, hogy csupán az általunk kínált alternatívákból tud választani, így értékes, korábban számunkra nem ismert információktól eshetünk el. A másik hibalehetőség, hogy nem tudjuk teljes körűen biztosítani a minta reprezentativitását. Azzal talán már tisztában vagyunk, hogy a mintának le kell képeznie a teljes sokaságot számos ismérv szerint, ám gyakran követjük el azt a hibát, hogy ezen ismérvek körét tévesen, vagy hiányosan azonosítjuk. Nézzünk erre egy példát! Ma, az internet adta világban szinte magától értetődő, hogy online kérdőívvel kérdezzük meg a mintába választott embereket (<http://online-kerdoiv.com>, <http://www.kerdoivem.hu>, <http://www.google.com/forms>). Mi következik ezután? Adja magát, hogy a kérdőívet feltegyük a Facebook üzenőfalunkra, vagy más közösségi médiafelületekre, hiszen több ezer ismerősünk van, nők és férfiak is, az ország akár számos pontjáról – mi ez, ha nem reprezentatív minta, amit ráadásul két kattintással el tudunk érni? A baj ott kezdődik, amikor egy fiatal vállalkozó például idősotthoni betegellátásról, a nyugdíjazott társadalom szabadidős tevékenységéről, vagy akár a kisgyermekes szülők nevelési szokásairól szóló kérdőívet próbál ilyen formában lekérdezni, mégpedig azért, mert ekkor csupán úgynevezett **attitűdvizsgálatot** fog tudni lefolytatni, mivel a válaszadók nem konkrét érintettjei, hanem külső tapasztalói a kérdésnek, így a véleményüknél többet nem tudnak megosztani a válaszaikban.

A módszerek rövid leírásából, illetve a bemutatott példákból is látszik, hogy sokszor nem elég egyetlen módszer kiválasztása és az azon alapuló adatgyűjtés lefolytatása, hanem a teljes piac feltárásához az **egyres eljárások kombinálására** van szükség. Ilyen kombinált folyamat lehet például egy fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés, vagy szakértői interjú (feltáró kutatás) során azonosított adatok alapján összeállított kérdőív nagymintán való lekérdezése, mert ekkor valós alternatívákat kínálhatunk a zárt kérdésekre adható válaszlehetőségekben. Így munkánk hitelesebb eredménnyel fog zárulni.

A piackutatás módszerének másik lehetősége az úgynevezett **szekunder kutatás**, amikor meglévő, mások által elkészített adatbázisok elemzéséből, további vizsgálatából állítjuk elő a számunkra szükséges információkat. Természetesen egyénfüggő, hogy ki milyen adatbázishoz fér hozzá, és milyen szintű elemzések elvégzésére van ezáltal lehetősége, továbbá az sem elhanyagolható kérdés, hogy ki milyen mértékben kvalifikált összetett statisztikai vizsgálatok lebonyolítására. Mindazonáltal, az alábbiakban nézzünk néhány konkrét példát szekunder kutatások adatbázisaira!

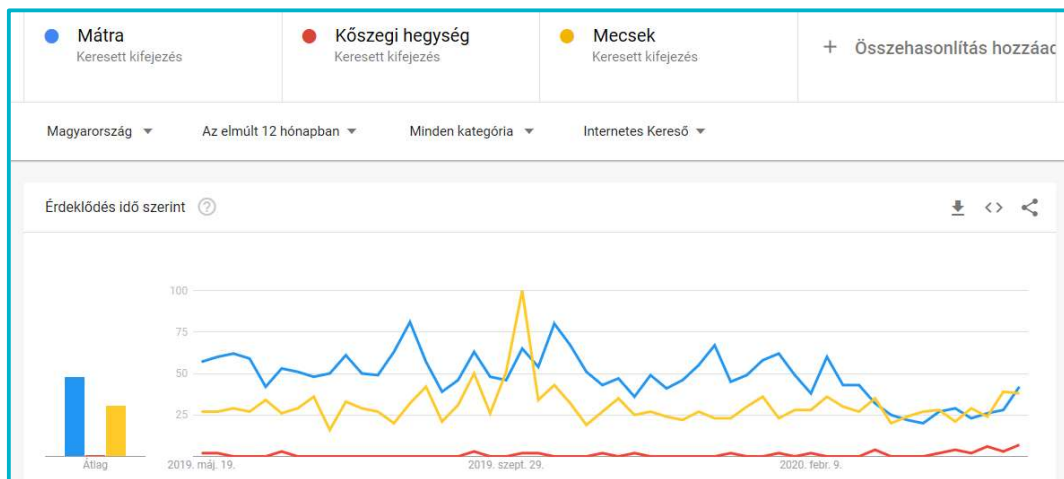


A Budapesti Corvinus Egyetem honlapján (<http://www.lib.uni-corvinus.hu/content/adatbazisok-tematikus-bontasban>) tematikus bontásban (elméleti közgazdaságtan, menedzsment, statisztika, vállalati adatok stb.) elérhető piackutatás lefolytatásához szükséges komplex adatbázisok. A megfelelő szűrők alkalmazásával így aktuális adatokat kereshetünk, trendeket figyelhetünk meg a vizsgált területen.

Hasznos lehet hivatalos állami adatokat közlő oldalak felkeresése is, meglátogathatjuk például a Központi Statisztikai Hivatal (<http://www.ksh.hu>), a nemzetközi adatokat bemutató Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>), a Doing Business (<http://www.doingbusiness.org>), vagy a Coface (<http://www.coface.hu>) online oldalait. Ezek közül némelyik pénzért kínál elérhető adatokat, tehát érdemes tájékozódni, mielőtt igénybe vesszük az egyes források szolgáltatásait.

A Google térnyerésével és fejlesztésével összefüggésben sokszor halljuk, hogy a piackutatás ideális inputját szolgáltathatják az egyes alkalmazásokkal nyerhető adatok. Ilyen alkalmazások például a Google Trends (<http://www.google.com/trends>), a Google Correlate (<http://www.google.com/trends/correlate>), a Google Consumer Barometer (<http://www.consumerbarometer.com/en>), amelyek gyönyörű ábrákon szemléltetik a keresett adatokat. Nézzünk erre is egy példát!

*Egy vállalkozó abban gondolkodik, hogy a hegyvidéki turizmus területén elindítja önálló vállalkozását, és apartmanszállást fog üzemeltetni Magyarországon. Mivel lehetőségei földrajzi értelemben korlátlanok, így reális helyszínek lehetnek (például) a Kőszegi-hegység, a Mátra és a Mecsek. Abból a célból, hogy feltárja, vajon az emberek hol töltenék szívesebben szabad idejüket, ha kirándulni, túrázni vágnak a szabadba, a Google Trends segítségével az alábbi adatokhoz jutott:*





*Tévedés lenne azonban kijelenteni, hogy az ideális választás első helyen a Mátrea, majd a Mecsek, a Kőszegi-hegységet pedig felejtsük el, ha prosperáló vállalkozást szeretnénk működtetni. Tévedés, hiszen milyen alapon feltételeztük, hogy a felhasználói keresések alapján összeállított Google statisztikák a tényleges fogyasztói szokásokat mutatják be, azaz az emberek abbéli igényét, hogy a Mátrában, a Mecsekben, vagy a Kőszegi-hegységben szálljanak meg? Fontos tehát, hogy ezeket az alkalmazásokat csupán iránymutatásként, és racionális feltételekkel, korlátokkal használjuk, és törekedjünk a lehető legkonkrétabb keresőszavak beállítására a piackutatás során.*

Természetesen a szekunder kutatás során felhasznált adatbázisok is különböző módszerek alkalmazásával készülhettek. A komplexitás érdekében meg kell említenünk, hogy az egyes módszerek úgynevezett **kvalitatív**, míg mások **kvantitatív** elemzések lefolytatására alkalmasak. Az előbbi csoportba tartozók leginkább a feltáró jellegű adatok begyűjtését szolgálják (ilyenek a fókuszcsoport, a szakértői interjú vagy a megfigyelés), míg utóbbiak számszerű tényekhez juttatják a piackutatást végző vállalkozót (például a kérdőív).

A primer vagy szekunder kutatás során begyűjtött adatok megfelelő alapot kínálnak arra, hogy azok elemzésével befejezzük a piackutatási folyamatot. Eddigi eredményeinket elemzéssel, illetve konkrét információvá a korábban tanult modellek felhasználásával alakíthatjuk. Ilyen lehetséges modellek – a teljesség igénye nélkül – a PESTIS elemzés, a SWOT elemzés, vagy Porter 5-erő modellje.

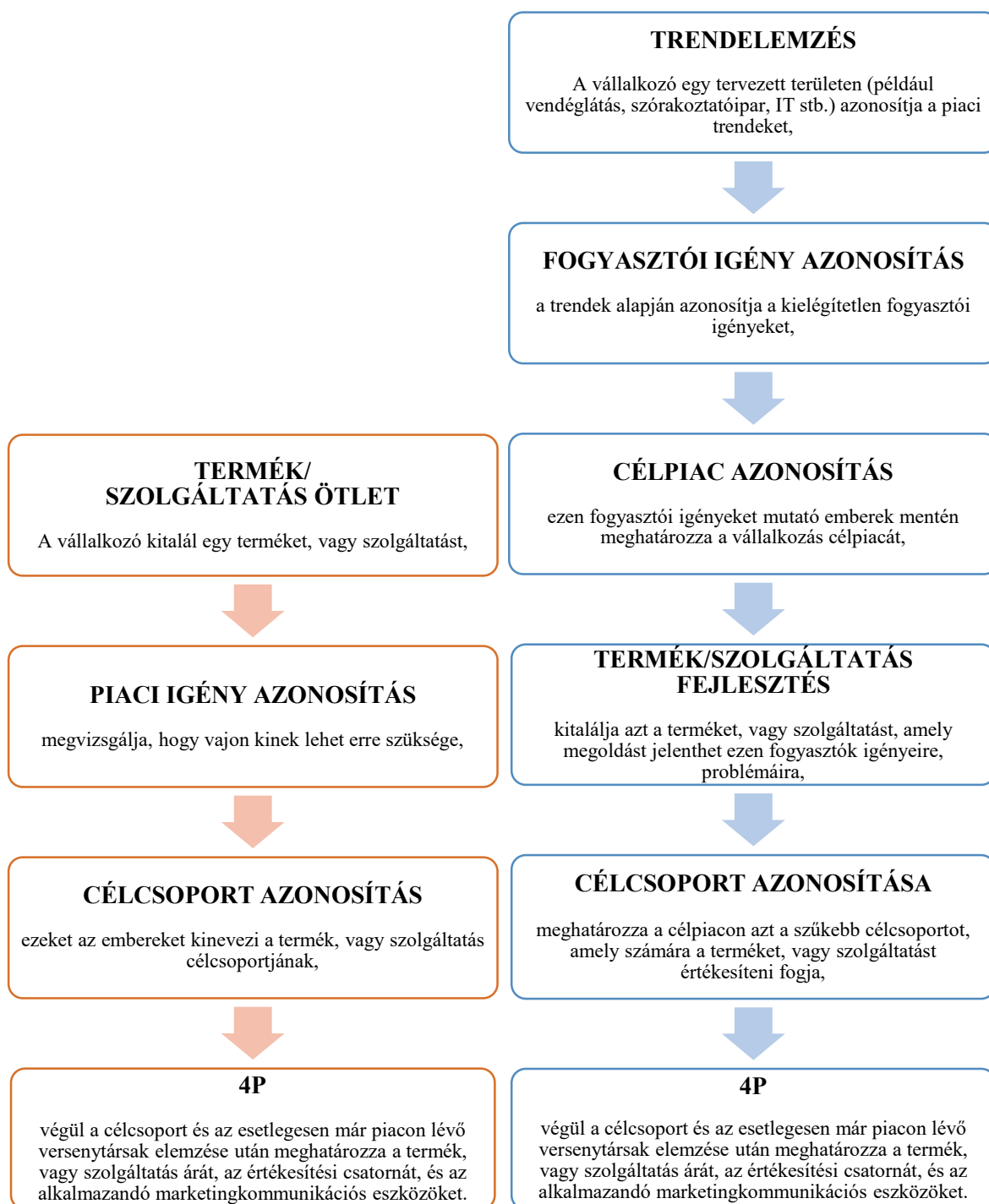
### 1.3 STP marketing (szegmentálás, targetálás, pozicionálás)

*A fejezet célja rámutatni, hogy a marketing nem csupán a hirdetést és reklámozást jelenti, hanem egy olyan komplex folyamatot, amely felöleli többek között a szegmentálás, célcsoport azonosítás és pozicionálás fogalmát. Célunk elmagyarázni a fogyasztói szükségletek fontosságát, és azt, hogy a valós fogyasztói érték meghatározásának alapja a fogyasztókról való releváns információk begyűjtése. Rámutatunk arra, hogy a piackutatás önmagában nem sokat ér, ha a begyűjtött adatokból nem generálunk információt, és a generált információkból nem*

*hozunk döntéseket (alkotunk terméket, szolgáltatást, üzleti modellt stb.) – ugyanakkor azt is hangsúlyozzuk, hogy a valóságnak megfelelő szegmentálást, célcsoport azonosítást és pozicionálást képtelenek lennénk elkészíteni, ha nem rendelkezünk a piacról, fogyasztókról és versenytársakról szóló releváns adatokkal, amit pedig a piackutatásból nyerünk.*

Annak érdekében, hogy megértsük a fejezetben használt fogalmakat, és az azokon alapuló vállalkozói folyamatokat, először érdemes tisztázni a hagyományos, és a vállalkozói marketingfelfogás közötti különbséget. Ezt az alábbi ábrák szemléltetik.

2. ábra: A hagyományos és a vállalkozói marketingfelfogás gondolkodási sémája



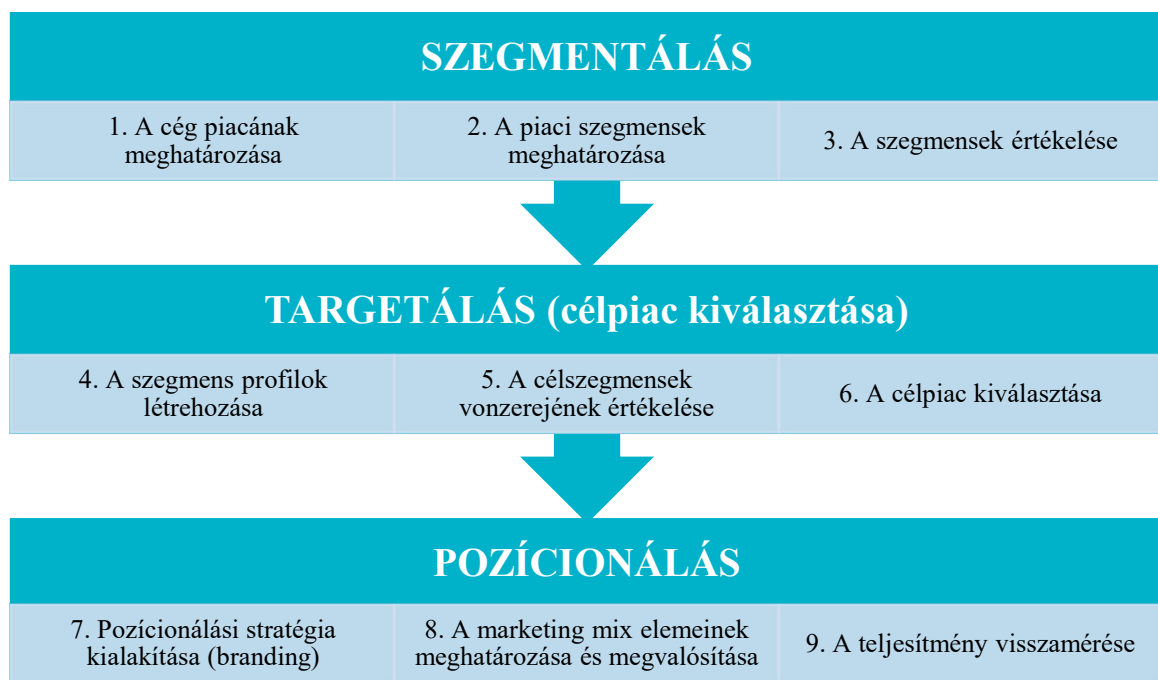
Forrás: saját szerkesztés

A két megközelítés közötti lényegi különbség, hogy míg az első gondolatmenetnek a vállalkozó és ötlete van a fókuszában, addig a második egyértelműen a vevőre, és a **vevői értékteremtésre** helyezi a hangsúlyt. A vállalkozói marketingfelfogásnak köszönhetően, a vevő számára nyújtott érték alapján könnyűszerrel meghatározhatók olyan tényezők, mint a termékfejlesztés során figyelembe veendő egyediség és különlegesség, a kommunikáció hatékonysága érdekében átadandó legfőbb marketingüzenet, vagy a versenytársakkal szembeni versenyelőnyünk. Arról

nem is beszélve, hogy rengeteg időt, pénzt, és egyéb erőforrást tudunk megtakarítani azáltal, ha nem egy általunk jónak tartott, de fogyasztói oldalról még egyáltalán meg nem vizsgált termék kifejlesztésével kezdjük a vállalkozás tervezését, amiről esetlegesen egy későbbi fázisban kiderül, hogy nincs rá sem létező, sem felkelhető piaci igény.

Ahogy a fenti ábráról is látszik, mindkét gondolkodási folyamat egyik meghatározó, de eltérő fázisban felmerülő eleme a célcsoport azonosítása, jellemzőinek feltárása, valamint az azokkal összefüggő termékfejlesztés és 4P eszközök kialakítása. A továbbiakban ezeket a témákat vesszük sorra, az alábbi logika mentén.

3. ábra: Szegmentálás, targetálás és pozicionálás folyamata és lépései



Forrás: saját szerkesztés

### 1.3.1 Szegmentálás – Mi, Miért ők és Mit szeretnének?

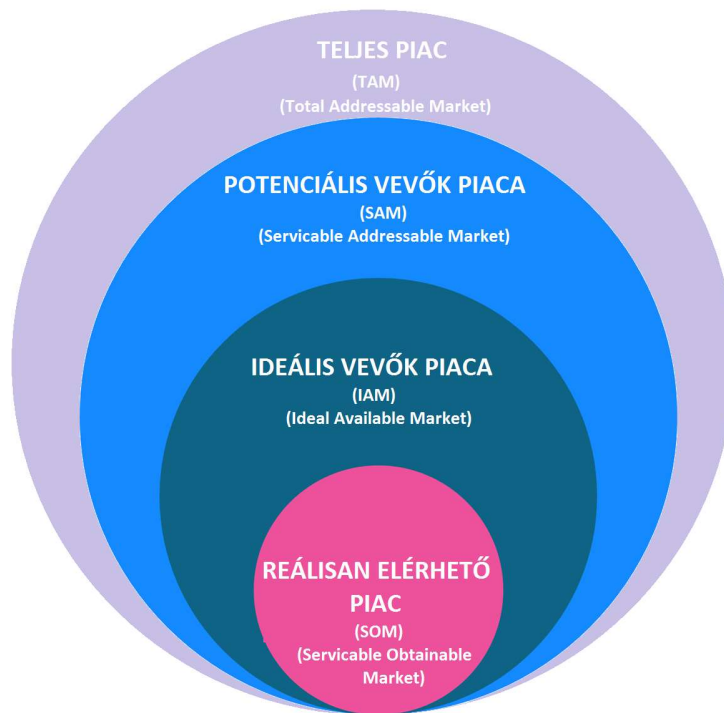
A **szegmentálás** azt a folyamatot jelenti, amikor az előzetesen meghatározott célpiacunkon belül olyan fogyasztói csoportokat keresünk, amelyek egyedeitől elvárható, hogy a vállalkozás által nyújtott értékajánlatra hasonló módon reagáljanak. Ez tehát azt jelenti, hogy ezek az emberek hasonló értékekkel és hasonló szükségletekkel bírnak, amiket hasonló módon részesítenek előnyben.

A szegmentálási folyamatban a piac meghatározását követően a szegmentálás alapjául szolgáló ismérveket kell azonosítanunk, majd az ismérvek mentén ki kell alakítanunk a potenciális szegmenseket. Annak érdekében, hogy ezek közül ki tudjuk választani a vállalkozás számára ideális szegmenst, elemeznünk, majd értékelnünk kell azokat.

A vállalkozás **piacának meghatározása** során a teljes piac szintjéről az úgynevezett reálisan elérhető piac szintjére kell eljutnunk, ahogyan azt az alábbi ábra mutatja. Nem célszerű sem túl

tágon, sem túl szűken meghúzni a piaci határokat, mert fontos, hogy annak mérete szignifikáns legyen, ugyanakkor biztosítsa a vállalkozás termékének, vagy szolgáltatásának egyediségét. Induló vállalkozás esetében mindenképpen befolyásoló hatással lesznek a piac méretére a rendelkezésre álló erőforrások, így teljesen természetes, ha az ideális piacot csak egy későbbi növekedés, piacbővítés során éri majd el a vállalkozás.<sup>2</sup>

4. ábra: A vállalkozás számára meghatározható piacok



Forrás: saját szerkesztés Vecsenyi, Petheő, 2018 alapján

A reálisan elérhető piac azonosítását követően bele kell kezdenünk a piacon lévő homogén fogyasztói csoportok (**szegmensek**) leválasztásába. Mivel a folyamat ezen szakaszában ismerjük meg a tényleges fogyasztóinkat, ezért célszerű ilyenkor minden fellelhető ismérvet begyűjteni róluk, még akkor is, ha egyes adatokra a későbbiekben nem lesz szükségünk. A célszerűen begyűjtendő ismérvek köre a következő: demográfiai (nem, életkor, családi állapot, családi életciklus, nemzetiség, vallás, politikai nézet), területi (lakóhely, lakóhely típusa, munkahely), társadalmi, gazdasági (iskolai végzettség, foglalkozás, jövedelem nagyság, életmód, életszínvonal, árugalmasság), és magatartási ismérvek (személyiségjegyek, márkahűség, egyéb markáns fogyasztói szokás).

Korábbi tanulmányokból ismert lehet, hogy egy vállalkozás működhet a B2B, a B2G, vagy a B2C piacon, tehát lehet egy másik vállalkozás, az állam, vagy a konkrét végfogyasztó közvetlen

<sup>2</sup> Teljes piac: az összes szóba jöhető felhasználó; potenciális piac: akik vennének a termékből/szolgáltatásból; Ideális vevők piaca: akik annyit fizetnének a termékért/szolgáltatásért, hogy az a vállalkozásnak nyereséget biztosítana; reálisan elérhető piac: a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrásainak és felkészültségének, valamint a piacon lévő versenytársaknak a figyelembe vételével elérhető, fizetni hajlandó és képes fogyasztók csoportja, akik kiszolgálásával a vállalkozás profitábilis működésre tehet szert (Vecsenyi, Petheő, 2018).

partnere. Ennek tükrében furcsa lehet, hogy a fogyasztói csoportokat kizárólag „emberi” ismérvek mentén jellemezzük, és hiányoznak a „vállalati”, vagy „szervezeti” tényezők. Ennek az az oka, hogy függetlenül attól, hogy a termékünket közvetlenül (B2C), vagy közvetetten (B2B kereskedelmi partner), vagy alapanyag formájában, egy gyártó partneren keresztül (B2B) értékesítjük a végfogyasztónak, a folyamat vége mindig ugyanaz: a végfogyasztó igényeivel, szükségleteivel, megoldandó problémáival, és jellemzőivel kell tisztában lennünk.

A besorolás és szegmentálás fogalmát sokan szinonimaként kezelik, holott a valóságban a begyűjtött adatok felhasználásakor, információvá alakításakor valójában mindkét, egymástól lényegi elemeiben különböző lépést meg kell tennünk.

- **Besorolás** során olyan kérdésekre keressük a választ, hogy kik a célcsoportunkba tartozó személyek, mit csinálnak, hányan vannak, milyen profitszerzési lehetőséget biztosítanak a vállalkozás számára, hol érhetők el, mekkora jövedelemmel rendelkeznek stb. Ezek az információk leginkább későbbi számításainkhoz, a marketing kérdéskörén belül pedig az árazás, az értékesítési csatorna megválasztása, valamint a promóciós eszközök tekintetében lesznek hasznosak.
- A **szegmentálás** ezzel szemben abban segít, hogy a konkrét fogyasztói igényeket és okokat tárjuk fel, és ez alapján megfogalmazzuk a fogyasztóink számára nyújtandó értéket. Ehhez olyan kérdések megválaszolásával juthatunk el, mint miért vesznek, vagy nem vesznek meg valamit a fogyasztóink, hogyan viselkednek, milyen szolgáltatási igényeik vannak, milyen szempontok mentén döntenek egy adott termék, vagy szolgáltatás megvásárlásáról. Lényegében tehát a miértet keressük a vásárlási szokásaik hátterében.

*Egy vendéglátó egység megtervezésekor például kiindulhatunk abból a besorolásból, hogy tervezett vendégeink 14–18 (tinédzser), 18–30 (fiatal felnőtt), 30–45 (felnőtt), 45–60 (középkorú), és 60 év feletti (idős) emberek-e, a fővárosban, városban, vagy falun élnek-e, és jövedelmi helyzetük alapján mely társadalmi rétegbe tartoznak. Ezek az adatok azonban még semmilyen információt nem adnak ahhoz, hogy tudjuk, pizzát, hot-dogot, húsmentes ételt, vagy éppen süteményt áruljunk-e nekik. Ha azonban mélyebbre tudunk ásni, és meg tudjuk határozni például az egészséges életmódot követők, a gyorsétterembe járók, az utcán étkezők, vagy a különleges ételeket fogyasztók csoportjait, akkor már képesek vagyunk olyan szegmenseket létrehozni, amelyek mentén az adott termékínálatot érdemben le tudjuk szűkíteni.*

Egy adott célpiacon általában több szegmenseket is azonosíthatunk, így sokszor fennáll a választás kérdése. Ahhoz, hogy ki tudjuk választani a vállalkozás számára ideális, és első körben kiszorgálandó szegmenst, vagy szegmenseket, először értékelnünk kell azokat, hogy össze tudjuk hasonlítani az egyes lehetőségeket. Az értékelés szempontrendszer a következő lehet:

- Piacpotenciál: Maximum hány termék/szolgáltatás értékesíthető ezen a piacon?
- Piacvolumen: Ténylegesen hány termék/szolgáltatás értékesíthető ezen a piacon?
- Piacrészesedés: A lehetséges értékesítésből mennyit tudok saját magam teljesíteni?
- Fogyasztói részesedés: Mekkora összeghez jutok hozzá egy fogyasztói igénykielégítésből?



- Piaci szerkezet: Hány versenytárs van a piacon? Milyen erős lehetek a versenytársaim körében?

5. ábra: A szegmensértékelés szempontrendszer



Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy ezen kérdések megválaszolásához felhasználhatjuk a besorolás során összegyűjtött adatokat.

### 1.3.2 Célkiválasztás – Kiket válasszunk?

Miután a fenti szempontok szerint értékeltük a célpiacon azonosított szegmenseket, ki kell választanunk azt, vagy azokat, amelyekre a vállalkozás termékét, szolgáltatását, egész működését szabni szeretnénk. **Célkiválasztáson, vagy célcsoportképzésen tehát azt a folyamatot értjük, amikor kiválasztjuk a vállalkozás számára ideális szegmenst, vagy szegmenseket, és azt a vállalkozás marketingtevékenységének középpontjába állítjuk.**

A szegmensekről való döntést a marketing stratégiai részének tekintjük. A stratégia kimenete a következő lehet (Józsa et al., 2005):

- Amennyiben a vállalkozás egyetlen szegmens igényeinek kiszolgálása mellett dönt, akkor az úgynevezett **koncentrált marketingstratégiát** választja. Ez a stratégia leginkább induló mikrovállalkozások számára ideális, mert ebben az esetben az egész marketing- és értékesítési folyamat során egyetlen csoport igényeit és jellemzőit kell feltárni, és kizárólag arra építve kell az egyes lépéseket megtervezni. Előfordulhat, hogy ezáltal a vállalkozó elesik a többi szegmens kiszolgálásából származó bevételtől, ugyanakkor amíg maga a vállalkozó és a vállalkozása is új a piacon, hasznos lehet a gondolkodást és megvalósítást „kicsiben kezdeni”.
- Az előző folyamat egy következő, későbbi lépése lehet – ugyanúgy, mint egyes vállalkozások esetében akár már a kezdeti döntés–, hogy egyszerre több szegmens



igényeit is kielégítik a piacra vitt termékek, vagy szolgáltatások. A folyamat összetettségének és bonyolultságának mértékét növeli ugyanis, hogy ebben az esetben a marketing és értékesítési folyamat egyes lépéseinél az összes szegmens, egymástól eltérő jellemzőit egyidejűleg kell figyelembe venni – ezt nevezzük **differenciált marketingstratégiának**.

- **Differenciálatlan marketingstratégiáról** akkor beszélünk, amikor a vállalkozás nem tud, vagy nem akar különbséget tenni a célpiacon azonosítható szegmensek között. Előbbinek magyarázata lehet, hogy nem létezik olyan ismérv, amely mentén homogén csoportokba rendezhették volna a fogyasztókat, míg utóbbira a kínálat tömegtermék volta adhat okot. Amennyiben a differenciálatlan marketing tudatos elemzés eredményeképpen megszületett racionális üzleti döntés a vállalkozás részéről, úgy bármely életszakaszban, és bármely méretkategóriában lévő vállalkozás számára elérhető. Sokan esnek azonban abba a gyakorlati hibába, hogy azt gondolják, termékükre, vagy szolgáltatásukra mindenkinek szüksége van, így tévesen tekintik az egész piacot homogén egységnek, és hibás döntések és folyamatok sorát indítják el ezáltal, beleértve a marketinget, az értékesítést, a termékfejlesztést, vagy az üzleti modell kialakítását.

Fontossága okán még egyszer hangsúlyozzuk, hogy a marketingstratégia kiválasztásának első lépéseként elengedhetetlen az úgynevezett **szegmens profilok** kialakítása – az egyes szegmentumok sajátosságainak, sztereotípiáinak, életviteli szokásainak, attitűdjeinek és preferenciáinak részletes leírása. A szegmensekről való végső döntést a vállalkozás rendelkezésre álló erőforrásai, stratégiája, mérete, alkupozíciója mint objektív, valamint a tulajdonos vállalkozó üzleti gondolkodása és egyéni sztereotípiája, mint szubjektív tényezők is befolyásolják. Az, hogy melyik tényező milyen hatással van az adott szegmens sikeres elérésére, a vállalkozás versenyelőnyét fogja meghatározni.

- **Vállalkozás erőforrásai:** ha korlátozott erőforrások állnak rendelkezésre, a legnagyobb hatékonyság érdekében célszerű a fókuszstratégiát választani.
- **A termék változatossága:** a differenciálatlan marketingstratégia általában a célra vezetőbb megoldás a nagyon egységes termékek esetén, mint például a cukor. Az olyan termékek esetében azonban, amelyek egyértelmű sajátosságokkal bírnak (például a személygépkocsik), a differenciált vagy fókusz stratégiát javasoljuk.
- **A termék életciklusa:** új termékek esetén célszerűen egy szegmensre fókuszáljunk az indulás szakaszában, ám később bátran váltsunk több szegmens bevonását is lehetővé tevő formákra, amennyiben ezt termékünk, szolgáltatásunk megengedi. A versenytársak megjelenésével ugyanis szükségessé válhat a differenciálás.
- **Piaci jellemzők:** amikor a vevőinknek hasonló az ízlése, vagy egyszerűen nem hajlandók többet fizetni a jobb minőségért, a differenciálatlan stratégia választása célszerű.
- **Verseny folyamatok:** óriási hiba lenne differenciálatlan stratégiát alkalmazni, amikor a versenytársaink megkülönböztető, vagy koncentrált marketinget alkalmaznak. Mindig érdemes részletesen átgondolni, hogy tényleg alkalmazhatunk-e a többi piaci szereplőtől eltérő marketingmegoldásokat a fogyasztói szegmensek megcélzására vonatkozóan.

### 1.3.3 Pozicionálás – Hogyan érjük el, hogy minket válasszanak a vevők?

A pozicionálás a célpiacra jutás koncepciójának megalkotása, a fogyasztói gondolkodás és megítélés tudatos befolyásolása. A pozicionálás során törekednünk kell a *lehetséges* pozicionálási koncepciók megalkotására (márkaépítés), az *ideális* pozicionálási koncepció kiválasztására és kommunikálására a fogyasztók felé (marketing mix), valamint a teljesítménymérésre. A pozicionálás során tehát célunk, hogy azonosítsuk azokat a tényezőket, amelyek megkülönböztetnek minket versenytársainktól, azaz mássá, vagy egyértelműen azonosíthatóvá válunk általuk. Továbbá, marketingstratégiánk eredményes megvalósításához nélkülözhetetlen, hogy ezek a tényezők a fogyasztóink számára is fontosak, értékkel bírók legyenek.

A pozicionálás során minden olyan tényezőre építhetünk, amely egy kicsit is segít megkülönböztetni magunkat a versenytárs vállalkozásoktól, legyen az valamely termékjellemző (például fenntarthatóság, megbízhatóság, kiemelkedő minőség), esetlegesen kapcsolódó szolgáltatás (például online webshop, házhozszállítás), vagy akár a személyzet különlegessége (például magasan képzett, jól informált). A cél, hogy **értéket** adjunk a fogyasztóinknak.

6. ábra: Pozicionálást segítő tényezők

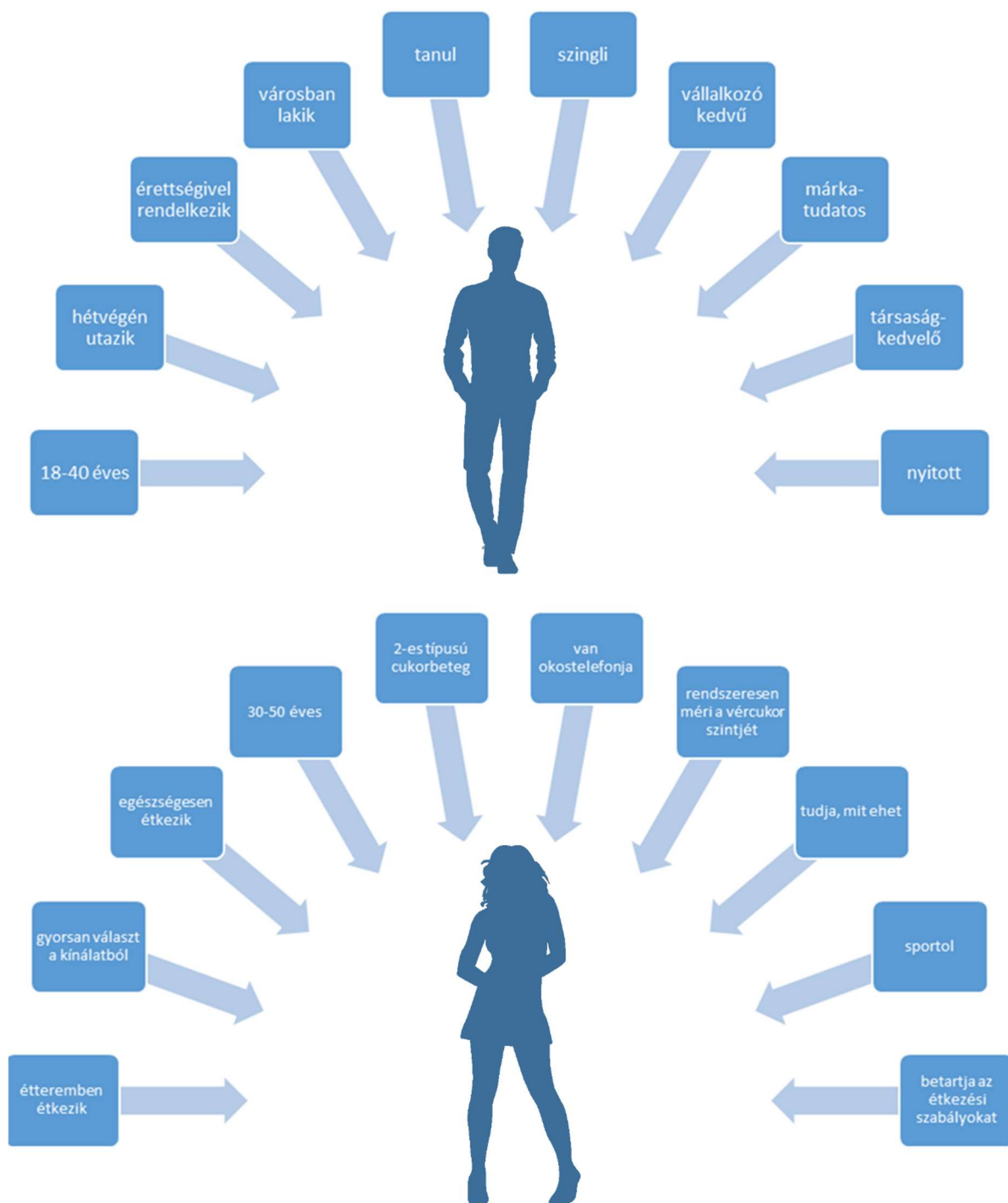


Forrás: saját szerkesztés Józsa et al., 2005 alapján

# KÉRDÉSEK, FELADATOK

## Kitekintő kérdések, feladatok

**K1.3.1.** Az alábbi ábrán két fogyasztót láthat, mindegyik esetében feltüntetve a **szegmens jellemzőket**. Gondolja át, hogy melyik szegmentálást sikerült hatékonyan elkészíteni, és melyiket nem? Miért?



**K1.3.2.** Válasszanak ki egy tetszőleges piacot, és az azon működő négy versenytársat! Azonosítsák az egyes piaci szereplők által megcélzott szegmenseket, és készítsék el a szegmensprofilokat! *Például ruházati boltok piaca – H&M, Orsay, Marks&Spencer, Zara.*

**K.1.3.3.** Keressenek egy hazai vagy külföldi **startup vállalkozást**, és azonosítsák, hogy mely piaci szegmenseket választhatja a terméke vagy szolgáltatása célcsoportjának! Készítsék el és értékeljék a lehetséges **szegmensprofilokat!**

### **Projektkérdések, -feladatok**

**P1.3.1.** Primer, vagy szekunder kutatás segítségével tárja fel a vállalkozás piacát fogyasztói és versenytársi oldalról!

- Azonosítsák a TAM, SAM, IAM és SOM **piacokat!**
- Gyűjtsenek jellemző adatokat a fogyasztókról, amelyek a későbbi árképzést, értékesítési csatorna választást, és promóciós folyamatokat segítik majd!
- Azonosítsák a piacon lévő versenytársakat! Gyűjtsenek róluk adatokat, amelyek a későbbi árképzést, értékesítési csatorna választást, és promóciós folyamatokat segítik majd! Gyűjtsenek konkrét információkat, amelyek segítenek a termék vagy szolgáltatás egyediségének, különlegességének azonosításában, a fogyasztói érték meghatározásában!

**P1.3.2.** Azonosítsák a korábban kitalált vállalkozási ötletük, termékük vagy szolgáltatásuk fogyasztói csoportját!

- Azonosítsák a SOM piacon a termék, vagy szolgáltatás kapcsán a meghatározó **szegmenváltozókat!**
- Azonosítsanak különböző **szegmenseket** a SOM piacon, és fejlesszenek **szegmensprofilokat!**

**P1.3.3.** Gondolják át, hogy **milyen kérdések mentén elemeznék és értékelnék az egyes szegmenseket!** Segítségképpen leírjuk, hogy mely területeken célszerű az elemzési és értékelési kereteket meghatározni:

- Szegmens mérete és növekedési potenciálja
- Szegmens vonzereje
- A vállalkozás céljai és erőforrásai

**P1.3.4.** Az összegyűjtött kérdések mentén **elemezzék és értékeljék az azonosított szegmenseket**, majd válasszák ki azt, vagy azokat, amelyek a vállalkozás számára ideálisnak tűnnek!

## 1.4 Értékajánlat fogalma és jelentősége

*Ebben a fejezetben megismerkedünk az értékajánlat fogalmával és jelentőségével, megismerjük, hogy milyen jelentősége van az értékajánlatnak a vállalkozás sikerében. Áttekintjük a gyakori hibák és félreértések okait, és megvizsgálunk néhány példát, amelyek segítenek megérteni, miért fontos az értékajánlat pontos megfogalmazása ahhoz, hogy a vállalkozási koncepció további elemeit meg tudjuk határozni.*

### 1.4.1 Az értékajánlat fogalma

Az **értékajánlat** azt fejezi ki, hogy a vállalkozás termékének, vagy szolgáltatásának megvásárlása milyen előnyt jelent a fogyasztó számára. Más szóval az értékajánlat az az ok, ami miatt a fogyasztó megveszi a terméket vagy a szolgáltatást. (Lindič, 2011)

Az értékajánlat egyértelmű, mérhető, bemutatható, a versenytársak termékeivel szemben érvényesülő előnyt fogalmaz meg, ami a felhasználó, vevő számára, használati, élvezeti értéket jelent.

Az értéklajánlatot nemcsak a termék szintjén értelmezhetjük, mert akkor lehet csak igazán hiteles, ha beépül a vállalkozás küldetésébe, és szerepet játszik abban, hogy a vállalkozói tevékenység irányát, céljait is meghatározza.

Az értékajánlat általában **erősen fókuszált**, vagyis nem törekszik arra, hogy a termék szolgáltatás minden vonzó tulajdonságát kifejezze. Gyakran fordul elő, hogy egy adott termék kategóriában az egyes vállalatok a termék más-más tulajdonságaira koncentrálnak, határozzák meg értékajánlatukat. Egy személyautóban a fogyasztók egy része számára vonzó lehet, ha az adott kategóriában olcsón beszerezhető, üzemeltethető, másoknak fontosabb, hogy tartós, és alacsony szervizigényű legyen, megint mások a nagy terhelhetőséget részesítik előnyben, és olyanok is lehetnek, akik számára fontos, hogy a márka a prémiumkategóriába tartozzon.

Az értékajánlat a vállalkozás sikerének egyik legfontosabb tényezője. Az értékajánlat tartalma Joseph Schumpeter innováció fogalmában is megjelenik, aki megkülönböztette a találmányt és az innovációt. Míg az előbbi minden új technológiai eredményre vonatkozhat, az utóbbi fogalom fontos jellemzője, hogy üzletileg hasznosítható, vagyis a fogyasztók hajlandók fizetni érte.

Értékajánlat. Az összetett szó mindkét eleme fontos. A vállalkozásnak meg kell találnia azt a terméket vagy szolgáltatást, amely a fogyasztók/vevők számára olyan **értéket** jelent, amiért valamilyen formában fizetni is hajlandók.

Piaci körülmények között a vállalkozás csak **ajánlatot** tud tenni a lehetséges vevőjének és nagyon fontos, hogy legyen módja meggyőzni arról, hogy az ajánlat valóban értéket jelent számára. Ennek lehetséges módszereiről és eszközeiről lásd az érvényesítéssel (validálással) és marketinggel foglalkozó fejezetet.

Az értékajánlatot szokás ígéretnek is tekinteni, amelyet a vállalat tesz a fogyasztónak arra vonatkozóan, hogy milyen előnyökkel jár, az, ha a cég termékét vagy szolgáltatását veszi igénybe.

#### 1.4.2 Az értékajánlat meghatározásának nehézségei, veszélyei

A vállalkozási koncepció kialakításának egyik nehéz elme az, hogy érzékeljük a különbséget a technológiai, művészeti értékek és a vevő által megfizetésre érdemesnek tartott jellemzők között. Különösen az induló vállalkozások esetében fordul elő gyakran, hogy értékajánlatuk olyan elemeket tartalmaz, amelyeket fontosnak, értékesnek tekintenek, de a vevők nem hajlandók arányosan megfizetni azt. Az értékajánlat meghatározáshoz ezért szükség van empátiára, a vevők igényei iránti érzékenységre is. Az is gyakori, hogy fejlesztők elérnek olyan technológiai eredményeket, amelyek komoly intellektuális erőfeszítést igényelnek, de nincs működőképes elképzelésük arról, hogy miként lehet az eredményt hasznosítani.

Az értékajánlatnak azt is tartalmaznia kell, hogy a termék vagy a szolgáltatás hogyan jut el a fogyasztóhoz. Gyakran a hozzáférhetőség, a könnyű elérés döntő szerepet játszik a sikerben. Hiába vonzó egy termék a vevő számára, ha nehéz megvásárolni, és a versenytársak könnyebb elérést kínálnak. Napjainknak ennek a problémának a leggyakoribb – de nem kizárólagos – megnyilvánulása az, hogy kapható-e a termék internetes értékesítéssel is. Sokat ronthat a termék vonzerején, ha nagy utánajárást igényel a beszerzése. Hasonlóan probléma lehet, ha egy szélesebb közönségnek szánt divatmárka nem érhető el kellően nagy üzlethálózatban, mert így sok potenciális vevőt veszíthetnek a termékei.

#### 1.4.3 Az értékajánlat helye az ellátási láncban

Hol keressük a fogyasztói igényeket? A vállalkozóknak számos területen található értékajánlatot. Az ellátási lánc fogalma magába foglalja a nyersanyagkitermeléstől a kiskereskedelmi értékesítésig terjedő folyamatot. Ennek a láncnak bármelyik szakaszában található helyet a vállalkozás. A termelési inputok előállítására, beszerzésére sok lehetőséget kínál, azonban minden esetben fenn kell állnia annak, hogy a vevő számára a beszállító, szolgáltató hatékonyabb (jobb és olcsóbb) megoldást ad, mint ha az a saját eszközeivel oldaná meg a problémát.

A vállalkozó ritkán kerül abba a helyzetbe, hogy a termékét, szolgáltatását közvetlenül a végső fogyasztónak felhasználónak adja el, és ha igen, akkor is szüksége van partnerekre, hogy ezt megtegye. Más szóval: bármi is az értékajánlat, lesznek beszállítók is és vevők is. Az értékajánlatok egyik (legrégebbi) kategóriája a konkrét fizikai termék. Több oka is lehet annak, hogy valaki terméket vásárol, amelyek közül a legfontosabb a munkamegosztás. A modern társadalmakban a felhasznált termékek és szolgáltatások túlnyomó többségét másoktól vásároljuk, és nagyon kevés dolgot állítunk elő saját fogyasztásra.

A termék fizikai hasznossága mellett mérlegelni kell a hozzá kötődő, a márkaértékkel kapcsolatos fogyasztói preferenciákat is. A vállalkozók gyakran nem tulajdonítanak kellő jelentőséget annak, hogy a termék-előállításban akkor lehet egy vállalat sikeres, ha olcsót tud

termelni. A hatékonyságjavulás folyamatosan zajlik a világban, és az egyik legfontosabb értékajánlati elem a megfelelő minőség melletti alacsony költségű termelés.

A vállalkozó számára kiemelkedően fontos, hogy pontosan értse saját értékajánlatát, és ez alapján működtesse vállalkozását. Kisebb vállalkozások esetében értékajánlatot nem kell feltétlenül formálisan írásban meghatározni, de a vállalkozás vezetőjének ezt szem előtt tartva kell a döntéseket meghoznia.

#### 1.4.4 Esetpéldák értékajánlatra

Nézzünk néhány példát arra, hogy miért fontos az értékajánlat pontos megértése és alkalmazása a vállalkozás stratégiai döntéseiben.

#### **Kamerastabilizátor és állvány**

*Mankovics Dávid 2015-ben kezdte el fejleszteni a Sybrillo névre keresztelt kameraállványt és stabilizátort, amelyet GoPro kamerákhoz szánt abból a célból, hogy a felvételek „simák” legyenek, ne rázkódjanak. Ennek nagy jelentősége lehetett volna, mert a GoPro kamerákkal sokan készítettek akciófelvételeket, kerékpározás, gördeszkázás, síelés vagy más mozgás közben. A termék másik fontos funkciója az volt, hogy mobiltelefonról lehetett volna vezérelni, így például egy autó motorházának a tetejére rögzítve is tudta volna pásztázni a látványt. Egy terepbringásnak, snowboardosnak sokat érhet, ha stabil videót tud mutatni a barátainak a megtett pályáról, és ezzel valóban fokozhatta a kamera által rögzített szubjektív felvétel élményét. A fejlesztés a nemzetközi porondon is érdeklődést keltett. A Kickstarter nevű közösségi finanszírozási oldalon a tervezett 500 ezer helyett közel 150 ezer dollárt gyűjtöttek. A jó kezdés után a projekt lelassult, amelynek az volt a legfőbb oka, hogy az első működőképes termék előállítás helyett az erőforrások nagy részét a márkanév bevezetésére és erősítésére szánták anélkül, hogy tesztelték volna a piac reakcióit. A prémiumkategória megcélzása a piaci bevezetés időszakában egy kiegészítő termék esetében nem jó választás, különösen akkor, ha ez késlelteti a termék piacra jutását a gyorsan változó környezetben.*

Az eset egyik fontos tanulsága, hogy az értékajánlat időhöz kötött, a piac változása, a versenytársak termékeinek megjelenése vagy a kiegészítő termékek fejlesztése hatályon kívül helyezheti az eredetileg vonzó értékajánlatot. Egy másik tanulság, hogy ha az értékajánlat kiegészítő funkciót lát el, és vonzó a fogyasztóknak, akkor fennáll a veszélye, hogy annak a terméknek a gyártója, amelyikhez a kiegészítőt szánjuk, beépíti a funkciót, és ezzel ellehetetleníti a mi termékünket.

#### **Vidéki élelmiszerbolt**

A KSH adatai szerint Magyarországon közel 40 ezer – az elmúlt nyolc évben folyamatosan csökkenő számú – élelmiszerkereskedelemmel foglalkozó üzlet volt. Ezek többsége községekben működik, ahol a nagy élelmiszer-kereskedelmi láncok nincsenek jelen. Mi az

értékajánlata egy kistelepülésen (faluban) működő élelmiszerboltoknak? Természetesen az ajánlat fontos eleme, hogy elérhetővé teszi azokat az élelmiszereket, amelyeket az emberek a boltokban szeretnének megvenni, de a pontos tartalomhoz azt is látni kell, hogy a többi beszerzési lehetőséghez képest mi a sajátosságuk a falusi boltoknak. A nagy üzletláncok ott létesítenek üzleteket, ahol a kereslet elég nagy ahhoz, hogy jelentős forgalmat érjenek el. A kis vidéki boltok értékajánlata azt is tartalmazza, hogy nagyon közel vannak a vásárlóhoz, nem kell messzire utazni, kis idő- és költségráfordítással tudják beszerezni az élelmiszert. Ezért van az, hogy bár a vidéki boltok vásárlóinak jövedelemszintje általában alacsonyabb, mint a városokban működő nagy láncoknál vásárlóké, mégis magasabb árat hajlandók, kénytelenek fizetni a termékekért. Ahhoz, hogy a falusi élelmiszerboltok közel tudják vinni a termékeket a vevőkhöz, arra van szükség, hogy kis tételekben rendeljenek és szállítsanak árukat, amelynek relatív költségei szükségképpen magasabbak. A vidéki boltok akkor tudják fenntartani értékajánlatukat, ha magasabb költségeket beárazzák.

## Hangérzékelés

*Műegyetemi hallgatók egy csoportja olyan szenzorrendszert dolgozott ki, amelyik a jelenleg alkalmazott megoldásoknál korábban tudja érzékelni, ha egy termelő berendezés szokatlan zajokat ad ki, és ezzel előre jelzi, ha valami készül elromlani. A technológia jelentősége vitathatatlan, de kérdés, hogy kik lennének a felhasználók, számukra milyen értéket jelent a technológia. A fejlesztőknek az az ötlete, hogy az eszköz a gépeket egy vészkapcsoló alkalmazásával leállítja, ha rendellenességet észlel nem elég vonzó, hiszen bizonyos esetekben ez nagyobb károkat okozna, mint a további működés.*

Ez a projekt példa arra, hogy a technológiai eredményből akkor lehet értékajánlat, ha a felhasználó számára is hasznosítható szolgáltatást, hasznosságot lehet vele előállítani.

## Ételrendelés – Közvetítés

Otthon ülünk a lakásunkban, az albérletben vagy a kollégiumban és szeretnénk rendelni egy pizzát, vagy más készételt. Képzeljük el, hogyan tehetjük meg ezt az internet kora előtt. Valahonnan meg kellett tudnunk, melyik pizzéria vagy étterem vállal házhozszállítást, és ismernünk kellett a telefonszámukat. Szerencsés esetben egy „sárga oldalak” típusú – vagyis részben fizetett hirdetéseket is tartalmazó – telefonkönyvben találtunk erről információt, de magunknak kellett megkeresni, kereshetővé tenni vagy tárolni az információt a lehetséges szállítókról. Az internet terjedése új lehetőségeket hozott, mert már nem kellett telefonkönyvekre és kézzel írt jegyzetekre (esetleg a memóriánkra) hagyatkozni, kereshettünk olyan éttermet, amelyik vállalt házhozszállítást.

*De álljunk csak meg egy pillanatra! Hogyan is találhatjuk meg a neten a házhoz szállító vendéglőt? Kell egy keresőszolgáltató, mert különben ismernünk kellene a felkeresendő oldal URL címét. Csak annyival lenne könnyebb dolgunk, hogy ha már megtaláltuk, könnyen tudjuk tárolni és visszakeresni. Vagyis már ahhoz, hogy az internet valóban használható legyen, szükség van egy jól működő keresőszolgáltatásra.*



A jól működő keresőszolgáltatás azonban nem csukja be a kaput minden közvetítéssel foglalkozó vállalkozás előtt. Az ételrendeléseket közvetítő vállalkozások még az internetes keresést is megspórolják a felhasználóknak, és egy felületen teszik elérhetővé a kereslet és a kínálat nagy részét.

*Magyarországon a legrégebben működő és a mai napig legnagyobb ilyen vállalkozás a Netpincér. Az ételközvetítők értékajánlata nem az, hogy enni ad nekünk, hanem az, hogy segít megtalálni, honnan rendeljünk. Hasonlóan az Airbnb nem ad szállást, csak segít megtalálni, és az Uber vagy a Bolt nem visz el minket sehová, de összehoz minket valakivel, aki éppen fuvarát vállalna. (A közvetítéssel foglalkozó vállalkozásokról részletesebben lásd a hálózati hatással szóló fejezetet.)*

## Családi pénzügyek

*Egyetemista hallgatók egy csoportjának az az ötlete támadt, hogy a pénzügyi kultúra fejlődését jól szolgálná, ha a családok használhatnának egy olyan alkalmazást, amely jól láthatóvá tenné a kiadásokat, személyre szóló, de kontrollált gazdálkodást tenne lehetővé a gyerekeknek, és segítené a családi pénzügyek tervezését.*

Kinek szól ez az értékajánlat? Első ránézésre a család felnőtt tagjainak, akik abban a helyzetben vannak, hogy dönthetnek a használatáról. És ez valóban így van, de csak egy részét tartalmazza a fontos szempontoknak. Ahhoz, hogy a családok használni tudják az alkalmazást, rendelkezniük kell a számlájuk felett, és ezt csak olyan szolgáltató közreműködésével tehetik meg, amelyik erre felhatalmazást kapott a pénzügyi felügyeletet ellátó hatóságtól. A projektnek két választása van. Vagy olyan céget hoz létre, amelyik megkaphatja a jogot a számlavezetésre, vagy együttműködik másik szolgáltatóval (például bankkal vagy takarékszövetkezettel). Az értékajánlat önmagában nem működőképes, tehát meg kell találni a módját annak, hogy a szolgáltatás elérhető legyen a felhasználók számára. A Family Finances nevű cég története azt mutatja, hogy az értékajánlat kitalálásánál figyelni kell arra is, hogy technikailag elérhető is legyen a felhasználók számára.

# KÉRDÉSEK, FELADATOK

## Kitekintő kérdések, feladatok

**K1.4.1.** Válasszon ki három Ön által ismert vállalkozást (amelyek nem szerepelnek ebben a tananyagban) és írja le röviden az értékajánlatukat!

**K1.4.2.** Röviden fejtse ki, mi a különbség a következő kétféle üzlettypus értékajánlata között! Aldi vagy Lidl – falusi élelmiszerbolt.

**K1.4.3.** Írjon le három olyan megoldatlan problémát, amelyre választ adhat valamilyen értékajánlat! Bármilyen személyes tapasztalat, vagy internetes forrás alapján válaszolhat. Gondolhat akár globálisan súlyos problémákra is.

**K1.4.4.** A fejezet végén szereplő értékajánlatok egyikénél tegyen javaslatot módosításra!

**K1.4.5. (Ajánlott)** Mi volt a különbség az okostelefonkorszak kezdetén a nagy gyártók (Nokia, iPhone, Samsung) értékajánlatai között? Hogyan hatott a különbség a későbbi teljesítményre.

**K1.4.6. (Szorgalmi)** Nézzenek utána a következő nagy hatótávolságú utasszállító gépek jellemzőinek és történetének: Boeing 747, Boeing 787, Airbus380! Kinek szólnak, és miben különböztek a konkrét értékajánlatok? Mi magyarázhatja a következő eladási statisztikákat?

- Boeing 747: 1533 megrendelés
- Airbus 380 313 megrendelés
- Boeing 787 1421 megrendelés

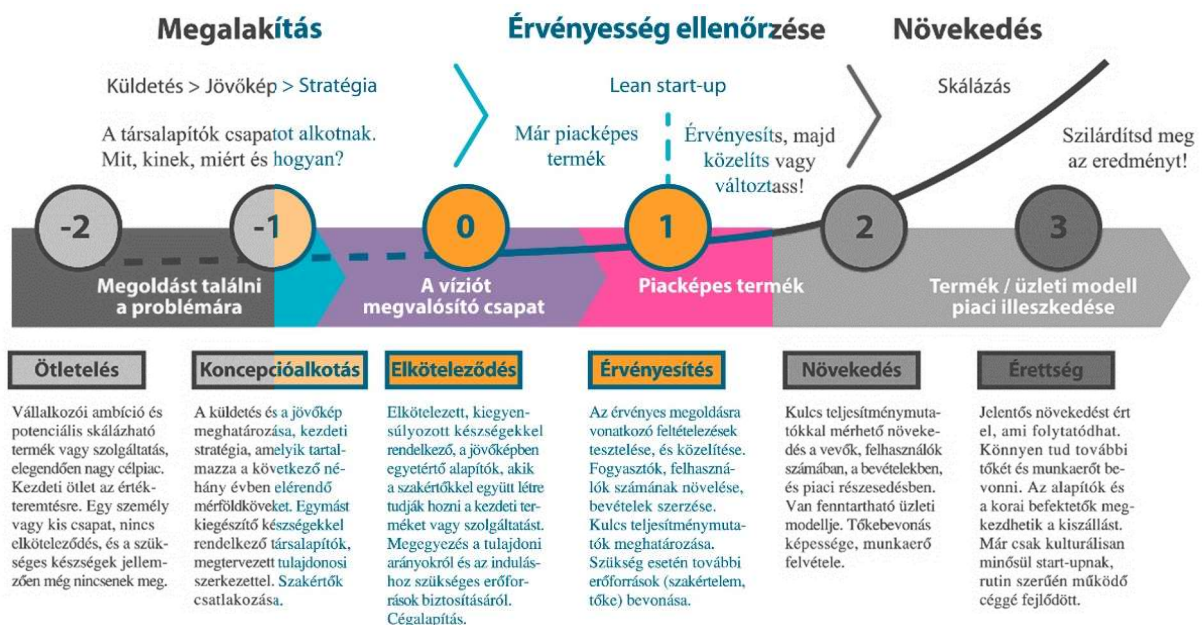
Tipp: látható, hogy az értékajánlatok nagyon közeliek, az eladott darabszámok mégis erősen különböznek. Vagyis itt valamilyen kicsi, de döntő fontosságú különbséget keresünk!

## Projektkérdések, -feladatok

**P1.4.1.** Határozza meg saját projektjének értékajánlatát!

**P1.4.2.** Írja le a saját projektjének értékajánlatát a fogyasztó, felhasználó szempontjából! Használja a fantáziáját, és nézze a vállalkozást a „túloldalról”! Mit talál vonzóknak az ajánlatból, és hol lát problémákat?

## Hol tartunk?



*Az 1.5–1.8 fejezetek elsősorban a vállalkozási, illetve projektfejlesztési folyamat következő, érvényesség ellenőrzése szakaszához illeszkednek. Ekkor foglaljuk először komplex egységbe vállalkozási ötletünket azáltal, hogy részletesen kidolgozzuk a fogyasztók és egyéb érintettek számára nyújtott értéket, majd validálással érvényesítjük az üzleti modellünket és az abban foglaltakat. A validált tanulási folyamat során mind vállalkozásunk, mind termékünk/szolgáltatásunk is jelentős változáson mehet keresztül, míg végül piacképes termék és életképes üzleti modell alakul ki.*

## 1.5 Az üzleti modell fogalma és jelentősége

*Ebben a fejezetben megismerkedünk az üzleti modell fogalmával és jelentőségével. Szempontok szerint csoportosítjuk az üzleti modellek típusait és példákon keresztül megvizsgáljuk, milyen jellemző alkalmazási területeik vannak.*

### 1.5.1 Az üzleti modell fogalma

A legegyszerűbb meghatározás: az **üzleti modell** válasz arra a kérdésre, hogyan fog a vállalkozás pénzt keresni. (Feedough Entrepreneurs Guide, 2020) Mint korábban láttuk, az értékajánlat olyan dolgot kínál a fogyasztónak, amiért valamilyen formában hajlandó fizetni. Hogy milyen formában, arra adja meg a választ az üzleti modell. Így az értékajánlat és az üzleti modell ikerproblémák, a vállalkozás sikerének feltétele, hogy mindkét kérdésre jó választ találjon.

*Van olyan felfogás, amelyik szerint az értékajánlat az üzleti modell része, mi azonban a profítszerzésre irányuló tervet és az értékajánlat technológiai, kreatív tartalmát külön vizsgáljuk és a két elem kapcsolatára koncentrálnak. Az üzleti modell fogalmába néhány értelmezés a működési modellt is beleérti, mi viszont a szervezeti kérdéseket külön kategóriának tekintjük. (Osterwalder, Pigneur, és L. Tucci, 2005)*

Az üzleti modell kialakítása során mérlegelni kell mind a bevételeket mind a kiadásokat, hiszen a vállalat jövedelme ezek egyenlegéből áll elő. A költségek egy részének olyan a természete, hogy akkor is felmerülnek, ha a vállalkozás csak kevés bevételt termel. Itt nem csak a szűk értelemben vett fix költségekről van szó, hanem az üzemeltetés rugalmatlan költségeleimeiről is, mint például üzlethelység rezsiköltsége, szerver bérleti díja, alkalmazottak bére.

Az üzleti modell kialakítása során gondolni kell arra, hogy a termék vagy szolgáltatás egységköltsége mellett fix költségekkel is számolni kell, amelyeket el kell tudni fogadtatni a vevőkkel. Az internetes kommunikáció használata ebből a szempontból csalóka is lehet, mert igaz ugyan, hogy sok funkciót automatikusan lehet működtetni, de a rendszeres karbantartás nélküli felületek sok problémát okozhatnak. Fel kell készülni arra, hogy erőforrásokat igényel minden közösségimédia-jelenlét, vagy saját webhely működtetése.

Az értékajánlathoz hasonlóan az üzleti modell kialakítása is a tanulási folyamat része. Az érvényesítés (validáció) része az üzleti modell tesztelése. A már piacképes terméknek nem csak az a funkciója, hogy a fogyasztói élményt teszteli, hanem az is, hogy kiderítse az üzleti modell működőképességét. Előfordulhat, hogy a termék rendben van, de nincs még meg az a mód, ahogy a fogyasztók fizetnének érte, ezért az üzleti modell módosítására van szükség.

**Üzleti modell – vevőcsoportok.** Az üzleti modell leggyakrabban azoknak a vevőcsoportoknak a meghatározásával kezdődik, amelyeknek a vállalkozás értékesíteni szeretné a termékét, szolgáltatását. A vevőcsoportokat meghatározása mellett a sorrend és az időzítés is fontos lehet. A vállalkozás kezdheti az értékesítést a fogyasztói vevőcsoportban és utána nyithat a vállalati vagy más intézményi vevők felé, és megtörténhet ez a fordított irányban is.

*Az informatikai szektorban a Microsoft arra példa, hogy egy fogyasztói fókusszal induló cég fokozatosan nyitott a vállalatok, a kormányzati felhasználók és az oktatási intézmények felé. Hasonló utat követett a Prezi is, amelynél viszonylag új elem a licenccsomagok értékesítése egyetemeknek, iskoláknak. Az informatikában gyakoribb a másik út, amely nagy szervezeteknek fejlesztett szoftverekkel kezdődik, és olcsóbb, egyszerűbb, kisebb szervezeteknek szóló változatokkal folytatódik, amelyre az SAP az egyik példa.*

Az időzítés akkor különösen fontos, ha a vállalkozás nem tud, vagy nem akar széles fronton piacra lépni. Ekkor választani kell a vevőcsoportok közül, és a stratégiának ki kell terjednie arra, hogy mikor, milyen feltételek teljesülése esetén érdemes megkezdeni a bővítést.

**Üzleti modell – értékesítési csatorna.** Az üzleti modell egyik kulcskérdése az értékesítési csatorna megválasztása. Fizikai termék esetén – amennyiben fogyasztási cikkről van szó – az internetes értékesítés alapkövetelmény, de a konkrét megoldás már nem triviális. A saját webshop és a nagy piacterek közötti választást alaposan meg kell fontolni a belépési és működtetési költségek figyelembevételével. Szoftverek és alkalmazások esetében azt a szempontot is mérlegelni kell, hogy a másolás és az illegális terjesztés elleni védelmet hogyan lehet biztosítani. Ugyancsak fontos szempont a gyors, biztonságos és egyszerű fizetési lehetőség megteremtése. A vállalkozás dönthet többszörös értékesítés mellett, de ennek valószínűleg többletköltsége is lesz. Egyre erősebb trend, hogy a nagy piacterek (Amazon, Alibaba) használta jobb választás a saját webshophoz képest az ebből származó rendszerszintű kockázatok ellenére.

**Üzleti modell – árazás.** Az üzleti modell kialakítása részben árazási probléma. Mindig van olyan választás, hogy a vállalkozás a költségeivel arányos, valamekkora profitot is tartalmazó árakat próbál alkalmazni, de sokszor a nem teljesen költségarányos árazás a jó megoldás; következőkben látni fognak erre néhány példát. Az árazási stratégia megválasztása egyben kockázatkezelési probléma is, mert a veszteséggel, vagy profit nélkül eladott termékek, szolgáltatások pénzügyi veszteségét kompenzálni kell.

A vállalkozás korai szakaszának üzleti modellje speciális probléma, mert a nettó pénzáram egy ideig negatív lesz. Az ebből adódó menedzsmentproblémákról lásd az ezzel foglalkozó fejezetet.

## 1.5.2 Az üzleti modellek típusai

Mivel az üzleti modellnek több fontos eleme is van, és az egyes területeken alkalmazott megoldásokat kombinálni is lehet, ezért nem adható teljes, rendszerezett áttekintés az üzleti modellek típusairól. (Feedough Entrepreneurs Guide, 2020) A következő felsorolás csoportosít néhány szempontot, és kategóriákba rendezi azokat a megoldásokat, amelyek többsége részterületekre vonatkozik. A gyakorlati elemzés, vagy a saját üzleti modell kialakításához az alábbiakat csak ötleteknek érdemes tekinteni, ami segítséget adhat egy konkrét üzleti modell kialakításához.

### Vevőcsoportok szerint

Az üzleti modellek jellemzésére leggyakrabban az egy betű egy szám egy betű kombinációt, illetve ezek kiterjesztett változatait szokták használni. Ezek jól alkalmazhatók egy kezdeti kategorizálásra, de nem tartalmazznak fontos részleteket, tehát a rövid megjelölést soha se azonosítsuk a teljes üzleti modellel. Ha a vállalkozás másik vállalkozásnak szállít, szolgáltat akkor **B2B** (business to business) üzletimodell-típusról beszélünk. Korábbi szóhasználatnál akár beszállítónak is hívhatjuk ezeket a vállalkozásokat. A **B2C** (business to customer) azt a modelltypust jelöli, amikor a vállalkozás közvetlenül a fogyasztónak, felhasználónak szállít. Természetesen a két előbbi kategória kombinálható. A rövid jelölés nem utal a vevők számára, de mindkét esetben fontos, hogy sok vagy kevés, esetleg egyetlen vevőről van-e szó. Más problémát jelent egy cukrászdába vagy gyorsétteremben naponta több ezer vevőt kiszolgálni, mint évente néhány medencét építeni. Egy alkatrészbeszállítónak lehet egy, vagy csak néhány vállalati vevője, és egy irodaszereket forgalmazó cég több tucat, sőt néhány száz cégnek is szállíthat.

Használatos még a **B2C2B** (business to customer to business) jelölés, amely arra utal, hogy a vállalkozás a magánszemélyeknek szolgálat, és ezen keresztül tud adni valamit más vállalkozásoknak. Ilyen például a hirdetési bevételekből élő újság (nyomtatott vagy internetes) és a közösségi média. A **B2B2C** (business to business to customer) jelölés arra utal, hogy a vállalkozás egy másik vállalkozáson keresztül tud a magánszemélyeknek szolgáltatást nyújtani. Ilyen eset például amikor fintech cégek olyan fejlesztéseket valósítanak meg, amelyeket csak bankok tudnak használni a pénzügyi szabályozás előírásai miatt. Ha az üzlet közvetítő tevékenységet lát el, mint például az Amazon a kereskedelemben, a Netpincér az ételrendelésben, a Booking.com vagy az Airbnb a szállásfoglalásban, akkor mind az eladónak, mind a vevőnek nyújt szolgáltatást. Erre az esetre vezessük be a **B2C&B** (business to customer and business), ha magánszemély és vállalkozás, illetve a **B2B&B** rövidítést, ha vállalkozások közötti közvetítésről van szó. (Lásd erről részletesen a hálózati hatással foglalkozó fejezetet.)

A költségvetésből finanszírozott kormányzati vásárlások sok vállalkozásnak jelentenek fontos piacot, ezt a vevőcsoportot **B2G** (business to government) rövidítéssel jelöljük és beleérthetjük az önkormányzati vásárlások során létrejövő üzleteket is. Ide sorolhatók a közfinanszírozású infrastruktúra-fejlesztési beruházások, például az út- és vasúthálózat építése, a közterületek felújítása, a kormányzati informatikai rendszerek fejlesztése. Sajátos terület a szociális szféra, amit indokolt lehet megkülönböztetni a többi kormányzati beszerzéstől, és ebben az esetben **B2S** (business to social sector) rövidítéssel jelölhetjük, gondolhatunk többek között kórházak, iskolák építésére, korszerűsítésére, működtetésére, közintézmények „lakóinak” élelmézésére, és

részben ide tartoznak a társadalombiztosítás által finanszírozott gyógyszerek, gyógyászati eszközök is.

Sajátos üzleti modellt a **PPP** (public private partnership) vagyis a köz- és a magánszféra együttműködése. PPP-ről akkor beszélünk, ha a közszféra nem egyszeri beszerzéssel vásárol valamit a magánszektortól, hanem a magáncég saját költségén valósít meg egy beruházást például autópályát, vagy egyetemi épületet, és a bevételei az üzemeltetésből származnak előre rögzített feltételek szerint.

A **P2P** (peer to peer) rövidítés arra utal, hogy közvetlenül magánszemélyek között bonyolódnak le ügyletek. A vállalkozások egy része ilyen ügyletekben lát el közvetítő szerepet, ilyenkor a helyes képlet ez lehetne: **B2P&P**, mivel a vállalkozás valójában mindkét félnek eladja a közvetítő szolgáltatást. Ez akkor is így van, ha a jutalékot formailag csak az egyik fél fizeti (rendszerint az eladó), hiszen hosszú távon a költséget érvényesítenie kell az eladási árban.

### **Az ellátási láncban elfoglalt hely szerint**

**Termékgyártás (feldolgozóipar).** A termelők üzleti modellje arra épül, hogy termékeket állítanak elő és ezeket vagy közvetlenül a vevőknek adják el, vagy – ami sokkal gyakoribb – kereskedőkön, elosztóhálózatokon keresztül értékesítik őket. Később látni fogjuk, hogy a termelők is többféle árazási stratégiát alkalmazhatnak. Egyre elterjedtebb, hogy a termékgyártók kiegészítő szolgáltatásokat is kínálnak, például autókba épített navigációs szoftvereket, és ebben az esetben valószínű, hogy kombinált üzleti modellt alkalmaznak. Az elektronikai termékek, az autók gyártói, az élelmiszerek és háztartási cikkek előállítói ebbe a kategóriába tartoznak.

**Elosztó, nagykereskedő.** Az elosztó vagy nagykereskedő gyártóktól vesz meg termékeket és ezeket értékesíti tovább kiskereskedőknek, esetleg közvetlenül a fogyasztóknak. Az alkalmazott konkrét üzleti modellt gyakran a termék gyártójával közösen alakítják ki. Példa az autókereskedések hálózata, vagy a nagykereskedések, amelyeket magyarul sokszor disztribútorként emlegetünk. Az üzleti modell kialakítását befolyásolja, hogy a nagykereskedő egyetlen gyártó termékeit árulja, vagy többet is, illetve van-e kizárólagos joga a termék képviselésére.

**Kiskereskedő.** A kiskereskedő a közvetítőtől, nagykereskedőtől, disztribútortól beszerzett terméket vagy szolgáltatást a végső fogyasztónak adja el, ami lehet háztartás, vállalkozás vagy közintézmény. Árazásában sokkal nagyobb szerepet kap a nem költségarányos elemek alkalmazása. Mind az élelmiszerláncok, mind a kis üzletek ebbe a kategóriába tartoznak.

**Online piactér.** A szolgáltató hálózatot hoz létre, amelyik közvetít az eladók és a vevők között. A szolgáltatás jelentősen csökkenti a vevők és az eladók elérésének költségeit, és ezért a szolgáltató jutalékot számol fel. Egyik formája a magánszemélyek közötti közvetlen kapcsolat létrehozása használt cikkek adásvétele, kölcsönzés céljából. Az online piactér működtetője is épít saját márkát. Erre az Amazon és az Alibaba a legismertebb példák. Ezekben az esetekben vevőcsoportok szerint B2C&B vagy B2B&B típusú üzleti modelleket alkalmaznak.

**Aggregátor.** A piaci platformoknak vagy online piactérnek azt a változatát nevezzük így, amelyeknél a jutalék ellenében közvetített szolgáltatást a közvetítő márkanéve alatt nyújtják a kínálati oldalon levők. Így mind a kínálati, mind a keresleti oldalon levő ügyfelek élvezik az

aggregátor által felépített márkanév előnyeit. Az Uber, az Airbnb, a Lyft és a Bolt alkalmaznak ilyen üzleti modellt. Szintén a B2C&B és a B2B&B típusú üzleti modelleket alkalmazzák.

**Franchise.** A franchise két összekapcsolódó üzleti modellt jelent. A franchise-ba adó nem közvetlenül a fogyasztónak, felhasználónak adja el a termékét, hanem egy másik vállalkozásnak ad jogot a termék értékesítésére és a márkanév használatára. A franchise-ba vevő nem fejleszt önálló terméket és márkanévet, hanem megvásárolja a használati jogot. A franchise-ba vevő többnyire kiskereskedelmi egység.

### Az e-kereskedelem alkalmazása szempontjából

**Hagyományos közvetlen értékesítés.** Az ügyfelek, vevők közvetlen kiszolgálása egy üzlethelységben, általában azt jelenti, hogy a terméket a vevő az üzlethelységben kapja meg, onnan viszi magával.

**E-kereskedelem.** Az értékesítés az internetes megrendelések útján történik, az árukat raktárakból szállítják ki a vevőkhöz. Feltételezi a logisztikai hátteret, és azt is, hogy a reklamációt és a visszaküldéseket kellően alacsony szinten lehet tartani.

**Kombinált értékesítés.** A két előző módszer együttes alkalmazása. Nagyobb rugalmasságot eredményez, a vállalkozás kihasználhatja a két módszer előnyeit. A személyes vásárlást preferálók mellett nemcsak az internetes értékesítést előnyben részesítőket szolgálhatja ki a vállalkozás, hanem jól szervezett logisztika esetén jelentősen kiterjesztheti az értékesítés földrajzi hatókörét.

### 1.5.3 Árazás szerint

**Borotva és penge.** A modell arról kapta a nevét, hogy a borotvapenge-gyártók nagyon olcsón adják a saját pengéikkel kompatibilis borotvát (nyelet és pengétartót) abban a reményben, hogy a fogyasztó használni kezdi, és így rendszeresen vásárol a pengéből, amelyeket viszont már profittal árulnak. Minden olyan árazásra értelmezhető a megoldás, amely egy kezdeti beruházásból áll, amelynek működtetéséhez „forgóeszközökre” van szükség. Ez akkor is értelmezhető, ha a kezdeti beruházás nagyon kicsi, mint például éppen a borotva esetében. Ez a megoldás csak akkor működik, ha a fogyasztóban sikerül némi ragaszkodást kialakítani a termék iránt miután használni kezdte. Többek között a kis kapacitású nyomtatók és az otthoni kávéfőzőgépek egy részénél is alkalmazzák ezt a megoldást.

**Fordított borotva és penge.** Ez épp az ellenkező megoldás, amelynek lényege, hogy kezdetben egy nagyobb beruházás hosszabb távon olcsóbb üzemeltetést tesz lehetővé. Arról kell meggyőzni a fogyasztót, felhasználót, hogy a termék gazdaságos működtetést tesz lehetővé. Éppen ezért ennél a megoldásnál a háztartások mellett különösen a vállalati ügyfelek jöhetnek szóba, hiszen számukra mindig fontos a mérhető költségmegtakarítás, és gyakran racionálisabban is gondolkodnak, mint a magánszemély fogyasztók. Nyomtatógyártók is alkalmazzák ezt az alternatív stratégiát, de gondolhatunk a repülőgépgyártókra is, amelyek szívesen ígérnek olcsó üzemeltetést a kezdeti nagy beruházások után.

**Fizess keveset, de mindenért.** A módszer lényege, hogy az alaptermék ára a lehető legalacsonyabb, de minden további kiegészítő termékért vagy szolgáltatásért fizetni kell. Ha a vevő alkupozíciója a vásárlás után gyenge, akkor a többletértékesítés magasabb profittartalmú is lehet. Ezt alkalmazzák a fapados légitársaságok, a gyorsan összeszerelhető házakat értékesítők, vagy az alapmodellhez képest extrákat kínáló autógyártók.

**Fizess sokat, de mindenért.** Az alaptermék ára a versenytársakhoz képest magas, és a kiegészítő termékek is drágák, ezeket is nagyon magas profittal értékesítik. Ezt a modellt akkor lehet alkalmazni, ha a termékek és kiegészítőik a prémiumkategóriába tartoznak, de legalábbis a vevők elfogadják ezt. Példa lehet az Apple üzleti modellje, amely alap- és kiegészítő termékeiért és szolgáltatásaiért is maga árat kér.

**Freemium.** Az internetes szolgáltatások, alkalmazások leggyakoribb modellje. Lényege, hogy az alapszolgáltatások, vagy azok egy része ingyenes, így a felhasználók számára nincs belépési korlát. A további lehetőségeket azonban már csak fizetés ellenében lehet igénybe venni. Gyakori, hogy a fizetős szolgáltatás hirdetésmentes, vagyis a zavartalan használatért kér pénzt a szolgáltató. Ilyen például a YouTube és sok játékprogram. Tárhelyszolgáltatásnál (pl. Dropbox) egy alapkapacitás ingyenes, de a nagyobb tárhelyért és a kiegészítőszolgáltatásokért fizetni kell. A játékoknál alkalmazott módszer a gyorsabb és sikeresebb játékhoz szükséges, egyébként a játék során ügyességgel is megszerezhető források fizetőssé tétele, ami a gyors előrehaladásra törekvők számára lehet vonzó választás.

**Előfizetés.** Amikor a termék vagy szolgáltatás megvásárlása nagy kiadással járna vonzó lehet az előfizetés alkalmazása, ami a szolgáltató számára állandó bevételi forrást jelent. Az utóbbi időben a tartalomszolgáltatások esetében terjedt el ez a modell: Netflix, HBO, Deezer. A cégek egy része a szolgálati autókat, teherjárműveket is bérli. A szolgáltatásként kínált szoftverek (software as a service, SaaS) is ezt az üzleti modellt alkalmazzák.

**Hirdetési felület.** Egy tartalomszolgáltató ingyenes tartalmat kínál a felhasználóknak, és eközben fizetett hirdetéseket jelenít meg. Az online újságok, az ingyenes kereskedelmi tv-csatornák, és a YouTube is ebbe a kategóriába tartoznak. Ez a megoldás csak akkor alkalmazható, ha a vállalkozás hosszabb távon a hirdetési bevételekből kellően vonzó tartalmat tud előállítani ahhoz, hogy az oldalak látogatottsága fennmaradjon. Gyakori, hogy a freemium modellel kombinálják, és fizetés ellenében reklámmentesen használhatóvá teszik a szolgáltatást. Az internetes újságok és a tv-csatornák mellett érdekes hazai példa a NOSALTY, amelyre a felhasználók ételrecepteket töltenek fel, és kellően sokan látogatják ahhoz, hogy vonzó hirdetési felület legyen.

**A felhasználói adatok hasznosítása.** Az közösségi média ingyenesen használta során sok felhasználói adat keletkezik, amelyeket a (jó esetben a felhasználók beleegyezésével) a felületet működtető cég hasznosít, vagy másoknak hasznosításra átenged. Példák a Facebook, az Instagram, vagy a Twitter. (Lásd részletesebben a hálózati gazdaságról szóló fejezetben.)

**Közvetlen vagy hálózati marketing.** Ebben a modellben az értékesítés kereskedelmi hálózat nélkül működik, maguk a fogyasztók végzik az értékesítést, akik jutalékot kapnak a továbbértékesített termékek iránt. A modell piramis alakú kapcsolatrendszerre épül.



## 1.5.4 Üzleti modell kidolgozása, kifejlesztése, módosítása

A vállalkozás előbb-utóbb biztosan abba a helyzetbe kerül, hogy ki kell dolgoznia, vagy módosítania kell üzleti modelljét. Általában nem elég a korábban megadott listák tételeiből választani, vagy egy kreatívan létrehozott új kategóriát megnevezni, szükség van az összefüggések mérlegelésére is. Az egyik alkalmazható módszer az üzletimodell-vászon (angol neve business model canvas), amelyik táblázatba rendezi azokat a tényezőket, amelyeket az üzleti modell kialakításához mérlegelni kell.

7. ábra: Üzletimodell-vászon (Business model canvas)



Forrás: Osterwalder, Pigneur 2010

Az üzleti modellek eddig megtárgyalt típusai segíteni fognak a vászon kitöltésében. Az értékajánlat tartalma hatással van a lehetséges értékesítési csatornákra és az ügyfél vagy vevőcsoportokra, és a bevételi forrásokra. Ugyancsak meghatározhatók a szükséges erőforrások és az elvégzendő fő tevékenységek. A stratégiai partnerek felsorolása mellett arra is érdemes külön figyelmet fordítani, hogy milyen természetű együttműködést várunk tőlük, és min múlik, hogy ezt meg is kapjuk.

Az üzletimodell-vászon felfogása kissé eltér attól, amit a jelen tankönyvben alkalmazunk, mert az értékajánlatot az üzleti modell részének tekinti. Természetesen az értékajánlatot és az üzleti modellt egymással összefüggésben lehet csak értelmezni, ezért a két felfogás közötti különbség nem zavaróan nagy.

Miközben az üzletimodell-vászon célja az, hogy segítsen a fontos tényezők közötti összefüggések megértésében, alkalmazása magában rejti azt a veszélyt, hogy kitöltünk egy űrlapot, felsorolunk tényezőket, de éppen a köztük levő kapcsolatot nem mérlegeljük elég

alaposan. Bármilyen eszközt is használunk az üzleti modell tervezéséhez, mindig tartsuk szem előtt, hogy annak elsődleges célja annak megtalálása, hogy miként tud a projekt vagy a vállalkozás jövedelmet termelni.

## KÉRDÉSEK, FELADATOK

### Kitekintő kérdések, feladatok

**K1.5.1.** Jellemezze egy szabadon választott vállalkozás üzleti modelljét. Próbálja azonosítani a fejezetben leírt szempontokat. (Ha úgy érzi nem tudja valamelyik szempont szerint besorolni az üzleti modellt, adjon leíró jellemzést a hiányzó kategóriáról.)

**K1.5.2.** Azonosítson egy sikeres és egy sikertelen kezdeti üzletimodell-választást. Kérem, adjon rövid indoklást is.

**K1.5.3. (Ajánlott)** Adjon példát egy olyan startup vállalkozásra, amelynél az üzleti modell módosítása volt a siker egyik feltétele.

### Projektkérdések, -feladatok

**P1.5.1.** Írja le a saját projekt üzleti modelljét a fejezetben megismert szempontok szerint. Ha megvalósítás során változások várhatók, térjen ki az időzítésre is!

## 1.6 Validálás (Product – Market – Business Concept Fit)

*A fejezet célja elmagyarázni a piackutatás és a validálás közötti lényegi különbséget. Fontos, hogy megértsük a validálás/verifikálás jelentését és értelmezési keretét, a termékfejlesztés folyamatát és jelentőségét, valamint az üzleti ötlet és az üzleti lehetőség azonosítása kapcsán a fogyasztói nézőpont figyelembevételének fontosságát. Ezen kívül jelen fejezet mutatja be a közösségi finanszírozás fogalmát és modelljeit, különös tekintettel ezek validálással való kapcsolatára.*

A validálás szó magyarul **érvényesítést** jelent. Számos kontextusban használhatjuk a kifejezést, így az üzleti életben és a vállalkozások világában egyaránt.

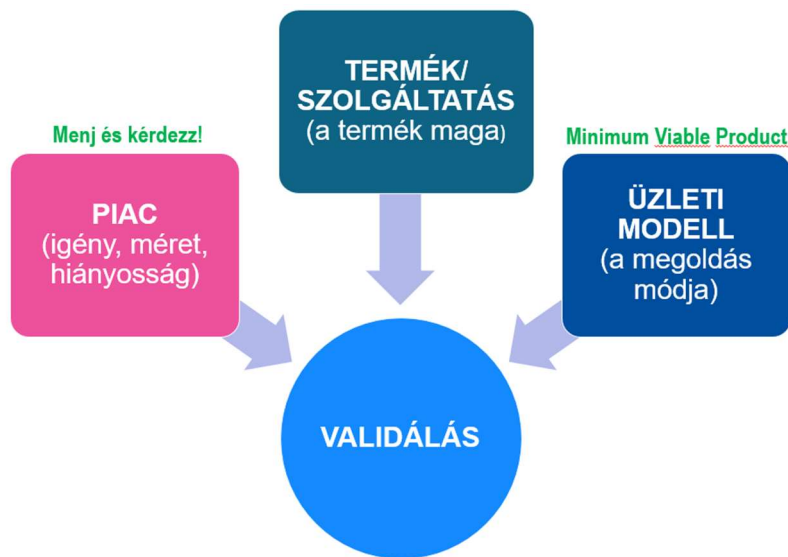
Érvényesíteni azokat a tényezőket lehet, amelyek érvénytelenek, vagy nem érvényesítettek. Vajon mit értünk ezen? Sokszor tapasztaljuk, hogy validálás címén a leendő vállalkozók – tévesen – egy ismételt piackutatást folytatnak le. Ez történhet annak apropóján, hogy megvizsgálják, vajon még mindig ugyanazok az ismérvek jellemzik-e az egyszer már elemzett

piacot (fogyasztók, versenytársak, egyéb piaci szereplők szempontjából), ám olyanok is akadnak, akik a korábban csupán „megérzésen”, saját tapasztaláson és véleményen alapuló piackutatásukat gondolják validálás formájában, immár hiteles forrásokra építve, ténylegesen elvégezni. Bármelyik megközelítést vesszük is figyelembe, kijelenthetjük, hogy a validálás nem ezt jelenti.

Érvénytelen, vagy nem érvényesített tényezőkről a fentiek helyett inkább akkor beszélünk, amikor a vállalkozásunk tervezése során **feltételezésekkel** élünk, és ezen feltételezések helyességét még nem ellenőriztük. Azokat a pontokat kell tehát validálni, amelyek egy-egy piackutatás során, hiteles forrásokból begyűjtött adatokból levont következtetéseink. Kifejezetten nagy figyelmet kell fordítani azoknak a tényezőknek a vizsgálatára, amelyek a vállalkozás életében jelentős kockázatot jelentenek, így a feltételezés kapcsán felmerülő esetleges tévedésünk az egész cég működésére kritikus hatással lehet.

Ahhoz tehát, hogy megértsük a validálás, azaz a **valósággal való összevetés** folyamatát, tisztán kell látnunk, hogy melyek voltak a tervezés során azok a legfontosabb állomások, amelyek során téves feltételezésekkel élhettünk.

8. ábra: A validálás dimenziói



Forrás: saját szerkesztés

Validálunk a vállalkozásunk tervezési folyamatának három fő állomása kapcsán kell: 1) az azonosított cél**piac** és szegmens, 2) a célpiac igényeire, problémáira megoldást kínáló **termék/szolgáltatás**, valamint a 3) megvalósítást lehetővé tevő **üzleti modell** tekintetében.

### 1.6.1 Piac validálása

Amikor a választott és azonosított piac helyességét vizsgáljuk, lényegében azokra a kérdésekre keressük a választ, hogy valóban **létezik-e az azonosított piac**, a feltételezett jellemzőivel

együtt, vajon az azonosított **piac valódi mérete** megegyezik-e az általunk feltételezett méretével, és vajon a feltételezett **szükségletek és piaci hiányosságok** valóban léteznek-e az azonosított piacon.

A piac validálása nem egy ismételt primer, vagy szekunder piackutatás, hanem egyfajta „találkozás a vevővel”. A vevő az azonosított piac (célpiac) egy tényleges szereplőjét jelenti, találkozni pedig úgy tudunk vele, hogy gyakorlatilag a kezébe adjuk a még kezdetleges stádiumban lévő terméket, vagy szolgáltatást, és megkérjük arra, hogy próbálja ki és adjon tételes visszajelzést. A piaccal és igényeivel kapcsolatban az alábbi visszacsatolást kaphatjuk:

- Valóban léteznek azok a problémái, igényei, szükségletei, amelyeket megfogalmaztam?
- Mit gondol, hogyan látja hasznát a terméknek, szolgáltatásnak?
- Véleménye szerint a termék/szolgáltatás valóban segít megoldani a problémáját, kielégíteni a szükségletét?

### 1.6.2 Termék validálása

A fenti kérdésekből is látszik, hogy a piac validálását nem lehet élesen szétválasztani a termék validálásától, hiszen fontos, hogy ne csupán elbeszélgessünk a vevővel, hanem a konkrét tapasztalás élményét adjuk meg neki. A termékünk teszteléséhez az úgynevezett **Minimum Viable Productra** lesz szükségünk, amit általában a szakirodalom **MVP**-ként rövidít és említi. Annak ellenére, hogy ezt a fogalmat sokszor a startup vállalkozásokkal kapcsolatban használjuk, egy tudatos tervezésű vállalkozásnál elengedhetetlen ennek alkalmazása.

A Minimum Viable Product lényegében az a kezdetleges termékünk vagy szolgáltatásunk, amely előállításakor már odafigyeltünk a legfontosabb fogyasztói igényeket kielégítő paraméterek beültetésére, de még közel sem a végleges állapotban áll rendelkezésre. Fontos, hogy amennyiben a vállalkozásunk sajátosságai lehetőséget biztosítanak rá, a termék vagy szolgáltatás tesztelését élesben végezzük. Sokszor tapasztaljuk, hogy a választott célcsoport egy részének igényeit már kezdetleges, félkész állapotban lévő termékkel vagy szolgáltatással is ki tudjuk elégíteni, ami azért hasznos számunkra, mert a tőlük kapott visszajelzések alapján tudjuk azt véglegesíteni, így várhatóan minimalizálni tudjuk a termékfejlesztésre fordított felesleges, veszteséget hozó erőforrásokat.

A termékünk, szolgáltatásunk validálásának folyamatában hasznunkra lehet az „**Öt Miért**” (Five Whys) módszer – a problémamegoldást szolgáló egyszerű kérdések megfogalmazása. A technika lényegében egy feltáró eljárás, amely során tematikusan tudjuk azonosítani a problémák háttérében húzódó okokat és azok következményeit. A módszer elsődleges célja az úgynevezett „gyökér-ok” megtalálása a sorozatosan feltett kérdésekre adott válaszok alapján.

A leírtak tükrében látható, hogy a piac és a termék validálási folyamatának három kimenetele lehetséges:

- **PIAC C – TERMÉK C:** A megoldásunk tökéletesen találkozik a piaci igényekkel. Ekkor elmondhatjuk, hogy a valóságnak megfelelően végeztük a piac szegmentálását, a célcsoport azonosítását, és a feltárt igények, szükségletek alapján magát a termékfejlesztést, így készek vagyunk az esetleges sorozatgyártás beindítására, vagy a tényleges szolgáltatás nyújtására.

- PIAC D – TERMÉK C: A potenciális vevők már akkor elbizonytalanodnak, amikor az általunk azonosított problémáikról, igényeikről, szükségleteikről kérdezzük őket. Ennek két oka lehet. Az egyik, hogy bár létezik az adott probléma, piaci hiány, de a téves feltételezéseink miatt azt rossz szegmenshez, rossz célcsoporthoz kötöttük. A másik, hogy valójában már maga a piaci igény sem azonosítható, így kiderül, hogy a versenytársak hiánya valójában a piac teljes hiányát is jelenti.
- PIAC C – TERMÉK D: bár valóban mutatkozik a korábban feltételezett probléma, vagy a piaci igény valami iránt, ám az a valami nem az, mint amit mi termék, vagy szolgáltatás formájában annak megoldására kínálnánk. Ekkor újra kezdetjük a termékfejlesztés fázisát.

### 1.6.3 Üzleti modell validálása

A korábbi fejezetben már részletesen leírtuk, hogy mit jelent az üzleti modell, és milyen formáit ismerjük. Most, hogy a validálás témakörén belül vizsgáljuk a kérdést, azt a megközelítést vesszük alapul, hogy az üzleti modell a vállalkozásunk megtervezésére vonatkozóan három kérdésre ad választ:

- Ki(k)nek, milyen problémájára, milyen piaci feltételek mellett fogunk megoldást kínálni, és ezáltal bevételre szert tenni?
- Milyen folyamatok segítik az értékteremtést, és azok mekkora kiadással járnak a vállalkozás számára?
- A bevételek és a kiadások tükrében biztosított-e a nyereséges vállalati működés?

A kérdésekből egyértelműen kitűnik, hogy a piac és a termék, vagy szolgáltatás az üzleti modell alapját képezik. Ebből adódóan, ha a validálása során változás következik be a piacban (hatás a vállalkozás bevételeire), vagy a termékben/szolgáltatásban (hatás a vállalkozás kiadásaira), akkor az szükségszerűen hatással lesz a korábban eltervezett üzleti modellre is. Ugyanakkor az is elképzelhető, hogy ezen tényezők változatlansága mellett (tehát létező és azonosítható fogyasztói igény, és a célpiac által elfogadott termék vagy szolgáltatás kínálat esetén) kizárólag az üzleti modell átalakítására van szükség, mert például a validálás során kiderül, hogy a tényleges bevétel nem a célpiac szereplőitől, és a termék/szolgáltatás fogyasztóitól, hanem egy harmadik féltől fog származni.

Nézzük egy nagyon egyszerű példán szemléltetve az utóbbi kimeneti lehetőséget! Egy svédmasszázs foglalkozó egyéni vállalkozó azonosítja, hogy az irodai munkát végző, 35–55 éves korosztály számára mindennapos problémát jelent a stressz, amely egyeseknél már fizikai tünetekben is megjelenik (görcsös hát, fájó vállak stb.). Közülük a közepes, illetve magas jövedelmi szinten lévők jelenthetnek számára ideális célcsoportot, hiszen tőlük tudunk bevételre szert tenni, amely nyereséges üzleti modellt eredményez. A validálás során azonban kiderül, hogy bár valóban létezik a célcsoport, és valóban mindenféle stresszbetegséggel küzdenek, nem fér bele az idejükbe, vagy a költségvetésükbe, hogy heti egy-két alkalommal masszázsról járjanak, akár az otthonuktól és munkahelyüktől távol. Ekkor a kreatív vállalkozó új üzleti modellt épít: közép- és nagyvállalatokkal szerződik le, akik kifizetik, hogy az alkalmazottak számára a munkahelyen, munkaidőben, heti rendszerességgel értékesítse a szolgáltatását.

A hatékony validálás érdekében fontos, hogy rugalmasan kezeljük a terveinket mind a piacra, mind a termékre, szolgáltatásra vagy az üzleti modellre vonatkozóan. Alternatívákban kell gondolkodnunk, amelyeket a gyakorlati életben kell tesztelnünk. A validálás során kapott válaszok alapján eldönthetjük, hogy vajon a megfelelő irányban haladunk-e, azaz úton vagyunk-e az üzleti modellben foglaltak megvalósítása felé. Amennyiben nem, úgy ideje **pivotálni**, vagy alapvető, strukturális változásokat generálni a termék, szolgáltatás, vagy az üzleti stratégia terén.

#### 1.6.4 A közösségi finanszírozás, mint a validálás egyik lehetséges fóruma

A közösségi finanszírozás gyakorlata a 2000-es évek végén jelent meg Magyarországon. Külföldön, főleg Nyugat-Európában és Amerikában már régebb óta működött, amelynek többek között az az oka, hogy hazánkban ki kellett alakulnia bizonyos fokú bizalomnak az internet, majd maga a közösségi finanszírozási portálok felé.

A közösségi finanszírozás fogalma az úgynevezett „crowdsourcing” jelenségből nőtt ki magát, amelynek lényege a közösség erejében rejlik. Az ilyen jellegű, a közösség erejére építő koncepciók abból az alapvetésből indulnak ki, hogy a közösség tagjai fajlagosan nem tudnak érdemi hozzájárulást tenni egy projekt sikerének érdekében, ám ha összefognak, akkor együttesen már hatékonyan és eredményesen tudnak fellépni. A közösségi finanszírozás esetében ez konkrétan azt jelenti, hogy egyes magánemberek fajlagosan adható pénze önmagában kevés lenne ahhoz, hogy egy induló vállalkozást megfinanszírozzon, ám az ezen összegek aggregálásával szereshető tőkével gazdálkodva a cégek képesek lesznek megvalósítani üzleti céljaikat. A közösségi finanszírozás tehát egy olyan folyamat, amelynek során egy egyén vagy szervezet egy nyílt felhívás segítségével nagy számú támogató fajlagosan kis összegű hozzájárulását gyűjti össze egy nagyobb cél megvalósításának érdekében. A finanszírozók – a közösségi portál működési modelljének függvényében – sokszor semmilyen ellenszolgáltatásban nem részesülnek, ugyanakkor van, amikor tőkéjükért cserébe anyagi, vagy nem anyagi elismerést is kapnak.

A közösségi finanszírozás folyamatának három szereplőjét tudjuk azonosítani:

- A **projektgazda**, vagy más néven **támogatást kérő fél**, az a vállalkozás, amelynek pénzre van szüksége. Ezek a vállalkozások általában induló cégek, amelyek a felkészülés, vagy az indulás szakaszában vannak, és például a prototípus elkészítéséhez, a sorozatgyártásra való átálláshoz, vagy éppen a termék piacra viteléhez nagyobb tőkére van szükségük.
- A **finanszírozók**, vagy **támogatást nyújtó felek**, akik olyan magánemberek, akik a közösségi finanszírozási portálokon böngészve olyan projekteket keresnek, amelyeket szubjektív okokból, kisebb-nagyobb összegekkel megtámogatnak. A finanszírozók a közösségi finanszírozás típusától, modelljétől függően tudnak tulajdonjogot szerezni a megfinanszírozott projektben, ám a begyűjtött pénzből létrejövő szellemi terméken semmilyen jogot nem szereznek.
- A **finanszírozási portál**, amely lényegében a projektgazda és a finanszírozók közötti kommunikáció online közvetítő csatornája. A finanszírozási portálnak meghatározó szerepe van a közösségi finanszírozási folyamatban, mivel 1) segíti a tőkék és ötletek

találkozását, 2) meghatározza, és garantáltan betartatja a tőkegyűjtés feltételrendszerét és szabályait, 3) ígéretes, nemzetközi piacokon sikeres vállalkozások létrejöttét segítik. A közösségi finanszírozási portálok jutalék ellenében végzik tevékenységüket.

Nézzük meg részletesen, hogy melyik szereplőt mi jellemez! A közösségi finanszírozási portálon megjelenő projektek gazdái lényegében startup vállalkozások, de hívhatjuk őket gazella, vagy gyorsan növekvő vállalkozásoknak is. Ami mindegyikükben közös, hogy magas, és gyors növekedési potenciállal bírnak, globálisan skálázhatók, azaz – még ha nem is rögtön a projekt legelején – biztosak lehetünk a vállalkozás nemzetközi piacokon való megjelenésében, és mindvégig, folyamatos változtatások sorozatával törekszenek az ideális üzleti modell kifejlesztésére. A közösségi finanszírozás megjelenése előtt ezek a cégek szinte kizárólag az úgynevezett 3F, az üzleti angyalok, valamint a kockázati tőketársaságok támogatására számíthattak, ám előbbi többnyire nem tudott elengedő tőkével szolgálni, míg utóbbiakat (rejtőzködő üzleti angyalok, vagy későbbi életciklusokat finanszírozó kockázati tőketársaságok) nem lehetett könnyen megtalálni a tőkepiacon. Többek között ez magyarázza a közösségi finanszírozás térnyerését a világ számos országában.

A közösségi finanszírozási portáloknak alapvetően két fő típusát különböztetjük meg: a támogatási, illetve a befektetési célú modellel működő portálokat. A klasszikus finanszírozási formák rendszerében a támogatási célú modellel megszerzett tőkét lényegében nem tudjuk értelmezni, mivel ez esetben a finanszírozók nem válnak a vállalkozás tulajdonosává, és a vállalkozás sem tartozik visszafizetési kötelezettséggel. A támogatási célú modell két típusát ismerjük:

- Az **adomány alapú támogatási célú** közösségi finanszírozási modell lényege, hogy a finanszírozók sem pénzügyi, sem nem pénzügyi ellenszolgáltatásban nem részesülnek a nyújtott tőke ellenében. Az ilyen szellemben működő portálok (például a CrowdRise, vagy a RocketHub) jellemzően kreatív, kutatási vagy személyes célú projekteket fogadnak be.
- A **jutalom alapú támogatási célú** közösségi finanszírozási modellben a finanszírozók a tőkéjükért cserében, az egyes jutalmazási szinteknek megfelelően nem pénzügyi ellenszolgáltatást kapnak. Ilyen lehet például, hogy a vállalkozás piacra lépését követően nekik adnak először a létrejött termékből, termékcsoporthoz, vagy esetleges kiegészítőkből, attól függően, hogy milyen összeggel támogatták a vállalkozás sikerét. A támogatást nyújtók által adott összegek előre meghatározottak, ami azt jelenti, hogy úgynevezett jutalmazási szintek közül kell választani (például 5 \$, 25 \$, 49 \$, 100 \$ stb.), és a finanszírozó mindig tisztában van azzal, hogy adott jutalmazási szint esetén pontosan mit fog cserébe kapni a projektgazdától. Ilyen modellben működnek a – hazánkban talán legismertebb – Kickstarter és Indiegogo portálok.

A befektetési célú modellek között találjuk a hitel alapú, a tőke alapú, valamint a nyereség alapú típusokat. Az ilyen modellel mentén működő portálok háttérben sokszor üzleti angyalok ülnek, mint a támogatást nyújtók, akikkel a való életben az induló vállalkozások nem, vagy csak nehezen tudnának kapcsolatba kerülni.

- A **hitel alapú befektetési célú** modell lényegében egyfajta adósságfinanszírozás, mivel a támogatást nyújtó felek a banki hitelnél kedvezőbb kamatozású kölcsönöket adnak az egyes projekteknek. Így működik például a Funding Circle, vagy a SecondMarket.

- A **tőke alapú befektetési célú** modell vagyonszírozásnak tekinthető, mivel a finanszírozók a támogatásért cserébe tulajdonrészt szereznek a vállalkozásban, amelynek működése során osztalék, vagy egy későbbi kivásárlás formájában jutnak a várt hozamhoz. A modellt például az OfferBoard, vagy a CrowdCube valósítja meg a gyakorlatban.
- A **nyereség alapú befektetési célú** modell során szintén gondot okoz az egyértelmű finanszírozási besorolás, mivel ez esetben egy türelmi idő elteltével, a realizált árbevételből képződik a finanszírozók pénzügyi haszna (például a Royalty Clouds, vagy a Tubestart).

A portálok működési modelljeinek a finanszírozási formák ismert rendszerébe történő besorolása mellett az is problémát jelent, hogy sok esetben nem lehet azokat a számvitel vagy a jog nyelvén megragadni, így számos hatósági szerv számára (például NAV) az így megszerzett tőke ellenőrizhetetlenné, követhetlenné válik. Éppen ezért mondhatjuk, hogy a közösségi finanszírozás a pénzügyi piac egy ma is intenzíven fejlődő területe.

Idővel több sikeres közösségi finanszírozási projekt valósult meg a világban, így mind a támogatók, mind a projektgazdák bizalma is folyamatosan nőtt a rendszer iránt. Léteznek ugyanakkor olyan oldalak, amelyek mind a mai napig nem engedélyezik a kizárólag magyar tulajdomban lévő projektek kampányát. Ilyen esetben – a gyakorlatban számos példát láthattunk erre – célszerű, ha a projektgazdák nyugat-európai, vagy amerikai tulajdonostársakat vonnak be a vállalkozásba.

Egy közösségi finanszírozási portál számára elengedhetetlen, hogy ismert és elismert legyen, ami nagyban függ a lebonyolított sikeres és sikertelen kampányok számától. Sikeresnek tekintünk egy közösségi finanszírozási kampányt, ha a kampányidőszak lezárásakor az összegyűjtött tőke elérte, vagy meghaladta az eredetileg kitűzött célösszeget. Amennyiben ezt nem teljesítették, a kampány sikertelennek minősül. Megállapodástól függően egy sikertelen kampány esetén is hozzá lehet jutni a támogatott összeghez, ám ha erre nincs lehetőség, akkor a tőke visszakerül a támogatást nyújtó magánemberekhez. Sikeres kampány esetén nem csak az eredeti célösszeghez, hanem az esetleges azon felül összegyűjtött pénzhez is hozzájut a vállalkozás.

Mivel tehát a sikeres projektek száma nagyban befolyásolja egy portál renoméját, ezért nem lehet csak úgy, szabadon regisztrálni és megjeleníteni azon. A portálokat segítő szakemberek ugyanis előzetesen megsűrűrik a felkerülendő projekteket, így lényegében a kampány összes paraméterét részletesen megvizsgálják, és szükség esetén felülbírálják azt, vagy javaslatot tesznek a változtatásra. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon mit tehet egy vállalkozás annak érdekében, hogy sikeres kampányt folytasson le?

A közösségi finanszírozási portálok folyamatosan vizsgálják, elemzik a saját sikeres és sikertelen kampányaikat annak érdekében, hogy kiderüljön, milyen tényezők befolyásolják a sikerességet. Ezen elemzések többsége arra az eredményre jutott, hogy a kampányoknak alapvetően három időszaka határolható el, és mindegyikben azonosíthatók olyan feladatok, és azokhoz köthető ideális kimenetek, döntések, amelyek szignifikáns kapcsolatban állnak a kampány kimenetével.

A kampányra való felkészülés során az alábbi feladatok várnak a projektgazdára:



- Platform kiválasztása. A projektgazdának saját terméke, a vállalkozás életciklusa, a felajánlható ellenszolgáltatás, és számos egyéb, akár szubjektív tényező alapján el kell döntenie, hogy melyik közösségi finanszírozási portálon szeretné lefuttatni tőkegyűjtő kampányát. A portálok közül alapvetően a finanszírozás típusa, a portálon preferált projektek jellege, valamint a látogatói bázis alapján tud választani.
- Kampány időtartamának meghatározása. A dinamizmus folyamatos fenntartása érdekében szükséges a futamidő ideális megválasztása. A legtöbb projektre a 30–60 napos kampányidőszak jellemző, de egy Indiegogo által készített tanulmány szerint a 45 nap az ideális.
- Finanszírozási célösszeg meghatározása. Ahhoz, hogy a vállalkozás a támogatók felé meg tudja indokolni a célösszeg mértékét, elengedhetetlen egy előzetes, részletes pénzügyi kalkuláció készítése a tervezett mérföldkövekre vonatkozóan, különös tekintettel arra az esetre, amikor a vállalkozás a célösszegnek csupán csak egy részét gyűjti össze a kampány során. Ennek tükrében lehet ugyanis döntenie arról, hogy rugalmas, vagy fix célösszeg szerepeljen-e a kampányban, valamint, hogy mekkora legyen az a legnagyobb összeg, amire löni érdemes. Az Indiegogo felmérése szerint a kampány első 48 órája a kritikus – ha a célösszeg 30%-a nem gyűlik össze ez idő alatt, akkor a projekt a tapasztalatok szerint sikertelen lesz.
- Jutalmazási szintek meghatározása. Mivel a portálokon megjelenő támogatást nyújtó felek eltérő jövedelemmel rendelkeznek, fontos, hogy a jutalmazási szinteket úgy alakítsuk ki, hogy mindenki megtalálja a számára ideális értékeket. Fontos, hogy a finanszírozók valóban értéket találjanak az ellenszolgáltatásban, hiszen ez a konstrukció lényegében egy előrendelés leadását jelenti a részükről, így ár-érték arányban kell meggyőznünk őket.
- Követői bázis azonosítása. Az egyik legfontosabb faktor a későbbi sikeres kampány érdekében a külső látogatók szerzése. Nagyon fontos ezért, hogy a kampány megkezdésekor a vállalkozás egyéb online és offline felületeken is megjelenjen, közösségi oldalakon hirdesse magát, és aktív követői bázist építsen.
- Projekt leírása. Fontos, hogy a vállalkozás részletesen bemutassa a projektet. A leírásnak kellően szakszerűnek, a látogatók számára könnyen érthetőnek kell lennie, és ideális esetben tartalmazzon képeket, videókat és szöveget. A finanszírozók számára fontos információ, hogy a vállalkozás mely fázisban jár, mi történt már a múltban, milyen mérföldkövek várnak még rá, és pontosan kik fogják azt megvalósítani.
- Videó készítés. Fontos, hogy a vállalkozás ne sajnálja a pénzt az igényes videók elkészítésére. A videóban elhangzó szöveg, sőt, maga a videó is célszerűen egy befektető-beszéd stílusában készüljön.

A hivatalos kampányidőszakban nem szabad tétlenül ülni, és várni, hogy vajon összegyűlik-e a célösszeg, vagy sem. Nagyon fontos, hogy a projektgazda ilyenkor aktívan foglalkozzon a kampányával, így – például egy Indiegogo-n futtatott kampány esetén – növelje az úgynevezett „gogo faktor” értékét, hiszen ez felelős a portálok kereső funkciójában való minél előbbi helyezésért.

- Frissítések. A kampányidőszak során újra és újra jelenjenek meg új információk a termékkel, a tagokkal vagy a vállalkozással kapcsolatban. Statisztikák mutatták ki, hogy a kampány sikerességét 2,5-szeresére növeli, ha legalább egy frissítés történik a futamidő alatt.

- Interakció. Minden egyes látogatót csapattagként kell kezelni, hiszen egyértelmű a felállás: a vállalkozás sikere a finanszírozóktól függ. Elengedhetetlen ezért, hogy a projektgazdák nagyon rövid időn belül reagáljanak a látogatók feltett kérdéseire, és támogatás esetén mindenképpen megköszönjék azt.
- Kapcsolatteremtés. Mint csapattagokra, a látogatókra építhetünk is! Mozgósítsuk őket például azáltal, hogy versenyt hirdetünk a legtöbbet megosztó felhasználók között. Az Indiegogo felmérése szerint a támogatók bevonásának ideális időszaka a 30. nap, vagy a célösszeg 60%-nak elérése után van.

Habár látszólag a kampány utáni időszak már nem képezi a közösségi finanszírozás részét, hiszen ekkorra már kiderül, hogy a célösszeget sikerült-e összegyűjteni, vagy nem, a vállalkozás jövője szempontjából mégis nagyon fontos, hogy a projektgazda ezt a szakaszt is nevesítse, és a kapcsolódó feladatait – a cégalapítás kezdeti nehézségei, a bürokratikus akadályok, a szervezeti kihívások stb. közepette – ez esetben is ellássa. Ha ugyanis ezeknek nem tesz eleget, akkor hiába valósul meg a sorozatgyártás, vagy a piacra lépés, a vállalkozás hírneve romlik, és leendő fogyasztói elpártolhatnak tőle.

- Előrendelések időben való teljesítése.
- Potenciális fogyasztók magatartásának, igényeinek megismerése.
- Konverziós ráta mérése, a piac folyamatos monitoringolása.

Ahogy azt láthattuk, sok portál működik a világ számos országában, és minden portálnak van választott közösségi finanszírozási formája, vagy esetleg azok kombinációi. Itthon is történtek kísérletek finanszírozási portálok működtetésére (www.kezdheted.hu, www.indulj.be stb.), de ezek többsége elbukott, így ma már nem működnek. A legtöbb esetben a bukás oka gyakorlatilag az volt, hogy nem tudtak elég támogatást nyújtó felet becsábítani az oldalukra, és ezért sikertelen kampányok sokaságát tudták csak felmutatni. Ebből adódóan az új projektek már nem akartak ezeken az oldalakon megjelenni, így végül szükségszerűen elhalt a szolgáltatás.

Most, hogy részletesen áttekintettük a közösségi finanszírozás fogalmát, típusait, és azok működési modelljeit, felmerülhet a kérdés, hogy vajon mindezt miért a validálás témakörén belül tárgyaljuk, amikor látszólag az egész projektek finanszírozásáról szól. Több információt „elrejtettünk” a fejezetben, ami kulcs lehet a kérdés megválaszolásához, de talán nézzünk egy konkrét példát!

*Több hazai projektet ismerünk, amely közösségi finanszírozásból próbálta megszerezni a vállalkozás elindításához szükséges tőkét. Ezek némelyike sikeres, míg mások sikertelen kampányok voltak. Nézzük meg közelebbről a MiniBrake és a FeelFlux esetét. Mind a két vállalkozás az Indiegogo közösségi finanszírozási portálon indított kampányt, a 2010-es évek közepe táján. A MiniBrake kisgyermekek biciklijére szerelhető, távirányítású fékek gyártásával foglalkozik, és a kampány során 75.000 dollárt terveztek összegyűjteni (<https://www.indiegogo.com/projects/minibrake-to-make-cycling-safer-for-kids-all-over-the-world#/>). A FeelFlux egy fizikából ismert jelenségen alapuló, szórakoztató eszközt gyárt, amely különlegessége, hogy egy csőbe ejtett golyó a vártnál sokkal hosszabb idő után esik csak ki abból, és ezzel számos*

*trükkre alkalmas. A FeelFlux célösszege 25.000 dollár volt (https://www.indiegogo.com/projects/feel-flux#/).*

Annak ellenére, hogy a biciklire szerelhető távirányítós fék esetében a legtöbben sokkal jobban megértik annak társadalmi hasznosságát, fontosságát, mégis a FeelFlux tud – nem is akármilyen mértékben – sikeres kampányt magáénak. Mi lehet vajon ennek az oka? Itt nyernek értelmet azok a korábban leírt gondolatok, hogy 1) a projektgazda feladata a megfelelő portál kiválasztása, a portál háttérében álló látogatói kör ismeretében, illetve, hogy 2) fontos a megfelelő jutalmazási szintek meghatározása, mert minden látogató számára tudnunk kell értéket kínálni. A kulcs tehát a látogatói körben keresendő. **Ha a vállalkozás termékének tervezett fogyasztói célcsoportja egybeesik az adott közösségi finanszírozási portál látogatóival, támogatást nyújtóival, akkor egyfelől nagy valószínűséggel sikeres kampányt bonyolíthatunk le, másfelől pedig a lefolytatott kampány sikeressége, vagy sikertelensége egyértelmű üzenet lehet a projektgazda számára a termék piaci jóságával, valamint az üzleti modellel kapcsolatban.** Ezen felül, mind a kampány során, mind azt követően folyamatosan monitoringolni kell a piacot, és szükség esetén változtatni az üzleti modellen vagy a terméken. Mindez pedig egyértelműen a validálás folyamatáról szól, tehát ilyen esetben a közösségi finanszírozási kampány a pénzgyűjtés mellett a korábbi feltételezéseink ellenőrzését, validálását is lehetővé teszi. A MiniBrake sikertelenségének oka tehát – többek között – abban keresendő, hogy vajon hány kisgyermekes szülő található a jutalomalapú közösségi finanszírozási portál támogatást nyújtó felhasználói között.

## KÉRDÉSEK, FELADATOK

### Kitekintő kérdések, feladatok

**K1.6.1.** Lépjenek fel a [www.tokeportal.hu](http://www.tokeportal.hu) oldalra, ismerjék meg a közösségi finanszírozási portál működését és kínált kampányait, majd készítsenek elemzést arra vonatkozóan, hogy a tanult feltételek, illetve megismert információk tükrében sikeres és hosszútávú működést prognosztizálnak-e az oldalnak!

**K1.6.2.** Ismerjék meg a **FeelFlux** és a **MiniBrake** vállalkozások Indiegogo-n indított közösségi finanszírozási kampányait, és a feltöltött anyagok, valamint a tanult elméletek alapján gondolják át, vajon melyik vállalkozás bonyolított le sikeres kampányt, azaz érte el legalább a kitűzött célértéket! Hasznos videók az alábbi linkeken tekinthetők meg:

[https://www.youtube.com/watch?v=Ht0iIwBXkJA&t=24s,](https://www.youtube.com/watch?v=Ht0iIwBXkJA&t=24s)

[https://www.youtube.com/watch?v=PxdPuLqzYRE,](https://www.youtube.com/watch?v=PxdPuLqzYRE)

[https://www.youtube.com/watch?v=8a2QrQA0FDc,](https://www.youtube.com/watch?v=8a2QrQA0FDc)

[https://www.youtube.com/watch?v=EJ4D-DAP6og,](https://www.youtube.com/watch?v=EJ4D-DAP6og)

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=2&v=\\_Nj69iJLo-w,](https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=_Nj69iJLo-w)

a két vállalkozás közösségi finanszírozási kampány oldala elérhető az alábbi címeken:

<https://www.indiegogo.com/projects/minibrake-to-make-cycling-safer-for-kids-all-over-the-world#/>, <https://www.indiegogo.com/projects/feel-flux#/>

**K1.6.3.** Válasszanak ki egy hazai vagy külföldi startup vállalkozást, és járjanak utána, illetve gondolják át, hogy miképpen történt a **piacuk**, illetve a **termékük vagy szolgáltatásuk validálása**.

### Projektkérdések, -feladatok

**P1.6.1.** Azonosítsanak néhány fogyasztót a választott célszegmensből, és **validálják piacukat!** Fogalmazzanak meg előzetesen olyan kérdéseket, amelyekkel a piac érvényességét tesztelhetik. Kérdezzék meg a fogyasztókat például arról, hogy:

- Valóban léteznek-e azok a problémáik, igényeik, szükségleteik, amelyeket megfogalmaztak?
- A kínálandó termék/szolgáltatás valóban segít-e megoldani a problémáikat, kielégíteni a szükségleteiket?
- Véleményük szerint milyen egyéb területen lehet haszna a terméknek, szolgáltatásnak?

**P1.6.2.** Fogalmazzanak meg 5 „miért kérdést” a **termékük, vagy szolgáltatásuk validálására**, majd tegyék fel kérdéseiket a célszegmensbe tartozó néhány fogyasztónak! Az *5 Miért* módszer egy feltáró eljárás, amely során tematikusan tudjuk azonosítani a problémák hátterében húzódó okokat és azok következményeit. A technika elsődleges célja az úgynevezett „gyökér-ok” megtalálása a sorozatosan feltett kérdésekre adott válaszok alapján, ahol minden válasz a következő kérdés alapját képezi. A módszer maga számos tudományág megannyi problématerületén eredményesen alkalmazható, ahol az eredeti kiváltó ok feltárása és kezelése a cél.

**P1.6.3.** Gondolják végig, és **gyűjtsenek érveket és ellenérveket** arra vonatkozóan, hogy a kigondolt vállalkozási ötletük, a termékük vagy szolgáltatásuk megvalósításához szükséges forrásokat meg tudnák-e szerezni közösségi finanszírozás segítségével! Ha igen, határozzák meg, hogy mely közösségi finanszírozási platformon, és milyen főbb paraméterek mentén (például kampányidőszak hossza, célösszeg, rugalmas vagy fix célösszeg stb.) kampányolnának!

## 1.7 A marketing mix és a validálás összefüggései, kisvállalati marketing-kommunikáció

*Jelen fejezet célja, hogy összekösse a piac, a termék és az üzleti modell validálásának témakörét a már ismert marketing mix modelljével, továbbá rálátást adjon azokra a kisvállalati marketingkommunikációs eszközökre, amelyeket költséghatékonyan alkalmazhatnak a kkv szektor szereplői.*

A marketing mix fogalmáról, modelljéről, és az általa érintett marketingkérdések többségéről már számos korábbi tantárgy keretében hallhattunk, és szakirodalmak sora adott lehetőséget a velük való megismerkedésre. Éppen ezért jelen fejezet célja nem megismételni ezeket a témaköröket, hanem kiegészíteni egyfelől a marketing mix validálással való kapcsolatának kérdésével, valamint a mikro- és kisvállalkozások által alkalmazható marketingkommunikációs eszközök bemutatásával.

9. ábra: A marketing mix elemei (4P)



Forrás: saját szerkesztés

A marketing mix modellje alapvetően a következő gondolati ívet öleli fel:

- **Mit** értékesíték?
- **Milyen feltételek mellett** értékesíték?
- **Hogyan** értékesíték?

Hogyan kapcsolódik mindez az eddig tárgyalt STP marketingfolyamathoz, illetve a validálás témaköréhez? A Mit értékesíték? kérdésre adott válasz lényegében a termék vagy szolgáltatás formájában ragadható meg. Ilyetén a validálás során kialakult, véglegesnek tekinthető kínálat egyértelműen meghatározza a modell egyik elemét, amelyet utána további elemzések és kategorizálások (például fogyasztási cikk, azon belül kényelmi, bevásárlási, vagy speciális termék) alapjául használhatunk. Így tudjuk majd feltárni például az adott fogyasztási jószág jellemzőit és az azokból következő marketingvonatkozásokat, amelyeket a folyamat későbbi szakaszában tudunk majd beépíteni a tervezésbe.

A Milyen feltételek mellett értékesíték? kérdéskör, mint az értékesítési csatorna és az ár azás területe mindaddig nem tisztázható, amíg a vállalkozás nem validálta piacát, így nem kapott biztos visszacsatolást arra vonatkozóan, hogy a tervezett célcsoport valóban létezik, és a szegmentálás során azonosított jellemzőik is megfelelnek a valóságnak. Itt csatolnánk vissza a besorolás és szegmentálás közötti, korábban leírt különbségre, ugyanis a hatékony ár azási és értékesítési stratégia kialakításához a besorolás során feltárt fogyasztói jellemzők adnak további

inputot (például a fogyasztók jövedelmi helyzete, fogyasztási szokásai, érzékenysége stb.). Nem elhanyagolható tény, hogy a kialakítandó üzleti modellnek nyereséges működést kell biztosítania a vállalkozás számára, ami szintén befolyással van a termék/szolgáltatás árazásának kérdésére.

A **marketingkommunikáció**, vagy a modellben szereplő nevén, a hirdetés az a terület, ahol az egész eddigi marketing és értékesítési stratégiai lépések kiteljesednek. Öt fő területét ismerjük: a reklám, az értékesítésösztönzés, a személyes eladás, a propaganda, valamint a közönségkapcsolatok. A mikro- és kisvállalkozások számára hatékony eszközök bemutatásakor a reklám, és az eladásösztönzés technikájára fókuszálunk.

A reklám „nem személyes, fizetett, befolyásoló célzatú kommunikáció, azonosítható közvétevével, termékekről, szolgáltatásokról és eszmékről, amelyeket különböző (tömeg)tájékoztató eszközökben tesznek közzé” (Fazekas, Németh, Harsányi, 1999, 30. oldal). Akkor igazán hatékony, ha az üzenetet sikeresen eljuttatja a fogyasztóhoz, és felkelti benne a termék/szolgáltatás iránti vásárlási hajlandóságot:

- Utal a célszegmens megoldandó problémájára, tudatosítva benne a megoldás iránti igényét;
- Megmagyarázza, hogy miért az adott cég terméke, vagy szolgáltatása tudja megoldani ezt a problémát;
- Konkrét példákkal támasztja alá egyrészt, hogy a fogyasztó nincs egyedül ezzel a problémájával, másrészt, hogy a termék, vagy szolgáltatás már sokakon segített;
- Elmondja, hogy a megoldás milyen előnyökkel járhat számára;
- Röviden ismerteti a fogyasztási feltételeket (ár, elérhetőség, egyéb feltételek).

A reklám kapcsán az emberek többségének a tévé- és rádióhirdetések, valamint az ország kiemelt pontjain elhelyezett óriásplakátok jutnak eszébe. Ezek azonban mind olyan reklámfelületek, amelyek egy mikro- vagy kisvállalkozás számára nem jelentenek hatékony megoldást. Egyrészt drágák, így a sokszor fizetési problémákkal küzdő, alultőkésített cégek számára elérhetetlenek, másrészt olyan embereket is feleslegesen megszólítanak, akik nem képezik a regionális, vagy lokális piacon értékesítő vállalkozás célcsoportját.

Az értékesítésösztönző tevékenységek célja, hogy a fogyasztók gyorsabban és többet vásároljanak a vállalkozás termékéből, vagy szolgáltatásából. Általában azokat a vásárlási szándékkal már rendelkező, de még hezitáló vevőket tudjuk így megszólítani, akik számára bizonyos – anyagi vagy nem anyagi – előnyt kínálva, a választásuk a vállalkozás kínálatára esik. A többnyire rövidtávon ható eszközök a személyes eladást, de magát a reklámozás eredményességét is támogathatják.

Nézzük, milyen konkrét eszközökhöz tud folyamodni egy hazai kkv!

### 1.7.1 Klasszikus marketing eszközök kkv-k számára

Ebben az alfejezetben olyan eszközöket mutatunk be, amelyek a legtöbb ember számára ismertek, lévén számos termék esetében, mint azok fogyasztói, nap mint nap találkozunk velük.

Célunk, hogy csupán tételes felsorolást adjunk azokról a lehetőségekről, amelyek azonosítható módon költségkímélő, és egyben hatékony módszereknek bizonyulnak mikro- és kisvállalkozások számára.

#### Fogyasztásra ösztönzés **tájékoztatással, információnyújtással:**

- Kirakat. Legyen igényes, figyelemfelkeltő, belépésre és fogyasztásra ösztönző.
- Megállítótábla, molinó. Legyen igényes, figyelemfelkeltő, belépésre és fogyasztásra ösztönző.
- Szórólap. Hasznos lehet forgalmasabb helyeken osztogatni, de számolni kell azzal, hogy az emberek nagy része automatikusan a következő szemetesbe dobja azokat, sőt, speciális fogyasztói szegmens esetén sok lesz a feleslegesen szétosztott példány. Célszerű a szegmensbe tartozó fogyasztók célzott felkeresése (például az egyetemistákat célzó programsorozat hirdetése az egyetemi büfékben, könyvtárakban).
- Katalógus. Mivel alapvetően sokba kerül egy minőségi katalógus elkészítése és kinyomtatása, ezért célzottan meg kell válogatni, hogy ki kap belőle. Erre ad lehetőséget a szakboltokban, vagy szakmai vásárokon kihelyezett példány, amelyet már csak a tényleges érdeklődéssel bíró fogyasztóknak adunk. Más a helyzet természetesen az online elérhető katalógusokkal, hiszen azt megéri mindenki számára elérhetővé tenni, például a vállalkozás honlapján.
- Termékbemutató. Üzleti pontokon termékbemutatók szervezésével, kóstoltatással lényegében a kínálat egyfajta validálását végezhetjük el, így a fogyasztók saját tapasztaláson keresztül ismerhetik meg termékünket, szolgáltatásunkat.
- Vásárok. A speciális szakmai vásárok (például esküvőkiállítás, utazási kiállítás, macskakiállítás stb.) többek között azt a célt szolgálják, hogy az adott érdeklődéssel bíró fogyasztók megtalálják a szükségleteiket kielégítő kínálatot, valamint, hogy a kínálat célzottan találkozhasson és bemutatkozhasson a választott szegmens szereplőinek. Ezen felül a vállalkozó megismerheti a piac aktuális trendjeit, az új piaci szereplőket, a megváltozott fogyasztói igényeket, tehát – bár a vásárokon való részvétel pénzbe kerül – mindenképpen célszerű az ezeken való megjelenés.
- Plakátok, Citylightok. Regionális, vagy lokális piacon működő vállalkozások számára hasznos lehet egy célzott felületen való megjelenés, ám nagyobb városokban valószínűleg az erre fordított összeg nagyobb része felesleges pénzkidadás lesz a vállalkozás számára.
- TV- és rádióhirdetések. A helyi televízióban, rádióban vagy újságokban hasznos lehet egy célzott reklámüzenet elhelyezése, illetve speciális fogyasztói szegmens esetén a szegmens tagjai által látogatott felületekre ez szintén igaz (például női magazinok, szaklapok).
- Hírlevelek.

#### Fogyasztásra ösztönzés **kedvezményekkel, ajándékokkal:**

- Ingyenes termék- vagy szolgáltatásminták (például kozmetikai teszterek kihelyezése, vagy az ingyenes első nyelvóra, aerobik óra).
- Költségátvállalás (például 15.000 Ft feletti vásárlás esetén ingyenes házhozszállítás).
- Keresztösztönzés (például termékkapcsolással – sampon mellé ajándék hajbalzsam).
- Díjak és ajándékok (például kódvisszaküldéssel nyereményjátékon való részvétel).

**Árral** kapcsolatos fogyasztásra ösztönző eszközök:

- Fizetési módhoz kapcsolódó engedmények (például online számlázás és fizetés esetén a vételár egy részének elengedése).
- Bónuszok és kuponok (például törzsvásárlói kártyával beváltható pontok gyűjtése, vagy 10–15%-os vásárlási kedvezmények).
- Engedmények (például 1-et fizet, 2-t vihet akciók, vagy nagyobb kiszerezés ugyanazon az áron).
- Termékgarancia visszatérítéssel (például elégedetlen fogyasztó visszakapja a vásárlás értékét).

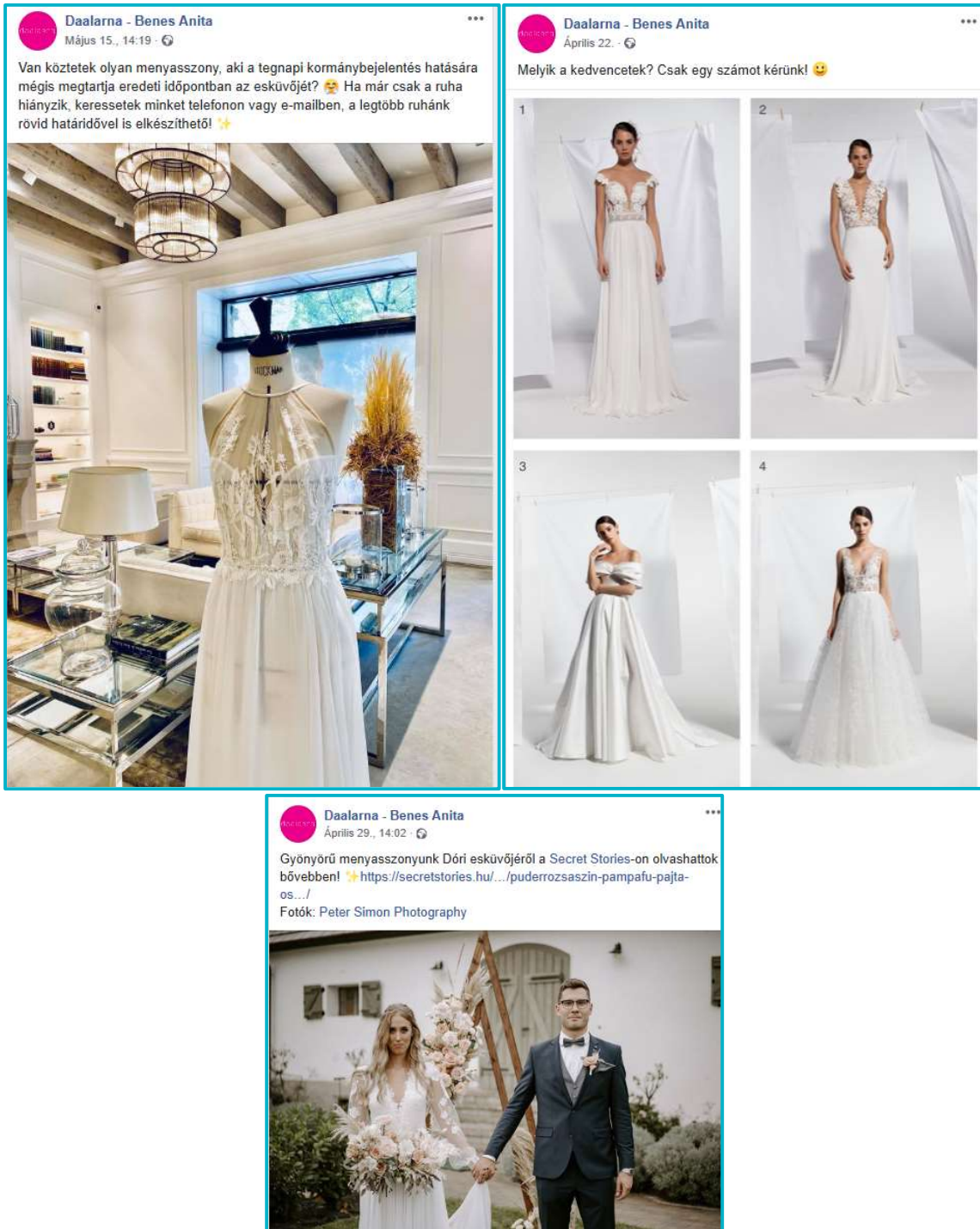
### 1.7.2 Közösségi média marketing

Napjainkban elengedhetetlen egy vállalkozás számára a digitális térben való megjelenés. Ez sok szempontból nem mond újat, főleg, ha arra gondolunk, hogy a legtöbb vállalkozás az elsők között készítette magának honlapot. Mára azonban a honlapot kiegészítette, vagy sok esetben helyettesítette a közösségi médiában való szereplés, amelyre a leggyakoribb felületként a Facebookot vagy az Instagramot választják a felhasználók. Annak ellenére, hogy a honlappal szemben a közösségi média felületét nem tudjuk személyre, pontosabban vállalkozásra szabni, a számos előnye miatt egyre elterjedtebb megjelenési forma. Nézzük ezeket az előnyöket!

- Egy Facebook vagy Instagram profil elkészítése teljesen ingyen van a vállalkozás számára, míg a honlap – összetettségétől függően – akár több tíz, vagy százezres, sőt, milliós tételt is jelenthet.
- Látogatói adatbázisunkat könnyedén feltölthetjük az oldalunk kedvelőiből vagy követőiből, így irányukba az üzenőfalra, vagy privát üzeneteken keresztül aktív kommunikációt folytathatunk.
- A közösségi média lehetőséget teremt arra, hogy potenciális fogyasztóinkkal mi magunk lépünk kapcsolatba, így nem kell a keresőoptimalizálással vesződni, vagy passzívan várni az oldalunkra látogató, és ott regisztráló felhasználókra.
- Felhasználói szempontból kedvezőbb fogadtatásban részesülnek az egy kattintással elutasítható megkeresések, mint a kötelező regisztrációval, és az azt követő, véget nem érő hírlevelekkel járó weboldalak.
- Lehetőségünk van mozgósítani fogyasztóinkat azáltal, hogy állandóan jelen vagyunk a közösségi életükben, és cselekvésre készítjük őket. Így például egyfajta online szóbeszéd eszközével élhetünk, amikor megosztásra, lájkolásra ösztönzünk. Nézzünk erre néhány példát!



**10. ábra: Példák Facebook marketingre (Daalarna – Benes Anita oldala) – tájékoztat, cselekvésre ösztönöz, vagy bemutatja magát a fogyasztót**



Forrás: <https://www.facebook.com/Daalarna/>

Fontos hangsúlyozni, hogy a közösségi médiában való megjelenés ideális esetben csak kiegészítője egy céges honlapnak, hiszen számos fontos információ, így például a termékek, szolgáltatások pontos leírását, bemutatását nem teszi lehetővé.

### 1.7.3 Márkázás

Márkaépítésről nem csupán abban a kontextusban fontos beszélni, hogy a fogyasztók megismerjék a vállalkozást, vagy annak termékét, szolgáltatását. Ezen kívül ugyanis azonosítható további két olyan funkciója, amely a mikro- és kisvállalkozások számára a várt piaci sikereket garantálhatja.

Az egyik ilyen lehetőség, amikor egy jól kiválasztott márkanevvel el tudjuk érni, hogy a fogyasztóink a valóságosnál magasabb minőséget társítsanak a termékhez vagy a szolgáltatáshoz. Magyarországi példa erre a Budmil vagy a Saxoo London, amelyek idegen hangzásuk miatt a Nyugatról exportált, és így jobb minőségű termékek asszociációját keltik a vásárlókban.

A másik lehetőség, amely azonban magas szintű, szakszerű marketingkommunikációt feltételez, amikor a fogyasztók az adott márkanevet a termékkel kezdik azonosítani, sőt, nem csupán a vállalkozás, de akár a versenytársak termékeit is így nevezik. Általában akkor könnyű egy ilyen stratégiai lépést sikeresen megvalósítani, amikor a vállalkozás termékével vagy szolgáltatásával elsőként lépett a piacra (például Nutella – mogyorókrém; Jeep /dzsip/ – terepjáró; Fornetti – street food mini pogácsa; Xerox – fénymásoló).

### 1.7.4 Gerillamarketing

Eredetileg azokat a reklámokat tekintettük gerillareklámoknak, amelyek során a reklám alanya nem volt tisztában azzal, hogy éppen egy hirdetés „áldozata”, tehát a reklám marketingüzenete még spontán ment át a fogyasztónak. Az utóbbi években azonban megváltozott a szakma felfogása, és minden olyan marketingstratégiát, vagy technikát ebbe a kategóriába sorol, amely a hagyományostól valamilyen szempontból eltér. Az ilyen típusú reklámok megjelenésére az adott okot, hogy a fogyasztók ingerszintje megváltozott, így sokkal nagyobb ingerküszöböt elérő eszközökre volt szükség. Ezek az eszközök jellemzően viccesek, költséghatékonyak, kreatívok, figyelemfelkeltők, meghökkentők, élménymegosztásra készítenek, és tipikusan az alábbi formákban jelennek meg a mindennapokban:

- **Szóbeszéd.** Lényege, hogy a vállalkozó saját célja elérése érdekében, akár tudatosan manipulálva használja fel fogyasztóit, így széles körben ismertté teheti termékét, szolgáltatását a potenciális fogyasztói körében. A tudatos manipuláció akár álfogyasztók közötti, eltervezett és előre megírt forgatókönyv szerint lezajló szóbeszéd formájában is megjelenhet. Képzeljük el, ahogy a világ valamely forgalmas turistalátványosságánál egy pár megkér minket arra, hogy készítsünk róluk egy képet, miközben a kezünkbe ad egy fényképezőgépet, amiről 5 mondatban rögtön el is magyarázza, hogy milyen egyszerűen működik. Sőt, pár kattintás után, a termék kipróbálását követően mi magunk is tanúi lehetünk a végeredménynek. Ki gondolná, hogy ez akár a Sony, a Nikon, az Olympus vagy a Canon tervezett szóbeszéd kampánya is lehetne?
- **Ambient.** Olyan, ötletes környezetbe illesztett megjelenések összefoglaló neve, amelyek célja, hogy a megfelelően kiválasztott médiafelület és a kreatív tartalom

megsokszorozza a figyelemfelkeltő, valamint az üzenetközvetítő hatást. Ilyenek lehetnek például a bicilight, a pixman, vagy a quadlight.

11. ábra: Bicilightokkal hirdették a pécsi Leonardo-kiállítást 2014-ben



Forrás: [www.kreativ.hu](http://www.kreativ.hu), <https://www.pecsma.hu/pecs-aktual/biciklivel-nepszerusitik-a-pecsi-leonardo-kiallitast/>

12. ábra: Pixman kampányok az Ambient Media Group szervezésében



Forrás: <https://ambientmediagroup.hu>

- **Vírusmarketing.** A vállalkozás a termék, a márkanév, vagy a cég népszerűsítése érdekében feltölt egy videót az internetre, és várja, hogy egyre nagyobb nézettséget érjen el a felhasználók körében. Ezek a videók általában viccesek, megkapók, így könnyen „beakadnak” az Interneten. Ilyen például a Fight for Kisses a Wilkinsontól (<https://www.youtube.com/watch?v=Kk2xPIsdF4c>), vagy a The Ballerina stunt a Volvo Trucks-tól (<https://www.youtube.com/watch?v=1zXwOoeGzys>).
- **Astroturfing.** Az astroturfing olyan marketing- és PR-projekt, amely hasonlít egy alulról szerveződő civil kezdeményezésre, ám a valóságban felülről hozzák azt létre. Ilyen volt például Lackfi János kortárs író, költő 2014-es kampánya, amely a Közérdekű közlemény, avagy a BKV-hajú lány című írásának népszerűsítését célozta meg. A kampány során egy fiatal fiú heteken keresztül keresett egy lányt, akit a 7-es buszon



látott, és akibe azonnal beleszeretett. Néhány hét elteltével fél Budapest a lányt kereste, akinek felkutatására még Facebook profilt is létrehoztak (<https://www.facebook.com/bkvhajulany>). A kampány végén derült ki, hogy az egész Lackfi Jánoshoz, és új novellájához kötődik.

13. ábra: A BKV-hajú lány astroturfing kampánya 2014-ben



Forrás: <https://www.facebook.com/bkvhajulany>

## KÉRDÉSEK, FELADATOK

### Kitekintő kérdések, feladatok

**K1.7.1.** Járjanak utána, hogy milyen szempontból különböznek egymástól a **fogyasztási javak** egyes típusai! Gyűjtsék össze, hogy milyen hatással vannak ezek a különbségek a vállalkozás marketingjére (árzási stratégiára, az értékesítési csatorna megválasztására, valamint a hirdetési módokra)!

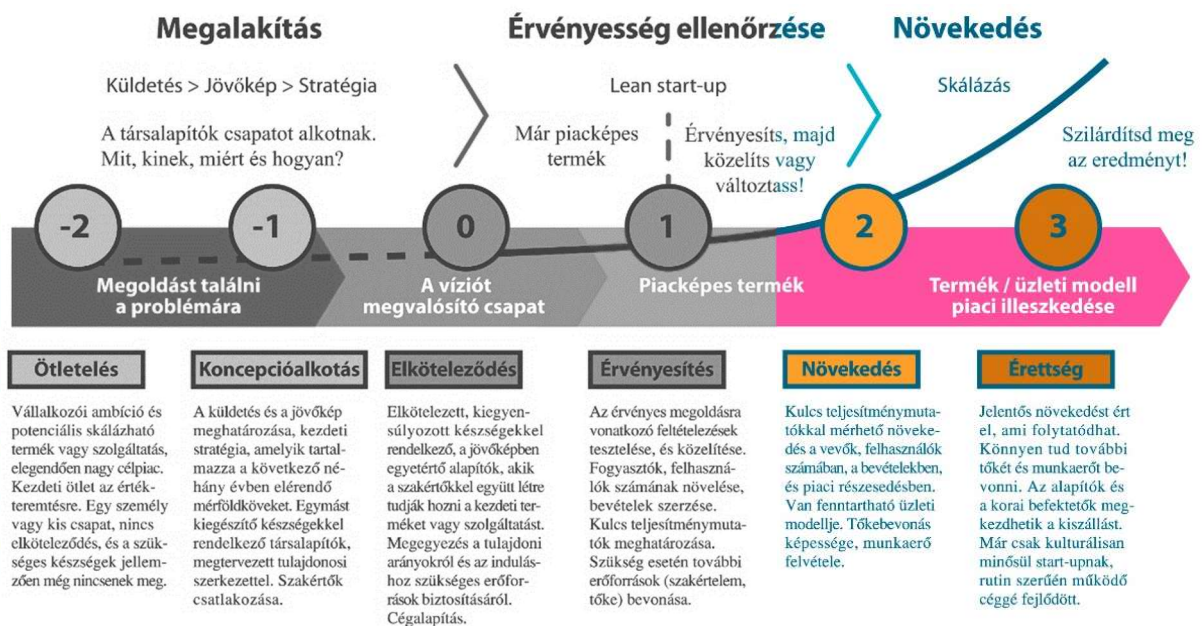
**K1.7.2.** Válasszanak ki egy ismert hazai vállalkozást, illetve termék/szolgáltatást, és tárják fel, hogy milyen marketingkommunikációs eszközök segítségével próbálják a terméket vagy szolgáltatást megismertetni a megcélzott fogyasztói csoporttal, illetve vásárlásra készíteni a csoport tagjait!

**K1.7.3.** Válasszanak ki két fogyasztási cikket – **egy kényelmi terméket és egy speciális terméket** –, tárják fel, hogy milyen **marketingkommunikációs eszközök** segítségével hirdetik egyiket, illetve másikat a fogyasztók számára, majd hasonlítsák össze a használt eszközök körét! Milyen hasonlóságokat és eltéréseket azonosítottak, és vajon mi lehet ennek hátterében?

### Projektkérdések, -feladatok

**P1.7.1.** Tervezzék meg piacra lépésük **marketingkommunikációs kampányát!** Milyen típusú marketingkommunikációs eszközöket alkalmaznának, és az egyes típusok mentén konkrétan melyeket, és milyen időtávon vennék igénybe (például újsághirdetés – Nők Lapja)?

## Hol tartunk?



*A vállalkozási, illetve projektfejlesztési folyamat végső szakaszában elérkezünk a korai növekedés, majd az érettség fázisához, amely során elsősorban finanszírozási, illetve menedzsmentkérdéseket veszünk számba. A soron következő 1.8 és 1.9 fejezetek ezekbe a témákba adnak betekintést, míg az 2. főfejezet a növekedés és érettség fázisának menedzsment szempontú, komplex, és egyben részletekbe menő tárgyalására hivatott.*

### 1.8 Validált tanulás – lean startup. Vállalkozásmenedzsment, mint tanulási folyamat

*A fejezetben megismerjük a validált tanulás és a lean startup fogalmát. Megvizsgáljuk, milyen szerepük van a sikeres fejlesztések megvalósításában, hogyan csökkenthető segítségükkel az egyes fejlődési szakaszok időigénye és költsége. Foglalkozunk a hatékonyságra törekvő módszerek kockázataival is.*

Bár a lean startup módszertant és a validált tanulást leggyakrabban a startup vállalkozásokra szokás alkalmazni, a két egymást átfedő megközelítés valamilyen mértékben minden

vállalkozásra alkalmazható. Érdeemes azonban megnézni, miben különböznek egymástól a startup és a hagyományos vállalkozások.

A mai értelemben használt startup fogalomra az első meghatározást Steve Blank adta. Eszerint a startup egy olyan ideiglenes szervezet, amely skálázható és ismételhető üzleti modellt keres. (Blank, 2006)

*Érdeemes megjegyezni, hogy az angol nyelvű szakirodalomban a startup kifejezésnek van egy olyan jelentése, amely általában, minden korlátozás nélkül vonatkozik induló vállalkozásokra, ezért mindig figyelni kell a szövegösszefüggésre, ha ezt a szót olvassuk.*

Erik Reis, a lean startup módszer kidolgozója szerint a startup „olyan vállalkozás, amely célja egy új termék vagy szolgáltatás létrehozása nagyon bizonytalan körülmények között,” továbbá az is jellemző rá, hogy keresi az üzleti modelljét. (Reis, 2011)

Nézzük meg, melyek azok a jellemzők, amelyek fennállása esetén egy projektet vagy vállalkozást startupnak tekintünk!

- A fejlesztés alatt álló termék, szolgáltatás, eljárás újdonságtartalma magas.
- A kifejlesztendő termék, szolgáltatás növekedési potenciálja nagy. Ez a jellemző nem következik automatikusan az előzőből, mert nem minden újdonságra igaz, hogy jól eladható.
- Korai életszakaszban van, vagyis értékajánlatának és/vagy üzleti modelljének vannak olyan elemei, amelyek nem véglegesek.
- A terméknek vagy szolgáltatásnak jó esélye van a domináns pozíció megszerzésére a potenciális piacon.
- A siker esélye kisebb, a bukási kockázat magasabb, mint a hagyományos vállalkozások esetében.

Miután megismertük ezt a viszonylag újkeletű definíciót, érdemes felidézni, hogy az innováció fogalmának jóval régebbi meghatározásában Joseph Schumpeter is döntőnek tekintette azt a kérdést, hogy az új termék szolgáltatás vagy eljárás tud-e jövedelmet termelni a megvalósítói számára.

A validált tanulás és a lean startup fogalma a 2010-es években terjedt el a startup vállalkozások jelentőségének felismerése nyomán, azonban gondolati tartalmuk nem előzmény nélküli. Valójában az általuk tükrözött szemléletmód minden vállalkozás számára hasznos lehet, különösen akkor, amikor fejlesztési tevékenységet folytat.

Egy vállalkozás létrehozása és működtetése egy fejlesztési folyamatnak tekinthető, amelynek során döntéseket kell hozni. Az, hogy a döntések a vállalkozás sikerét szolgálják-e részben azon múlik, hogy jól ismerik és értelmezik-e a vállalkozók a környezetük visszajelzéseit. Más szavakkal a vállalkozás fejlesztése tanulási folyamat. Mint korábban láttuk, a fejlesztési projekt vagy vállalkozás akkor lehet sikeres, ha végig tud menni a fejlődési szakaszokon, és meg tudja oldani az út során felmerülő vezetési problémákat. Ez fokozottan igaz a startupokra, mert menedzsmentkapacitásuk korlátozott, miközben – mint a definíciójukban is szerepel –

rendkívül bizonytalan körülmények között kell tevékenykedniük. Ezekből a feltételekből az következik, hogy a startupoknak a lehető leghatékonyabban kell tanulniuk. A lean startup fogalmát Eric Ries vezette be, és az ő nyomán tekintjük át ennek a vezetési szemléletnek a lényegét.

*A lean menedzsment alap gondolata 1947-ben született meg, amikor Taiichi Ohno a Toyota egyik vezető mérnöke arra a következtetésre jutott, hogy a termelés anyagáramlásában is érdemes lenne alkalmazni a kereskedelemben már akkor is létező gyakorlatot, miszerint, ha elveszünk a polcról egy adott árut, akkor azt azonnal pótolni kell. Ha ezt a gyakorlatot követjük, akkor úgy marad folyamatos a termelés, hogy közben kisebb készlet szinttel működik a vállalat. A feldolgozóiparban a Toyota klasszikus példáját egyre több vállalat kezdte követni, a Ford által kifejlesztett tömegtermelés után a második nagy menedzsmentforradalmat megvalósítva. Jóval a széles körben alkalmazott számítógépek kora előtt a Toyota kifejlesztette azt az informatikai rendszert, amelyben fizikai kártyákkal – az úgynevezett kanban rendszerrel – követték a készlet szint alakulását, és a beszállítókkal „just-in-time” szállítási megállapodásokat kötöttek, vagyis az alkatrészek csak kevéssel a felhasználás előtt érkezhettek meg az összeszerelőüzembe.*

**14. ábra:** Toyopet SA, 1947. Ilyen autókat gyártottak először lean szemléletű üzemekben.



*A lean menedzsment alkalmazása új problémákat is felvetett, mert az alacsony készlet szint sérülékennyé tette a termelési folyamatot, hiszen az alkatrészhiány leállíthatta, vagy lassíthatta a termelési folyamatot, ami veszteséget okozhatott. Egyrészt létezik egy optimális készlet szint, amit érdemes fenntartani még akkor is, ha ez költségekkel jár. Másrészt a termelési folyamat egészét jól meg kell szervezni, beleértve a vállalaton kívüli szereplők, beszállítók, szolgáltatók tevékenységét is, hogy a folyamatban a lehető legkisebb legyen a fennakadás.*

*Az elmúlt évtizedekben a lean menedzsment szemlélet az élet minden területére kiterjedt, a termelésen kívül a logisztikában, a kereskedelemben, a szolgáltatások területén, sőt a szociális ellátásban és a közigazgatásban is találkozunk vele. A lean szemlélet hatalmas hatékonyságjavulást eredményezett a gazdasági, társadalmi folyamatokban, és többek között a gazdasági válságok hatásainak enyhítésében is segít. A lean menedzsment szemlélet lényegét tehát úgy fogalmazhatjuk meg, hogy alacsony készletszinttel, kevés tartalékkal gazdálkodni, a kockázatok ésszerű szinten tartásával.*

Eric Ries a lean menedzsment szemléletet alkalmazta a startup vállalkozások döntési problémáira. (Ries, 2011) és (Ries, 2013) Az ő felfogása szerint most nem egy terméket, hanem egy értéktermelő vállalkozást hozunk létre, miközben a lean szemléletet alkalmazzuk. Vagyis a menedzsmentfolyamat nem termék-előállításra, hanem a validált tanulásra irányul. Nem termékeket állítunk elő, hanem értéktermelésre képes vállalatot hozunk létre.



**Eric Ries. Építs, mérd, tanulj!**

A folyamat központi fogalma a validált tanulás, amit legrövidebben az „építs, mérd, tanulj!” jelszóval foglalhatunk össze. A tanulási folyamat azért kapta a „validált”, más szóval visszaigazolásra építő, vagy érvényesítő jelzöt, mert kísérletezésre, a tanulságok feldolgozására épít. A vállalkozás felépítése során a kiinduló feltételezések fontosak, de a folyamatba épített tapasztalati tanulás adja a valóban hasznos visszajelzést. Nem érdemes olyan részleteket kidolgozni, amelyeket a gyakorlati próba nem igazol vissza. Sem az értékajánlat, sem az üzleti modell valóban működőképes változatát nem lehet minden részletében előre megtervezni.



15. ábra: **Visszacsatolás-hurok**



Forrás: saját szerkesztés

Akkor lesz a leggyorsabb és leghatékonyabb a vállalkozás felépítése, ha az eredeti elképzelések mihamarabb egy már piacképes termékben öltönek testet, amelyet a fogyasztók kipróbálhatnak, és így visszajelzéseket kaphatunk róla. A már piacképes termék (a továbbiakban magyar nyelvben is elterjedt az angol eredetű MVP – minimum viable product rövidítéssel is hivatkozunk rá) lényege, hogy megélhetővé teszi a fogyasztói élményt. Az MVP alkalmazása több vonatkozásban eltér attól a hagyományos fejlesztési megközelítéstől, amely a prototípus kialakítására koncentrált, majd annak belső elfogadása után sorozatban gyártott termékkel lépett piacra. Az MVP kifejlesztése során olyan terméket hozunk létre, amelyet a fogyasztók ki tudnak próbálni, lehetőleg úgy, hogy már meg is vásárol(hat)ja, mert ebben az esetben az üzleti modellt is tesztelhetjük. Ugyanakkor mindezt annak tudatában tesszük, hogy szinte biztosan már rövid időn belül módosítani fogunk a terméken a visszajelzések értékelése után. Az MVP a validálás közvetlen eszköze. A fogyasztónak nem kell feltételezésekre hagyatkoznia arról, milyen lehet a terméket vagy szolgáltatást használni, mert ki tudja próbálni, így csökken annak kockázata, hogy amennyiben az értékajánlatra vonatkozó hipotézisünket módosítani kell, akkor annak költségei nagyon magasak lesznek. Az MVP alkalmazása nem azt jelenti, hogy a prototípust nem érdemes elkészíteni, hiszen annak nagyon is fontos szerepe lehet a fejlesztési folyamatban. Arról van szó, hogy a piacra lépés a lehető legkorábban történjen egy már életképes termék kifejlesztésével.

1. táblázat

## A már piacképes termék (MVP) és a prototípus összehasonlítása

	Prototípus	Már életképes termék
<b>Cél</b>	Bizonyítani az elképzelés megvalósíthatóságát.	Megélhetővé tenni a fogyasztói, felhasználói élményt. Hatékony, érvényes tanulás eszköze.
<b>Fókusz</b>	Belső körben mutatják be.	Bevezetni a piacra, a fogyasztók felhasználók számára
<b>Mi lesz vele?</b>	Félreteszik, nem kerül ki a piacra.	A vevők használni kezdik.
<b>A megismerés módja</b>	Kiegészítő eszközöket használhat. Nem kell teljesen működőképessé lennie.	Használható, teljes funkcionalitású termék, amelyről érdemi visszajelzés kapható.
<b>Értékajánlat</b>	Bemutatja, hogy milyen lesz.	Megtapasztalhatóvá teszi.
<b>Értékesítés</b>	Nem eladásra készül.	Korai adaptálók vásárolják.

Forrás: saját szerkesztés

Az MVP alkalmazásának további előnye, hogy a befektetők sokkal konkrétabb eredményeket látnak a piacra lépés idején, ami a fejlesztők pozícióját erősítheti.

A tanulási folyamat során nem csak az értékajánlatra vonatkozó elképzeléseket, feltételezéseket kell próbának alávetni, hanem az üzleti modellt is. Ha folyamat csak odáig jut el, hogy létezik olyan termék, amelyik érdekli a fogyasztókat, de nem találjuk meg hozzá az üzleti modellt, természetesen nem fog működni a vállalkozás.

Az érvényesítést, validációt más szóval rövid ciklusú, hatékony tanulási folyamatként is jellemezhetjük, ami arra irányul, hogy a változtatásokhoz szükséges visszajelzéseket minél hamarabb megszerezzük, és ezáltal minimalizáljuk a később feleslegesnek bizonyuló fejlesztéseket.

A visszajelzésre épülő, validált tanulás már a koncepcióalkotás szintjén megjelenhet, amikor még nem az MVP-t használjuk az elképzelések kipróbálására, hanem szakemberektől kapunk véleményt. A Neticle nevű közösségi média elemzésével foglalkozó vállalkozás például eredetileg B2C üzleti modellben gondolkodott, de már a koncepcióalkotás szakaszában megfogadta azt a tanácsot, hogy a vállalati ügyfelekre koncentráljon és így indult el sikeres fejlődés útján.

A lean startup szemlélet – hasonlóan az eredeti lean menedzsmenthez kockázatokkal jár. Nem elég „karcsúsítani” a vezetési döntéseket, fontos figyelni arra is, hogy nem maradhat ki egyetlen fontos szempont sem. A vállalkozás sikeréhez szükséges tényezőket meg kell fontolni, és az ezekre irányuló elképzelések működőképességet ki kell próbálni, de csak az adott szakaszban az indokolt részletességgel. Sajnos elég gyakori vezetési hiba a startupoknál, hogy tévesen értelmezik azt az elvet, hogy a lényegre kell koncentrálni, és elhanyagolnak olyan szempontokat, amelyek kezelése nélkül a vállalkozás nem tud működni, miközben indokolatlanul nagy energiát fordítanak olyan tényezőkre, amelyeket még tesztelni kellene.

*Erre példa a korábban már tárgyalt Sybrillo GoPro kameraállvány és stabilizátor esete. A vállalkozás vezetője még az MVP elkészítése előtt úgy döntött, hogy megkezdi egy prémiumkategóriás márkanév felépítését, anélkül, hogy a termékről kapott volna érdemi fogyasztói visszajelzést. Sokkal fontosabb lett volna kipróbálni, hogy a fogyasztók mit gondolnak a kiegészítőként kínált termékről, mit várnak tőle és ennek megfelelően dönteni a pozícionálásról.*

A vállalkozás fejlesztését leggyakrabban egy folyamatos – bár nehézségekkel tarkított – előrehaladásként szeretjük felfogni. Az optimizmus és a bizakodás fontos, de vannak olyan esetek, amikor kiderül, nem érhetjük el a kitűzött célt. A tanulási folyamat során juthatunk arra a következtetésre is, hogy nem elég jó az értékajánlat, és/vagy nem találunk működőképes üzleti modellt, esetleg a potenciális versenytársak gyorsabbak voltak, olyan helyettesítő termék jelent meg, amelyik okafogyottá teszi a mi fejlesztésünket. Eljőhet az a pillanat, amikor az tűnik a legjobb döntésnek, ha abbahagyjuk a projektet. Természetesen nagyon nehéz megválni a reményektől, tudomásul venni, hogy az idő-, energia- és pénzráfordítások közvetlenül nem hasznosulnak, de ez még mindig jobb, mint tovább folytatni egy reménytelen ügyet. Ilyenkor gondolhatunk egyrészt arra, hogy az induló vállalkozások jelentős része nem marad tartósan a piacon, tehát nem egyedi eset, hogy nem jártunk sikerrel. Még fontosabb, hogy ha szívvel-lélekkel dolgoztunk a vállalkozás sikerén, akkor egész biztosan szereztünk olyan tapasztalatokat, amelyeket később hasznosítani tudunk.

A tanulási folyamat hatékonyságát növelheti, ha figyelembe vesszük azt a közmondást, miszerint „más kárán tanul az okos”. Nem kell minden kudarcot személyesen átélni ahhoz, hogy elkerüljünk téves döntéseket. Ezért érdemes minél több esetet tanulmányozni, beleértve a kevésbé sikeres vállalkozások történetét is.

## KÉRDÉSEK, FELADATOK

### Kitekintő kérdések, feladatok

**K1.8.1.** Írjanak két példát arra, hogy egy vállalkozás az értékajánlat és/vagy az üzleti modell kialakítása során a piaci visszajelzések alapján módosította eredeti elképzelését! Adjanak rövid indoklást!

**K1.8.2.** Próbáljanak példát keresni arra, hogy egy vállalkozás nem, vagy nem jól reagált a piaci visszajelzésre! Adjanak rövid indoklást!

### Projektkérdések, -feladatok

**P1.8.1.** A saját projektje mely szakaszaiban lesz lehetőség visszajelzésre épülő tanulásra? Próbálja elképzelni a lehetséges kimeneteket! Van-e b-terv? Lehet-e módosítani az értékajánlaton és/vagy az üzleti modellen, ha a visszajelzések ezt indokoltá teszik?

## 1.9 A vállalkozás korai szakaszának finanszírozása

*Ebben a fejezetben azokat a speciális problémákat ismerjük meg, amelyek egy vállalkozás vagy fejlesztési projekt korai szakaszának finanszírozásával kapcsolatosak. Megismerkedünk a projekt tulajdonosok és a külső befektetők szempontjaival is.*

A korai szakaszban a fejlesztési projekt nettó pénzárama negatív. Ha a vállalkozás már felépítette a tevékenységét, elég nyereséget termel, és így indít belső fejlesztési projektet, akkor a teljes vállalati eredmény általában már nem lesz negatív, mert a fejlesztés időleges vesztesége kisebb, mint a többi tevékenység profitja. Gyakori eset azonban, hogy a vállalkozás egyetlen fejlesztési projektből áll, például, amikor egy induló vállalkozásról van szó, a startup cégek jellemzően ilyenek. Ilyenkor a vállalkozás nettó pénzárama a kezdeti időszakban szükségképpen negatív.

Óriási különbségek lehetnek abban, hogy mennyi ideig tart a negatív eredmény periódusa, és milyen mélyre süllyed a görbe. Lehet olyan szoftverfejlesztési projekt, amely néhány hónapig tart, és a saját munkaráfordítás mellett pár százezer forintból megvalósítható, és lehet olyan hálózatépítést megvalósító startup, amelynek kumulált nettó pénzárama hosszú évekig nem éri el a pozitív tartományt és több száz millió dollár befektetést igényel.

Mire egy vállalkozás vagy projekt a növekedés szakaszába lép, számviteli értelemben veszteséget halmozott fel, pénzt költött a fejlesztési eredmények létrehozására, a piacok felderítésére, a növekedés feltételeinek megteremtésére. Amikor a cég nettó pénzárama pozitívba fordul, először a korábbi ráfordítások fedezetét kell (természetesen utólag) megkeresni, és csak ez után tekinthetjük úgy, hogy a vállalkozás megkezdte a jövedelemtermelést. Ezen az sem változtat, ha a korai szakasz finanszírozásához sikerül külső forrásokat bevonni, hiszen valamilyen formában annak a fedezetét is meg kell keresni. A növekedés jellemzésére a kumulált nettó pénzáram mutatója a legalkalmasabb, mert ez a cég korábbi tevékenységének teljes eredményét tartalmazza.

Bár az nemzetközi irodalomban kumulált a nettó pénzáramot ábrázoló grafikonok többsége csak a sikeres vállalkozás vagy projekt folyamatait mutatja, itt is megemlítjük, hogy az esetek egy részében a nettó pénzáram soha nem éri el a pozitív tartományt, ami egyben azt is jelenti, hogy az alapítók és külső finanszírozók veszteséget szenvednek el.

Az induló vállalkozások lehetséges forgatókönyv típusait a 16. ábra segítségével gondoljuk végig, amelyen a nettó pénzáram, vagyis a kiadások és a bevételek egyenlegét láthatjuk az elköltött pénz függvényében. Minden vállalkozásra és projektre érvényes, hogy a működés kezdeti szakaszában a kumulált nettó pénzárama negatív, a különbséget az teszi, hogy a görbe elindul-e felfelé, és ha igen, eljut-e a pozitív tartományba.

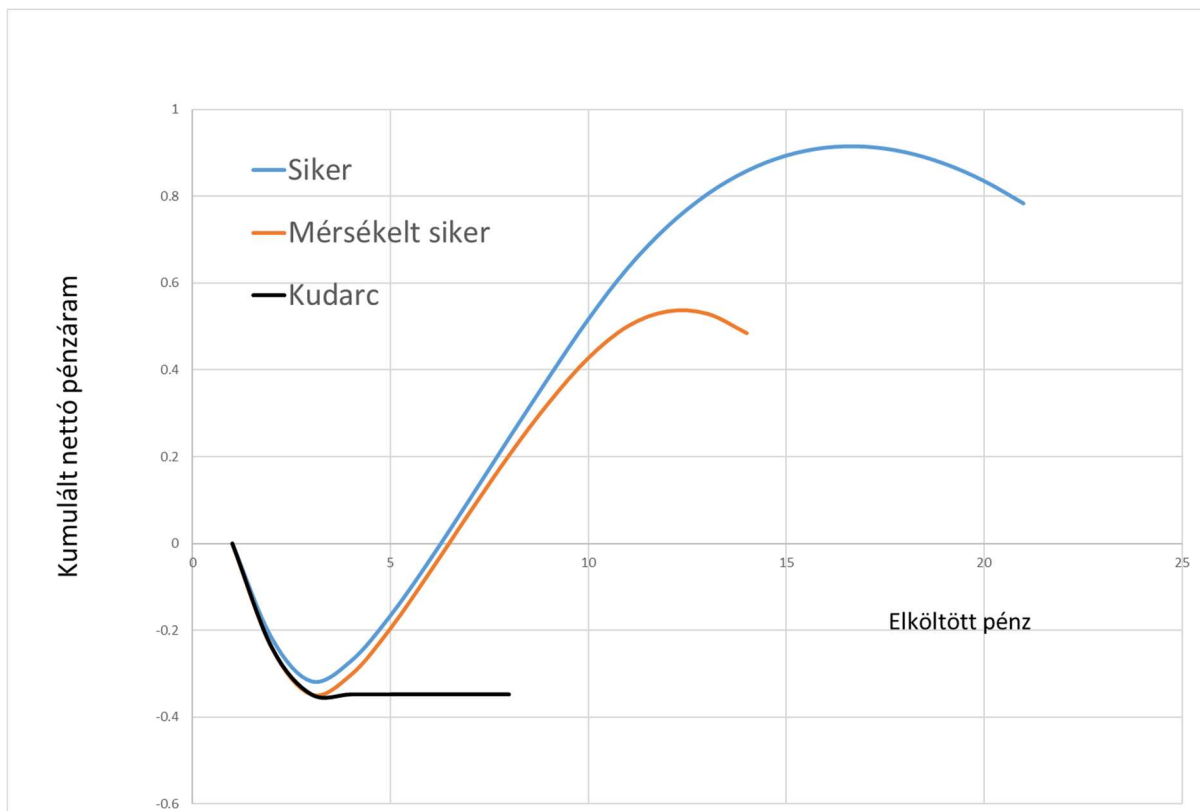
A startup vállalkozások jelentős része nem képes érdemi bevételeket termelni. Megvalósítják ugyan a tervezett fejlesztést, vagy annak egy részét, de a piac nem igényli az eredményt, a validáció sikertelen. A 16. ábrán a kudarccal jelölt folyamat mutatja azt az esetet, amikor a cég a működése során soha nem tud a kiadásait meghaladó bevételt produkálni, így természetesen

nettó pénzárama végül negatív marad. A vállalkozás az esetek többségében értéktelen lesz, és a befektetett tőke is elvész.

A mérsékelt siker forgatókönyve olyan eseteket illusztrál, amikor a projekt kumulált nettó pénzárama eljut a pozitív tartományba, de ott viszonylag hamar beleütközik a piaci korlátokba. A vállalkozás képes jövedelmet termelni, de a befektetett tőke általában nem adható el nagy hozammal.

A fejlesztési siker azt jelenti, hogy a vállalkozás kumulált nettó pénzárama nagy pozitív értéket ér el, és ebben az esetben komoly esély van arra, hogy a befektetett tőkét többszörös áron lehet értékesíteni.

**16. ábra: Egy induló vállalkozás vagy fejlesztési projekt nettó pénzárama – három lehetséges forgatókönyv**



Forrás: saját szerkesztés

Mind a mérsékelt siker, mind siker esetén a kumulált nettó pénzáram görbéje egy bizonyos ponton túl csökkenésbe vált. Ennek az az oka, hogy minden projekt esetében létezik az elköltött források optimális mértéke, ez az az összeg, amely fölött a projekt határhozama negatív. Más szóval a piaci korlátok miatt egyetlen projektbe sem érdemes korlátlanul nagy összeget befektetni.

**A szellemi tulajdon értéke és a készpénz szerepe.** A befektetés pillanatában a projekt tulajdonosai, a fejlesztés gazdái szellemi tulajdonnal rendelkeznek, és azért keresnek befektetőt, mert pénz kell a további fejlesztéshez. A befektetés utáni részesedések megállapításakor fel kell

értékelni a meglevő szellemi tulajdont, hiszen ennek értéke áll majd szemben a befektető tőkéjével. A megegyezést az is nehezíti, hogy a befektető arra számít, hogy a későbbiekben a szellemi tulajdon értéke jelentőse nőni fog – részben azért, mert a befektetés segített tovább vinni a fejlesztési folyamatot. Az értéknövekményt a projekt tulajdonosainak és a kockázati tőkésnek meg kell osztaniuk egymás között, és a befektetési arányok azt is meghatározzák, hogy ki milyen mértékben részesedik a többletből.

**A befektetési portfólió jelentősége.** A gyakorlati adatok szerint a kockázati tőkealapok portfólióiban akár 50%-ot (rossz esetben még többet) kitehet azoknak a cégeknek az aránya, amelyek nem érnek el üzletileg hasznosítható eredményt, így a befektetett tőke elvesz, sőt, még az arányos működési költségekkel is számolni kell. Az első táblázatban három lehetséges portfóliószerkezetet láthatunk. (Plusz William Shakespeare: A velencei kalmár című drámájából kikövetkeztethető számítást.)

Az első két eset az, amelyeknél a tőkealap nyereségesen működik. Láthatjuk, hogy a tőkét elvesztő, és a tőkét éppen csak visszahozó befektetések mellett milyen teljesítményt kell a sikeres portfóliócégeknek elérniük, ahhoz, hogy az alap nyereséges legyen. Az első esetben több mint nyolcszoros, a második esetben több mint 16-szoros áron kell eladni a sikeres cégekben szerzett részesedést ahhoz, hogy a gyengébben teljesítők eredményeit a jók kompenzálni tudják.

2. táblázat Befektetési portfólió esetek

	1. eset	2. eset	3. eset	4. eset: A velencei kalmár
A portfóliótól elvárt éves hozam	0,05	0,05	-0,035	0,05
A portfóliótól elvárt teljes hozam	1,63	1,63	0,70	1,05
<b>A tőkét elvesztő cégek aránya</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,83</b>
<b>A tőkét éppen visszahozó cégek aránya</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>
<b>A jól teljesítő cégek aránya</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,17</b>
Az alap teljes működési költsége	0,2	0,2	0,2	0,2
Az alap működési ideje (években)	10	10	10	1
Az alap tőkéje (fiktív pénzegységben)	100	100	100	100
A jól teljesítő cégekbe fektetett tőke aránya (%)	16,00	8,00	8,00	13,60
A teljes elvárt hozam	62,89	62,89	-30,00	5,00
A nem jól teljesítő cégek hozama a működési költséget is figyelembe véve	-32,00	-40,00	-32,00	-66,40
A jól teljesítő cégektől elvárt jövedelem	130,89	130,89	30,00	105,00
<b>A jól teljesítő cégektől elvárt hozam</b>	<b>114,89</b>	<b>122,89</b>	<b>22,00</b>	<b>91,40</b>
<b>A jól teljesítő cégektől elvárt hozam arány</b>	<b>7,18</b>	<b>15,36</b>	<b>2,75</b>	<b>6,72</b>
<b>A jól teljesítő cégektől elvárt éves hozam arány</b>	<b>0,23</b>	<b>0,32</b>	<b>0,14</b>	<b>6,72</b>
<b>A tőkerészek elvárt ára</b>	<b>8,18</b>	<b>16,36</b>	<b>3,75</b>	<b>7,72</b>

Forrás: saját szerkesztés

A startup vállalkozások szempontjából a fenti számítás azt is megmutatja, hogy miért is olyan magas a kockázati tőkések hozamelvárása. Azért, mert csak a portfóliócégek egy kis része hozza majd ezt az eredményt. Más szempontból nézve egy sikeres startup 5–8 sikertelen cégért kompenzálja a befektetőt.

*A velencei kalmár esetét azért mutatjuk meg a táblázatban, mert azt bizonyítja, hogy a kockázati tőkéhez hasonló befektetések már évszázadok óta léteznek, és valójában a menedzsmentproblémák is már hasonlóak voltak. Antonio, a velencei kalmár úgy számol, hogy ha a hat úton lévő hajója közül akár csak egy is visszatér, akkor megtérül az összes befektetése, és még a barátja hiteléért vállalat kezességet is tudja teljesíteni. Antonio egy hajója közel hétszeres profitot termel.*

# KÉRDÉSEK, FELADATOK

## Kitekintő kérdések, feladatok

**K1.9.1.** Keressenek egy sikeres és egy kudarcos példát arra, amikor egy vállalkozás korai szakaszát külső befektetők finanszírozták!

## Projektkérdések, -feladatok

**P1.9.1.** Becsüljék meg hogy mekkora lesz a vizsgált, vagy megvalósítani tervezett projekt legkisebb kumulált negatív pénzáram értéke! Majd adjanak közelítő számítást arra, hogy a projekt a korai szakaszban mekkora finanszírozást igényel.

## 1.10 Növekedés, fejlődés, érettség

*A fejezet célja a fejlődés és növekedés fogalmak tisztázása. A növekedési és az érett szakasz jellemzőinek áttekintése.*

Mivel mérjük a növekedést? Egy vállalkozás növekedésének jellemzésére számos mutatót szokás használni. A cég árbevételét, a vállalat vagyoni alakulását, az alkalmazottak számát, a vevők, ügyfelek, felhasználók számát és a piacok földrajzi kiterjedését is szokás nézni. Mindegyiknek lehet jelentősége, de hosszú távon a vállalkozás növekedését a vállalkozói, tulajdonosi jövedelemmel lehet mérni, a többi mutató szerepe másodlagos. Ha vállalat nem tud profitot termelni, akkor további tőkebevonásra sincs esélye, sőt a tulajdonosok kivonhatják a tőkéjüket. Ennek egyik módja, hogy az amortizációt nem forgatják vissza a cégbe így a tőke fokozatosan leépül.

Az alkalmazottak száma és a bér sajátos szerepet tölt be a növekedési mutatók között. Egy bővülő cég általában növeli alkalmazottai számát, egy ponton túl nem lehet döntően külső munkavégzésre hagyatkozni. Ugyanakkor bizonyos helyzetekben a hatékonyság növekedésével akár a létszám stagnálása – esetleg csökkenése – mellett is folytatódhat a növekedés. Bár a gazdaságpolitika számára fontos szempont a foglalkoztatás növekedése, az egyes vállalkozások számára a bér költséget jelent, és a hatékony működés azt is feltételezi, hogy a lehető legkevesebb kiadással kell elérni a vállalati célokat.

Melyik szakaszban melyik kulcsmutató fontos? Mint korábban láttuk, a korai szakaszban hosszabb rövidebb ideig a vállalkozás úgy költi a pénzt, hogy nincs bevétele, és ez igaz a már működő cégeken belüli fejlesztési projektekre is. A hagyományos üzleti mutatók ebben a szakaszban nem értelmezhetők, nincs árbevétel, nincs profit. Ebben a szakaszban a



kulcsmutatókat a fejlesztési folyamat eredményeihez rendeltén lehet meghatározni. Működőképes technológiai részmegoldások, algoritmusok, prototípus, majd már az életképes termék kifejlesztése. Döntő kérdés, hogy a vállalkozás vezetői jól ismerik-e fel azt, hogy milyen eredmények szükségesek ahhoz, hogy a termék piacra jusson és megkezdődhessen a növekedés mérése.

A növekedési szakaszban a korábban potenciálisan elérhető piac reálisan elérhető piaccá válik, és egyre nagyobb szerepet kapnak a stabilizálás szempontjai. Ha a stratégia legalább részben a versenytársak kiszorítására épült, akkor már arra is figyelni kell, hogy mások ezt nehezen tehessék meg a mi cégünkkel. A korábbi értékajánlat maximálja a potenciálisan elérhető piac nagyságát, ezért a további növekedéshez új vállalati projektekre, így új értékajánlatra van szükség. Előáll az az élethelyzet, hogy a további fejlesztés már cégen belül, részben, de akár teljes egészében is, saját forrásból valósul meg.

A növekedés során fontos szempont, hogy milyen ütemben nőnek a bevételek és a költségek. A növekedési szakasz elején, részben a méretgazdaságossági előnyök érvényesülése miatt a bevételek gyorsabban nőnek a költségeknél, de egy idő után az ütemkülönbség csökken. Az új vevők, felhasználók elérésnek költségei egyre magasabbak lesznek, érvényesülnek a piaci korlátok, és a fejlesztés eléri teljesítőképességének határát. Jövedelmet még sokáig termelhet, de nem növekvő mértékben. Ezért is fontos, hogy a vállalkozás egy kiegyensúlyozott fejlesztési portfóliót tartson fent, legyenek olyan projektjei, amelyek a megbízhatóan termelik a jövedelmet, de legyenek olyanok is, amelyek a jövőben járulnak hozzá a vállalat teljesítményéhez.

A változás érett projektjeit sem lehet hosszabb ideig tisztán rutinból irányítani, fontos a piaci, környezeti változások figyelemmel kísérése, mert a stabil működés csak így biztosítható.

Érdeemes megkülönböztetni a növekedés és a fejlődés fogalmát. A növekedést a korábban említett mutatókkal, főleg a profittal könnyen mérhetjük. A fejlődés komplex fogalom. Magába foglalja azokat a tényezőket, amelyek rövid távon és közvetlenül nem mutatkoznak meg a vállalkozás eredményeiben, de hatással vannak hosszú távú fejlődésére.

A fejlődés feltétele az alkalmazkodási és tanulási képesség. Mint láttuk, az újabb és újabb fejlődési szakaszokban a vállalkozás problémái is változnak. Újabb és újabb területeken van szükség a kreativitás és a gyakorlati megvalósítás egyensúlyára. Kezdetben értékajánlatot és üzleti modellt kell kitalálni, majd jól kell tudni értelmezni a visszajelzéseket, később pedig azok alapján megtenni a szükséges változtatásokat is. A működő cég vezetési rutinokat is igényel, mert e nélkül nem érvényesül a kreativitás értékteremtő hatása.

A tulajdonosok, a vezetők és a munkatársak kapcsolata is változik. A korai csapat szerepei differenciálódnak, ezeket pedig követni és kezelni kell. A tulajdonos megbízásokat ad a vezetőknek, és ennek során kell egy közös értelmezés a célokról és az eszközökről. A nagyobb szervezet már új struktúrákat igényel, több vezetői szint is megjelenhet. Ezekhez a helyzetekhez alkalmazkodni kell, és meg kell találni a válaszokat az újabb és újabb problémákra.

Hosszú távú növekedés csak akkor lehetséges, ha a vállalkozás fejlődni is képes.

# KÉRDÉSEK, FELADATOK

## Kitekintő kérdések, feladatok

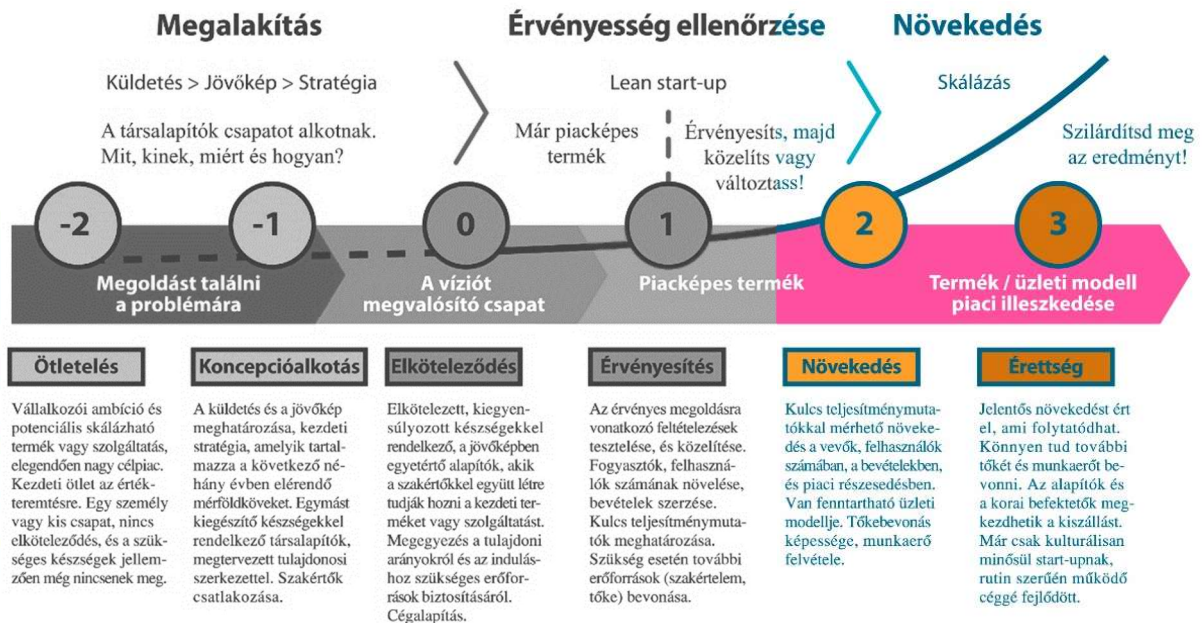
**K1.10.1.** Nevezzen meg olyan fejleményeket egy Ön által ismert vállalkozásnál, amelyet a fejlődés elemének lehet tekinteni és nincs közvetlen, rövid távú hatása a profitra!

## Projektkérdések, -feladatok

**P1.10.1.** Nevezzen meg három olyan területet, amelyen a saját projektjének fejlődnie kell a tartós növekedés érdekében!

## 2 DÖNTÉSI PONTOK A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN

### Hol tartunk?



*Ebben a fejezetben áttekintjük a vállalkozások működtetése során leggyakrabban felmerülő kérdéseket. A probléma felvetése és annak felismerése rendkívül fontos feladat a vállalkozói lét során. Itt önkényes módon húsz kérdést tárgyalunk, hogy elindítsuk a közös gondolkodást. Saját példákon keresztül mutatjuk be a gyakorlatot, kicsit eltérve az eddig megszokott keretektől. A tévedés jogát fenntartva, megpróbálkozunk egyfajta válaszkereséssel. Ahhoz, hogy az olvasót jobban bevonjuk ebbe a folyamatba, a fejezet tegezős-beszélgető stílusra vált.*

*Arra kérünk, hogy képzelj magad bele az adott szituációba, és ne vedd kőbe vésett igazságnak az általunk leírtakat. Az eltérő célok és értékrendek, menedzsment szemléletek más válaszokat eredményeznek. Mindig a személyes preferenciádra kell támaszkodnod a helyes döntés meghozatalában. A fejezetben ismertetett módszerek a korábbiakhoz hasonlóan általánosságban is, és más típusú problémákra is alkalmazhatók.*

## 2.1 Kisvállalkozások működése során felmerülő kérdések, és az azokra adott lehetséges válaszok.

Sikerült! Végigmentél az úton. Megvalósítottad az ötletedet vagy azt, ami megmaradt belőle. Kiléptél a piacra, vannak felhasználóid és fizető vevőid. A piac visszaigazolta azt a sok energiát és lelkesedést, amit Te és a támogatóid beletettek, hogy elérj idáig. Le a kalappal!

Kérdezheted, hogyan tovább. Egyet azonban már most elárulhatunk. Az út folytatásán még legalább annyi feladat vár, mint eddig, ha nem több. Változik a piac, változik a jogszabályi környezet, változnak az igények, az új versenytársak mellett új technológiák és termékek fognak megjelenni. Ebben a környezetben kell továbbra is tartani a lépést a változásokkal.

Emlékszel? Akkor tudod a versenyben megállni a helyed, ha a kínálatod piacképes és vonzó, ráadásul fizetnek is érte. Sőt mi több, a vállalalkozási elképzelésed megvalósítható, a piacra lépésnek nincs hatósági akadálya, a csapatod elkötelezett, felkészült és kitartó, no és végül gazdaságosan működik. Ezt viszont csak akkor tudod folyamatosan elérni, ha Te és a munkatársaid is folyamatosan tanultok, fejlődtek.

Több út is kanyarog előtted. A gyors növekedés, a stabil fejlődés, a cégeladás és sajnos a lecsúszás, ami a megszűnéshez vezet. Jórészt rajtad is múlik, hogy melyik útra lépsz. Azért ne feledd, hogy a sikerhez

**növekedni nem muszáj, de fejlődni mindig kell.**

Ha nem akarsz nagyobb lenni, bővülni, terjeszkedni, újabb és újabb alkalmazottakat felvenni, semmi baj. Ez még nem a vég kezdete. A baj akkor következik be, ha nem változol, nem fejlődsz.

Néhány kulcskérdésre mindenképpen választ kell találnod a jövőben:

### ***1. Hogyan lehet fenntartani a megújulási képességet önmagadban és a cégedben?***

Ez különösen fontos az innovatív iparágakban, ahol a technológiai változások nagyon gyorsak és új versenytársak megjelenése is rendkívül gyakori.

A magyar indíttatású NNG navigációs szoftvercég, a Ustream élő videó közvetítő, a Prezi kreatív prezentációkészítést támogató szoftverfejlesztő, a Trezorit felhő alapú titkos adattárolást fejlesztő cég képes volt olyan szervezeti kultúrát és gyakorlatot kialakítani, amely támogatta az innovációt, a kreativitást és megteremtette a rugalmasságot a piacra lépést követően is.

Ezekben a cégekben az új munkatársak kiválasztásánál a kreativitást, a csapatmunkára alkalmasságot, a tanulási hajlandóságot tekintik elsődlegesnek. A szervezeten belül rugalmas a munkaidő. Nem a jelenlét, hanem a határidőre megoldott feladat számít. Itt a hibát tolerálják, ha a szándék a megoldás keresése. A munkahely üde és fiatalos, inkább hasonlít egy

játszóházhoz, mint szigorú munkahelyhez. Lapos a szervezet, informális a hangulat, átláthatók a viszonyok és nyilvánosak a céges információk. Alkalmazzák a lean metodikát és egyre professzionálisabb a fejlesztés. A lényeg, hogy jöjjenek az új ötletek és megoldások.

A Facebook fejlesztési vezetője szerint a 'like' gombot a 126.-nak felvett munkatárs találta ki, és nem az alapítók.

A megújulási hajlandóság és képesség persze a hagyományosabb iparágakban működő cégeknél is a fennmaradás záloga.

*Az 1986-ban egy balatoni étterem üzemeltetésével kezdett vállalkozásból kinőtt Két Korona Konferencia és Wellness Hotel már rég nem létezne Balatonszárszón, ha a Bódi család nem alkalmazkodik évről-évre a megváltozott igényekhez és körülményekhez, ha nem változik együtt a korrallal. Eltűntek az NDK turisták, jöttek a belföldi nyaralók és épült nekik panzió. A télen üresen álló panziót a céges tanfolyami résztvevőkkel lehetett feltölteni, de nekik konferencia termék kellett. Megépítették. Folyamatosan figyeltek és beszélgettek a vendégekkel és tanultak tőlük. Rendszeresen figyelték a versenytársakat és tanultak tőlük. Észrevették a trendek változását, és wellness részekkel bővítették a kínálatot. Folyamatosan válogatták és fejlesztették a munkatársakat. A családi vállalkozások többségéhez hasonlóan akkor is foglalkoztatták őket, amikor éppen szűkült a forgalom. Így alakult ki az a vendégbarát vendéglátó légkör, amely visszatérő vendégekhez vezetett.*

## **2. Hogyan lehet egyensúlyba hozni az eredményességet és a hatékonyságot?**

– szól a második nagy kérdés.

A versenyben nem csak jót, de jól is kell teljesíteni. Egyik oldalról folyamatosan piacképes, vonzó és kellendő terméket, szolgáltatást kell nyújtani, másik oldalról pedig, az erőforrásokat jól kell tudni kihasználni.

A vállalkozói mentalitást megőrizve egyidejűleg törekedhetsz a vevői elégedettségre, valamint a saját és tulajdonostársaid elégedettségére. Ha növekedni akarsz, vonj be külső forrásokat, de csak annyit, amennyire tényleg szükséged van. Ha túl sok tőkét vonsz be, akkor elkényelmesedhetsz és ez hamar bukáshoz vezethet. A 'dot com lufi' után most éppen az 'unikornis lufi' vagy az 'inglatlanlufi' (wework startup intő példája) kipukkadásánál tartunk. Ne Te legyél az egyik példa!

A hagyományosabb iparágakban talán jobban érvényesül az 'addig nyújtózkodj, amíg a takaród ér' elve, ami a nagyon költségtakarékos megoldásokra ösztönöz.

*Ha a Két Korona tulajdonosai nem forgatják vissza a nyereségük jelentős részét a létesítmény felújításába, a szolgáltatás színvonalának fejlesztésébe, akkor talán már nem is működne a szálloda, és hasonló sorsra jutottak volna, mint sok leromlott, amortizálódott szálloda a Balaton parton.*

Az igazi megmérettetést, a fejlődést és a növekedést a cégek számára lényegében a nemzetközi piacokon elért eredmények jelenítik. Ha csak Magyarországon akarsz világhírű lenni, akkor sok esetben elég, ha jó politikai kapcsolatokkal rendelkezel. Ez átmenetileg helyettesítheti az igazi

piaci megmérettetést. Ha komoly céget akarsz építeni, inkább a piacnak és ne a hatalomnak akarj megfelelni. Bár az is igaz, hogy ez utóbbi esetben is komoly vagyonokra lehet szert tenni.

### **3. *Mi lesz a tulajdonoddal?***

– teszed fel előbb vagy utóbb magadnak a kérdést.

Amikor innovatív termékkel vagy szolgáltatással lépsz a piacra, óhatatlanul eszedbe jut, hogy vajon milyen pályát fog a céged befutni. Nagy növekedési ambícióval hamar belefutsz a pénzhiányos helyzetbe. Máris elkezdesz gondolkodni a finanszírozásról. Addig nincs is probléma, amíg a vevőid finanszírozzák a növekedést. A gond akkor jelentkezik, amikor külső forrást vonsz be, akár tőke-, akár hitelfinanszírozással.

Azon persze már érdemes elgondolkodni, hogy az előbb említett két forrás elég muníciót nyújt-e a kívánt ütemű növekedéshez. Ha nem, illetve a növekedési ambíciód lényegesen erőteljesebb, akkor esetleg már ott állsz a tőkebevonás újabb kapujánál, ahol el kell döntened, hogy mi a fontosabb: a nagyon lendületes növekedés, az ezzel együtt járó lehetséges erőteljes vagyongyarapodás, gazdagság és persze a magasabb kockázat, vagy a tulajdoni hányad csökkenése és ezzel arányosan a beleszólási hatás, a hatalom mérséklődése.

Ritkán fordul elő, hogy egyszerre lehet a hatalmat és a gazdagságot növelni. Többnyire a vagyvagy helyzet közül választhatsz. A Ustream és a LogMeIn a második utat választotta.

Dönthetsz úgy, hogy tőkét vonsz be és csökken a beleszólásod. Ebben az esetben, a tőke bevonáskor pénzhez jutsz, sőt még az is lehet, hogy a céged szárnyakat kap, és az osztalékból vagy a részvényeid későbbi eladásából is jelentős vagyonra tehetsz szert.

Dönthetsz persze úgy is, hogy a lehető legkorábbi alkalommal, ha felvásárlási ajánlatot kapsz, eladod az egész cégedet jó pénzért, és bajlódjon a fejlődéssel, növekedéssel az új tulajdonos. Te pedig élsz, mint Marci Hevesen vagy éppen a Seychelles szigeteken, esetleg új céget alapítasz.

Meglehetősen más a helyzet, ha családi vállalkozást építesz. Az indulás után még akár évtizedekig viszed tovább a boltot. Közben bevonod a családod több tagját a cég működébe, esetleg bizonyos funkciók irányításába, és szerencsés, ámbár elég ritka esetben, találsz olyan utódot, aki képes és hajlandó átvenni a stafétabotot. Így a tulajdon a családban marad.

Bármelyik megoldást választod is, az indulás utáni az első négy–hét év nagyon kritikus: Meg kell találnod a megfelelő megoldást a következő kérdésre is.

### **4. *Hogyan lehet fenntartani a lendületet, a lelkesedést a folytatáshoz, a vállalkozás életben tartásához?***

Egyszemélyes, önfenntartó vállalkozás esetén viszonylag egyszerű a helyzet. Hajt az önfenntartás ösztöne, és folyamatosan figyelsz a vevőidre, környezeti változásokra, és ha számolsz, akkor nem lesz nagy baj. Legfeljebb időben váltasz valami másra. Emlékszel még a forró vízbe dobott béka tanmesére? A béka a forró vízből rögtön kiugrik, de ha lassan melegedik fel a víz körülötte, akkor későn veszi észre a változást és főtt béka lesz belőle. Ha nem akarsz lassan csödbe menni, akkor figyeled a bevételeid és a kiadásaid időbeli alakulását. Ha érzékeled

a lejtmenetet, a szakadásokat, akkor keresd meg az okokat. Szüntesd meg a rajtad múló okokat. Ha a visszaesés mögött rajtad kívül álló tényező visz a romlásba, találj valami új pályát.

Bonyolultabb a helyzet, ha a vállalkozásod sikere több személyen múlik. A nagy kihívás az, hogy céget kell építened. Ez a cég olyan lesz, amelyet Te, a legközvetlenebb alapító, a tulajdonostársak és az elsőnek érkező munkatársak formáljátok saját értékrendetek, felkészültségetek szerint. Gondolj arra, hogy a feladatlistádon még mennyi feladat vár, hogy egy jól működő és jól működtetett céged legyen.

Itt csak a további úton előforduló néhány feladatot soroljuk fel. Válaszd ki, hogy az elkövetkező fél évben melyik ötre fogsz fókuszálni.

1. Az értékesítés megerősítése
2. A cégépítés, új emberek felvétele, a szervezet, a munkamegosztás kialakítása, ösztönzés, szervezeti kultúra
3. A cég irányítása, a tulajdonosok, a menedzserek, a boardok szerepe és döntési jogosultsága: a delegálás, ami a sikered egyik alapfeltétele
4. Az első termék fejlesztése a vevői visszajelzések alapján, további termékek kifejlesztése
5. Folyamatok kialakítása, az alapfolyamatok fejlesztése
6. A pénzügyi rendszer kiépítése
7. Az informatikai rendszer fejlesztése
8. A marketing- és az értékesítési rendszer fejlesztése
9. Szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés és a változások menedzselése
10. A tudásmenedzsment kiépítése
11. Új piacok felkutatása és meghódítása, nemzetközi piacra lépés
12. A fejlesztés finanszírozása vevőktől vagy tőkebevonással, esetleg tőzsdéi bevezetéssel
13. Döntés a szerves fejlődésről, a cégfelvásárlásról vagy a cégeladásról
14. Az alapítók sorsának alakulása, a vállalkozás és a magánélet egyensúlya
15. Családi vállalkozások döntései az irányításról, az utódlásról
16. Stratégiaalkotás, üzleti tervezés, kontrolling
17. Együttműködés és verseny a piacon
18. Innováció, fejlődés, növekedés, intrapreneurship
19. Minőség és minőségmenedzsment
20. Globális kihívások, globális válaszok

Az itt felsorolt kihívásokra próbálunk jó tanácsokkal felkészíteni, de igazi segítséged egy mentor tud adni. Találd meg mihamarabb a mentorodat!

## 2.2 Hogyan lehet fenntartani a megújulási képességet önmagadban és a cégedben?

### 2.2.1 Az értékesítés megerősítése

*Phil Night, a Nike sportmárka alapítója nagyon szeretett futni. Tanulmányai befejezése után, egy külföldi útja során Japánban találkozott az Okitsuna (Tiger) cipőgyár vezetőivel. Rögtön beleszeretett a termékbe, és tudta, hogy hazatérése után ezzel szeretne foglalkozni. Az üzlettársának egykori futóedzőjét választotta, és az első két alkalmazottja is korábbi futók közül került ki. A napi futás mindenki számára erőt adott, hogy a kezdeti nehéz éveket a folyamatos válságkezelés mellett végigcsinálják. Minden évben megduplázták az eladásait és évről-évre kinőtték a helyet. Először a saját szobájában tárolta a cipőket, aztán egy raktárban alakítottak ki irodát, később már a bolt hátsó raktárát használták.<sup>3</sup>*

Egy fontos dolgot emelnénk ki az esetből, ami gyakran ismétlődő momentum a sikeres cégek esetében. Ideális esetben tudod, hogy mekkora irodára van szükséged, mekkora üzenterület lesz szükséges, és akkorát béreلسz vagy építesz. Sajnos az ideális eset nem túl gyakori. Változik a piac, változnak a trendek, az ízlések, kiesnek kulcsemberek stb... Viszont azok a cégek, akik akkor léptek, amikor a korábbi kapacitásaikat már 120–150%-osan kihasználták, azok kényszerből váltottak nagyobb irodára, telephelyre.

*Daubner György<sup>4</sup>, a Daubner Cukrászdát egyéni vállalkozóként 1984-ben nyitotta a Szépvölgyi úton a Villamos művek egy nem használt kis helyiségében. Parfé tortájának sikere lehetővé tette, hogy kitűnjön a többi cukrászda közül. Míg a többi cukrászdában a vásárlók 3 perc kiszolgálás után két gombóc fagyival, azaz 8 dkg áruval távoztak, addig nála 1,5-2 kg fagyival. Daubner György a megfontolt haladást választotta, az értékesítés növekedése kikényszerítette a bővülést. Mindig csak egy téglát rakott le naponta, de azt biztosan, az igények szerint. 30 év alatt közel 200 főre bővült az alkalmazottak köre, épített üzemet, kiszolgáló teret, vásárlói parkolót és munkásszállót is, de nem mozdult el a Szépvölgyi út sarkáról, csak felvásárolta a szomszédos telkeket. Reklámtáblára nem volt szüksége, cukrászként maximális tulajdonosi szemlélettel vezette az üzemet. Odafigyelt a tisztaságra, a sütemények kifogástalan ízvilágára. Nem fogadott el borraivalót, mondván, hogy aki sok borraivalót ad, az nem tér vissza soha.*

A Daubner Cukrászda árai a közepes árfekvésű cukrászdák áraihoz közelítenek, és leginkább a hazai visszatérő vásárlókra épít. Ingyen étkezést biztosít a dolgozóknak, hogy ne süteménnyel lakjanak jól; többségük egy kis erdélyi faluból származik, így a nagy létszám ellenére családias a légkör. A tulajdonos döntései és hosszú távú stratégiája egyértelműen meghatározza a cukrászda sikerét. Fontos kiemelni, hogy ez nem egy édesipari üzem, mint a Szamos Marcipán vagy a Stühmer csokoládégyár. Habár itt is készítenek kézzel saját csokoládét, meg töménytelen mennyiségű bejglit, sőt még kenyeret is sütnék, de Daubner úr nem szállít ki a volt feleségén kívül senkinek, hanem helyben adja el termékeit.

*Joggal tesszük fel a kérdést, hogy hol itt a megújulás?*

<sup>3</sup> Phil Night (2016): A Nike-sztori, HVG kiadó

<sup>4</sup> Daubner György 3. generációs cukrász, akinek cukrászüzem Magyarország második legnagyobb forgalmú cukrászdája a Gerbaud után.



A cukrászatban a trendek folyamatosan változnak. Daubner úr maga is utazik a világban és kipróbálja a cukrászdák újdonságait. Emellett a cukrászokat folyamatosan képzik. Figyelik a trendeket, és követik a vásárlói igényeket. Míg a 80-as években a dobostorta és rigó jancsi volt a sláger, ma már Nostalgia szeletnek hívják a dobost, és madártej szeletet vagy vaníliás málnakockát visznek a legtöbben. A 90-es években ízenként kínálták a dobozos parfét, ma már kevert összeállításokat is lehet venni. Régebben csak tejszínhab borította a fagyalttortát, ma a mogyorótól a kandírozott narancsig terjed a választék.

Persze Daubner úr sem maradhatott ki a macarontrendből, amikor az üzletbe belép a vásárló egy hosszú pulttal találja magát szembe, ahol színes macaronok sorakoznak.

Daubner György idős kora ellenére (1944-ben született) megőrizte megújulási képességét. Saját elmondása szerint ennek egyik oka, hogy minden nap sétál 1–2 órát. Ezzel megőrzi egészségét, és ekkor átgondolja az előtte álló feladatokat.

Sokszor felröppent már a hír, hogy felvásárolták a cukrászdát, de ő szeretné, ha a lánya (cukrász) és a fia vinné tovább a családi üzemet.

#### *Miként lehet megerősíteni az értékesítést?*

Miként az éttermeknél is, a Daubner Cukrászda esetében is, a törzsvendégek szerepe rendkívül fontos. A törzsvendég az, aki újabb vásárlókat hoz. A törzsvendég az, aki eljuttatja a termékedet mások számára. Daubner parfétortája hungarocell dobozban akár 18 órán át is szállítható hűtés nélkül. Így a termék már eljutott Erdélybe és Szlovákiába is.

Ha közeleg egy születésnap nem mindegy kitől rendeljük a tortát. Vagy a gyerek óvodai zsúrjára honnan visszük az aprósüteményt. Ha finom, többen megkérdezik, honnan van.

Kelényi Ádám<sup>5</sup> (Szamos család 3. generációja) egyik előadásban elmondta, hogy amikor gyermekkorai barátja ezt a kijelentést tette:

„Ha a nagymamám születésnapjára viszek tortát, akkor Szamost veszek, ha barátom születésnapjára, akkor megyek a Sugar!-ba.”

Ádám úgy érezte, mintha kést forgattak volna meg a szívében. Ekkor döntötte el, hogy ideje a Szamos márkát megfiatalítani, mert lassan kihal az a generáció, akik a tradicionális termékeket veszik.

Így a Szamos is elindult a megfiatalodás útján, elkezdtek például cukormentes süteményeket gyártani a Norbi Update boltok számára. Online tortarendelést tettek lehetővé, és 40 településen ki is szállítják a süteményeket. Továbbá elkezdtek saját név alatt csokoládét gyártani.

Daubner úr évekig nem vezette be a bankkártyás fizetést. Rossz tapasztalatok miatt, sokan elütik a pin kódot, bizalmatlanság a kártyaelfogadó társaságokkal szemben. Viszont az érintéssel való fizetés elterjedésével, egyértelműen gyorsabb fizetési móddá vált a kártyás fizetés. Tehát idős kora ellenére bevezette a bankkártyás fizetést, ezzel csökkentve a sorban állási időt.

---

<sup>5</sup> Szamos cukrászdák összesített bevétele bőven meghaladja bármely más cukrászda bevételetét, így habár piaci részesedése 10% alatti, mégis piacvezetőnek tekinthető.

A cukrászda árbevétele az évi néhány millióról 1,816 milliárdra (2019) emelkedett, nyeresége stabilan 400 millió felett (adózott eredménye 451 millió volt 2019-ben). Az ilyen cégeket nevezi Michalkovné Szakács Katalin és Vecsenyi János Bulldog-típusú vállalkozásnak. Hangyaként indulnak, de kitartással és szorgalommal évi stabil 10%-os növekedéssel jelentős piaci szereplőkké válnak. Daubner úrnak nincsenek birodalomépítő vagy egyéb tervei, hanem végtelen türelemmel és szakértelemmel folyamatosan fejleszti az üzemet. Sajat elmondása szerint, az egész olyan, mint egy evezős verseny. Aki leáll az evezéssel, az szükségképpen lemarad, hiszen elhúznak mellette a többiek. Az élvezőnyben való maradás titka szerinte: „Csak kicsit kell gyorsabban evezni, mint a többiek.”

## 2.2.2 A cégépítés, új emberek felvétele, a szervezet, a munkamegosztás kialakítása, ösztönzés, szervezeti kultúra

Számos vállalat úgy indult, hogy az alapítók magukra és a családtagokra számíthatnak. Nagyon bátor az, aki már rögtön az indulásnál embereket vesz fel. Induláskor azt tudjuk tanácsolni, hogy küzdjük le a félelmeinket és próbáljunk meg objektívan piaci információkra alapozva eldönteni a kérdést.

### *Szükségünk van-e alkalmazott felvételére?*

Ez persze függ az adott tevékenységtől, de általában a válasz igen. Gondoljunk bele, hogy mi lesz az üzlettel, ha szabadságra megyünk, vagy egy betegség miatt kiesünk a munkából? Ki fog ilyenkor helyettesíteni? Ki fogja kiszolgálni a vevőket? Ki fog adatot szolgáltatni a hatóságoknak?

Fontos, hogy az elején állapodjunk meg rugalmasan a dolgozókkal. Ne ígérjünk olyat, amit biztosan nem tudunk teljesíteni.

*Kovács Péter és Tamás Márton<sup>6</sup> megalapította a CEUR munkaközvetítő vállalkozást. Az ötlet onnan jött, hogy Kovács Péter korábban a Clean Event ausztrál cég alkalmazottjaként angliai eseményeken (F1, Moto GP, Glastonbury, T in the Park fesztivál) dolgozott. Annyira jól teljesített, hogy megkérték a 2012-es londoni olimpiára hozza el néhány száz barátját. Meglátva benne az üzleti lehetőséget, szervezésbe kezdtek. Maga a rendszer működött volna, csak az őszinteség és a korrekt üzleti magatartás teljesen hiányzott a srácokból. Fűt-fát ígértek, és a 6, esetleg 8 fontos órabért hangoztatták mindenkinek. Elhallgatták a hátulütőket, miszerint nem garantált, hogy minden nap kapnak munkát. Viszont a szállás és az ellátás költségét, minden nap levonták a dolgozók béréből. Így sokan a beígért 1 millió forintos megtakarítás helyett, jó esetben csak egy fesztivál vagy sportesemény (Olimpia) élményével jöttek haza, amit nem engedhetek volna meg maguknak.*

A CEUR rendkívül rosszul kezelte a kudarcot és arrogánsan reagált a panaszokra. A médiában mindig a diákokat tette felelőssé, vagy az angol megbízót a körülményekért, magukat szintén

---

<sup>6</sup> Kovács Péter és Tamás Márton BCE kisvállalkozás szakirányos alumi hallgatók, nagy lendülettel vetették bele magukat a vállalkozói létbe. Kudarcaik ellenére nem adták fel, így biztosan fogunk még hallani felőlük a jövőben. Nagyon jó képességekkel rendelkeznek, amik megmutakoztak tanulmányaik során is.

áldozatnak állítva be. Sajnos nem tanultak a hibákból és egy még nagyobb bukás, a Kingdom of Hegyalja Fesztivál megszervezése, illetve meg nem szervezése térítette őket kicsit észhez. Jelenleg ukrán és bolgár vendégmunkások közvetítésével foglalkoznak, ami szintén egy komoly piaci lehetőség. Már csak a vendégmunkások érdekében is reméljük, hogy ezt korrektebb magatartással és őszintébb kommunikációval teszik a jövőben.

A dolgozók emberséges kezelése, a következetes és odafigyelő magatartás az alapja annak, hogy megosszuk a munkát másokkal. A delegálás egyik feltétele a bizalom. Sose gondoljuk azt, hogy mi tudunk mindent a legjobban megcsinálni. Törekedjünk arra, hogy olyan embereket vegyünk fel és tartsunk meg, akik az adott területet nálunk jobban csinálják.

Ennek a tankönyvnek az elolvasása nem helyettesíti az alaptudást, amit számos könyvből ismerhetünk meg. Például Gerber (1995, 2006) A vállalkozás mítoszam című könyve rávilágít arra, hogy miért sikertelen a legtöbb induló vállalkozás, és mit kell tennünk a saját üzletünk érdekében. A Bagolyvár könyvkiadónál magyarul is megjelent könyv nagyon fontos dologra hívja fel a figyelmet. Miszerint a vállalkozói lét nem Hawaii, disco és napfény, hanem sokkal inkább hegymászás zord időjárási körülmények között. Ahhoz, hogy ez megváltozzon, szükség van segítőkre (serpákra, társakra, alkalmazottakra).

Viszont ehhez is szükség van menedzsmenttudásra, ahhoz hogy ezt megszerezzük, szükség lehet egy másik alapmű ismeretére is, Drucker (1991) A hatékony vezető című művére.

Nem mindenki születik hatékony vezetőnek, de ez megtanulható. Ahhoz, hogy tehermentesítsük magunkat, szükségünk van mások erőforrására. Tudunk kell motiválni őket, hogy legalább olyan lelkesek legyen, mint mi magunk. És ezt a motivációt fenn kell tudni tartani. Sok jó vállalkozás azért szűnik meg, mert az alapítók kiégnek, nem tudnak megújulni vagy elvesztik motivációjukat. Számos olyan vállalkozás van, például építkezés, fesztiválszervezés, kiskereskedelem, ahol már az induláskor szükség van alkalmazottakra. Ilyenkor mindenki igyekszik családi vagy ismerősi körből megoldani a munkaerő kérdést, aminek ugyan számos előnye, de jó néhány hátránya is van.

Előnye, hogy ismerjük az illetőt és tudom mire képes. Ha családtag, akkor valószínűleg a bajban sem hagy magamra. Általában kéznél van, és még jót is teszünk vele, hogy nem idegen helyen kell dolgoznia.

Hátránya, hogy a konfliktusok, az üzleti viták, a barátság, és a családi kapcsolatok megromlásához vezetnek. Továbbá az ismerősök általában mindig drágábbak, mint a piaci profi szolgáltatók. Ha egy ismerős csúszik a határidővel vagy késve érkezik a munkahelyre, akkor inkább elnézőek vagyunk. Ha ezt egy külsős szolgáltató teszi, akkor rögtön az asztalra csapunk és árengedményt követelünk.

*Két egyetemista társammal elégedetlenek voltunk Budapest szórakozó helyeivel. Szerveztünk néhány bulit, de minden helyen valami problémába ütköztünk. Túl kicsi, túl meleg, drága az ital, nem fizettek ki, nem engedték be az embereket, pedig még volt benn hely, olyan volt a törzsközönség, akivel nem szívesen mulattunk volna együtt és a lista csak nőtt és nőtt. Ekkor Zsolti barátom felvetette, hogy csináljunk saját egyetemi szórakozóhelyet. Találtunk egy 900 nm-es pincét, amely egy korábban csödbement mini üzletház volt az Astoria mellett. Mikor lementünk megnézni, kiderült, hogy a tulajdonos fia épp költözésben volt, ezért a bútorait (TV, szőnyeg, kanapé) a bejárat*

melletti teremben tárolta. Így lett a hely neve LivingROOM, amit egy barátunk – Szabó Lajos – egyből szlogennel is ellátott: Az éjjel legzajosabb nappalija.

A két társam Zsolti és Tamás a jogi egyetemre járt, ezért úgy gondolták közgazdász hallgatóként az én feladatomban az üzleti terv készítése, és a szükséges tőke összegyűjtése. Hiába mondtam, hogy eddig egy tervet készítettem, az is elégséges osztályzatot kapott, ők bíztak bennem. Sikerült összeszedni a pénzt és eljött a nyitás napja: 2002. november 7. Utólag visszatekintve szerencsés időpontválasztás volt, mert a karácsonyi bulik előtt még időben nyitottunk. Nem volt eltervezve, ekkora szereztük meg a működési engedélyt.

Szóval egymás között felosztottuk a feladatokat. Tomi vitte a bárt, vagyis ő volt a pultos. Zsolti 15 év küzdősporttal a háta mögött vállalta portás/kidobó, jegyszedő és ruhatáros feladatait. Jómagam voltam az üzletvezető, a raktáros és a pohárleszedő/mosogató. Viktor barátunkat kineveztük Dj-nek, ami egyébként is a hobbija volt otthon a nappaliban.

Este 8-kor nyitottuk a kapukat és 10 órára a sarokig, éjjélre az Astoria metrófelfjáróig állt a sor. 800 ember volt kíváncsi az új helyre a városban.

A sor kialakulásnak legfőbb oka, hogy a belépő elvétele után, november lévén, még a kabátokat is be kellett akasztani a ruhatárba. Egy profi pultos egy este 50–100 főt tud itallal kiszolgálni. Tomi derekasan küzdött hajnalig, de így is a 800-ból közel 600 vendég egyáltalán került sorra a pultnál. Folyamatosan töltöttem a pultot a raktárból, de a mosogatás inkább öblítésre sikeredett (egy idő után már a rúzsfoltokat sem töröltem le a pohárról).

Viktor extázisba került a táncoló tömeg láttán, és sztár DJ-eket megszégyenítő műsort adott. Az emberek az ital hiányának ellenére sem akartak hazamenni.

Az igazi csapás azonban hajnal háromkor ért bennünket, amikor a rengeteg kabát súlya alatt a ruhatári fogas rendszerünk összeroppant. Innentől kezdve minden egyes vendég mások kabátján taposva, átlag fél órát kutatta saját fekete kabátját a félhomályban. Reggel 7-kor meglett az utolsó kabát is.

Ekkor sorsot húztunk, ki takarítsa a wc-t. Én húztam a rövidebbet, és amikor beléptem a wc-be 800 ember után, meghoztam az első menedzseri döntésemet. Reggel kilencre felvettem a LivingROOM első alkalmazottját egy wc-s nénit (hivatalosan takarító nőt). Amíg Ági mama a wc-t tette rendbe (aki később egész franchise-zá nőtte ki magát wc üzemeltetésből, vicces feliratokkal és minőségi szolgáltatással), addig Zsolti, Tomi és én kitakarítottuk a helyet (kézzel felsöpörni és felmosni 900 nm-ert, amatőr takarítóként este 8-ig tartott).

Ekkor javasoltam társaimnak, hogy ne nyissunk ki, menjünk inkább aludni. Meg voltam győződve, hogy már híre ment az előző napi amatőr bemutatkozásunknak.

Zsolti nem adta fel, felhívta az összes közeli barátunkat, és megkérdezte, hogy mit csinál este. A válasz: semmit. Jó, akkor gyere pultozni. Ekkor értettem meg, hogy a legrosszabb, ami történhet velünk, hogy 15 barátunkkal eltöltünk egy estét. Zsoltinak lett igaza: 1200 vendég volt aznap este, akik a pocsék nyitónapból mindössze annyit tudtak, hogy nyílt egy új hely a városban.

### 2.2.3 A cég irányítása, a tulajdonosok, a menedzserek, a board-ok szerepe és döntési jogosultsága: a delegálás, ami a sikered egyik alapfeltétele

Ha egyszer elindulsz, akkor átalakulnak menedzserei teendőid is. Nem csinálhatsz mindent magad, és nem hozhatsz meg mindent döntést egyedül, mert akkor Te magad leszel a vállalkozás növekedésnek, fejlődésének az akadálya. Sőt az ilyen „kézzel vezérelt” vállalkozásokat nem is szívesen finanszírozzák a bankok, mert ha a vezetővel történik valami pl: elüti egy villamos, akkor összeomlik a vállalkozás, hiszen nincs, aki átvegye az irányítást. Fontos, hogy a tulajdonosok, főleg az elején, vegyenek részt a cég irányításában. Alkalmazottként mindig van felettesed, akihez fordulhatsz, ha bizonytalan vagy, esetleg nehéz döntés előtt állsz. Nagyvállalatok korlátlan erőforrással rendelkeznek, hogy szükség esetén a legjobb tanácsadó cégeket, ügyvédeket, szakértőket állítsák csatasorba. A kkv-k esetében a tulajdonosok, üzleti angyalok vagy felkért tanácsadó testületek (boardok) töltik be ezt a szerepet. Jómagam évekig ültem a MEEEX, PLAYIT, SNOWATATCK boardjában és láttam el tanácsokkal a vezetőket. Jelenleg boardtagként társadalmi munkában próbálom segíteni a gödörbe került RekaVago márkát megalkotó Vágó Réka divattervező vállalkozói útját.

Egy hasznos tanács, olyan társakat válassz, akik máshoz értenek, mint Te. Órákat el tudunk vitatkozni olyan dolgokon, amikhez egyikünk sem ért. Viszont, ha van a csapatban egy szakértő, akkor elfogadjuk az ő véleményét, és valószínűleg helyes döntést hozunk.

Ha különbségeket előnyünkre fordítjuk, az csapattá kovácsolja a menedzsmentet.

A LivingROOM példájánál maradván, bár barátok voltunk, de nagyon eltérő volt a motivációink. Tamás számára legfontosabb volt a profit. Mindent ennek rendelt alá. Hónapokig kellett győzködnöm, hogy vegyünk új hangrendszert, mert borzasztóan szót a régi. Állandóan megvágta a kiadásokat, még a karbantartás is elmaradt, ha nem figyeltem, mert Tamás sajnálta rá a pénzt.

Zsolt volt az álmodozó, ő vitte előre a csapatot. Számára a legfontosabb a presztízs volt, ő akart az éjszaka császára lenni. Zárás után még LivingROOM pólóban bevonult a Coronita after partiba, ahol kivívta magának a portások tiszteletét. Számára minden dolgozó barát volt, és fontos volt számára, hogy szeressék.

Számomra a folyamatos fejlődés és az anyagi biztonság volt a cél. Tartalékot képeztem, folyamatosan beruháztam és próbáltam stabil lábakra állítani a céget. Egyfolytában neveltem ki a buliszervezőket, akik mai napig sikeres rendezvény-sorozatokat visznek. Ápoltam a házban lakók lelkét, orvosoltam panaszait és lakógyűléseken élére álltam a ház fejlesztésének.

2004-ben már a partyphoto.hu mérései alapján az 5. leglátogatottabb budapesti klubként hátra dőlhettem. Ekkor kaptam egy gyakornoki lehetőséget az ENSZ gazdasági szervezetében (UNECE). Tomit bíztam meg az üzlet vezetésével, és kiköltöztem 6 hónapra Genfbe. Mikor hazaértem, már bezárták a klubot. Tomi nem törődött a lakosok panaszaival, akik az V. kerületi polgármesterhez fordultak, és ő bezáratta a helyet. Hazautaztam és bementem a működési engedély osztályra, ahol P.-né azzal fogadott, hogy a helyszíni ellenőrzés alkalmával úgy tömve volt a klub, mint a heringes konzervdoboz. Ezt az erkölcsi fertőt fel kell számolni. Megtudtam, hogy P.-né lánya a Pázmány jogi karára járt és törzsvendégünk. Volt VIP belépője

a lányának. Elmeséltem P.-nének, hogy a lánya biztonságban van nálunk, míg máshol sokkal kevésbé biztonságos. Már aznap visszakaptuk a működési engedélyt, a lánya biztonságban tudása mindennél fontosabb volt számára, még a lakossági panaszoknál is.

A döntések meghozatala előtt érdemes minden információt begyűjteni, viszont nem érdemes halogatni. Az igazán jó vezetők képesek 80% feletti arányban jó döntéseket hozni, és nem ragaszkodnak a rossz döntéseik végrehajtásához. Felül tudják bírálni korábbi döntéseiket és beismerik, ha hibáznak.

Próbáljunk mentorokat szerezni és kiépíteni magunk körül egy tanácsadói kört. Viszont fontos szem előtt tartani, hogy a kockázat és a felelősség minden esetben nálunk van. Nem hivatkozhatunk később arra, hogy az XY tanácsadó cég rossz tanácsot adott. Idővel a vállalkozók egyre tapasztaltabbak lesznek, de mindig nyitottnak kell maradni az új dolgok és a tanulás iránt. Ma rengeteg olyan dolgot tanítanak az egyetemeken, amit 10 éve még csak meg sem említettek. Fehér Gyula<sup>7</sup> (Ustream) szerint: „Nem a vállalkozás kora szerint startup valaki vagy sem, hanem az attitűd alapján.” **A cég irányításában rejlik a sikered, ez az egyik alapfeltétel. Meg kell tanulni delegálni, motiválni, és hatékonyan kommunikálni azt érintettekkel.**

#### 2.2.4 Az első termék fejlesztése a vevői visszajelzések alapján, további termékek kifejlesztése

Bár legtöbben új gondolják, hogy az első ötletük az igazi, sokszor a sikert egy olyan termék vagy szolgáltatás hozza el, ami egy másik termék/szolgáltatás továbbfejlesztésével vagy újragondolásával jön létre. Míg egy autókereskedés esetében a márkaszerviz, egy kerékpárbolt esetében a kiegészítők értékesítése termeli a profitot, addig van olyan étterem, ahol a házhozzáállítás vagy az esküvők teszik fenntarthatóvá az alaptevékenységet. Amikor eszedbe jut egy ötlet, akkor sose gondold, hogy Kínában vagy az Egyesült Államokban épp nem többen dolgoznak a probléma megoldásán. Sok időt és energiát megspórolhatsz azzal, ha utánanézel, hogy mások hol tartanak, meddig jutottak, milyen egyéb kihívásokkal szembesülnek.

Jó tudni, hogy a szabadalmi bejegyzések részletes technológia leírásokat tartalmaznak. A szabadalmak kísérleti, továbbfejlesztési és magáncélra szabadon felhasználhatók. Vagyis addig nem sérted a szabadalom birtokosának jogait, ameddig azt kereskedelmi forgalomba nem hozod. Ha egy szabadalom ismeretében építesz egy újabb, azt meghaladó, vagy eltérő terméket, azt szabadon megteheted. Sok esetben annyira jó a termék, amit találsz, hogy megéri licence díjat fizetni, vagy importőrré válni.

*Jakabfi Ádám éveken át tengerjáró hajókon felszolgálóként dolgozott. Ami egy rendkívül intenzív munka, sokan egy-két év alatt bejárják a világot, és a félretett jövedelmükkel hazatérnek. A hajón figyelt fel egy fertőtlenítő adagolóra, amit a vendégek az étterembe lépés előtt használtak. Ez egy mágnesszelepes adagoló, ami*

---

<sup>7</sup> Fehér Gyula, Ustream társalapítójaként létrehozta Magyarország 3 legsikeresebb startupja közül a Ustream szolgáltató céget, amelyet az IBM felvásárolt. Azóta a cég vezetése mellett üzleti angyal befektetőként zsűritag a Cápák közt című műsorban, és segíti fiatalok vállalkozó válását.



*érintés nélkül alkoholos fertőtlenítő szert adagol a vendég tenyerébe, ha alá tartja a kezét.*

*Ádám felvetette ötletét Albert Péter barátjának, aki éppen felmondta biztos állását egy kábelszolgáltatónál és chip karórák forgalmazásába kezdett. Péternek sok szabad ideje volt, mert chipórákat a fürdők csak 2-3 évente vesznek, ezért ha sikerül egy fürdőnek eladni, akkor legalább két évet kell várni az újabb rendelésre.*

*Felvették a kapcsolatot a termék gyártójával, a Germstar nevű családi vállalkozással, hogy szívesen forgalmaznák a terméket Magyarországon. Kétkedve fogadták őket, de végül küldtek egy első szállítmányt. Sajnos hamar kiderült, hogy nem igazán versenyképes a termék a nagy távolsági szállítás miatt, de H1N1 segítségükre sietett, és elfogytak a készletek.*

*Azt találták ki, hogy úgy tudnak gazdaságosan üzemelni, ha csak a hatóanyagot importálják, és itthon adják hozzá a 90% alkoholt, így ők gyártják a gömbökbe való utántöltő tasakokat. Ezzel párhuzamosan egy termékfejlesztést isbeindítottak, fertőtlenítő kendőt kezdtek gyártani, de az zsákutcának bizonyult. Hamarosan kicsinek bizonyult a magyar piac, mert már a legtöbb magyar gyárba bekerültek, elkezdtek angliai idős otthonoknak és szlovák viszonteladóknak exportálni.*

*Erről az üzletről is kiderült, hogy nem igazán pörgős, hiszen ha valakinek eladnak egy gömböt, legalább hat hónap, mire kifogy és utántöltőt vásárol.*

*Péter újabb lehetőség után nézett. Barátnője Szlovéniában tanult, ahol nagyon berobbant egy szlovén cég Equa üveg kulacsa. A környezettudatosság jegyében a fiatalok pet palack helyett ilyen kulacsban vittek magukkal vizet. Péter webshopot indított ([www.myequa.hu](http://www.myequa.hu)), és cégeknek egyedi logózott kulacsot gyártott. Kizárólagos forgalmazóként, még a Müller drogériákba is szállított. Hamarosan az Equa kulacsok forgalma meghaladta a Germstar kézfertőtlenítő szerek forgalmát. Már az Equa üzletág bővítését tervezték, amikor megjelent a koronavírus. Három nap alatt több fertőtlenítő szert rendeltek, mint a 2019-es évben. A szlovák hadsereget is ők látják el Germstarral. Péter kikapcsoltatta a telefonokat, mert egyfolytában csörögnek. Csak a korábbi meglévő törzsvevőket szolgálják ki, díjazva hűségüket. Most a gyártás és szállítás felpörgetése lett a fő feladatuk.*

Sajnos mindenkinek meg kell fizetni a tanulópénzt. A fejlesztés rengeteg időt és energiát igényel és legtöbbször olyan terméket eredményez, ami nem elég jó a piacnak. Figyeljünk oda, hogy míg a Equa kulacs a „nice to have” trendi termék, addig van rá szükség, amíg divatos, azonban a koronavírus megjelenésével a Germstar nem csak egy „need to have”, sokkal inkább egy „must have” termék lett.

Az egyik üzletágunk nagyon távolról indult és évek teltek el, amíg nyereséges szolgáltatás lett belőle. Fesztiválok jegyeit árultuk és kiegészítő szolgáltatást nyújtottunk. A parkolóban álltam, amikor egy fekete S600 Mercedes érkezett. Ötven év körüli fickó szállt ki az autóból, és megkérdezte, hogy merre van a wc, mert egy huzamba levezette az utat Hollandiából (10 óra), és már nagyon kell neki. Megmutattuk a wc-t, és után transzferrel elvittük a fesztivál VIP bejáratához. Beszélgetés közben kiderült, hogy ő holland parlamenti képviselő és nagy fesztivállátogató. Kérdezte, hogy nincs-e valami szállás a fesztivál területén, mert ő részegen nem szeretne onnan kimozdulni.

Foglalkoztunk a dologgal és arra jutottunk, hogy csinálunk egy „smoke tesztet”. Olyan terméket kínálsz eladásra, ami még nincs kész, vagy nincs a birtokodban. A teszt célja, hogy megtudd van-e rá igény és ha igen, fizetnének-e érte. A webshopba felpakolt termékeket (Pre-pitched előre felállított sátor a fesztivál helyszínén) 22 perc alatt kapkodták el a fesztivállátogatók. Ekkor tudtuk, hogy erre nagyon nagy igény lesz a jövőben. Később mások nevet is adtak neki: Glamorous Camping = Glamping. Ráadásul elég trendi dolgok jöttek ki az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában ilyen név alatt, így átvettük mi is a nevet.

Belefogtunk a fejlesztésbe. A következő (funkció) kritériumokat állítottuk fel:

- a) Legyen benne rendes ágy (deszka és matrac)
- b) Lehessen benne leülni és étkezni
- c) Ne legyen benne meleg, ha rásüt a nap
- d) Ne ázzon be, akkor sem, ha egész nap esik
- e) Könnyen lehessen összerakni és szétszedni
- f) Legyen zárható hely a csomagoknak
- g) Legyen benne áram és világítás
- h) Adjunk ágyneműt és takarót, mint egy hotelben
- i) Ne legyen nagy
- j) Legyen strapabíró

Megépítettük az első prototípust, ami 440 kg lett. Ez volt az első köre az agilis termékfejlesztésnek. Ekkor szembesültünk a ténnyel, hogy nem bírjuk el. Vagyis nem fogjuk tudni egyik fesztiválról a másikra szállítani. Könnyebb tetőt terveztünk rá, csökkentettük a szerkezetben a vasak méretét, sőt az egész házikónak csökkentettük a méretét. Az alapanyagok méreteinek figyelembevételével kellett tervezni a 0. sorozat gyártását, hogy minél kisebb legyen az anyagveszteség. Végül 10 darabot gyártottunk, és 440 ezer forint lett egy darab ára. Elvittük fesztiválokra kipróbálni, ahol vevői visszajelzéseket gyűjtöttünk. Sajnos oldalt túl rövid lett a tető, így beáztak a házak és eláztak a csomagok. A vevőknek ettől függetlenül nagyon tetszett a ház. Sajnos nekünk nem igazán, 310 kilogramm volt egyben és két ember nem bírta el. Továbbá nem igazán fért be a kamionba, a 10 darabhoz 7,5 tonnás kamion kellett. Azt számoltuk, hogy ha fesztiválonként 30 000 forint marad, akkor 15 fesztivál kell, hogy megtérüljön. Azalatt viszont nagyon leromlik az állapota, így ez nem gazdaságos.

Újabb fejlesztési kör, amelyben megszületett a piacképes termék. A WoodenHut 2.0 már csak 190 kg/db, 30 darab fér be belőle egy 12,5 tonnás teherbírású hosszú platós kamionba, és csak 210 ezer forintba került az előállítás / darab. Ez volt az agilis termékfejlesztés 2. köre.

Legyártottuk a 30 darabot és egy nyár alatt megtérült a beruházás, sőt nyereséggel zártuk a szezont. Sikerült kiadni a házikókat a Közgáz Évzáró Fesztiválon, a Kolorádó Fesztiválon, a Volt Fesztiválon, a Balaton Sound, az Efott, a Forma-1, a Sziget Fesztivál, a Be.mylake és a Strand Fesztivál idején.

Az első termék sikerén felbuzdulva további Glamping termékeken gondolkodunk. Például nagy igény lenne 4 személyes egységekre is.



## 2.2.5 Folyamatok kialakítása, az alapfolyamatok fejlesztése

Ahogy Gerber is írja a könyvében, az elején mindent magunk csinálunk. Idővel ez tarthatatlanná válik, és rákényszerülünk a folyamatszervezésre. A vezetés-szervezés egyik fontos területe a BPR (business process reengineering) vagyis folyamat-újrászervezés. Egy ideig-óráig csináljuk valahogy. A józan paraszti ész segít abban, hogy tömbösítsük a teendőinket. Például, ha elmegyek anyagot beszerezni, akkor már megveszem a következő projekt anyagát is, ne kelljen kétszer menni. Ha valaki foglalkozik egy ügyféllel, akkor jó, ha legközelebb is ő foglalkozik vele, amikor újabb igény merül fel, vagy garanciális problémát kell kezelni.

Az alapfolyamatok rendbe tétele kritikus feladat, mert a munkatársak akkor érzik magukat biztonságban, ha átláthatóak a teendők. Tudnunk kell lehatárolni a feladatokat és a felelősöket is. Működés közben mindig figyelni kell a szűk keresztmetszetekre és a kritikus erőforrásokra. Ne akadjon el a termelés, vagy ne hanyagoljuk el az ügyfelet azért, mert nem tudunk mindenre odafigyelni.

*New Generation Building Solution (NGBS) Hungary Kft. egy felület hűtés/fűtés rendszereket gyártó és kivitelező vállalkozás. Az építő-iparban rengeteg ember és szakág munkáját kell egyszerre összehangolni. Egyik panelt betonba kell önteni, tehát azelőtt kell lerakni, mielőtt a födémeket (két szintet elválasztó vasbeton réteg) kiöntik betonnal. Fontos, hogy panelek jó helyre kerüljenek, ne a szomszéd lakását vagy a folyosókat fűtsük.*

*A gyártó üzem kiküldi az építés helyszínére a paneleket. A kivitelező csapat vételezi a raktárostól a segédanyagokat, és a csapatvezető a tervek alapján kijelöli a panelek helyét. Amikor végeznek, gondosan lefénképezik és feltöltik egy Viber csoportba a képeket, amit az ügyvezető folyamatosan figyel. Az ügyvezető szól, ha valahol lemaradt egy ivrögztető, vagy megsérült egy cső, vagy rossz helyre került a panel. Így még azelőtt kijavítják, mielőtt ellepi a beton.*

Fontos, hogy felelős személy ellenőrizze a folyamatot, így a dolgozó is biztonságban érzi magát, hiszen a felelős rendben találta a munkáját. A NGBS még egy nagyon új technológia, így a folyamatok fejlesztése csak most kezdődött. Legelső lépésként a panelek acél hálóját üvegszálra cserélték. Így könnyebb felvinni a tetőre, és az üvegszál nem sérti fel a munkás kezét sem. Az osztó-gyűjtő szerkezeteket egyesével kellett összerakni, most előre gyártott fix szerkezeteket építenek be, ezzel is csökkentve a hiba (folyás) lehetőségét. A folyamatok már alakulnak, de minden egyes projekt után újabb tanulságokkal lesznek gazdagabbak, amelyeket beépítenek a működésbe. A folyamatos és tudatos tanulást beillesztették a kisvállalt a működésébe, és ez lehetővé teszi, hogy hamarosan középvállalkozássá váljon.

## 2.3 Hogyan lehet egyensúlyba hozni az eredményességet és a hatékonyságot?

Már az előző fejezetben is hangsúlyos szerepet kapott, hogy a gazdaságos működés alapfeltétel. Itt senki ne gondoljon arra, hogy mindenben spórolni kell. Nem szabad a legolcsóbb alapanyagot választani azért, mert az a legolcsóbb. Ha ajánlatokat kérünk, akkor érdemes a legolcsóbbat és a legdrágábbat kiejteni, utána a többit megversenyeztetni. Már az elején érdemes odafigyelni

arra, hogy mindenkinek legyen feladata. Minimalizáljuk a hulladékot, lehetőleg hasznosítsunk újra. Kerüljük az egyszer használatos termékeket és a felesleges csomagolást.

Az eredményességet nagyban befolyásolja a méretgazdaságosság. Gondoljuk csak bele, hogy egy 10 szobás panzióknak is 1 portása van, meg egy 300 szobás irodaháznak is. Nem kerül többé 10 helyett 20 darab számlát lekönyvelni, mert a könyvelési díj azonos. Sajnos a nagyvállalatok termelékenységét szinte lehetetlen elérni, de egyéb tényezőkben (határidő, személyre szabott szolgáltatás, kisebb sorozatgyártás, odafigyelés) felülmúlhatók. Olyan iparágakban, ahol commodity terméket állítanak elő (olaj, búza, cukor), csak a méretgazdaságosság számít. Keressünk olyan piacokat, ahol egyéb tényezők (pl. magas hozzáadott szellemi munka) versenyelőnyt jelent.

A hatékonyság abból ered, hogy milyen alrendszerek támogatják a működést. Néhány jó tanácsot adunk arra, hogy mit érdemes szem előtt tartani az egyes alrendszerek kiépítése során.

### 2.3.1 A pénzügyi rendszer kiépítése

Ha nincsen elegendő forrás, az komolyan hátráltatja a vállalkozást, hiszen az üzlet vitele helyett a vállalkozó a források megszerzésével van elfoglalva. Sajnos a bankok nem túl rugalmasak, és a befektetők is rendszeres riportokat követelnek meg, aminek terhe általában megoszlik a könyvelő, a pénzügyes és az ügyvezető között.

Aki nem foglalkozik a pénzügyeivel, az hamarosan kénytelen lesz foglalkozni a válsággal. A pénzügyi figyelem rendkívül fontos. Ne add ki az utalás jogát, legalább ezt a pénzügyi kontrollt tartsd magadnál!

Ne fizess sose előre, mert csak futhatsz a pénzed után. Az alvállalkozó mindig olyan helyzetben legyen, hogy jobb ajánlat esetén ne érje meg neki cserbenhagyni téged. Mindig korrektül fizess, de tarts vissza pénzt felmerülő garanciális problémákra. Sose adj kölcsönt, mert nem vagy bank és kellemetlen helyzetbe kerülsz, amikor vissza akarod kapni a pénzed.

Sose vállalj kezességet, mert általad nem befolyásolható események bármikor történhetnek a vállalkozásod életében. Még ha van is biztosításod, a kieső bevételeket akkor sem biztos, hogy fedezi.

A legegyszerűbb hüvelykujj szabály, mindig költs kevesebbet, mint amennyi bevételed van, és akkor nem érhet meglepetés.

Vedd komolyan a pénzügyi nyilvántartásokat! A legfontosabb tábla a cash flow. Jegyezz fel minden költést és kategorizáld! Tudnod kell, mi a beruházás és mi a folyó ráfordítás. A folyó ráfordítás egyből költségként leírható, a beruházás esetében, csak az adott évre eső amortizációt számolhatod el.

A hatékonyság egyik pillére, hogy az eszközeidre vigyázol, minél tovább használod a termelésben, és felesleges eszközökkel a vállalkozást nem terheled. Olyan eszközöket, amit csak néhány hétig használsz az évben, nem érdemes a cégben tartani, sokkal jobban megéri kiszervezni és bérelni, vagy kölcsön venni. Ilyen például a kisteherautó, olcsóbb bérelni, mint egész évben fizetni a kötelező biztosítást, gépjármű adót, autópálya matricát, karbantartást, téli gumi, műszaki vizsga stb...

Ha ezeket mind összeadod, az bőven több mint pár alkalommal sofőrrel együtt megvenni a szolgáltatást, és még egy esetleges baleset terhét sem te viseled.

Az iroda fenntartása is komoly költségtényező. Ha a kollégák általában házon kívül vannak, az ügyfelekhez általában te mész, akkor teljesen felesleg egy menő iroda. Tégy úgy, ahogy Phil Night, aki a raktárban alakított ki egy szobát, és onnan hódította meg Amerikát.

### 2.3.2 Az informatikai rendszer fejlesztése

A mai világban már teljesen felesleges szerverparkot építeni, vagy fizikai hálózatot kialakítani az irodában. Többen már digitális nomádként a világot járva egy lappal bárhol elvezetik a vállalkozásukat.

*A maestreszinhaz.hu alapítója egy hátizsákos túra keretében utazta körül a világot és távolról fél éven át sikeresen működtette a céget. Persze kellett hozzá egy itthoni megbízható programozó csapat, akikkel nagyon jól működött a kommunikáció.*

A mai világban a cégek többségének bőven elegendő egy stabil internetkapcsolat és egy irodai wifi hálózat. Mindenki saját eszközével csatlakozik és a felhőben található közös platformon dolgoznak. Az informatikai rendszer könnyebb oldala a hardware és a hálózat kialakítása. Sokkal erőforrás igényesebb dolog a használt szoftverek kiválasztása és frissítése. Egyedi szoftvereknek az az előnyük, hogy illeszkednek a vállalkozás folyamataihoz, viszont szolgáltató függővé válik a vállalat, és kifejlesztése is rengeteg időt vesz igénybe.

Első lépésként a számlázó szoftvert kell kiválasztani és használni, hiszen kötelezővé válik, mint a pénztárgép. Második lépésként CRM (Customer Relationship Management), azaz ügyfélkezelő szoftvereket vezetnek be a vállalkozások. Ezt követik a komolyabb ERP vagy SAP (vállalatirányítási) vagy VIR (Vezetőinformációs rendszerek). Mind komoly segítség, de csak akkor szabad bevezetni, ha nélküle már elképzelhetetlen a működés.

*Novák Viktor<sup>8</sup> létrehozta Flow Hostelt. Pénzügyi tanulmányainak és jó megérzésének köszönhetően arra jutott, hogy dinamikus árazás segítségével, ugyanannyi férőhelyből jóval több bevétel is kizozható. Igaza is lett. Közel 80%-kal növekedett az árbevétele a dinamikus árazás hatására. Egyszerűsítve a dinamikus árazás a gyakorlatban annyit jelent, hogyha egy adott dátumra sok foglalás érkezik, akkor a maradék ágyak árát felemelem, ha egy adott dátumra nem érkezik foglalás, akkor árat csökkentek, hogy a versenytársak alá menjek. A foglalások és a csoportos megkeresések függvényében naponta újra kell árazni az ágyakat. Ezt kézzel csinálni nem lehet. Ráadásul a hostel több felületen keresztül úgynevezett OTA (online travel agentek) segítségével értékesít (Booking.com, Hostelword, Expedia, Agoda, AirBnB). Ott nem szabad, hogy különbözőek legyenek az árak, ezért szüksége volt egy Channel Manager szoftverre, ami minden platformon egyszerre változtatja az árakat. Bevezette a MyAllocator nevű szoftvert, ami lerövidítette az árazással töltött időt.*

---

<sup>8</sup> Novák Viktor Corvinus alumni, aki élen jár a turisztikai innovációk implementálásában. Rate Republic szolgáltatása segíti a szállásadókat a dinamikus árazás bevezetésében.

*Közel 90%-os töltöttségnél, már figyelembe kell venni a szoba kiosztásokat és a karbantartást, valamint a takarítási időket. Ezt 20 ágyig lehetett manuálisan követni, de 120 ágynál már képtelenség. Ezért Viktor bevezette a Loventis (Property Managment System) rendszert, ami kezeli az ágykapacitást és összehangolja azt a foglalási rendszerrel.*

Viktort legutóbb a NAV meglepte egy hosteleket ellenőrző akció keretében. A felügyeleti ellenőrzés részeként a számítógépe teljes tartalmát lemásolták, sőt még gmail-es levelezését is letöltötték.

Szerencsére Viktornak nincs rejtegetni valója, de komoly tanulság, hogy érdemes a magán- és céges levelezésünket szétválasztani, hiszen nem tudhatjuk, hogy most kik olvasgatják Viktor magánlevelezését.

Gondoljuk bele, hogy üzleti titkaink, számláink, mind megtalálhatóak a rendszerekben. Így az IT biztonságra mindig legyünk különös tekintettel. Ameddig nincs baj, addig csak felesleges kiadásnak tűnik, de amint ott a baj, felbecsülhetetlen érték. Legyenek erős jelszavak, ne férjen mindenki hozzá, és mindig legyen biztonsági másolat, ha esetleg hacker támadás ér és megszarolnak minket.

Ha fontos a biztonság, legyen akár két forrásból is internet, és legyenek szünetmentes tápegységek vagy generátorok kéznél, hogy áramszünet esetén se álljon le a működés.

### 2.3.3 A marketing- és az értékesítési rendszer fejlesztése

Korábban a marketingosztály teljesen elkülönült az értékesítési osztálytól. Sőt, sok ipari B2B vállalatnál mai napig a marketingre, mint pénzkidobásra tekintenek. Hiszen az üzletek tárgyaló asztalok mellett személyes látogatások során köttenek. A B2C üzleteknél hamar felismerték a marketing jelentőségét, és számolatlanul költötték a pénzt TV reklámokra és óriásplakátokra. Talán ez az a terület, ami a leginkább átalakulóban van. A streaming szolgáltatók világában és az online platformok (facebook, instagram, YouTube) előretörésével az új generációkat már más csatornákon lehet csak elérni. A jól bevált hagyományos módok már kevésbé hatékonyak, koránt sem biztosított a hagyományos marketingre költött összegek megtérülése. Az új csatornák ugyan jobban mérhetők, pl.: Google advert, de nehéz a többi tevékenységtől függetlenül mérni. Ma már rengeteg kkv honlap helyett facebook profilt használ, így már saját domain névvel sem rendelkezik. Viszont a social media rendszeres aktivitást igényel, amelyhez szükség van belső vagy külső kommunikációs munkatársra.

A technológia fejlődése lehetővé tette az egyre bonyolultabb dizájn megjelenéseket, és a kkv-k számára is elérhetővé váltak magas színvonalú eszközök. A startupok általában késztermékkel még nem rendelkeznek, de a befektetők meggyőzése érdekében a lehető legattraktívabb módon összeállított profi arculattal, közösségi kampány videóval, one pagerrel igen.

A kkv marketing- és értékesítési rendszer kiépítése, már nem a 4P-re épül. Hanem a választott üzleti modell függvényében (Lásd: Vállalkozz okosan!, 2017) a multilevel marketingtől, az influencer marketingen keresztül egészen a személyes eladásig nagyon változatos formában jelenik meg.

Ma egy kkv-nak elengedhetetlen ismerni a persona fogalmát, azonosítani az először meghódítandó hídfőállást (beached marketet), és használni a COCA (cost of customer acquisition) és LTV (lifetime value of customer) fogalmakat. Termelés helyett értékteremtésen van a hangsúly, és a fogyasztók kerülnek a középpontba. Nem ritkán gerillataktikákat és alternatív csatornákat kell használni, hogy betörhessünk a piacra, hiszen a hagyományos csatornákat már a piacon lévő szereplők kizárólagos szerződésekkel védik. Például a professon.hu hajlandó volt minden internetes csomóponton (HUB-on) startlap, index, origo, facebook, a listaár felett hirdetni, ha garantálták, hogy más állás hirdető portál nem hirdethet az adott időszakban.

Az új trendeknek megfelelően előtérbe került a szenvedély és az emberek lojalitása. Megjelentek az úgy nevezett love brandek, amelyeket már nem azért vesznek, mert jobb a termék a versenytársaknál, hanem a vásárlók fejében szerethető márkaként van jelen.

Ehhez a témakörhöz kapcsolódik az employer branding is, ami azt a célt szolgálja, hogy a legjobb munkavállalók nálunk akarjanak dolgozni. A jó értékesítők megszerzése sok esetben a kulcs a piaci terjeszkedés során. És itt be is zárul a kör. Ahhoz, hogy hatékonyan értékesítsék nem elég a kiváló termék.

Amikor megkérdezem a hallgatókat, hogy ki tud jobb hamburgert készíteni a McDonald's-nál, akkor szinte mindenki felteszi a kezét. És ekkor felteszem a kérdést, hogy akkor miért a legnagyobb éttermi lánc a világon a McDonald's?

Ekkor sokan elgondolkodnak, és csak jönnek a jobbnál jobb válaszok:

- Franchise rendszer
- Termelési folyamat
- Ismert márkanév
- Tökéletes elhelyezkedés
- Kiforrott értékesítési rendszer
- Központi marketing
- stb...

A marketing a kreativitás területe, ellentétben az értékesítéssel, ami precíz folyamatok fegyelmezett betartását igényli. Vagyis, aki jó marketinges az nem valószínű, hogy jó értékesítő és fordítva is igaz. Ennek a két rendszernek szorosan együtt kell működni, például a marketingkampányhoz értékesítési célokat kell rendelni.

*Elroy Thümmeler<sup>9</sup>, a Festival.travel megalapítója, nagyon hamar felismerte saját képességeit. Saját képregény boltja volt, amit egy egyéni vállalkozótól vett át. Sajnos bezárták a plázát, mert rosszul ment, és ekkor fel kellett számolni a boltot. Felszámolás során talált néhány ritka képregényt, ami többet ért, mint az egész gyűjtemény.*

*Az így szerzett pénzből kezdett fesztiváljegyeket árulni. Rájött, hogy ő rossz értékesítő, és így biztosan nem fog megélni a jutalékokból. Meggyőzte a fesztiválokat, hogy adják neki oda a holland piacra szánt marketingbűdzsájüket, és azt ő sokkal*

---

<sup>9</sup> Elroy Thümmeler Magyarországon telepedett le, ahol megvásárolt egy komplett falut. Új módon a „workation” mentén képzeli el a vendéglátást. Ahol egy-egy cég munkatársai együtt, új környezetben dolgozhatnak egy rövidebb ideig.

*eredményesebben fogja elkölteni kreativitásának, helyismeretének köszönhetően. A fesztiválok örültek az ajánlatnak, hiszen nem nagyon volt ötletük hogyan hirdessenek Hollandiában.*

*Elroy kifogyhatatlan energiával és kreativitással vágott bele a feladatba. Budapest térképet szerkesztett, ahol megjelölte, hol mit lehet csinálni. A hátoldalára meg a fesztivál fellépőit tette. A hollandok kíváncsian forgatták, és olyanok is vettek jegyet, akik korábban semmit sem tudtak Budapestről. A következő évben, kávézók teraszain szórt szét olyan 3D hologramos szórólapot, ami egy csokolózó pár képkockáit tartalmazta. Kihajtogatva pedig utazási ajánlatokat tartalmazott az adott fesztiválra. Azt követő évben pályaudvarokon osztott ingyenes újságot, ami a fesztiválokkal kapcsolatos sztorikkal volt tele. Minden évben jöttek a jobbnál jobb ötletek. Viszont az értékesítés és a ügyfélkezelés dőcögött. Felvette Ruudot és Thomas-t, akik nagyszerű értékesítő párosnak bizonyultak. Míg Thomas az online kommunikációban kiválóan kezelte a megjelenéseket, ügyfélpanaszokat, addig Ruud telefonon intézte a vásárlással kapcsolatos ügyeket. Innentől indult el a vállalkozás igazán, és a kezdeti évi 15 000 euro árbevétel-ből 2019-re 7 millió euró lett. 2020 első negyedévében 3 millió euró, amit vissza kell utalni az ügyfeleknek, mert a koronavírus miatt elmaradtak a fesztiválok.*

*Az értékesítés rendszer közben a legmodernebb technikával és mesterséges intelligenciával (AI) egészült ki. AI segítségével előre jelezhető, hogy melyek lesznek idén a népszerű fesztiválok, és milyen kiegészítő szolgáltatásra, mekkora kereslet várható. Az AI segítségével az is megmondható, hogy kiket érdemes bombázni üzenetekkel, és kik azok, akik nem fognak visszatérni egy adott fesztiválra.*

2007-ben a Magyar Turisztikai Ügynökségnél felfigyeltek Elroy sikereire, és meghívták, hogy kikérjék a tanácsát: Hogyan lehetne Magyarországot népszerűbbé tenni? Elroy elment a találkozóra és azt javasolta, hogy reklámozzák romkocsmákkal Magyarországot, mert nagyon trendi és máshol nincs ilyen az Európában. Az MTÜ munkatársai annyira megsértődtek, hogy majdnem kitesékelték az ajtón. Vérig voltak sértve, hogy Magyarországot romkocsmákkal azonosítják, ez igazán megalázó. Magyarország természeti kincsei és Szent István örökségéhez nem méltó egy romkocsmá kampány.

2017-ben ismét meghívást kapott Elroy az MTÜ-be. Vonakodva, de elment a találkozóra. Ismét ugyan azt a kérdést tették fel: Hogyan lehetne Magyarországot népszerűbbé tenni? Elroy válasza, hogy szegmentált célirányos üzenetekkel. Például íjászkлубokat megkeresni, hogy lesz egy verseny Magyarországon. Lovas iskoláknak magyar lovas túrákat ajánlani, menekülő szoba kedvelőknek a magyar menekülő szobákat bemutatni.

Miután válaszolt, elmondták neki, hogy 2018-as év a romkocsmák reklámozása jegyében fog telni részükről. Elroy-t előntötte a méreg és kifelé menet visszaszólt. Az elmúlt 10 évben gomba módra nyíltak a romkocsmák a holland városokban. Senki se fog idejönni egy romkocsmáért, ha otthon is van a sarkon egy.

Itt utalnék George F. Hemingway<sup>10</sup> volt Pizza Hut, KFC, Honvéd Futball Klub tulajdonosának intelmeire:

„A világ 3 legnagyobb hazugsága:

3. Csak egy csókot akartam.
2. A pénz, amivel tartozunk önnek, már tegnap elutalásra került.
1. A kormánytól jöttem, hogy segítsek.”

#### 2.3.4 Szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés és a változások menedzselése

Már korábban is utaltunk rá, hogy a vezetésszervezés egy olyan önálló terület, amelynek ismereteit el kell sajátítani mielőtt szervezetfejlesztésbe kezdenénk. Ez is megtanulható, de kellő alázat szükséges hozzá. A szervezetek fejlődése során egy kritikus pont, amikor a HR pozíció külön embert kíván. Egy kkv esetében a HR nem más, mind egy gondoskodó anyuka, aki segíti a kollégákat és megoldja ügyes bajos dolgaikat. Egy profi szervezetben a HR feladata a toborzás, a teljesítménymérés, a visszajelzés rendszerének kidolgozása, a szervezeten belüli kommunikáció kialakítása és működtetése, a munkaügyek, munkaszerződések és bérkifizetések kezelése, valamint a kollégák fejlesztésének megszervezése is.

A szervezeti kultúrára igen nagy hatással van a tulajdonos és az elsőszámú vezető. Az, amit ők megengedhetőnek tartanak, az köszön vissza a szervezetben is. Negatív példaként lehet kiemelni az Amazon dolgozóinak kizsákmányolását vagy az Uber szexuális zaklatási botrányait.

Sokkal jobb, ha megfogadjuk Vecsenyi tanár úr tanácsát, hogy milyen értékeket nyújtson egy etikus vállalkozás:

- **A vevőknek:** igényeik kielégítését, elfogadható áron (kölcsonösen előnyös üzletet)
- **A tulajdonosoknak** (alapítókknak, befektetőknek): gazdagodást és önmegvalósítást
- **Az alkalmazottaknak:** munkahelyet, korrekt béreket és bánásmódot
- **A helyi közösségnek, a társadalomnak:** fenntartható növekedést
- **A szállítóknak:** érdekeik figyelembevételét (kölcsonösen előnyös üzletet)
- **Az államnak:** a törvény betűjének és szellemének betartását és adót

Az etikus viselkedés hosszútávon térül meg, míg az opportunistá magatartás a rövid távú nyereséget a hosszú távú célok elé helyezi. Csábító a könnyebb utat választani, de sokszor évek telnek el, míg megismerjük egy döntés valós következményeit. Meg kell próbálni kilépni a szűk vizsgálati keretből és úgynevezett helikopter nézőpontból szemlélni a vállalkozást. Egész más döntésekhez vezet, ha a közép- és hosszú távú céljainkat tartjuk szem előtt, ahelyett, hogy pillanatnyi lehetőségeket ragadnánk meg.

Ha azt akarod, hogy változás legyen, akkor állj magad az élére és kövesd Vecsenyi János<sup>11</sup> útmutatását:

---

<sup>10</sup> George F. Hemigway született Szabó Ferenc amerikában lett ingatlan befektetőként milliomos. Hazatért és számos vállalatot hozott létre, többek között megvásárolta és bajnoki címig vitte a Budapest Honvéd FC-t.



*A változásmenedzsment egyik alapképlete szerint a változás eredményessége egyenlő a változás tartalmának minősége és a változás elfogadottságának mértékével.  $E=Q*A$ .*

*Azaz még tökéletes megoldás esetén se lehet sikeres a változás, ha az emberek nem támogatják, mert ha elakad a folyamat, ha nem lehet minden megoldási részletet kidolgozni, akkor az érintettek nem fogják kijavítani a hibákat és továbbfejleszteni a megoldásokat.*

*Aki el akarja érni, hogy az érintettek támogassák a változásokat, akkor a következő tényezőkre érdemes figyelniük:*

*1. Legyen egy olyan vezető az élen, aki elkötelezett a változás iránt és azt meggyőző erővel tudja képviselni, és legyen egy változás-bevezető csapat, amelyik menedzseli a bevezetési folyamatot, egyaránt figyelve a szakmai tartalomra és az elfogadtatásra.*

*2. Legyen közös igény a változásra! Minden érintett esetében tisztázzuk, ismerjük fel és fogadjuk el, miért van szükség a változásra: Miért vonzó, ha bevezetjük? Milyen hátrányt jelent, ha nem változtatunk?*

*3. Legyen egy közösen elfogadott jövőkép, amelyik meghatározza, hogy mit akar a változtatás elérni és ez milyen változtatást jelent és vár el az emberektől, ami az érintettek számára vonzó (akarata ellenére senkit nem lehet boldoggá tenni). Itt tehát keresni kell, hogy az érintetteknek mi lehet vonzó, mit kell megszüntetni, mit megtartani és miben kell újat hozni és ennek mi lesz a következménye.*

*4. Határozzuk meg, hogyan lehet a változásokat elfogadtatni az érintettekkel. Ez a legfontosabb és legnehezebb feladat, hacsak nem erőszakkal akarjuk lenyomni a változásokat az emberek torkán. Az elfogadtatás érdekében meg kell határozni, hogy kik az érintett személyek, csoportok, azoknak mit kell elkezdni, abbahagyni, folytatni az eddigi viselkedésükből, kinél kell leginkább odafigyelni a támogatás megszerzéséhez (jelentős ellenállók, befolyásolók). Melyek a leg súlyosabb ellenállási okok a kritikus személyeknél, csoportoknál (szakmai, hatalmi, kulturális, egzisztenciális) és végül mivel, hogyan lehet megnyerni az ellenzőket (akik nem melleleg nem ellenségek) nyertes-nyertes megoldással.*

*5. Találjunk eszközöket a változások tartósítására, például a kezdeti sikerek megünneplésével, erőforrások átcsoportosításával, az elkötelezettség és az érdeklődés fenntartásával, a tapasztalatok és jó gyakorlatok megosztásával, integrálásával, a tapasztalati tanulásra épített fejlesztések beépítésével.*

*6. Kövessük nyomon a változások eseményeit, eredményeit, adjunk folyamatos visszajelzést a változások beépüléséről vagy éppen az elhanyagolásáról. Mérsni kell az előrehaladást, mert amit nem mérnek, arra nem figyelnek, amire pedig nem figyelnek abból nem lesz semmi.*

*7. Alakítsuk át szükség szerint a rendszereket és struktúrákat, a megvalósítás feltételrendszerét. Ez a változások sikerének a másik nagyon kritikus előfeltétele. Itt kell tisztázni, hogy kinek miben kell változtatnia, ebben milyen szerepet játszanak a kulcsfeltételek: a kiválasztás, a munkatársak fejlesztése, az ösztönzés, a kompenzáció, a hatáskörök, a kommunikáció, az alkalmazott eszközök, források. Azt is végig kell*



*gondolnunk, hogy ezeket hogyan tudjuk változtatni, hogy kialakítsuk a legfontosabb támogatást eredményező feltételeket.*

***Ez a 7 lépés vezet a sikerhez.***

*Ehhez az kell, hogy ne tekintsék eleve ellenségnek a változásokat a dolgok természetes rendje szerint.*

Egy jó csapat leküzd bármilyen akadályt, így a csapatépítésbe fektetett energia sokszorosan megtérül.

### 2.3.5 A tudásmenedzsment kiépítése

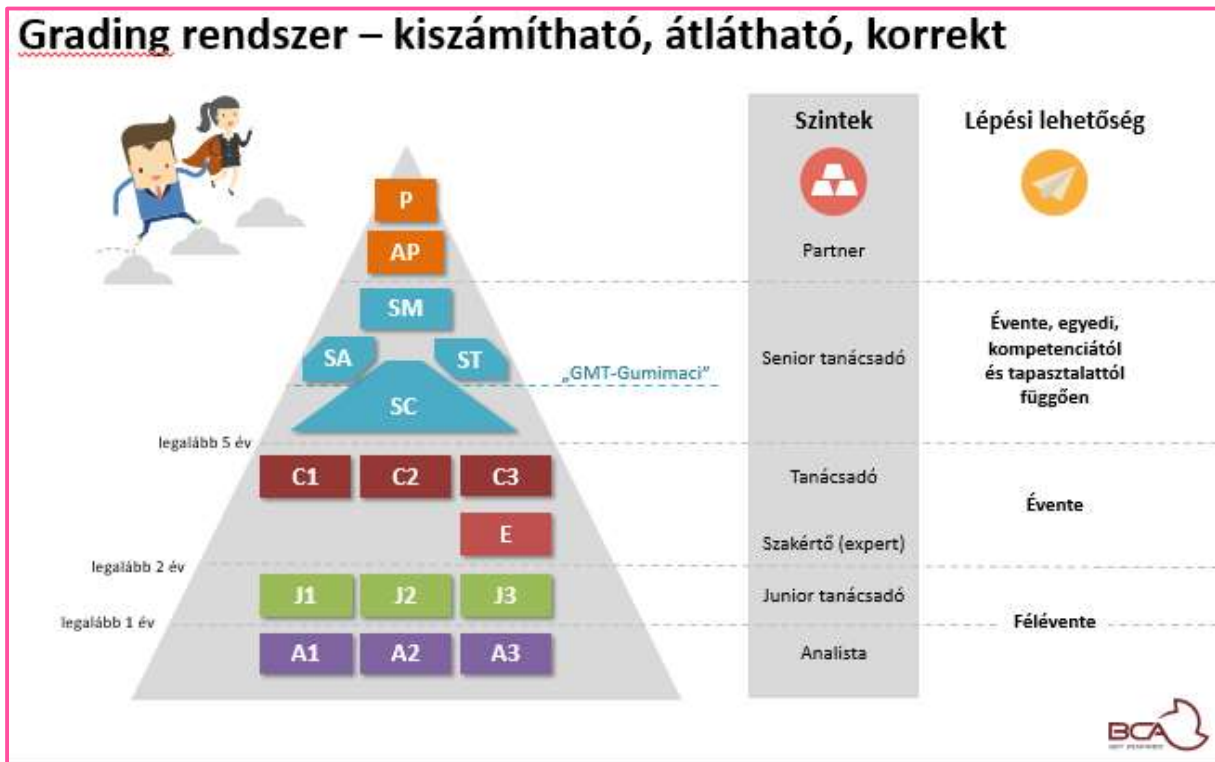
A vállalkozás működése során rengeteg tapasztalat és tudás halmozódik fel. Ha ezzel nem törődnek a vállalkozók, könnyen értéktelenné válik.

*Deák András<sup>11</sup> négy társával együtt 2007-ben megalapította a BCA Consulting tanácsadó céget. A folyamatos tudásmenedzsmentnek köszönhetően 2019-ben már 104 főt foglalkoztatott a cég és az árbevétele átlépte a 2 milliárd forintot. BCA-nak az összes vagyona a dolgozók fejében felhalmozott tudás. Ha holnap senki sem jön be dolgozni, akkor a vállalat értéke 0-ra csökken. Általában az ilyen kis tanácsadó cégek osztódással szaporodnak, és elaprózódik a tudás. András idejében felismerte a problémát és tudatosan építette a vállalkozást. A tanácsadók csoportokban dolgoznak az ügyfélprojekteken, általában egy szenior vezeti a csapatot, ahol több junior is segíti a munkát. Rotálják az embereket a projektek között, hogy fejlesszék és ne égjen ki az illető. Mindenkit folyamatosan értékelnek, és előrelépési lehetőséget kínálnak. Mindenki a saját tempójában haladhat felfelé a ranglétrán, és annak legfelső fokán tulajdonossá is válhatnak a dolgozók.*

---

<sup>11</sup> Az ügynevezett big four nemzetközi tanácsadó cégek mellett rengeteg 1-2 fős tanácsadó cég van Magyarországon. Az Ifua Horváth and Partners-en kívül eddig csak a BCA Hungary Kft.-nek sikerült felőni a nagyok közé. Ennek fényében különösen tanulságos a startégiájuk.

17. ábra: Business Consulting Alliance dolgozók karrier útja



Forrás: Deák András előadása BCE, 2020. 03. 06. (Belső vállalati szabályzat)

Ennek a rendszernek köszönhetően sikerült együtt tartani a felhalmozott tudást. Minimálisra csökkentette a fluktuációt, ami nagyobb ügyfél-elégedettségre is vezetett.

Sokan vannak úgy, hogy könnyebb egy ügyintézővel, ha már ismeri a korábbi ügyeket, és nem kell minden egyes alkalommal előről kezdeni a vállalkozás bemutatását. Nagyon sok időt meg lehet spórolni azzal, ha már ismertek a folyamatok és a csapat is túl van a Tuckman-modellféle rendeződési fázison.

## 2.4 Mi lesz a tulajdonoddal?

Amikor innovatív termékkel vagy szolgáltatással lépsz a piacra, óhatatlanul eszedbe jut, hogy milyen pályát fog a céged befutni. Nagy növekedési ambícióval hamar belefutsz a pénziányos helyzetbe. Már is elkezdesz gondolkodni a finanszírozásról. Addig nincs is probléma, amíg a vevőid finanszírozzák a növekedést. A gond akkor jelentkezik, amikor külső forrást vonsz be, akár tőke-, akár hitelfinanszírozással.

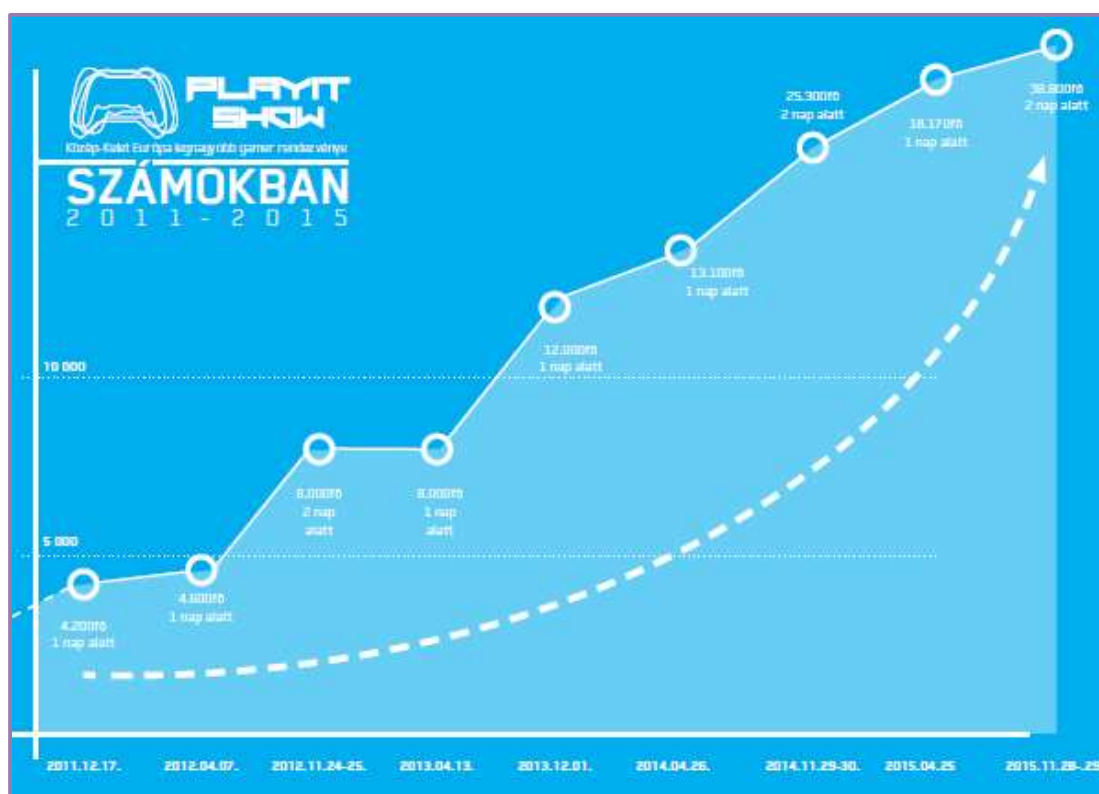
A nemzetközi terjeszkedés az egyik legnagyobb kihívás, viszont óriási kockázattal jár. Biztos háttérország nélkül (megfelelő tőkeháttér és likviditás) el se indulj nemzetközi vizeken. Hiányosak a piaci, a jogi ismeretek. Eltérőek a vásárlói szokások, és baj esetén nem tudsz ott teremni, hanem időbe telik, míg kézbe veszel egy problémát.

## 2.4.1 Új piacok felkutatása és meghódítása, nemzetközi piacra lépés

A szlovén és litván startupok nagyon hamar elérik a belső piacok határát, így szinte azonnal nemzetközi piacra kell lépni. Ennek ellentéte az Egyesült Államok, ahol akkora a lokális piac, hogy egyáltalán nem szorulnak új piacok felkutatására. A magyar piac elég nagy ahhoz, hogy a vállalkozó meggazdagodjon, viszont általában kicsi, hogy méretgazdaságosan működjön és felvegye a versenyt a nemzetközi versenytársakkal.

*PlayIT rendezvényeket Csanda Gergely és Balogh Balázs találták ki. 2011-ben volt az első rendezvény, amelyen 4200 fő vett részt. A résztvevők száma évről évre nőtt, míg 2015-ben elérte a csúcst.*

18. ábra: A PLAYIT kiállítások látogatóinak száma



Forrás: PlayIT show ismertető anyag 2016. kiadvány 2. oldal

*Ekkor csak úgy tudtak tovább növekedni, hogy 4 vidéki városban is megrendezték az eseményt, sőt egy kisebb Mineshow rendezvénysorozatot is létrehoztak. Érezhetően elérték lehetséges növekedésük határait, ezért a felhalmozott tőkét nemzetközi terjeszkedésre fordították. Szlovákiában és Csehországban is sikertelen volt a partnerkeresés. Németországban egy Gamescon nevű rendezvény uralja a piacot Horvátországban a Reboot rendezvény kiemelkedően népszerű. Ezért Szerbia és Szlovénia volt a két célpia, ahol még nem volt jelentős méretű gameing rendezvény. Mivel Belgrád hasonló méretű, mint Budapest, és sok világszinten jegyzett szerb e-sportoló van, Balázs a szerb terjeszkedés mellett döntött. 2017-ben megrendezték a PlayIT Szerbia rendezvényét. Maga az esemény látogatói szempontból sikeres volt, de*

számos meglepetés érte a rendezőket. A megígért szponzorációk közel feléből nem lett szerződés, és abból is csak 70%-ot fizettek be. A szerb cégek felelőtlenül ígéretnek és még a szerződések betartása is sokkal gyengébb, mint Magyarországon. A helyi szolgáltatók, pocskék vagy semmilyen szolgáltatást nem nyújtottak, így szinte minden eszközt itthonról kellett vinni. A rendezvény kibertámadások elleni védelmét is Magyarországról kellett megoldani. Szerbia nem EU tag, így külön vámügyintézés szükséges az eszközök vámmentes bevitelére. Kilóra pontosan megadott tételes eszközlistával kell jelentkezni belépéskor, és kilépéskor is a határon. A kettő közötti súly maximum 50 kg-mal térhet el. Így figyelni kellett, hogy a három kamiont ugyanazokkal az eszközökkel rakják meg. Az ATA Carte ügyintézését a kamara hitelesíti, és vállal kezességet, hogy az eszközök elhagyják Szerbiát. Az ATA Carnet egy évre szóló vámelőjegyzési igazolvány. Ez azt jelenti, hogy az egy éves lejáratú időn belül vámmentesen történhet az áruk ideiglenes kivitele és behozatala az Egyezmény országaiba. Ez a határidő egy „Csatlakozó Carnet”-tel meghosszabbítható plusz egy évvel. Tapasztalatok szerint, ez egy jól működő rendszer.

Az első éves veszteségek ellenére úgy döntöttek, hogy nem adják fel, megrendezik 2018-ban is a kiállítást a korábbi hibák kijavításával. Ekkor érkezett a hidegzuhany, hogy a Beldgrad Expo állami vállalatként duplájára emelte a terembérleti díjakat, amelyek már 2017-ben is jóval a magyar árak felett voltak. Igazából más kiállításra alkalmas helyszín nincs Belgrádban, így teljesen monopol helyzetben vannak. A költségek 25% maga a helyszíni infrastruktúra bérlése, így nem lehetett gazdaságossá tenni a rendezvényt.

Szerbia nem vette el a kedvüket, és belekezdtek a 2020-as szlovén ljubljana-i rendezvény szervezésébe. Ott erős lokális partnereket találtak, akik nagy reményekkel vágtak neki a munkának.

Sajnos a koronavírus miatt elmaradt mind a hazai, mind a szlovén rendezvény. Gergő és Balázs nagyon hamar talpra állt. Meglévő brandjükkel 15 egységből álló PlayIT Gamer Store-t nyitnak, amely géming eszközök kiskereskedelmi forgalmazásával foglalkozik. Tehát a brandet és a felhalmozott tudást hasznosítják a nehéz időkben.

Tanulásként lehet levonni, hogy a külföldi terjeszkedés egyszerűbb formáját is érdemes megpróbálni, úgymint export, kereskedelmi képviselő nyitása, vagy licence szerződés kötése helyi partnerrel. Az önálló piacra lépés a legkockázatosabb, de siker esetén a legnagyobb haszonnal járó megoldás.

#### 2.4.2 A fejlesztés finanszírozása vevőktől vagy tőkebevonással esetleg tőzsdei bevezetéssel

Ha valaki nem a hangya kategóriában gondolkodik, akkor szüksége lesz tőkebevonásra. Az egyik ilyen terület, ahol szükség van a tőkére, az az ingatlanfejlesztés. Az ingatlanfejlesztő cégeknek legfontosabb kincs az úgy nevezett „land bank”, amikor olyan fejlesztési telkeket szereznek be, ahol később fejlesztési projekteket indíthatnak.

Ha rendelkeznek a telekkel, akkor szinte saját tőke nélkül képesek megvalósítani a projektet. A telek fekvésétől függően lehet lakossági vagy ipari célú a beruházás. Ha lakóparkot terveznek

rá, akkor a vevőktől beszédett előlegből építik a társasházat, és készülségi fokonként szedik be a pénzt. Így valójában a vevők finanszírozzák a teljes beruházást. Ezek az úgynevezett „build to suit” rendszerben fejlesztett ipari ingatlanok, amelyek általában nagyvállalatok számára készülnek. Nemzetközi vállalatok ingatlanfejlesztő cégeket bíznak meg raktár vagy termelőcsarnokuk megépítésére. Ilyenkor a vállalat által biztosított hosszú távú bérleti szerződés alapján a bankok biztosítják a beruházáshoz szükséges tőkét. Ilyenkor a bérlő fizetőképessége dönti el a hitel megítélését.

Vannak olyan esetek is, amikor az ingatlanfejlesztő meglát egy lehetőséget és saját maga fejleszt, és ehhez tőkéstársakat keres.

*Székely Ádám<sup>12</sup> édesapjától vette át a válság éveiben ingatlanfejlesztő vállalkozását és növekedési pályára állította azt. Sikerei annyira stabillá tették a céget, hogy a „build to suit” mellett saját fejlesztésekbe kezdett. A Complex kiadó könyveire és szolgáltatásaira annyira lecsökkent a kereslet, hogy fölöslegessé vált a 180 irodával rendelkező székházuk. A Szerémi úton lévő székház eredetileg munkásszállónak épült, amelyet a Complex Kiadó alakított irodává. Éveken át virágzott az ügyvédek számára a jogtár és cégtár szolgáltatásuk, valamint a jogi szakkönyvek kiadása, azonban az ingyenes szolgáltatások és a konkurencia erősödése miatt töredékére csökkent a kiadó termékei iránt a kereslet. Éveken keresztül próbálták eladni az irodaházat, de a válság idején nem érkezett vevő. Folyamatosan csökkentették az árat, amíg 2017-ben az Infogoup cég (Székely család tulajdona) – akinek a Bartók Béla úton hatalmas irodaháza volt – úgy találta, hogy az ár már kellően alacsony ahhoz, hogy a cég saját projektet indítson. A 3000 nm-es épületet nagyon kedvező vásárolta meg. A kockázat csökkentése érdekében Ádám bevonta Lovas Péter befektetőt a projektbe. Lovas Péter ekkor a Sasadi útnál található Hotel Wien fejlesztésén dolgozott, amely az Ibis szállodalánc tagjaként nyitotta meg kapuit. Ádám a Corvinus Egyetemre járt, így hajlott a kollégiumként való hasznosításra. A Budapesti Corvinus Egyetem kancellárja és helyettese olyannyira nyitott volt az elképzelésre, hogy az egyetem készen állt 150 EUR/főt fizetni havonta, hogy szakkollégiumi házként üzemeljen az épület. Készen állt akár 20 évre is kibérelni, de első körben 5 év bérletet vállalt biztosan.*

*Ádám kérte, hogy készítsenek egy egyoldalas kalkulációt, hogy milyen hozamra számíthat. Az épületet a munkásszálló jellegű kiosztása miatt szinte alig kellett volna átalakítani. A terv egyetlen hátránya, hogy a 6. emeletet a ma már kötelező sprinkler tűzoltó rendszer kiépítésének elkerülése miatt, csak tanuló szobáknak vagy irodáknak lehet hasznosítani. Persze ebben a modellben csak folyósónként lenne közös zuhanyzó és Ikea lenne a teljes berendezés. Viszont a diákokat ez nem zavarta, mert az épület tetején egy óriási rendezvényterasz/dohányzó kárpótolta volna őket ezért.*

---

<sup>12</sup> Székely Ádám egy gazdasági lap által összeállított lista szerint előkelő helyen szerepel az 50 legfontosabb ingatlanpiaci szereplő között.

<b>Bevételek:</b>		<b>EUR/hó/hely</b>	<b>havi</b>	<b>Éves</b>
Ágyak:	158	150	23 700	284 400
Iroda 6. emelet	380,28	7	2 662	31 944
Fejtag 1–2. emelet	401,97	7	2 814	33 765
Fejtag fszt.	73,77	7	516	6 197
Udvari parkoló	35	25,00	875,00	10 500,00
Mélygarázs parkoló	19	49,21	935,04	11 220,47
Összesen				378 026
<b>325-ös Euróval számolva</b>				<b>122 858 500</b>

*Ez csak a bevételi oldal, ehhez szükség van a költségbecslésre is. Szerencsére a házkorábbi közüzemi és üzemeltetési számlái rendelkezésre álltak, így nagyon pontos kalkulációt lehetett készíteni az üzemeltetési költségekre.*

<b>Üzemeltetési költségek:</b>	<b>Havi HUF</b>	<b>Éves HUF</b>
Kollégium üzemeltetés:	1 500 000	18 000 000
Épület műszaki üzemeltetés:	1 487 500	17 850 000
Közműdíjak:	1 500 000	18 000 000
Biztosítás:	37 031	444 372
Építmény adó:	527 979,00	6 335 748,00
<b>Összesen:</b>	<b>5 052 510,00</b>	<b>60 630 120,00</b>

*Ezen felül figyelembe kell venni az átalakítás költségeit, mert arra is pótlólagos tőkét kell bevonni.*

Műszaki kialakítás	155000000
Ingóságok (bútor és egyéb felszerelések)	41 080 000
<b>Összesen:</b>	<b>196 080 000</b>

*Vagyis 796 080 000 befektetett tőkére vetítve az évi 62 milliós hozam 7,8%, ami éppen felette van az ingatlanfejlesztők által elvárt 7%-os hozamnál. Joggal reménykedett a Corvinus, hogy segíteni tud a szakkollégisták lakhatási problémáin.*

*Sajnos Lovas Péter megkapta az Ibis Style Hotel terveit, ahol ugyan egy milliárd feletti beruházási igény jelentkezett, viszont 50 szobával 55 EUR átlagár mellett évi 70%-os kihasználtsággal kalkulálva 702 625 eurós éves árbevételre lehetett számítani, és úgy*



*gondolták, hogyha a Kopaszi-gáton felépülnek a Budapest irodaházak, akkor ez lesz az egyik közeli hotel a környéken.*

Végül elvetették a kollégium tervét, és belevágtak a hotelépítésbe. A koronavírus közbeszólt és az átépítést finanszírozó bank visszavonta indikatív ajánlatát. Hogy mi lesz az épület sorsa az kérdéses, de senki sem lát a jövőbe, így a legjobbak is hoznak hibás döntéseket a működésük során. Ez minden üzletben természetes, viszont megosztották a kockázatot, így nem egyedül kell viselni az épület állagmegóvásának költségeit és adóterheit.

### 2.4.3 Döntés a szerves fejlődésről, a cégfelvásárlásról vagy a cégeladásról

Akkor kell eladni a céget, amikor meg akarják venni. Tapasztalt vállalkozók azt mondják, hogy vállalkozást inkább vesznek, mint eladnak. Ha valaki sikeres, akkor hamarosan több ajánlat is érkezik. Az ajánlatok megjelenése annak a jele, hogy az általad hozzáadott érték mások számára is értékes. Ezt vedd pozitív visszacsatolásnak a piaci szereplők részéről, de nem szabad, hogy elvakítson a dicsőség. Trendek kifulladásra, új versenytársak érkeznek és a múltbéli jó teljesítmény sem garantálja, hogy a jövőben is így lesz.

A Daubner példát követve mi a szerves fejlődés mellett rakjuk le a voksot. Minden nap tegyünk le egy téglát és holnap folytassuk ott, ahol tegnap abbahagytuk.

A leggyorsabb növekedés más vállalatok felvásárlásával lehetséges. Gyakran kudarccal végződik a felvásárlás, mert a szinergiák kihasználásából sokkal többet remélnek. Sokszor csak piacszerzés (ügyfélkör átvétele), vagy kapacitásbővítés (meglévő üzemek átvétele) a cél. Ilyen esetben az alapfolyamatok (core competence) erőssége segít abban, hogy kiaknázzuk mások ügyfeleiben rejlő lehetőségeket, vagy kielégítsük a többlet kapacitással a növekvő vevői igényt.

Az ilyen típusú felvásárlásokat könnyű értékelni, viszont érdemes a célpontot alaposan átvilágítani. Leggyakoribb akna, ha a vállalatnak olyan nem feltétlen előnyös hosszú távú szerződése van, amit nem lehet, vagy csak nagyon nagy veszteséggel lehet felbontani. Ugyanilyen akna a beígért nagy bónusz, vagy az arany ejtőernyő (golden parachute) a vezetés számára. Ha módosítani szeretnénk a menedzsment összetételén, vagy ki akarjuk rúgni a „szent teheneket”, komoly ellenállásba ütközhetünk. Érdemes azt is vizsgálni, hogy van-e a vállalatnak egy korábbi pályázat kapcsán fenntartási kötelezettsége. Szeretnénk átszervezni a felvásárolt céget, karcsúsítani, hatékonyabbá tenni, de 5 évig meg kell tartani a pályázat lezárásakor vállalt létszámot.

Eladáskor is számos kérdés merül fel. Mi lesz a hozzád hűséges alkalmazottak sorsa. Az új tulajdonos nem fogja-e azonnal elbocsátani őket. Az „új seprű jól söpör” elve sokszor érvényesül.

*2007-ben 5 éves lett a Livingroom. Ekkor a céges karácsonyon 30 alkalmazott és 3 tulajdonos vett részt a vacsorán. Úgy éreztem nagyon nagy a teher a vállamon. Ha ez a klub bezár, ennek a 30 embernek nem lesz munkája. Zsolti és Tamás időközben elvégezte a Pázmányon a jogot, sikeresen levizsgáztak. Elhelyezkedtek a legismertebb ügyvédi irodában ügyvédjelöltként. Ott nagyon szigorú szabályok kötötték őket, ezért*

*nem folytathatták tovább a klubban a munkát. Jelképes áron kivásároltam őket és egyedül maradtam. Pár héttel később az 5 év alatt először fordult elő velem, hogy már azt vártam bárcsak lenne vége a bulinak és hadd menjek haza. Sőt azt vettem észre, hogy örültem, ha elmarad egy rendezvény, mert akkor be sem kell mennem. Tudtam, hamarosan mások is észre fogják ezt venni, így lépnem kellett. Elkezdtem finoman, hogy az alkalmazottak meg ne tudják, vevőt keresni a helyre.*

*Szépen lassan érkeztek az ajánlatok. A Melow Mood csoport, akik több hostellel is rendelkeztek a környéken, tettek egy ajánlatot. Egyik hajnalban V. László is benézett és tett egy szóbeli ajánlatot. Egy vállalkozó banki projekthitelből szerette volna a fiának megvenni a helyet. Végül a legerősebb versenytársunk Péter (Közgáz Pince Klub) tette a legjobb ajánlatot. Mikor nyélbe ütöttük az üzletet nagy teher esett le a vállamról. A szerződésben kikötöttem, hogy minden alkalmazott kapjon fél év türelmi időt, hogy bizonyítson. Így nem cserélték le azonnal a személyzetet, és aki rendszeren dolgozott, annak megmaradt az állása. A kapott pénzt arra fordítottam, hogy végre saját lakásba költözhessek, így mindig jó szívvel gondolok erre a vállalkozásra.*

Fontos, hogy a vállalkozás nélkülünk is üzemeljen. Ha csak kézi vezérléssel működik és a tulajdonos személyes kapcsolata a meghatározó, akkor inkább eltartó, mintsem eladható a vállalkozás. Saját érdekünkben inkább eladható vállalkozást építsünk, amely akkor is működik, ha akadályoztatva vagyunk (betegség, gyermek érkezése a családba, külföldi utak). Ha csökkenteni tudjuk az operatív ügyekkel való foglalkozást, akkor több idő marad a stratégiára, kutatásra és fejlesztésre, ami sokkal motiválóbb feladat.

#### 2.4.4 Az alapítók sorsának alakulása, a vállalkozás és a magánélet egyensúlya

A vállalkozói lét egyben életforma. Ezt Punhauser Dénes<sup>13</sup> fogalmazta meg számomra legjobban. Amíg targoncás volt a saját Hauser családi vállalkozásuk kerékpárgyárában, egész nap azon gondolkozott mit fog csinálni munka után este a haverokkal. Amióta átvette a családi vállalkozást, azóta este otthon azon gondolkodik, hogy mit fog csinálni másnap a munkahelyén.

A vállalkozás csak olyanoknak való, akik együtt tudnak élni a bizonytalansággal. Nem zavarja őket, hogyha nincs fizetés a hónap végén, és előbb fizetik ki a dolgozókat, mint saját magukat. Vannak időszakok, amikor nem tud időt tölteni a gyerekekkel, de kárpótolja az, hogy siker esetén hosszabb nyaralásokra is elviheti a családot. Be tud ugrani az óvodába, ha beteg lesz a gyerekek, nem kell elkérnie magát a főnökétől.

Vállalkozó az üzleti életben szerzett kapcsolatait sokszor magánemberként is kamatoztatja. Jobb áron jut hozzá szolgáltatásokhoz, ismerősei révén hamarabb talál szakembert az otthoni javításokra és rengeteg új élményben van része, ami az alkalmazottak számára csak korlátozottan elérhető. Egy vállalkozó teljesen máshogy tekint mások munkájára. Míg egy magánember általában soknak tarja a kapott szolgáltatás árát, addig egy vállalkozó látja, hogy a szolgáltatás nyújtása mögött mennyi tanulás, eszközbeszerzés és munka van, amelynek ismeretében már nem is túlárzott az adott szolgáltatás.

---

<sup>13</sup> Punhauser Dénes vette át családi vállalkozásuk vezetését, ami a Hauser kerékpárok gyártója és háztartási gépek forgalmazója.



Sokan hibákat követnek el. Annak idején azért kezdték el a vállalkozást, hogy a családnak és a gyerekeknek jobb legyen. Mára már elvált, a gyerekeket alig látja és a munka tölti ki minden idejét. Helyette van luxusautó, nagy ház és fiatal barátnő vagy barát. Bármennyire is egyszerű, az Eisenhower (amerikai elnök)-mátrix használata sokszor elmarad.

A vállalkozó a feladatait sürgős és fontos jelzőkkel láthatja el. (Eisenhower-módszer az időgazdálkodásra.) Szerinted a sürgős és egyben fontos feladatok elvégzését követően, mely feladatokra kell a vállalkozónak koncentrálnia?

- **Fontos, de nem sürgős**
- **Sürgős, de nem fontos**

Természetesen az első választás a helyes. Sürgős elkészíteni az anyagokat az EU-s támogatási pályázathoz, de sokkal fontosabb, hogy ne a Te gyereked legyen mindig az utolsó, akit elhoznak az óvodából. A gyerek számít arra, hogy jönnek érte, neki minden perc egy örökkévalóság, és annak az érzése, hogy ő fontos.

Ha a vállalkozás sikereinek érdekében fel kell áldozni a magánéletet, akkor a legfontosabb cél sérül, miszerint a vállalkozási siker legmagasabb lépcsőfoka az egyéni siker (Timmons, 2011), hogy boldog légy elérhetlenné válik számodra.

#### 2.4.5 Családi vállalkozások döntései az irányításról, az utódlásról

A családi vállalkozások a használt definíciótól függően eltérő arányban vannak jelen, de nagyon gyakori, hogy egy vállalkozás tulajdonosi szerkezetében vagy menedzsmentjében egyszerre több családtag legyen jelen. Hazánkban kevésbé jellemző, de Svájcban, Németországban és Olaszországban gyakori, hogy a 3. generáció vezeti a vállalkozást és megoldott azt utódlás folyamata. Magyarországon a Family Business Network Hungary próbálja segíteni a felelős családi vállalatokat, hogy megbirkózzanak a generációváltás kihívásaival. Például segítik őket, hogy létrehozzák a családi alkotmányt, ami irányt mutat a kijelölt utód felkészítésében. Nemzetközi tapasztalatátadást valósítanak meg. Bár minden egyes öröklés egyedi, de a buktatók azonosak.

Ha egy vezető kiöregszik, akkor érdemes időben elindítani a generációváltás folyamatát. El kell fogadtatni az utód személyét a dolgozókkal. Időt kell hagyni az utódnak a tanulásra, a tudás megszerzésére.

Sajnos vannak esetek, például az alapító váratlan halála, amikor hirtelen kell a vezető helyébe lépni, ilyenkor érdemes lehet interim menedzsert alkalmazni. Az ilyen tapasztalt menedzserek képesek rövidebb ideig fenntartani és működtetni vállalatot, hiszen rengeteg iparágból vannak tapasztalataik és jól mozognak ismeretlen terepen.

Sok szempontból vizsgálják a családi vállalkozásokat. Például több kutatás is arra jutott, hogy jobban ellenállnak a válságnak. Inkább kockázatkerülők, mintsem kockázat vállalók. Néhány kutatás azt igazolta, hogy a családi vállalkozásokat felelős magatartás jellemezi. Igyekeznek megőrizni és átadni a céget az utódok számára. Jellemzőbb a családbarát munkahelyi légkör,

gyakran a nevüket adják a vállalkozáshoz. Igyekeznek megőrizni a család hírnevét, mert a botrány kihat a többi családtagra is.

Az utódlástervezés fontosságára, a lehetséges utakra Filep Judit PhD dolgozatában hívja fel a figyelmet. Számos esetben az utód nem akarja vagy nem képes tovább vinni a családi vállalkozást. Ilyenkor érdemes más megoldásokat keresni, például a menedzsmentkivásárlás vagy a vállalkozása versenytársnak való értékesítése. Nem szabad, hogy a felhalmozott tudás és vagyon kárba vesszen, ezért különösen fontos az utódlás kérdésével időben foglalkozni.

## 2.5 Hogyan lehet fenntartani a lendületet, a lelkesedést a folytatáshoz, a vállalkozás életben tartásához?

### 2.5.1 Stratégiaalkotás, üzleti tervezés, kontrolling

Sokan csak a vállalkozás elindulása előtt vagy még akkor sem készítének üzleti tervet. Pedig a tervezés fontosságára már évezredekkel ezelőtt felhívták a figyelmet. Seneca mondása alapján, semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja milyen kikötőbe tart. Mi is hiszünk a tervezés fontosságában, legyen az stratégiai vagy üzleti tervezés. Ehhez szerencsére már rengeteg eszköz áll rendelkezésre az Üzleti Konceptió Térképtől (Vecsenyi – Petheő 2017) az üzleti tervezési sablonokig (Szirmai – Klein 2009). A felkészült vállalkozó használja ezeket a mankókat, például a stratégiai tervezés egyik alapja a SWOT analízis vagy a Porter-féle értéklánc ismerete és használata.

*Ha nem akarunk kiégni, és hamar belefáradni a napi operatív teendőkben, akkor tűzzünk ki célokat és tervezzük meg az oda vezető utat.*

Már gyermekkorunkban a Monopoli vagy a Catan telepési játék során megtanuljuk, hogy sokkal gyakrabban nyer az, aki stratégiával rendelkezik. Sőt a leggyakrabban az nyer, aki mások stratégiájának tükrében képes módosítani saját stratégiáját.

Az elmúlt 30 évben átlagosan 20 oldallal lettek rövidebbek az üzleti tervek. Ma is sokan készítének üzleti tervet, de kevésbé részleteset, mint korábban. Az üzleti terv felépítése, az egyes fejezetek súlya nem változott, viszont teret nyert a társadalmi felelősségvállalás témaköre. Míg korábban lemaradt a kontrolling témakör, ma a kockázatok feltárása és az azokra adott válaszok elengedhetetlen részét képezik egy üzleti tervnek.

### 2.5.2 Együttműködés és verseny a piacon

A sportban is csak akkor értékes a győzelem, ha azt fair módon érjük el. Hol a versenyzésnek van ideje, hol az együttműködésnek, összefogásnak. Az igazi személyiséget, vállalkozói nagyságot az mutatja meg a legjobban, ahogy a versenytársakkal bánunk. Tiszteljük őket, sose becsüljük alá, és tán a legfontosabb, hogy sose feltételezzük, hogy a jövőben is úgy fognak viselkedni, mint ahogy a múltban tették.

Stratégiánk kiemelt eleme lehet, az üzleti etika, amely meghatározza, hogy kikkel társulunk, mely klubhoz csatlakozunk, kikkel üzletelünk. Például a Shell nem szolgál ki olyan ügyfeleket olajjal, akiknek szívároghat a tartálya. Sosem fogadunk el munkát barterban, mindig adunk fizetséget is. Nem azzal próbálunk versenyelőnyre szert tenni, hogy alul fizetjük, kizsákmányoljuk az alkalmazottak vagy éppen gyermekeket foglalkoztatunk. Sosem alkalmazunk senkit, még pályázatírókat sem kizárólag sikerdíjban. Alapbérre, a munka elismerésére mindenkinek szüksége van, a másik szorult helyzetének nem kihasználása alapvető elvárás.

Az együttműködés alapja a bizalom. A bizalom megszerzése kitartó munka és az adott szó megtartásának eredménye. Könnyen eljátszható, de ha a rövidtávú célok helyett a hosszú távú célkitűzéseinket helyezzük előtérbe, akkor nem rombolunk le együttműködések, mert a pillanatnyi érdekünk épp úgy kívánja.

Terjedelmi korlátok miatt, az utolsó három témakört érintő kérdésekkel itt nem foglalkozunk.

1. Innováció, fejlődés, növekedés, intrapreneurship
2. Minőség és minőségmenedzsment
3. Globális kihívások, globális válaszok

Akinek sikerült felkeltenünk az érdeklődést, annak el kell látogatnia a <https://vallalkozasindito.hu/> oldalra, és ott elolvasni Professzor Emeritus Vecsenyi János<sup>14</sup> írását a témában. Nekem ő az egyik mentorom, példaképem, gyakran fordulok hozzá. Szeretném, ha aktív maradna és mind mentorként, mind oktatóként még sokáig tanítaná a jövő generációt.

## 2.6 Zárszó helyett

*Ha olyan jó dolog, akkor miért nem vállalkozik mindenki  
– Avagy mire számíts, mielőtt beleugranál a vállalkozói létbe.*

*szerzők: Petheő Attila – Vecsenyi János (2020)*

Számtalan alkalmazott fontolgatja, hogy egyszer ő lesz a főnök, ahogy Caramel Melóban című számában énekli:

*„Elég volt céget alapítok,  
elég volt jó nagyot szakítok,  
de jó lesz én leszek a főnök,  
millió pénzek szépen idejöttök,”*

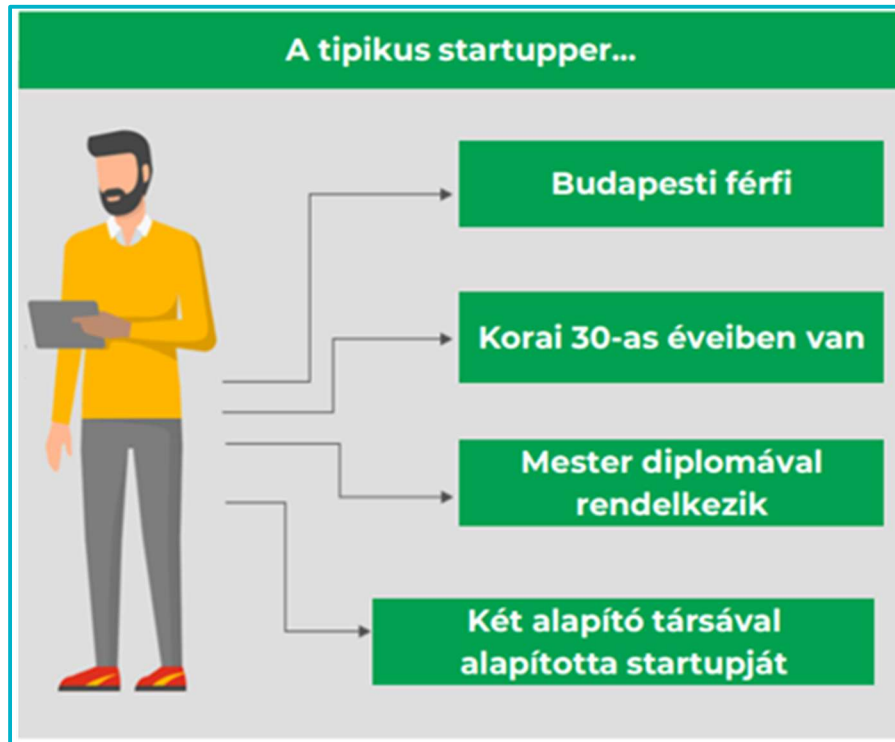
---

<sup>14</sup> Vecsenyi János többek között 10 éven át mentorálta a GE Money (Budapest Bank) dolgozónak fejlesztését, a szervezeti változásokat.

Bátorítjuk a hallgatókat, hogy vágjanak minél előbb bele, amíg nincs család, de egyben féltjük is őket, hiszen se tőkénk, se tapasztalatuk nincs elég. Többségük amatőrként indul egy profi világban.

Hasonlóan a globális trendekhez, a magyar startupperek többségében nem az egyetemről frissen kikerülő huszoneves magányos titánok, hanem a munkaerőpiacon több éves tapasztalattal rendelkező fiatal felnőttekből álló csaptok csoportja.

19. ábra: INPUT kutatás eredménye: Milyen a magyar startupper



Forrás: Végh Balázs 2019. 09. 26. INPUT Program – PWC, Hazai startup ökoszisztéma kutatás

A jó hír, hogy nem csak startupperek lehetnek vállalkozók. Mindig próbálunk sikeres női vállalkozókat meghívni, hogy példaképet állítsunk a hallgatók elé, és meghívjuk azokat a hallgatókat is, akiknek rögtön az egyetem után sikerült piacra lépni vagy a kezdeti kudarcok után újból talpra állni. Nemesak tudásalapú, innovatív vállalkozókat hívunk vendégként, hanem olyanokat is, akik hagyományos kisvállalkozásokat vittek sikerre. Van, aki szállodát, óvodát vagy éppen alkatrészboltot indított és működtet.

Nem feltétlen kell diploma, hogy valaki sikeres vállalkozó legyen, de nem árt, ha ért valamihez. Hiszünk benne, hogy:

- Attól, hogy vállalkozónak születted, még tanulhatsz hozzá;
- Attól, hogy nem születted vállalkozónak, még megtanulhatsz vállalkozni... ha akarsz;
- Attól, hogy most nem akarsz vállalkozást indítani, még lehetsz rendes ember... vállalkozó szellemmel.

Hajlamosak vagyunk túl hangsúlyozni az előnyöket, és nem tudomást venni a hátrányokról. Javasoljuk, hogy tarts önvizsgálatot az indulás előtt.

20. ábra: Önvizsgálat tartása



Forrás: Vecsenyi, Petheő, 2017, 61. oldal

A legtöbben a függetlenség, az önállóvá válás miatt akarnak vállalkozni. Milyen jó, ha nincs főnök! Sajnos, ha nincs főnök, akkor a tied minden felelősség. Az elején nincs kihez fordulni tanácsért. Pedig egy néhány fős tanácsadó testület, akik kívülről szívesen segítik a vállalkozást, óriási előny lehet. Ha van mentorod, igazán szerencsésnek mondhatod magad, ugyanis egy kkv számára elérhetetlenek a drága tanácsadó cégek. Ha mégis meg tudod fizetni, akkor a kibicnek semmi sem drága. A tanácsadó rossz döntése esetén is te felelsz a következményekért. A vállalkozói lét sorozatos döntéshozattal jár, olyan környezetben, ahol nem minden információ áll rendelkezésre. Fontos, hogy el tudd fogadni azt, hogy az időben meghozott rossz döntés néha jobb, mint a késlekedés.

A második leggyakoribb oka a vállalkozóvá válásnak egy szakmai, üzleti elképzelés valóra váltása. Sokszor jönnek hozzánk azzal, hogy azért kiváló az ötletük, mert nincs versenytárs a piacon. Erre mondta Bojár Gábor<sup>15</sup> (Graphisoft alapító) találóan: „*Ha nincs versenytársad, akkor talán igény sincs.*”

Sőt a globalizált világban joggal feltételezzük, hogy jelen pillanatban több ezren dolgoznak hasonló ötleten, és általában nem az első próbálkozó aratja le a babérokat. Szép dolog az önmegvalósítás, de a bukás elkerülése érdekében érdemes olyan piacot választani, ahol nyereségre lehet szert tenni. Ahol nyitva van a lehetőség ablaka<sup>16</sup> és közel áll a szívedhez, ott képes leszel kitartóan dolgozni, hogy elérd a céljaidat.

<sup>15</sup> Bojár Gábor létrehozta társaival a világ vezető 3D-s építész tervező szofverét. Vállalatát tőzsdére vitte és minden társát milliomossá tette.

<sup>16</sup> Az az időszak, amikor a piaci igény gyorsabban növekszik annál, mint, amit a versenytársak ki tudnak elégíteni.

Sorban a harmadik ok: a meggazdagodás, az anyagi javak megszerzése. Hosszú távon többet keres egy vállalkozó, mint egy alkalmazott, de ez komoly áldozatokkal jár. Induláskor nincs szabad hétvége, nem ér véget este hatkor a munkaidő. Elvállalsz minden munkát, mert nem mersz nemet mondani. Folyamatos készenlét az élet, éjjel arra ébredsz, hogy a megoldáson jár az agyad. Ha minden időt számításba veszel, akkor már nem is olyan nagy a különbség az órabérben. Vállalkozóként önmagad rabszolgája leszel, folyamatosan tesztelve képességeid határát. A növekedéshez tőkét kell bevonni, eladósodsz, és ezt a terhet neked és a szeretteidnek kell viselni. Kicsit olyan, mint húszszoros tőkeáttétellel tőzsdézni. Ha bejön, nagyot kaszálsz és 50 évesen nyugdíjba vonulhatsz, ha nem, pillanatok alatt veszted el az addig felhalmozott teljes vagytonodat.

További okok lehetnek a híres emberré válás vagy a családi vállalkozás folytatása, amelyek nemes feladatok, de jóval több felelősséggel is járnak. Nem eshet csorba a család hírnevén, a sajtó alig várja, hogy egy híres vállalkozó hibázzon vagy rosszul fogalmazzon, mert arra biztosan sokan kattintanak.

Végül, de nem utolsó sorban vizsgáljuk meg kicsit távolabbról, miért nem lettek többen vállalkozók Magyarországon. Milyen tényezők és milyen szinten befolyásolják az emberek vállalkozói attitűdjét. Az attitűdöt meghatározza a genetika, a társadalom, amit szintén befolyásol a társadalom, a család.

A magyar történelemben nagy szerepet játszik a társadalmi fejlődés késlekedése, elmaradása, a feudalizmust felváltó polgári világ késői és korlátozott kifejlődése.

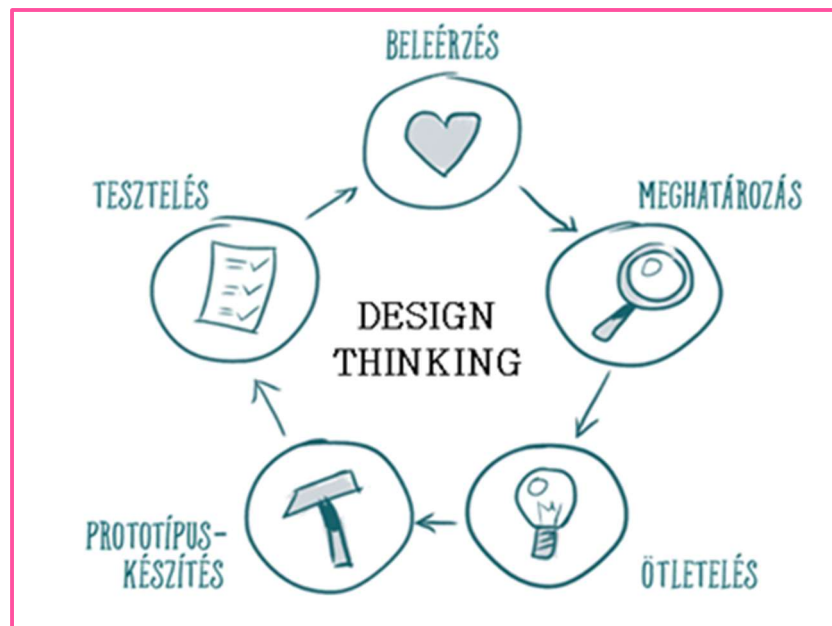
Magyarországon, a kiegyezés korának rövid időszakát leszámítva, nincsenek történelmi hagyományai a polgári meggazdagodásnak. A Buddenbrook családok tündöklésének és bukásának még a története sem épült be a magyar gondolkodásba. Sokkal inkább él a Pató Pál féle „ej ráérünk arra még” gondolkodásmód, a Móricz Zsigmond által bemutatott Rokonok világa és a „dögöljön meg a másik tehene is”. Csak kevesen tanulták meg Széchenyitől, hogy mi a szerepe a hitelnek, mikor és főként mire vegyenek fel, vagy ne vegyenek fel hitelt, hogy gondolják meg, miből fogják visszafizetni. A kulturális hagyományok behatárolják a növekedést és terjeszkedést, a cégépítést. Növekedni ugyan nem minden cégnek kell, de a fejlődés, a lépéstartás a változásokkal, valamint a megújulás mindenképpen a túlélés záloga.

A növekedés visszafogását nemcsak társadalmi hagyományok magyarázzák, hanem igen gyakran a félelem is. A vállalkozók nem akarnak kitűnni, mert az átlagnál jobban működő cégekre felfigyel az adóhatóság vagy valamilyen másik hatóság, esetleg egy jó politikai kapcsolatokkal rendelkező versenytárs. Ki akarja ennek kitenni a családját? Munkavállalóként ritkán kerülünk kapcsolatba a bírósággal, vagy egyéb hatósággal, míg a vállalkozók számára szinte elkerülhetetlen. Sokan saját gyermekükként tekintenek vállalkozásukra és folyamatosan aggódnak a sorsa miatt. A magyar történelem során többször említik az igazán vállalkozó szellemű személyek kivándorlását. Félő, hogy manapság többen inkább külföldön próbálnak szerencsét. A nyugati társadalomban is csak a lakosság kb. 3–5 százaléka lesz vállalkozó és ennek csupán 5–10 százaléka épít komoly vállalkozást. Ennek a rétegnek az elvesztése felbecsülhetetlen.

Visszatérve az egyén szintjére, szükség van ambícióra, szakmai kapcsolatépítésre és a felkészültség fejlesztésére. A logikusnak tűnő megoldás, hogy képezzük magunkat és szerezzünk önbizalmat az apró sikerek által.

A vállalkozás során – sok munkakörétől eltérően – az alkotás öröme folyton elkísér. Sokszor használjuk a Stanford egyetemen kidolgozott Design Thinking gyakorlatot ennek a folyamatnak a demonstrálására. Egy szülinapi ajándék készítése során meg kell ismerni az illetőt. Meg kell ismerni a lelki világát, ki kell találni az illető vágyait. Ötletelünk, alkotunk, tesztelünk és a folyamatos fejlesztés által eljutunk a tökéletes ajándékig. Mikor átadjuk az ajándékot, akkor figyelünk, és tanulunk a reakciókból, amivel elindul a körkörös tanulás folyamata.

21. ábra: Design Thinking folyamatára



Forrás: Hasso, Plattner; Institute of Design at Stanford (2011)

*A legtöbbször azt bánjuk meg, ha meg sem próbáljuk. A vállalkozó lét lehet időszakos állapot is, így egy olyan tapasztalat, amit az élet bármely területén alkalmazhatunk. Nem mindenki születik vállalkozónak, de megfelelő felkészüléssel szinte bárki azzá válhat.*

## KÉRDÉSEK, FELADATOK

### Kitekintő kérdések, feladatok

**K2.1.** Légy bátor! Sokan félnek a nem választól, és félnek kiállni az érdekeikért. Egy héten keresztül ne vegyél meg semmit úgy, hogy nem alkudtál az árából. (Hallgatóinknak már sikerült lealkudniuk a Tesco-ban a tejet vagy benzinkúton a benzin árát is. Semmi sem lehetetlen.)

**K2.2.** Kérdezz bátran! Erdélyi nagymamám azt tanította, hogy „kérdező ember nem veszíti útját”. Mi a legrosszabb, ami történhet veled? Azt mondják, hogy NEM. Tegyé fel olyan

menedzsmentkérdést, amire nem tudod a választ. Ha már megkérdeztél mindenkit a környezetben, és még mindig nem kaptál választ, küldd el nekünk e-mailben és ígérjük, hogy a legjobb tudásunk szerint válaszolni fogunk.

### **Projektkérdések, -feladatok**

**P2.1.** A környezet változik, a tervek gyorsan avulnak. Vedd a fáradságot és írd újra időről időre a tervet az új ismeretek birtokában.



## *II. RÉSZ*

### *A VÁLLALKOZÁS- ÉS PROJEKTFEJLESZTÉS SPECIÁLIS ESETEI*

### 3 HÁLÓZATI HATÁS ÉS KÖVETKEZMÉNYEI

*Az internet lehetőségeit hasznosító modern gazdaság egyik meghatározó jelentőségű eleme, hogy hatékonyan működő közvetítő platformok, hálózatok jönnek létre, amelyek gyakran közvetett üzleti modell alapján működnek. A hálózatoknak olyan jellemzőik vannak, amelyek üzleti és irányítási szempontból a hagyományos vállalatirányításhoz képest új lehetőséget és problémákat vetnek fel.*

*A fejezetben megismerjük az internetes gazdaság és a startupok világának egyik kulcsfogalmát, a hálózati hatást, amely nagy üzleti potenciált jelent és a vállalkozások menedzsmentjére is erős hatással van. Megértjük, miért nehéz piacra lépni a sikeres közvetítő vállalkozások mellett, és hogy mit jelent a hálózat üzleti értéke.*

#### 3.1 A hálózati hatás meghatározása

Hálózati hatásról akkor beszélhetünk, ha teljesül a következő két feltétel

1. A felhasználók, fogyasztók számának növekedésével növekszik a szolgáltatás értéke.
2. Az alternatív vagy helyettesítő szolgáltatás igénybevételének hasznossága kicsi, a költségeket figyelembe véve negatív.

Hálózati hatás már az internet kora előtt is létezett, klasszikus példa erre a telefon, illetve a telefonhálózat. A távbeszélőkészülék feltalálása, kifejlesztése hatalmas technológiai eredmény volt

Jó néhány, már a XIX. század közepén megszületett részeredmény után az első sikeres két irányú telefonbeszélgetés 1976-ban valósult meg a két feltaláló, Alexander Graham's Bell és Thomas Watson között.<sup>17</sup> A hatalmas technikai bravúr azonban nem jelentett még igazán hasznos terméket. Több sikeres kísérletet bonyolítottak le; egyre távolabbi pontok között sikerült kapcsolatot teremteni, de ahhoz, hogy a telefon használata elterjedjen, arra volt szükség, hogy a készülékeket hálózatba kapcsolják. Ezt pedig egy magyar mérnök, Puskás Tivadar, ötlete tette lehetővé, ő ismerte fel, hogy szükség van arra, hogy lehetőleg minden készüléket minden más készülékkel össze lehessen kötni egy központon keresztül.

Ha a telefonközpont létezik, akkor az új telefonhasználók csatlakozása már valóban növeli a szolgáltatás értékét, hiszen potenciálisan egyre több emberrel tudnak kapcsolatot teremteni a telefontulajdonosok.

A közösségi médiumok is jó példát szolgáltatnak a hálózati hatásra. A Facebook alkalmazását esetleg érdekesnek találnánk, de ha nem csatlakoztak volna hozzá azok, akikkel kommunikálni

---

<sup>17</sup> Antonio Meucci olasz feltaláló már 1870-ben ért el fontos eredményeket a távbeszélés terén, és egyre inkább terjed az a felfogás, hogy ő is részese ennek a fontos találmánynak.

szeretnénk, aligha néznénk rá nagyon gyakran. A többi közösségi oldal hasznosságát is az adja meg, hogy kikkel tarthatjuk a kapcsolatot rajtuk keresztül.

*Az Airbnb vagy az Uber hasznosságát is növeli, ha nő a csatlakozók száma mindkét oldalon. A szállást keresők örülnek, ha több hely közül választhatnak, és a lakáskiadók számára is fontos, ha nagyobb a potenciális kereslet. Az Uber akkor tud hatékonyan működni, ha elég sűrű a hálózat, hiszen az utasok nem szeretnék túl sokat várni egy autóra, és a sofőrök számára kevésbé lenne vonzó az amatőr személyszállítás lehetősége, ha nagyon ritkán jutnának fuvarhoz. Hasonló megfontolások alapján minden közvetítéssel foglalkozó hálózatról, portálról elmondhatjuk, hogy eleget tesz a hálózati hatás első kritériumának.*

Felmerülhet az a kérdés, hogy miért is beszélünk közvetítésről a közösségi média esetében, hiszen látszólag csak egyféle felhasználó van. Valójában, amikor a Facebookot vagy az Instagramot használjuk, részben tartalomszolgáltatók, részben tartalomfogyasztók vagyunk, így a közvetítés a két minőség között valósul meg.

**3. táblázat** Példák hálózati formában megvalósuló közvetítésre

Tevékenység	Kik között közvetít?
Közösségi média	tartalomszolgáltatók – tartalomfogyasztók
Ételrendelés	éttermek, konyhák – éhes emberek
Magánlakás lefoglalása	lakástulajdonosok – vendégek
Állásközvetítés	munkaadók – munkát keresők
Online kereskedelmi platformok	vevők – eladók
Apróhirdetés	vevők – eladók
Telekocsi	magánautósok – utasok

Forrás: saját szerkesztés

Amikor egymással összeköthető telefonok halmazát látjuk, akkor a mostani téma szempontjából egyetlen hálózatról van szó, még akkor is, ha mindig több „hálózatüzemeltető” van. A hálózati hatás szempontjából egy hálózatról van szó, amelynek működtetését éppen azért osztják meg az egyes piacokon, hogy ne élhessenek vissza a szinte monopolisztikus helyzetükkel.

A hálózati hatás másik tényezőjére is érdemes figyelmet fordítani. Ha a helyettesíthetőség nem elég nehéz, a hálózati hatás gyengébb lesz. Érdemes ezt néhány példán végiggondolni. Magyarországon a Netpincér hosszú ideje domináns pozícióban van az online ételközvetítés piacán. Számos versenytárs próbálta növelni a piaci részesedését ezen a területen, de eddig egyik sem járt sikerrel. Ennek egyik oka minden bizonnyal az, hogy egy második ételközvetítő alkalmazás használatának határhaszna kicsi, határköltsége pedig igen nagy lenne. Ez alatt azt értjük, hogy valószínűleg a második alkalmazás is szinte ugyanazt a kínálatot tartalmazná, az árakat is beleértve, így nem lenne esély arra, hogy jobb lehetőséget találna a felhasználó.

Más a helyzet, ha az alkalmi munkák közvetítésével foglalkozó portálokat, például a takarítási szolgáltatást közvetítő Rendit, vagy a bármilyen munkát közvetítő click4work portált nézzük a helyettesíthetőség szempontjából. Ha valaki ezeken a portálokon megbízható munkavállalót talál, akkor meglehetősen könnyen kikerülheti a közvetítőt, és ez gyengíti a hálózati hatást.

Megint más a helyzet, ha szállásközvetítés terén tevékenykedő közvetítő portálokat vizsgáljuk. Mekkora lenne egy második vagy harmadik szállásközvetítő alkalmazás használatának határhaszna és költsége? Természetesen itt is időt és energiát igényel a további közvetítők által kínált lehetőségek áttekintése, de a várható hozam már nagyobb, hiszen egy utazás esetén szállásra jóval többet költünk, mint egy vacsora megrendeléskor, így érdemes többet törődni a jobb ajánlat megtalálására.

Egy olyan vállalkozás számára, amely közvetítőszolgáltatást nyújt, fontos érzékelni, hogy a felhasználók száma, vagyis az általa működtetett hálózat, mikor éri el a kritikus tömeget. Ez akkor következik be, amikor a szolgáltatás a relatív piacán olyan magas részesedést ér a platform, hogy már nem érdemes más szolgáltatót igénybe venni. Oszkár nevű telekocsi-szolgáltatás története jól mutatja, hogy mekkora változást hozhat a kritikus tömeg elérése. Amíg a cég a felhasználók számának növelésére koncentrált ingyen közvetített az autósok és az utasok között. Amikor elérte azt a lefedettséget, ami kiváltotta a hálózati hatást, jutalékot kezdett kérni, de ekkor már nem jelentett számára veszélyt az ingyenes szolgáltatók konkurenciája.

Érdemes még megemlíteni a torlódás fogalmát, ami akkor fordul elő, ha egy hálózatot egyszerre olyan sokan próbálnak használni, hogy akadozik a szolgáltatás. A működtető számára az ilyen helyzet lehet esetenként kellemetlen, de kapacitásbővítéssel kezelhető a probléma.

A hálózati hatás többek között arra figyelmeztet minket, hogy bár az internet által generált tér szinte végtelennek tűnik, valójában egyáltalán nem az, mert a felhasználók figyelme és ideje korlátokat szab a hasznosítás elé.

### 3.2 A hálózat abszolút és relatív mérete, aktivitási szintje

A hálózat abszolút méretét a felhasználók száma jellemzi a legjobban. Miután a hálózat közvetít, mindkét oldalon fontos a felhasználók száma. Hiába tud egy vállalkozás sok éttermet meggyőzni arról, hogy csatlakozzon a hálózatához vagy használja aktívan a hálózatot, ha kevés megrendelő van a rendszerben, nem lesz igazán hasznos a szolgáltatás. Ha futárszolgáltatást közvetít a hálózat, mint például a ViddL, akkor nem elég sok futárnak regisztrálnia, hanem megrendelőknek is csatlakozniuk kell a hálózathoz. A Facebook, az Instagram, vagy a többi közösségi médium is csak akkor működik jól, ha tartalomszolgáltatóként is elég sokan vannak jelen, hiszen unalmas lenne, ha nem látnánk új tartalmakat.

A hálózatokban a felhasználók kapcsolatainak intenzitása nem azonos mértékű. A közösségi médiában valószínű, hogy a saját korcsoportunkból és a saját országunkból arányosan sokkal több ismerősünk van, mint más országokból vagy korcsoportokból. A szálláshelyeket közvetítő hálózatok sem egyforma intenzitással közvetítenek az egész világon, mert az emberek nagyobb valószínűséggel utaznak a saját földrajzi régiójukban található célpontokba. A szakmai közösségi médiában, mint a LinkedIn vagy a Research Gate az azonos szakterületek

felhasználói intenzívebb kapcsolatban vannak, a közgazdászok alig vegyülnek az orvosokkal és a fizikusokkal.

Néhány esetben a hálózat terjedését érdemben korlátozza földrajzi távolság. Ételházhozzállítás egy nagyvároson belül képzelhető el, megmaradt színházjegyért sem utazunk nagyon messzire. Bizonyos esetekben a nyelvi korlátok is erősen hatnak. Egy ételrecept-megosztó portált, ha a magyar nyelvet használja, kevesen fognak külföldön olvasni. A hálózat relatív méretén azt az arányt értjük, amely megmutatja, hogy a potenciális felhasználók mekkora hányada csatlakozott. Egy abszolút értelemben kicsi hálózat is lehet relatíve nagy. A magyar piacon a Netpincér hosszú ideje domináns pozícióban van, a potenciális felhasználók nagy része az ő hálózatát használja. A Ma este Színház is relatíve nagy hálózat, mert nincs más közvetítője a „last minute” színházjegyeknek. A versenypozíció mérlegelésekor nem csak a hálózat abszolút, hanem relatív méretét is figyelembe kell venni.

A hálózat mérete mellett nagyon fontos az aktivitási szint is. Lehet, hogy sok a regisztrált felhasználó, de kevés az interakció, ami azt jelenti, hogy a felhasználók csak ritkán látják a felületet, vagy kevés ügylet köttetik a hálózat használatával. Ez azokkal a hálózatokkal is előfordulhat, amelyeknek sok felhasználójuk van mindkét oldalon, sőt bizonyos esetekben a hálózat leépülésének jele lehet. Erre érdekes példa az IWIW, amely egy főleg magyar felhasználókat kiszolgáló közösségi médium volt, de a Facebook terjedésével fokozatosan elhalt. A közösségi médiumok gyakran ösztönzik a felhasználókat az aktivitás növelésére különböző módokon. Üzleti hasznosítás szempontjából a hálózat aktivitási szintje, a megvalósult interakciók száma és gyakorisága is fontos tényező.

### 3.3 A hálózat üzleti értéke

Mennyi pénzt kereshet egy hálózat üzemeltetője? Körülnézve az internet világában a gigantikus profitoktól a tartósan veszteséges hálózatokig mindenre találunk példát. Vizsgáljuk meg, milyen tényezők határozzák meg a hálózat üzleti értékét.

**A hálózat üzleti értéke alatt a hálózat működtetésével megszerezhető teljes profitot vagy kumulált nettó pénzáramát értjük. A hálózat teljes értéke alatt a működtetésével megszerezhető bruttó bevételeket értjük.**

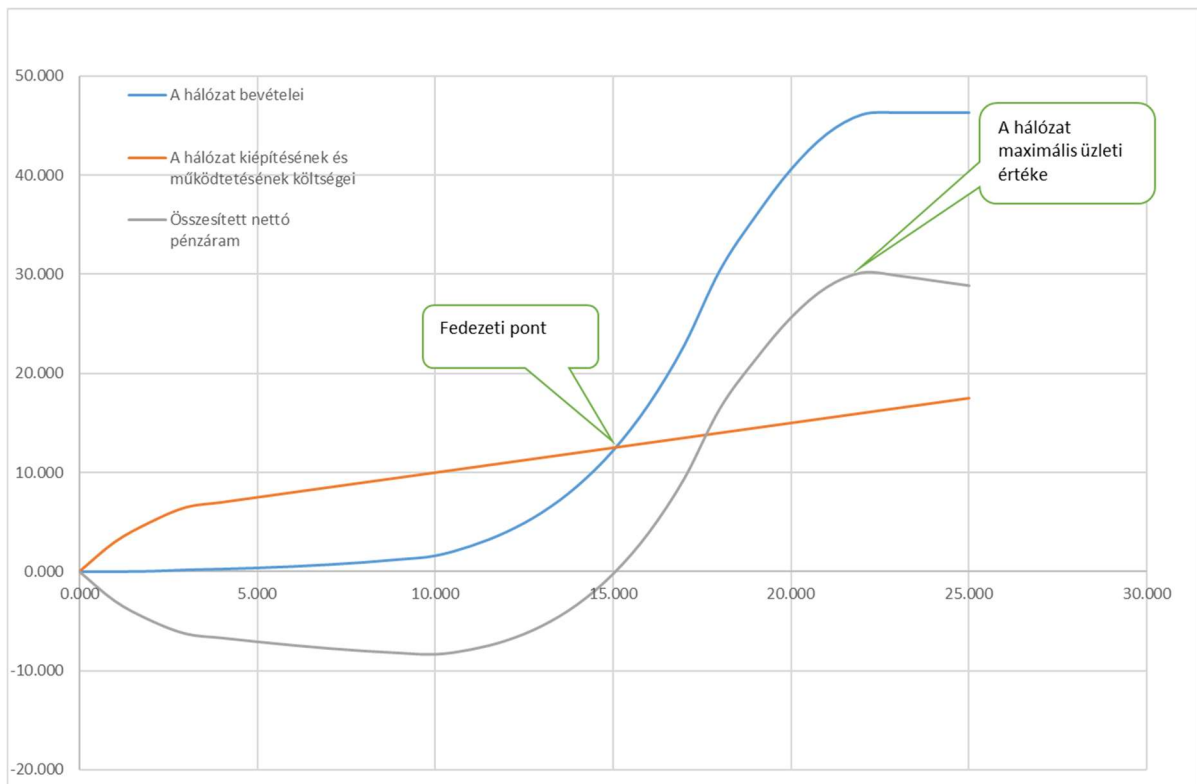
A meghatározásból következően a hálózati hatás akkor érvényesül, ha a szolgáltatást igénybe vevők számának növekedésével a szolgáltatás hasznossága is nő. Az esetek többségében joggal feltételezhetjük, hogy a hálózat értékének növekedése nem arányos (lineáris), hanem az igénybe vevők számának növekedésénél gyorsabb ütemű. Gondoljunk bele abba a helyzetbe, amikor egy ételközvetítőnél csak néhány étterem kínálatából rendelhetünk, és még csak kevés megrendelő használja a szolgáltatást. Mind az éttermeknek, mind a megrendelőknek gyorsan nő a hálózat értéke, ha gyarapszik a felhasználók száma. Hasonló a helyzet egy telekocsi-szolgáltatás esetén, hiszen amíg kevés a felhasználó, addig a sofőrök is nehezebben találnak utast, és az utasok sem biztos, hogy a tervezett módon jutnak célba. Ha nyaraláshoz keresünk szállást, jó érzés tudni, hogy a közvetítőportál használata nem korlátozza érdemben a kínálatot, és a szálloda, vagy lakáskiadó is akkor lehet nyugodt, ha sok szálláskereső éri el. A felhasználók számára a közösségi média értékét növeli, ha „mindenki fönt van”.

A hálózat értékének gyors növekedése nem automatizmus. Könnyen előfordulhat, hogy egy viszonylagosan nagyra növő hálózat nem lesz képes profitot produkálni. Nem elég tehát a hálózat értékének dinamikáját nézni, figyelembe kell venni annak konkrét értékét. A lakóközösségek kapcsolatait szervező portálok egy része nagy felhasználószámot tud elérni, és ez növeli is a hálózat hasznosságát, de előfordulhat, hogy kicsi az üzleti potenciál, mert csak kevés jutalékot fizetnének a felhasználók, vagy – közvetett üzleti modell esetén – nem elég hatékony a hirdetési felület. Mint már korábban is láttuk, problémát okozhat a könnyű helyettesíthetőség, ami megnehezíti, hogy meglévő hasznossághoz kellően hatékony üzleti modellt találjon a vállalkozás.

Akár közvetlen, akár közvetett az üzleti modell, a hálózat üzleti értéke potenciálisan nő, ha gyarapszik a felhasználók száma.

Nézzük meg egy sematikus modellen a hálózatok üzleti értékének alakulását. Két alapesetet vizsgálunk meg. Az első esetben a hálózat építésének költségei kezdetben gyorsan nőnek, mert meg kell teremteni a működés feltételeit, informatikai fejlesztésekre van szükség, és a felhasználók toborzása is pénzbe kerülhet. Később azonban már csak a hálózat méretével arányosan nőnek a költségek, és a további fejlesztések is időben elosztva jelennek meg. A hálózat üzleti értéke kezdetben lassan, majd egy darabig gyorsuló ütemben nő. Bármilyen nagy is a hálózat potenciális mérete, egy bizonyos szint felett a hálózat üzleti értéke nem nő tovább. Ennek legfőbb oka az lehet, hogy a potenciális felhasználók egyre nagyobb hányada használja a szolgáltatást, és már csak lassan növekedhet a hálózat. Ez különösen szembeűnő a földrajzilag korlátozott hálózatok esetében, mint például a Ma este Színház, az Oszkár vagy a Netpincér, mert ezeknél viszonylag gyorsan elérhető a potenciális felhasználók magas hányada. Talán a Facebook vagy az Amazon adatai azt sugallják, hogy a növekedési lehetőségek korlátlanok, de valójában egy globális hálózatnak is vannak növekedési korlátai.

22. ábra: A hálózat értékének és költségeinek alakulása a ráfordítások függvényében – üzleti siker



Forrás: saját szerkesztés

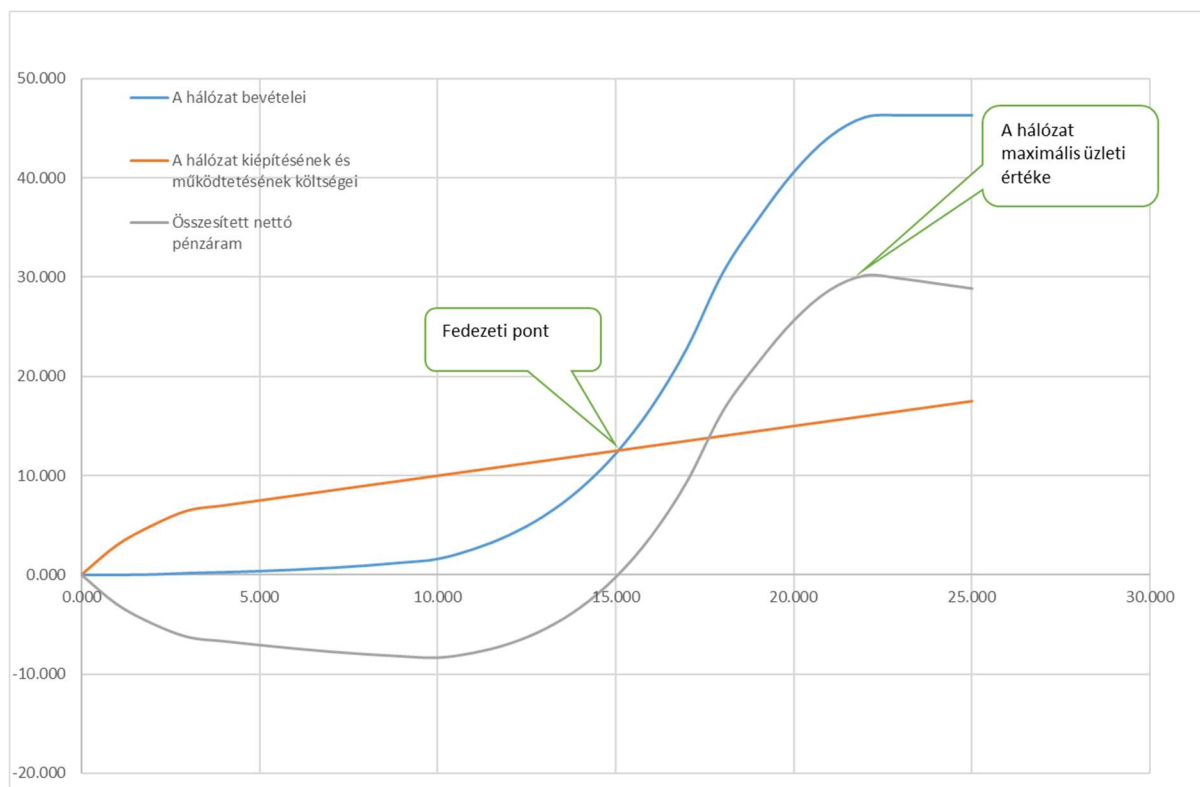
Az ábrán három növekedési szakaszt azonosíthatunk. A korai szakaszban a hálózatépítés és -működtetés költségei magasabbak, mint a hálózat bruttó értéke. Ez egyben azt is jelenti, hogy az üzleti érték negatív, és – mint azt a korai szakasz finanszírozásánál láttuk – a fejlesztés finanszírozást igényel. Egy ponton túl felgyorsul a hálózat értékének növekedése, és miután a költségek ebben a szakaszban lineárisan nőnek, a működtetés eredménye pozitívvá vált. A következő szakaszban a hálózat tovább növekszik és már profitot termel, üzleti értéke is gyorsuló ütemben nő. Elérkezik azonban a harmadik szakasz, amikor már nem lehet tovább növelni a hálózatot, és nem is érdemes erre pénzt fordítani, mert elérte maximális üzleti értékét.

Fontos megemlíteni, hogy a jól ismert nagy hálózatok nem homogén szolgáltatásokat nyújtanak, és emiatt a hálózat úgy is növekedhet, ha nem a felhasználók száma lesz egyre nagyobb, hanem egyre több a közvetített szolgáltatás. A Facebook új szolgáltatásai, mint az Instagram vagy a piactér, a szolgáltatási tartalmakat bővítik. A kis hálózatok számára is van ilyen lehetőség. A Ma este Színház a színházjegyek mellett a koncertjegyek közvetítését is megkezdte, ami további növekedési lehetőség, egy olyan helyzetben, amikor az eredeti hálózat már alig növekedhet tovább.

Ha egy vállalkozás olyan piacot támad meg, amelyen egy másik cég már kiépített egy hálózatot, akkor valószínűleg a második piacra lépő hálózatépítése jóval kevésbé lesz hatékony, ami a hálózati hatás definíciójából következik. Így előfordulhat az a helyzet, hogy a kihívó csak olyan magas költségekkel tudja (tudná) felépíteni saját hálózatát, hogy nem érné el a fedezeti pontot,

még akkor sem, ha teljesen elfoglalná a piacot, és a hálózat üzleti értékének az egészét ő tudná realizálni. Ezt mutatja szematikusan a 23. ábra, amelyen látható, hogy a hálózat maximális üzleti értéke is negatív, mivel az üzleti érték soha nem éri el a költségek szintjét. Ha valóságos történeteken szeretnénk értelmezni az ábrán látható összefüggéseket, akkor gondoljunk a már korábban említett példákra. A Foodpanda rájön, hogy bár meg tudná szerezni a magyar ételrendelés-közvetítési piacot, de csak olyan magas költséggel, hogy már nem tudna pénzt keresni vele. A Google felismeri, hogy a Google<sup>+</sup> elterjesztése a Facebook versenytársaként olyan magas költséggel járna, ami veszteségessé tenné a piacot. Versenyjogi szempontból nem elegáns, de üzletileg racionális, hogy az apróhirdetéssel foglalkozó közvetítők felosztják a piacokat, egy-egy országban közvetlenül nem versenyeznek egymással.

**23. ábra: A hálózat értékének és költségeinek alakulása ráfordítások függvényében – üzleti kudarc**



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra azt a korábban tárgyalt esetet is illusztrálja, amikor a hálózat maximális üzleti értéke nem elég nagy ahhoz, hogy fedezze a kiépítésére és működtetésére fordított összeget.



### 3.4 Üzleti modellek a modern gazdaságban

A hálózatként működő közvetítő platformok üzleti modelljeinek két alap kategóriája van: a közvetlen és a közvetett üzleti modellek. Mindkét modellben a platform működtetője információt ad el a felhasználóknak. A közvetlen üzleti modellben a felhasználók azért az információért fizetnek, amely hozzáférést tesz lehetővé a felhasználni kívánt szolgáltatáshoz vagy termékhez. Közvetett üzleti modellben a platform működtetője a működés során keletkező információt adja el harmadik félnek, többnyire irányított hirdetési lehetőségként.

Az internet használatának elterjedése megteremtette annak lehetőségét, hogy gyorsan és olcsón jussunk információhoz. Az információ értékét ugyanakkor nemcsak a technológia lehetőségei határozzák meg. Hatalmas jelentősége van annak, hogy a felhasználó számára fontos tartalmat milyen gyorsan lehet megtalálni és hasznosítani.

#### **A közvetlen üzleti modell: eladni a hozzáférést**

A korábbi példáinkban is láttuk, hogy a kereslet gyors olcsó megtalálása elég fontos lehet sok piaci szereplő számára. A közvetlen üzleti modellt alkalmazó hálózatok jutalékot kérnek az üzlet közvetítéséért. Így működik többek között az Airbnb, az Uber, a Booking.com, a Netpincér és sok más közvetítő portál. A jutalékot szinte mindig az eladó fizeti.

#### **Közvetett üzleti modell: eladnia a működés során keletkező információt**

Vannak olyan esetek, amikor a szolgáltatást nehéz lenne közvetlenül díjazás ellenében nyújtani, például azért, mert a felhasználók számára nem lenne elég vonzó a használata. Legjellemzőbb példák erre a közösségi médiumok és a keresőszolgáltatás. Ilyen esetekben a vállalkozások kettős értékajánlatot alakítanak ki. Az értékajánlat egyik eleme azoknak szól, akik a szolgáltatást használják, és ezzel hasznosítható információkat generálnak. Az értékajánlat másik eleme azoknak szól, akik fizetni is hajlandók az információ hasznosításáért. Ez a hasznosítás szinte mindig azt jelenti, hogy az ügyfelek hatékonyan működő hirdetési felülethez jutnak. A közösségi médiumokon a felhasználók érdeklődési területeikről, preferenciáikról – ahogy a Google szolgáltatásainak felhasználói is – rengeteg személyes adatot árulnak el magukról. Minden olyan közvetítő felület, amelyen a felhasználók preferenciái megismerhetők alkalmas lehet közvetett üzleti modell alkalmazására. Magyarországon közvetett üzleti modellre épül például a NOSALTY, amely egy ételreceptmegosztó portál, és főzéssel kapcsolatos termékek forgalmazóinak hatékony hirdetési felületet jelent.

### 3.5 A hálózati hatás következményei a menedzsmentre

Ha egy startup vállalkozás olyan területen tevékenykedik, amelyen érvényesül a hálózati hatás, akkor néhány fontos menedzsmentproblémát másképpen kell megközelítenie, mint a hagyományos területen tevékenykedőknek.

**Piacfelmérés.** A korábban leírtakból következik, hogy ha egy területen van olyan vállalkozás, amelynek a hálózata domináns pozícióban van, akkor különösen nehéz, néha lehetetlen piacra jutni. Kissé árnyaltabban fogalmazva, a piacra lépés költségei olyan magasak lehetnek, hogy hosszabb távon sem lehet pozitív pénzárammal számolni. Erre a helyzetre jó példa a Netpincér, amely a 2010-es évekre olyan erős pozíciót szerzett a magyar ételrendelési közvetítésben, hogy a 2015-be piacra lépni szándékozó Foodpanda erős reklámkampánnyal sem tudott magas piaci részesedést szerezni, ezért inkább a versenytárs felvásárlása mellett döntött.

**Rés piacok felfedezése.** Domináns szereplő jelenléte esetén egy hálózati piacra akkor lehet hatékonyan bejutni, ha piaci rést talál a startup. A Facebook közvetlen versenytársát aligha lehetne megvalósítani. Gondoljunk csak a Google+ esetére, amikor a más területen domináns keresőóriás megpróbálta létrehozni saját közösségi médiáját. Hatalmas felhasználói bázisa ellenére sem tudta elterjeszteni az új felületet, mert addigra a Facebook helyettesítése szinte lehetetlen volt, így a Google fel is hagyott a projekttel. Nem lehetetlen új közösségi médiát létrehozni, amint azt az Instagram, a Twitter vagy a LinkedIn, a Snapchat vagy a Tik Tok példái mutatják. Ezek mindegyikére igaz, hogy a Facebookétól határozottan eltérő profillal jöttek létre, vagy azért, mert más korosztálynak szóltak (Instagram, Snapchat, Tik Tok), vagy azért, mert más stílusú kommunikációra alkalmasak (Twitter), esetleg azért, mert nem a magánéleti, hanem a szakmai kapcsolattartásra koncentráltak (LinkedIn). Az is tanulságos ezekben a történetekben, hogy ha egy hatékony stratégia fenyegetni látszik a domináns szereplő pozícióját, akkor nagyon erős kényszerbe kerül, hogy védekezzen, amelynek két útja van. Az egyik a kihívó felvásárlása, a másik az új funkciók beépítése a szolgáltatásba, hogy ezzel teret vegyen el az új szereplőtől. Az előbbire az Instagram, az utóbbira a Snapchat a példa.

**Növekedés.** A hálózatot építő startupnak másképpen kell gondolkodnia a növekedésről, mint egy fizikai terméket vagy hagyományos szolgáltatást fejlesztőnek. A növekedés kulcs teljesítménymutatója a relatív piaci lefedettség. Érzékelní kell a potenciális piacméretet. Ez nagyon széles skálán változhat. A világszerte használt közösségi média esetében hatalmas a piac, egy földrajzi és kulturális okokból korlátozott szolgáltatás esetleg csak néhány tízezer felhasználót ér el. A hazai piacon a „last minute” színházjegyeket értékesítő Ma Este Színház, az ételrecepteket megosztó NOSALTY piaca korlátozott, és ha esetleg külföldön terjeszkednének, akkor ott új hálózatot kellene építeniük. Az egy országra korlátozódó hálózatoknál a domináns piac azt jelenti, hogy a potenciális felhasználó meggyőző többségét kell elérni. A startup számára döntő stratégiai kérdés, hogy minél előbb, a versenytársakat megelőzve kerüljön domináns pozícióba. Amíg ezt a célt nem éri el, erőforrásait erre kell koncentrálnia. Az időzítés is nagyon fontos, a startup nem törekedhet a bevételek növekedésére, ha ez lassítja a hálózatépítést. Ez azt is jelent, hogy finanszíroznia is kell a tevékenységét ebben az időszakban. A jó időzítés szép példája az Oszkár telekocsi szolgáltatás, amelyik csak akkor kezdett jutalékot kérni a közvetítésért, amikor már kirobbanthatatlan volt a domináns piac pozícióból.

**Helyettesíthetőség.** Ha a közvetítő szolgáltatás üzleti modellje a jutalékszedésre épül, akkor különösen fontos kérdés, hogy mennyire könnyű, vagy nehéz helyettesíteni a szolgáltatást. Ha az információ birtokában a felhasználó könnyen talál alternatív megoldást, akkor gyenge a hálózati hatás, és ez sérülékennyé teszi a projektet. Ilyen például a takarítást közvetítő Rendi, vagy az alkalmi munkákat közvetítő ClickforWork. Ha egy megbízó és a munkavégző között létrejön a kapcsolat, nagy lesz a csábítás arra, hogy a következő alkalommal a jutalék kifizetése nélkül, közvetlenül üssék nyélbe az ügyletet, vagyis már nem lesz szükség a közvetítő szerepre.

# KÉRDÉSEK, FELADATOK

## Kitekintő kérdések, feladatok

**K3.1.** Írjanak egy konkrét, a tankönyvben nem szereplő példát közvetítői tevékenységre! Írják le, hogy miért és hogyan érvényesül a választott esetben a hálózati hatás!

**K3.2.** Használtak-e IWIW-et, esetleg más közösségi médiát a Facebook előtt? Hova lett az IWIW? Miért szűnt meg? Miért hagyták abba a használatát? Van-e ennek köze a hálózati hatáshoz?

**K3.3. (Ajánlott)** Miért próbálja Facebook megvenni a sikeressé vált új közösségi médiumokat?

**K3.4. (Ajánlott)** Használták-e a Google<sup>+</sup>-t? Hova lett a Google<sup>+</sup>? Miért nem lett sikeres?

**K3.5.** Adjanak két példát olyan földrajzilag korlátozott hálózatra, amely magas arányban fedi le a potenciális piacát! Adjanak rövid indoklást!

**K3.6.** Adjon példát olyan eszközökre, amellyel a közösségi médiában a hálózat aktivitási szintjét próbálja növelni a szolgáltató!

## Projektkérdések, -feladatok

**P3.1.** Érinti-e a hálózati hatás a saját projektjét? Ha igen, fejtse ki hogyan.

## 4 CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJE

*A vállalkozások szűkebb csoportját képező családi vállalkozások kutatásával az 1950-es években kezdtek foglalkozni (Reisinger, 2013). Ekkor ismerték fel ugyanis a szegmens gazdasági és társadalmi jelentőségét: a becslések többsége 65–80% közé teszi a világ összes vállalkozására vetített arányukat. Számosságuk és világszintű jelenlétük ellenére azonban veszélyeztetett csoportról van szó. A családi vállalkozások kevesebb, mint 30%-a éli meg a harmadik, és kevesebb, mint 15%-a a további generációs utódlást (Cabrera-Suárez, 2005).*

*Az utódlás problematikája csak egy a sok közül, amellyel a családi vállalkozásoknak a hagyományos cégekhez képest szembe kell nézniük. Mindezek a problémák a családi vállalkozások család és vállalkozás egyidejű voltára, az ezzel járó ellentétekre, és az azokból fakadó konfliktusokra vezethetők vissza. A fejezet célja e speciális kérdések áttekintése a családi vállalkozások menedzselése szempontjából.*

### 4.1 A családi vállalkozás fogalom meghatározása a hazai és nemzetközi szakirodalomban és gyakorlatban

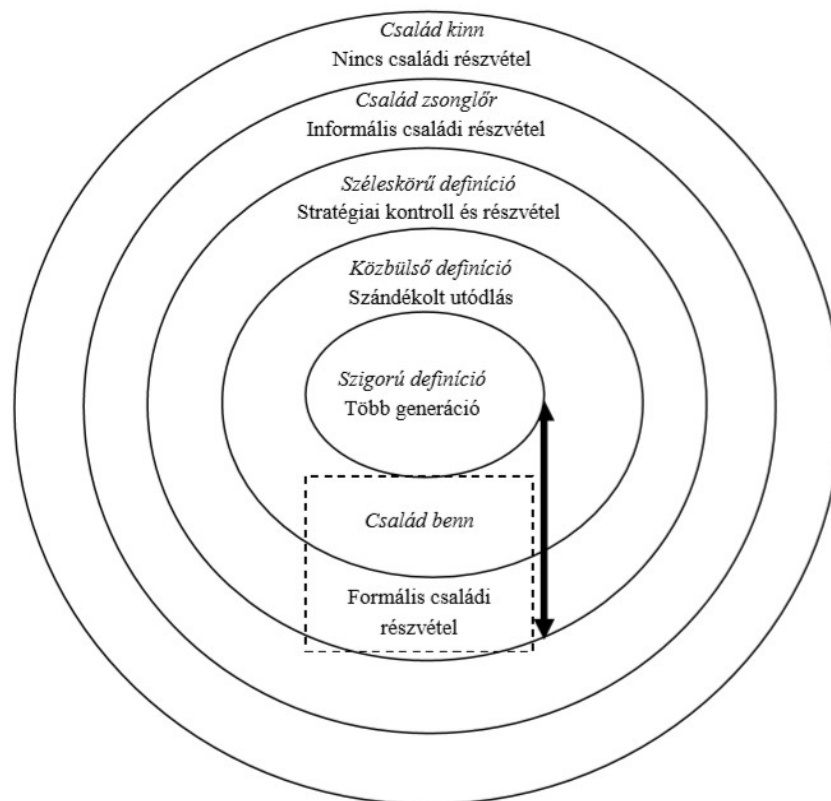
Annak ellenére, hogy mára már elfogadott tényként kezelik, miszerint helytelen a családi vállalkozásokat a kisvállalkozásokkal azonosítani (Konczosné Szombathelyi, 2014), mégsem született ez idáig egységes definíció a családi vállalkozásokra, tehát országonként más és más a pontos meghatározásuk (Reisinger, 2013). A kétezres évek elején az Európai Unióban végzett családi vállalkozás kutatás során 90 különböző definíciót azonosítottak, amelyek többsége a család tulajdonjogára, valamint a vállalkozásirányításban betöltött szerepére koncentrált (Mandl, 2008), ugyanakkor némelyek további feltételként adaptálták a család döntéshozatalban betöltött szerepét, a családtagok munkavállalóként való megjelenését, valamint a vállalkozás generációk közötti átadásának szándékát (Kotey, 2005). A teljesség igénye nélkül bemutatunk két példát a nemzetközi gyakorlatból. Wimmer és szerzőtársai a család meghatározó szerepére alapozva olyan vállalatokként definiálták a családi vállalkozásokat, amelyekben egy család, vagy egy családi csoport döntő befolyással rendelkezik a vállalkozás fejlődésére nézve (Wimmer et al., 2004). Leach ezzel szemben nem azonosított ennyire merev feltételrendszert, így besorolása szerint minden olyan céget családi vállalkozásnak tekinthetünk, amelyeket egy család és annak kapcsolatai befolyásolnak, valamint a család önmagára vállalkozásként tekint (Leach, 2009).

A kialakult definíciós káosz számos kutatót a meghatározások szisztematizálására késztetett az ezredforduló első évtizedében. Poutziouris 2001-es munkájában zárt és nyílt definíciókat különböztetett meg. Míg az előbbieket szigorú feltételrendszer mentén azonosították a családi vállalkozásokat, addig a nyílt definíciók leginkább a családi vállalkozássá válás szándékát, valamint azt nézték, a tulajdonosok alapvetően annak tekintik-e vállalkozásukat (Csákné Filep, 2012). Néhány évvel később Anderson és szerzőtársai egy jóval szofisztikáltabb modellt

alkottak a számos definíció rendszerezésére. Tág értelmezésük szerint azt a vállalkozást tekintették családinak, amelyben a család tulajdonosként érdekelt, a cég irányítását ugyanakkor egy menedzser végzi. Ezekben a cégekben ugyanazon család több tagja részt vesz többségi tulajdonosként vagy fő vezetőként, akár egyidejűleg, akár egymást követően (Anderson et al., 2005).

A körök szűkülésével (24. ábra) jutunk el az egyre több kritériumot tartalmazó definíciók halmazához. A legtágabb, úgynevezett „Család kinn” típusú vállalkozások csoportjába azok a cégek tartoznak, amelyek minden családi részvételt elutasítanak, míg a „Család zsonglőr” kategória esetében is csupán informális szinten jelenik meg a család. A kör közepe felé haladva a további három szint már egyértelműen számol a családtagok vállalkozásban betöltött aktív szerepével: a „Széleskörű definíció” azokat a meghatározásokat öleli fel, amelyekben a család stratégiai kontrollt gyakorol és aktív részvételt lát el a cég életében, a „Közbülső definíció” már megjelenik a családon belüli utódlás szándéka, míg a legszűkebb tartomány – „Szigorú definíció” – a többgenerációs jelenléttel kalkulál. Ez utóbbi három kategória a „Család benn” részét képezi (Anderson et al., 2005).

24. ábra: Kiterjesztett Bull eye’s-modell



Forrás: Anderson et al., 2005, 138. oldal in: Csákné Filep, 2012, 9. oldal

A helyzetet végül uniós szinten próbálták megoldani azáltal, hogy az Európai Unió kkv-politikájában a következő meghatározást fogalmazták meg. Méretük szerint családi vállalkozásnak tekinthető az egyéni vállalkozástól kezdve a nagy nemzetközi vállalat is,

amennyiben a döntési jogok többsége azon természetes személyek kezében van, akik a vállalatot alapították, vagy akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örökösei. A döntési jog többségét közvetve vagy közvetlen módon gyakorolják, továbbá a család, vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan is részt vesz a vállalat vezetésében. A már tőzsdére lépett családi vállalkozások esetében alapfeltétel, hogy a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja, illetve utódai a határozathozatali jogok legalább 25%-a felett rendelkezzenek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján (Európai Bizottság, 2009).

Magyarországon a családi vállalkozások formálisan az 1989–90-es politikai és gazdasági rendszerváltást követően jöttek létre, ám informálisan az átöröklődő hagyományoknak köszönhetően már több évtizede formálódtak. Szintén a megalakulásukat támogatták azok az 1968-as gazdasági reformok, amelyek nyomán a megerősödő kisvállalkozói aktivitás a kilencvenes években az úgynevezett vállalkozói boom jelenségét eredményezte. Az új korszakban létrejött családi vállalkozások olyan tradicionális gazdálkodási kultúrát ápolnak, amely a hosszú távú gondolkodáson, a kitartáson, a takarékos menedzsmenten és egy meghatározott rés piac keresésén alapul (Drótos, Wieszt, 2019).

A hazai szakirodalomban is a nemzetközivel közel azonos helyzetről számolhatunk be az ezredforduló tájékán. A számos definíció nem adott egységes fogalom-meghatározást – csakúgy, mint külföldön, hazánkban is a család tulajdonjogát és a vállalatirányításban való részvételét helyezték a középpontba (Bogdány et al., 2019). Bár a családi vállalkozások sokféle típusa megtalálható Magyarországon, így a több ezer fős, nemzetközi jelenlétű nagyvállalati forma is (Drótos, Wieszt, 2019), a meghatározások gyakran mégis csak a néhány alkalmazottal működő mikro- és kisvállalkozások szintjén tekintettek rájuk (Bogdány et al., 2019).

Mivel Magyarországon a családi vállalkozások jelentősége és jellegzetességei is eltérnek a világ más pontján, leginkább Nyugat-Európában vagy Észak-Amerikában működő társaiktól (Drótos, Wieszt, 2019), ezért fontos külön, hazai szinten megvizsgáljunk a szegmens szereplőit, és az őket illető – olykor szigorúbb, olykor éppen, hogy megengedőbb – definíciókat.

Laczkó szerint „a családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a családtagoknak a napi munkában való meghatározó közreműködésével működnek. A stratégiai döntéseket a család hozza. Mivel a döntés generációk sorsát érinti, jövőképük általában pozitív, bizakodóbb, terveik hosszabb időszakot ölelnek fel, mint a nem családi vállalkozásoké” (Laczkó, 1997, 9. oldal).

Az utóbbi évek kutatási gyakorlata az alábbi meghatározásokat eredményezte. Drótos és Wieszt 2019-es munkái során családi vállalkozásnak tekintett minden olyan vállalkozást, amelyben

- aktív családi kontroll figyelhető meg,
- a család kezében legalább 50%-os családi tulajdoni hányad van,
- legalább két családtag dolgozik a cégben,
- legalább két generációt már bevontak a cég működtetésébe,
- családon belüli utódlásban gondolkoznak, azaz hosszú távú családi tulajdonlási szándékot mutatnak (Drótos, Wieszt, 2019).

Megfigyelhetjük, hogy a definíció – még ha formálisan mérettől függetlenül határozza is meg a csoportba tartozás feltételeit – értelmében a nagy családi vállalkozások jobban illeszkednek a tradicionális, sztereotipikus családi vállalkozási képhez. Drótos 2020-as kutatásában már egy kevésbé formális stílusban ragadta meg a családi vállalkozás mibenlétét. Elképzelése szerint a családi vállalkozásokban

- a család meghatározó tulajdonnal bír,
- az alapítón kívül legalább egy családtag még közreműködik,
- tervezik a tulajdon átörökítését,
- családi vállalatnak tekintik magukat (Drótos, 2020).

A definíciók sorát mind aktuális, mind korábbra visszanyúló kutatások eredményeivel folytathatnánk, hiszen a paletta látszólag végtelen; a kutatók ugyanis mindig az általuk végzett kutatással összhangban pontosan meghatározzák, ők az adott kontextusban mely jellemzőkkel bíró vállalkozásokat tekintik családi vállalkozásnak (Csákné Filep, 2012). Ugyanakkor, Csákné Filep Judit már 2012-ben lefolytatott reprezentatív kutatása tükrében is megfogalmazta, hogy a családi vállalkozás kutatás területét sokkal inkább segíti a kutatók fenti hozzáállása, és „talán nem is szükséges, a családi vállalkozás kutatás tekintetében, általánosan elfogadott családi vállalkozás definíció megfogalmazására törekedni.” (Csákné, 2012, 10. oldal).

Meglátásunk szerint azonban – még ha kutatások esetében szükségtelennek is tűnik – a családi vállalkozásokat támogató, és helyzetüket, működésüket megsegítő állami intézkedések csak akkor lehetnek hatékonyak és eredményesek, ha a sajátosságaikat figyelembe véve, és azokat tételesen megkülönböztetve egy minden szereplő által elfogadott, egységes definíciót alkotunk. Ennek következtében az irányukban tett szakpolitikai lépések is mérhetővé, követhetővé és ellenőrizhetővé válnának, lévén egyértelműen lehatárolható lenne a családi vállalkozások csoportja a hazai egyéni és társas vállalkozások sokaságában.

A fentiek alapján a következő fejezetben tételesen végigvesszük azokat a sajátosságokat, egyedi jellemzőket, amelyek markáns különbségként azonosíthatók a kkv szektor szereplőjéhez, illetve a nem családi tulajdonú nagyvállalatokhoz képest.

## 4.2 Számosságuk és méret szerinti megoszlásuk

Abban minden kutató egyetért, hogy a kisebb méretű mikro- és kisvállalkozások mellett tekintélyes méretű és árbevételű családi nagyvállalatok is léteznek (Vágány et al., 2016). A Forbes magazin 2019-es gyűjtése alapján ilyen családi tulajdonban lévő nagyvállalatok a következők (4. táblázat):

**4. táblázat A 10 legnagyobb árbevételű, családi tulajdonban lévő vállalat a világban**

<b>CÉG</b>	<b>ALAPÍTÁS ÉVE</b>	<b>BEVÉTEL (USD, 2018)</b>
Wal-Mart (USA)	1962	\$ 500,3 milliárd
Volkswagen (Németország)	1937	\$ 264,1 milliárd
Berkshire Hathaway (USA)	1839	\$ 247,8 milliárd
Exor (Olaszország)	1927	\$ 160,7 milliárd
Ford (USA)	1903	\$ 160,3 milliárd
Cargill (USA)	1865	\$ 114,7 milliárd
Koch Industries (USA)	1940	\$ 110,0 milliárd
BMW (Németország)	1916	\$ 109,1 milliárd
Schwarz Gruppe (Németország)	1930	\$ 117,2 milliárd
Groupe Auchan (Franciaország)	1961	\$ 57,1 milliárd

Forrás: Forbes, 2019 alapján saját szerkesztés

Magyarországon is számos ismert, nagy múltra visszatekintő családi vállalkozás működik. A teljesség igénye nélkül ilyenek a Zwack Unicum, amelyet jelenleg a család 6. generációja vezet, vagy például a Kürt, a Béres, a Cserpes, vagy az Oázis (Vágány et al., 2016). A 10 legnagyobb hazai családi vállalat listáját mutatja a 5. táblázat.



5. táblázat

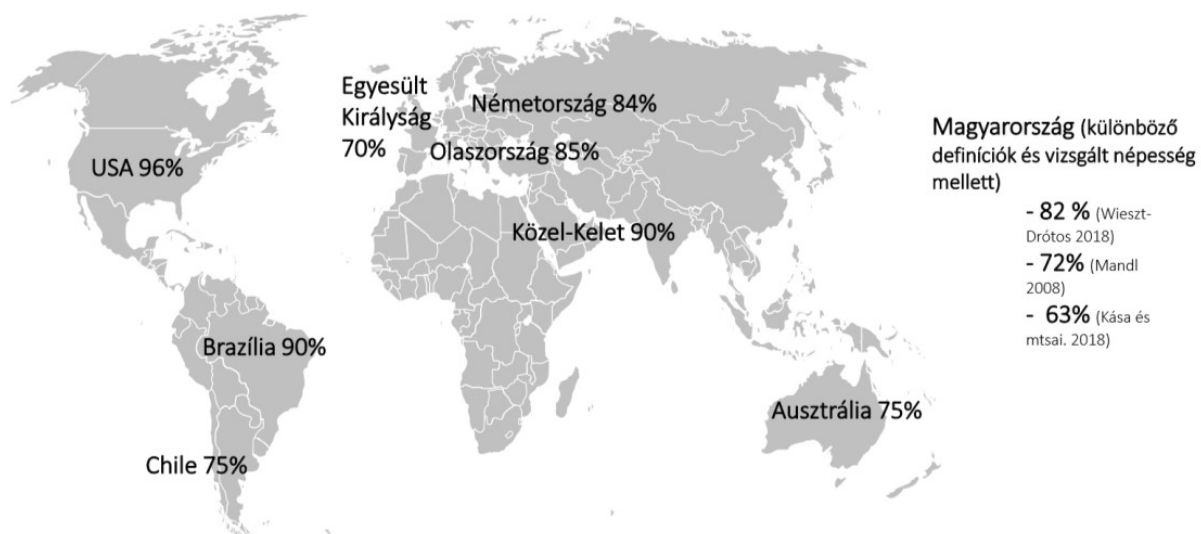
A 10 legnagyobb árbevételű, családi tulajdonban lévő vállalat  
Magyarországon

CÉG	ALAPÍTÁS ÉVE	GENERÁCIÓ	BECSÜLT CÉGÉRTÉK (HUF, 2019)
Mészáros Csoport	2001	2	353,4 milliárd
MPF Holding	1976	2	166,1 milliárd
Bonafarm Csoport	2004	2	122,7 milliárd
Jász-Plasztik	1990	2	116,3 milliárd
Futureal Csoport	2004	2	95,4 milliárd
Master Good Csoport	1994	4	87,6 milliárd
77 Elektronika	1986	2	62,7 milliárd
Fémalk Zrt.	1989	2	57,9 milliárd
Nitrogénművek Csoport	1990	2	56,9 milliárd
Kravtex-Kühne	1992/1856	2	48,5 milliárd

Forrás: Forbes, 2019/b. alapján saját szerkesztés

Ugyanakkor, a 3.1 fejezetben részletesen bemutatott definíciós probléma okán érthetőnek tűnik, hogy a családi vállalkozások egyéni és társas vállalkozásokra vetített arányát számos szerző számtalan különféle értékben határozta meg. Attól függően tehát, hogy ki milyen szigorú definíciós feltételek mentén szűrte a mintájába kerülő családi vállalkozásokat, társaitól eltérő eredményekre jutott.

25. ábra: A családi vállalkozások aránya a világban



Forrás: Drótos, 2020, 6. dia

A Family Firm Institute felmérése alapján a világ vállalkozásainak kétharmad része tartozik a családi vállalkozások közé (Family Firm Institute, 2017). Európában a kutatók többsége szerint (Mandl, 2008; Hnátek, 2015) ez az arány kissé alacsonyabb (70–80%), mint Észak-Amerikában, ahol a cégek 80–90%-a családi tulajdonban van (Hnátek, 2015).

Magyarországon a legfrissebb kutatási eredmények a fentieknél nagyobb szórásban hozták a családi vállalkozások arányát. Drótos és Wieszt a 2018–2019-ben folytatott családi vállalkozás kutatásuk mintájába alapvetően a tulajdonviszonyok alapján szűrték a cégeket, és így azt kapták, hogy arányuk 83% a teljes hazai egyéni és társas vállalkozói réteget tekintve (Drótos, Wieszt, 2019). Kása és munkatársai a szintén 2018-ban lefolytatott vizsgálatuk során azonban csupán 57–66% közé tették arányukat (Kása et al., 2018 in: Bogdány et al., 2019).

Csakúgy, mint általában a vállalkozások teljes sokaságán, a családi vállalkozások csoportján belül is megfigyelhető a kkv-k túlzott jelenléte, sőt, kifejezetten magas a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató mikrovállalkozások aránya (Mandl, 2008). Drótos és Wieszt kutatása alapján méretkategóriák szerint növekvő sorrendben haladva a családi vállalkozások aránya egyre csökken a gazdaságban (Drótos, Wieszt, 2019), amit Bogdány és munkatársainak reprezentatív vizsgálata is alátámaszt (Bogdány et al., 2019). Drótos és Wieszt szerint a mikro- és kisvállalkozások között 92%, a középvállalkozások között 7%, míg a nagyvállalatoknál csupán 1% a családi vállalkozások aránya a teljes sokaságot tekintve (Drótos, 2020), amitől némiképp eltér Bogdány és munkatársai eredménye, akik a közép- és nagyvállalatoknál 20%-os arányt határoztak meg (Bogdány et al., 2019).

#### 4.3 A hazai családi vállalkozások típusai – alapításuk és fejlődési pályáik alapján

A hazai családi vállalkozások nem csupán a hagyományos, nem családi vállalkozásoktól különíthetők el markáns jellemzőik alapján. Belső heterogenitásuknak köszönhetően az egyes családi cégek is eltérnek egymástól, így különböző ismérvek mentén számos belső csoportot, szegmenseket tudunk létrehozni a családi vállalkozások halmazán belül.

Csákné Filep Judit doktori értekezésében oldalakon át vizsgálja a családi vállalkozások tipizálásának lehetőségét. A feldolgozott hazai és külföldi szakirodalmak alapján azt találta, hogy a leggyakoribb klasszifikációs szempontok az alapítás indoka, a családi részvétel, a vállalkozás mérete, stratégiája, a jövőbeli célok, az életciklus, a stratégia és bizalom szintje, a család és a vállalkozás viszonya, valamint a családi tulajdon és családi jelenlét komplex figyelembevételével (Csákné Filep, 2012).

Jelen tanulmány célját és funkcióját figyelembe véve a következőkben az alapítás indoka, a vállalkozás mérete, az életciklus, valamint a jövőbeli célok alapján elkülöníthető szegmenseket ismertetjük részletesen.

#### 4.3.1 Alapítás indoka

A vállalkozásindítási hajlandóságot vizsgáló kutatások az utóbbi években, évtizedekben rengeteg motiváló tényezőt tártak fel. A leggyakrabban azonosított vállalkozásindítási motivációk a következők (Mihalkovné Szakács, 2016):

- *Emberi tényezők:* függetlenség, önállóság; önmegvalósítás, megmérettetés; kihívás, öngazolás; híres emberré válás, elismerés iránti igény; ötlet, találmány, üzleti-szakmai elképzelés megvalósítása a gyakorlatban.
- *Anyagi tényezők:* család eltartása, biztonság megteremtése; tisztességes megélhetés; sok pénz, meggazdagodás, anyagi javak megszerzése.
- *Külső tényezők:* kényszer; biztonságos munkahely megteremtése.

Ezeket a csoportokat két nagy részre lehet bontani. Az úgynevezett pozitív belső (p.b.) hajtóerőnek az emberi tényezők között felsorolt motivációs tényezőket tekinthetjük. Azok az emberek, akiket pozitív belső motivátorok hajtanak a vállalkozói lét felé, többnyire kitartanak a választott életút mellett, és általában töreksenek üzleti-szakmai elképzeléseik megvalósítására a gyakorlatban. Alapvetően belső késztetésük van a fejlődésre, az üzleti, gazdasági és vállalkozási ismeretek és tapasztalatok megszerzésére. Általában elmondható róluk, hogy az alkalmazotti lét, mint a munkavégzés és jövedelemteremtés alternatívája nem kerül látóterükbe (Mihalkovné Szakács, 2016).

Ezzel szemben, bár a kezdeti motiváció erőssége szempontjából a másik két csoport elemei is meghatározók, de azok inkább negatív külső (n.k.) kényszerítőként, és nem belső serkentőként jelentkezhetnek egyes emberekben, így ezek a valódi vállalkozói én megszületését kevésbé támogatják. A vállalkozói lét felé negatív külső motivátorok hajtotta emberekre általában jellemző, hogy többnyire a rendelkezésre álló erőforrásaikkal is úgy gazdálkodnak, hogy elérjék céljaikat, ám azon felül általában már nem éreznek késztetést a többletteljesítményre, a fejlődésre. Alapvető igényük van a kontrollra és az elszámoltatásra, tehát a vállalkozói lét felé inkább anyagi, vagy egyéb külső kényszer hajtja őket, amelyek megszűnésekor már nem lesznek feltétlenül lojálisak a választott vállalkozói életútjukhoz. Nehezebben jelenik meg esetükben az üzleti gondolkodás, a komplex vállalkozási ismeretek és tapasztalatok megszerzése iránti igény (Mihalkovné Szakács, 2016).

A családi vállalkozások esetében természetesen az olyan jellemzők, mint a hosszútávú stratégiai gondolkodás, vagy a gyermekek jövőjének megteremtése iránti igény, minden alapvető motivációs tényezőt felülírhatnak.

Vadnjal (2008) a családi és nem családi vállalkozások alapításának motivációit vizsgálva arra az eredményre jutott, hogy a leggyakoribb indokok sorrendiségében (függetlenség, igény a tudás, képességek magasabb szintű kihasználására, gazdasági szükségszerűség, magasabb jövedelem, jobb karrier lehetőségek saját cégen belül) a két típusú vállalkozás esetében nincs jelentős különbség (Csákné Filep, 2012). A magyarországi családi vállalkozások alapítása mögött meghúzódó leggyakoribb tényleges hajtóerők a következők (Gere, 1997 in: Csákné Filep, 2012):

- jobb megélhetés reménye (36,4%) – n.k.;
- a család valamely tagjának megszűnt a munkahelye (21,3%) – n.k.;
- szükség, kényszer (10,5%) – n.k.;

- önállóság (8,5%) – p.b.;
- saját elképzelés, ötlet megvalósítása (6,2%) – p.b.

#### 4.3.2 Vállalkozás mérete

Drótos és Wieszt kutatásuk során négy jellegzetes csoportra bontotta szét a mintát:

- a nagyvállalatok egy hatékonyan működő, de kis elemszámú csoportjára,
- kevésbé hatékonyan működő „nagyobb” kisvállalkozásokra,
- „közepes” kisvállalkozásokra,
- a mikrovállalkozási határon (10 fő) működő kisvállalkozási csoportra.

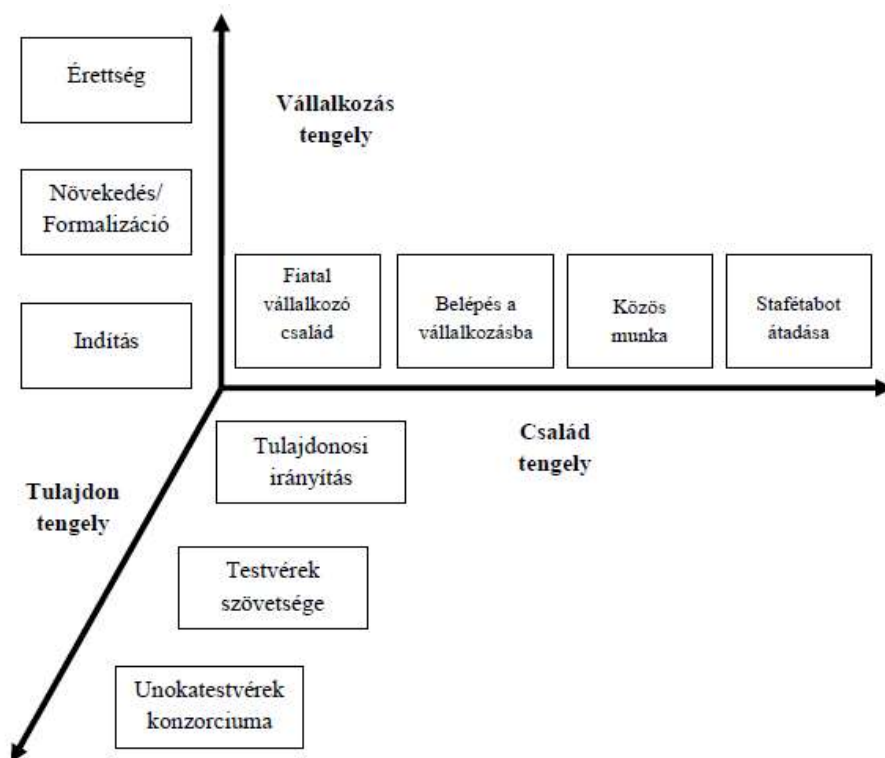
Ez utóbbi létszáma volt a legnagyobb, több mint az előző három együttvéve. A kutatási eredmények azt mutatták, hogy ahogy a mikrovállalkozások méretkategóriát ugranak, és kisvállalattá válnak, egyre több családtagot alkalmaznak, és ezzel egyidejűleg a vezetésbe bevont családtagok aránya is folyamatosan nő. A közepes kisvállalkozások legnagyobb része családi befolyás szempontjából úgy viselkedik, mintha még mindig kisvállalkozás lenne. A személyes, többnyire emocionális okokból bevont családtagok arányát a vezetésben kevésbé képesek csökkenteni, ezáltal továbbra sem képesek a professzionális menedzsment réteg kialakítására, így maguk vonnak gátat a lehetséges fejlődés és növekedés elé. Ezzel szemben a nagy családi vállalkozások szintén építenek a családból származó humán erőforrás bevonására, de már tudatosan nem vezetői, hanem operatív, alkalmazotti szintekre helyezik őket. Ezáltal a cég képes az átlagosnál magasabb gazdálkodási teljesítményre (Drótos, Wieszt, 2019).

#### 4.3.3 Életciklus

A családi vállalkozások életciklusát tanulmányozva alkották meg modelljüket Gersick és munkatársai, valamint Laczkó az ezredfordulón. Előbbi alapján a családi vállalkozások négy csoportját különíthetjük el egymástól:

- első generációs, alapító által tulajdonolt és menedzselt vállalkozások,
- gyorsan növekvő és változó, testvérek által birtokolt, megalapozott vállalkozások,
- komplex, érett unokatestvérek konzorciuma által birtokolt vállalkozások,
- utódlás küszöbén álló vállalkozások, amelyeket a stafétabotot átadására készülő család tulajdonol (Gersick, 1997 in: Csákné Filep, 2012).

26. ábra: Háromdimenziós fejlődési modell



Forrás: Gersick, 1997, 17. oldal in: Csákné Filep, 2012, 68. oldal

Attól függően, hogy egy családi vállalkozás mely életciklusnál jár, és így mely típusba tartozik, eltérő jellemzőkkel bír.<sup>18</sup>

Laczkó életcikluson alapuló tipológiaelméletében meghatározó jelentőséget tulajdonított a vállalkozás, a szülők (elsőgenerációs alapítók, vagy már második/harmadik generációs tulajdonosok), valamint a gyermekek (második/harmadik generációs potenciális utódok) életkorának. Ezen befolyásoló tényezők mentén fogalmazott meg szignifikánsan levonható következtetéseket a családi vállalkozások egyes csoportjaira (I., II., vagy III. életszakaszban járó családi vállalkozás) vonatkozóan, amelyet az alábbi táblázat mutat meg részletesen (6. táblázat):

6. táblázat A családi vállalkozások fejlődése

Jellemzők	Szakaszok		
	I.	II.	III.
<b>Időszakok (években)</b>			
A vállalkozás kora	0–5	10–20	20–30
A szülők kora	25–35	40–50	55–70
A gyerekek kora	0–10	25–25	30–45
<b>A vállalkozás jellemzői</b>			

<sup>18</sup> Az egyes típusok kivonatolt, nagyon részletes ismertetője megtalálható Csákné Filep (2012): Családi vállalkozások. Fókuszban az utódlás című disszertációjában (174–188. oldal).

A vállalkozás viszonya a változásokhoz	Gyorsan növekszik, nyeli az időt és a pénzt	Érett, megállapodott	Stratégiai megújulásra, újabb befektetésre szorul
A struktúra jellemzői	Kicsi, dinamikus	Nagyobb, összetettebb	Stagnál
A tulajdonos menedzser motivációi	Elkötelezett a vállalkozás sikeréért	Meg akarja tartani a saját befolyását és stabilitását	Érdeklődése új területek felé fordul; részlegesen visszavonul; a következő generáció növekedést és változást igényel
A család anyagi elvárásai a vállalkozással szemben	Alapszükségletek kielégítésére szorítkozik	Megnövekedett igények, beleértve a kényelmi szempontokat, a gyerekek taníttatását	Nagyobb igények, az anyagi biztonság és bizonyos nagyvonalúság kerül előtérbe
Családi célok	A vállalkozás sikere	Anyagi biztonság, a gyerekek színvonalas nevelése	Családi harmónia és egység

Forrás: Laczkó, 1997, 13. oldal

#### 4.3.4 Jövőbeni célok – fejlődési pálya

Többször írtuk már korábban tanulmányunkban, hogy a családi vállalkozások meghatározó jellemzője a hosszú távú gondolkodás, a jövő generációjának (saját gyermekeiknek) figyelembe vétele a mindennapos operatív működés, valamint a stratégiai tervezés során. Azt is írtuk ugyanakkor, hogy ez a fókusz nem minden cégben jelenik meg tudatosan, csupán egy vágy szintjén marad, ami azonban nem szűrődik át a vállalkozás üzleti-gazdasági működtetésébe.

Owino munkáját feldolgozva ismerteti Poutziouris ide vonatkozó tipizálását disszertációjában Csákné Filep (2012). Bár az eredeti mű az Egyesült Királyságban működő családi vállalkozások vizsgálatán alapul, a kapott eredmények (a %-os megoszlástól eltekintve) feltételezhetően hazánkban is megállják a helyüket. Poutziouris tehát a családi vállalkozásokat jövőbeni céljaik alapján a következő négy csoportba sorolja:

- „A „tradicionalisták” (61%) célja a családi tulajdon és irányítás generációkon át való továbbvitele, aktuális helyzetük stabilizálása, megtartása, egészen addig, amíg a családi igények vagy a piaci feltételek másra nem kényszerítik őket.
- A „növekvők” (21,4%) fő célja a vállalkozás méretének, piaci részesedésének növelése organikusan vagy felvásárlások, közös vállalkozások létrehozása révén. Az ide tartozó vállalkozások nem zárkoznak el családon kívüliek bevonásától sem, növekedési igényeik finanszírozása érdekében.
- A „küszködők” (15%) nem rendelkeznek határozott stratégiai orientációval, gyakran néznek szembe pénzügyi nehézségekkel, nincsenek növekedési, fejlődési terveik, a túlélésért és a cég családi tulajdonban tartásáért harcolnak.
- A „kiszállók” (4%) az exit lehetőségeiket fontolgatják, nem kívánják tovább működtetni a családi vállalkozást.” (Csákné Filep, 2012, 12. oldal)

#### 4.4 A családi vállalkozások jellemzőinek és működésének markáns eltérései a nem családi tulajdonú társaikhoz képest

Az előző fejezetben leírtak alapján egyértelműen bebizonyosodott annak fontossága, hogy a családi vállalkozásokra az egyéni és társas vállalkozások egy határozottan elkülöníthető részeként tekintsünk. Az alábbiakban általánosságban, majd tételesen is végigvesszük azokat az egyedi jellemzőket, amelyek mentén a családi vállalkozások köre lehatárolható. Fontos azonban kiemelni, hogy mivel ugyanúgy egy nemzetgazdaság részeként tevékenykednek, esetükben sem szabad figyelmen kívül hagyni a kkv szektor működésére ható egyéb tényezőket.

A kétezres évek elejétől kezdve nem csupán a családi vállalkozások fogalmának meghatározása, hanem a szegmensbe tartozó vállalkozások tulajdonságainak feltárása és azonosítása is lekötötte a hazai és külföldi kutatók érdeklődését. A legfőbb empirikus eredmények alapján (Mészáros, Szirmai, 2001; Poza et al., 2004; Csákné Filep, 2012; Antheaume et al., 2012; Bogáth, 2013; Henry et al., 2013; Szerb et al., 2014; Kozma, Gyenge, 2015; Noszkay, 2017) a következő általános megállapításokat tehetjük a családi vállalkozásokkal kapcsolatban:

- **NEMZETGAZDASÁGI JELENTŐSÉGÜK:**
  - jelentős a munkahelyteremtésben és a (export) kereskedelemben betöltött szerepük, így szolgáltatói és termelői folyamataikkal jelentős mértékben hozzájárulnak a gazdasági tevékenység diverzifikálásához, a verseny élénkítéséhez,
  - jelentős szerepet vállalnak megváltozott munkaképességű emberek és hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazásában,
  - aktív szerepet vállalnak a lokális igények kielégítését célzó tevékenységek végzésében,
- **MŰKÖDÉSI JELLEMZŐIK:**
  - rugalmasak és alkalmazkodóképesek, rendkívül hamar reagálnak a változó piaci körülményekre, ugyanakkor jobban szeretik az alacsonyabb üzleti kockázattal járó folyamatokat,
  - általánosságban alacsonyabbak az adminisztratív költségek,
  - innovatívak és kreatívak,
  - növekedés orientáltak, és állandóan keresik az új lehetőségeket,
  - a családi cégek hozzáadott értéket termelő erőforrásai (versenyképességet is jelentő erősségi tényezői) a szervezeti kultúra, a hírnév, az emberitőke-tényezők és a hálózatok,
  - tulajdonosaik magas szinten motiváltak, és hosszú távon gondolkodnak,
  - az elsőszámú vezető személye és cégen belüli pozíciója a családi hierarchiában elfoglalt helyétől függ, és ezzel összefüggően kisebb, és korlátozott mértékű karrierlehetőséget biztosítanak a nem családtagok számára a vezetés és menedzsment területén,
  - a családtagok cégen belüli tevékenységének megítélése nem üzleti alapon történik, vagy esetenként teljesen elmarad.

#### 4.4.1 Piaci és üzleti környezet, vevőkapcsolatok

Elsősorban a kis- és közepes méretű hazai családi vállalkozások piaci működését jellemzi, hogy sok esetben piackutatás és piacelemzés nélkül, a vevők és azok igényeinek pontos ismeretének hiányában kezdik meg és folytatják működésüket. Mivel többségük technológiai kiválóságra törekszik, ezért alapvetően egy versenytárs nélküli, vagy kevés versenytárssal működő úgynevezett niche piac szereplői, így sokszor ez a befelé irányuló fókusz – egy ideig legalábbis – nem is jelent problémát számukra. Ugyanakkor egy növekedésorientált, a multinacionális vállalatok ellátási láncába bekapcsolódni vágyó, vagy a közvetlen exporttevékenységben részt venni szándékozó cég számára már kritikus jelentőséggel bír (Drótos, Wieszt, 2018).

#### 4.4.2 Humán erőforrás kezelés

A magyar családi vállalatok jelentős részének munkaerőmegtartó-képessége magasabb, mint a nem családi cégeké, ami az esetükben végbement kultúraváltást mutatja. A munkaadó és a munkavállaló a családi szervezetekben kevésbé hierarchikus, sokkal inkább egyfajta partneri, kölcsönös bizalmon alapuló viszonyban állnak egymással (Drótos, Wieszt, 2018). Az alacsony fluktuációból adódó stabilitás a foglalkoztatás terén természetesen az egész nemzetgazdaság számára előnyös jelenség, sőt, ki kell emelnünk a szegmens meghatározó szerepét az új munkahelyek teremtésében is (Csákné Filep, 2012).

#### 4.4.3 Innovációs teljesítmény

Magyarország csakúgy, mint az Európai Unió, a 2010-es években zászlajára tűzte a vállalkozások innovációs képességének és magatartásának fejlesztését, és ez a folyamat az elkövetkező évtizedben is meghatározó a vállalkozásokat érintő kormányzati szakpolitikák tekintetében.

A családi vállalkozások esetében az innovációs teljesítmény terén különös jelentőséggel bír a vállalkozásokban megfigyelhető kettősség, miszerint egyszerre konzervatívabbak és kreatívabbak a nem családi vállalkozásokhoz képest. Konzervatív szemléletmódjuk hátterében az új, különösen a nemzetközi piacra lépés szándékának, valamint a szükséges, innovációra fordítható forrásoknak a hiánya, továbbá a már működő és jól bevált technológiák modernizálásától való félelem állnak. Ezzel éppen szemben áll kreativitásuk, hiszen mindezek ellenére a hagyományos, nem családi cégek szintjén teljesítenek az innováció terén. Vezetőik naprakész információk birtokában vannak a piaci trendeket és az értékteremtő folyamatokat illetően, amelyek felkészültté teszik őket a változtatásra, hiszen saját érdekük a cég teljesítményének maximálása (Drótos, Wieszt, 2018).



#### 4.4.4 Pénzügyi menedzsment

A családi vállalkozások pénzügyi menedzsmentjének tekintetében fontos különbséget tennünk mikro- és kisvállalkozások, valamint közép- és nagyvállalatok között.

A családi kisvállalkozásokra jellemző ugyanis, hogy keverednek bennük a családi és a céges pénzügyek, ami növeli esetükben a transzparencia hiányát. Ez részben a készpénzes tranzakciók preferálása miatt alakult így, részben pedig azért, mert ezeknél a vállalkozásoknál nem csupán a konkrét pénz, de egyidejűleg a többi, vagyoni értékkel bíró eszköz esetében is megfigyelhető a család és a vállalkozás összemosódása – „minél kisebb a cég, annál inkább igaz az, hogy a vállalkozás eszközértékének jelentős része maga a családi vagyon” (Drótos, Wieszt, 2018, 6. oldal).

Ezzel szemben a sikeresen fejlődő, növekvő családi vállalkozásoknál professzionális pénzügyi menedzsmentet találunk, ami átlátható vállalati működést eredményez. Feltételezhető azonban, hogy ezt az állapotot nem maguk a cégek vezetői kezdeményezték, hanem a működés során bevont külső partnerek (hitelfelvétel esetén a bank, tőkefinanszírozó esetén a befektető fél) elvárásainak való megfelelés hívta azokat életre (Drótos, Wieszt, 2018).

#### 4.4.5 Vállalkozásfinanszírozás

A kisebb méretű családi vállalkozások finanszírozására egyaránt igazak a hazai kkv szektor mikro- és kisvállalkozásaira fennálló tények. Ezek értelmében működésük alapvetően alulfinanszírozott, azaz szinte állandóan forráshiánnyal küzdenek. Ennek hátterében leginkább az áll, hogy a finanszírozókkal kevésbé találják meg a hangot, és a fejlesztéshez szükséges szakmai és pénzügyi kapcsolatrendszerük is hiányos.

Elsődleges forrásuk a visszaforgatott profit, tehát a vállalkozást saját, belső forrásból finanszírozzák. Ennek hiányában, illetve, ha a visszaforgatott profit összege nem elegendő a tervezett célok megvalósításához, elsősorban informális csatornákon keresztül próbálnak pénzhez jutni (családi megtakarítások). A pénzpiacon elérhető, adósság- és vagyonjellegű finanszírozási források (Béza et al., 2013) közül jellemzően az előbbit veszik igénybe, hiszen ez esetben nem csökken a családi tulajdon mértéke a vállalkozásban, ami számukra egyértelműen kritikus tényező. Ha bankhitel felvételére kényszerülnek, akkor igyekeznek azt hamar törleszteni, csökkentve a külső félnek való pénzügyi kitettséget (Drótos, Wieszt, 2018).

#### 4.4.6 Stratégiai tervezés

A családi vállalkozások stratégiai tervezését feldolgozó kutatások, és azok eredményeit bemutató tanulmányok terén ellentmondásos állításokat olvashatunk. Alapvetően már abban sem találunk összhangot a kutatók között, hogy a családi vállalkozások mindennapjainak vajon része-e a (hosszú távú) stratégiai tervezés, de még nagyobb a különbség akkor, ha az esetleges tervek gyakorlati megvalósulásának szintjét vizsgáljuk.

Poza és munkatársai amellet érveltek, hogy a családi vállalkozások a stratégiai tervezés elkerülésére törekszenek, hiszen az lehetséges konfliktusokat eredményezne a családon belül (Poza et al., 2004). Mindezt azonban feltételezhetően felülírják a következő tények:

- ezekben a cégekben sokszor a vállalkozás anyagi helyzete a család megélhetését is biztosítja, így egy esetleges veszteséggel nem csak a cég, de a család egzisztenciájának fenntartása is bizonytalanná válhat, amelynek kockázata azonban hosszú távú stratégiai elkötelezettséggel egyértelműen csökkenthető. Arról nem is beszélve, hogy nyereséges vállalkozás esetében viszont pénzügyi biztonságot nyújt a cég a család számára.
- a nem családi vállalkozásokkal szemben hosszabb ideig működnek, ezért döntéseik során inkább a hosszútávú stabilitásra törekednek (Mandl, 2008).
- a családi vállalkozások vezetőinek a családtag mivoltukból adódóan alapvető, ösztönös törekvése van a hosszú távra való „berendezkedésére” (Noszkay, 2017).

Ezen érvek ellenére mégis sokszor azt látjuk a gyakorlatban, hogy a családi cégek stratégiaalkotási folyamatai nehézkesek, és az esetlegesen megszülető hosszútávú cégstratégiák megvalósításának éppen a közös családi, vagy családon belüli egyéni törekvések lesznek a gátjai (Noszkay, 2017). Azon cégek esetében azonban, amelyekben sikerül a hosszútávú stratégia megvalósításával nyereséget realizálni, a keletkezett profitot jellemzően visszaforgatják a vállalkozásba (lásd fentebb, belső finanszírozás), amely egyrészt a cég további gyarapodását, fejlődését, másrészt magasabb szintű, személyes és humánus társadalmi érdekek támogatását is lehetővé teszi számukra (vállalati társadalmi felelősségvállalás) (Reisinger, 2013).

#### 4.4.7 Menedzsment és szervezeti kultúra

A hazai családi vállalkozások szervezeti kultúráját és vezetői magatartását a tulajdonos-menedzser dominanciája jellemzi, amely számos előnnyel és hátránnyal jár a vállalkozásra nézve:

- becsületes és megbízható vállalati működés, a törvények tisztelete és a minőségi munka (Noszkay, 2017),
- a magyar családi vállalkozások közel kétharmadában a házastárs, vagy más rokon is képviselteti magát a tulajdonosi és/vagy vezetői szinten, ami a személyes és üzleti síkok, az ellentétes érdekek összehangolásának nehézségével, és az ebben rejlő menedzsmentkockázatokkal jár (Konczosné, 2014),
- a kinevezések többsége nem a felkért vezető kompetenciáin, hanem a családban betöltött szerepén múlik, ami kérdésessé teszi a családi vállalkozás további sikeres működését, és egy esetleges következő generációváltás bekövetkeztét (Konczosné, 2014),
- a vezetők körében megmutatkozó családi viszonyokon alapuló döntési elemek sokszor bizonytalanságot és bizalmatlanságot szülnek a vállalkozásban (Konczosné, 2014),
- összességében a vezető paternalista magatartása figyelhető meg, amivel egyrészt az apa a cég tagjait, a családtagokat és az alkalmazottakat egyaránt védelmezi, óvja. Másrészt azonban ez abban ölt testet, hogy a családfő vállalja a maximális felelősséget, saját üzleti elképzelését helyezi a középpontba, ezáltal pedig a tagokat megfosztja az

önállóságuktól, a választás és a változtatás lehetőségétől, a kockáztatás élményétől, ilyen formában pedig a konkrét üzleti tapasztalat megszerzésétől (Noszkay, 2017).

Családi vállalkozások esetében megfigyelhetjük a családi és az üzleti kultúra összemosódását, egyfajta keverék-kultúra létrejöttét. Ez több szempontból is nehezzé teszi mindkét rendszer egyidejű, megfelelő működését – elég, ha csak arra gondolunk, milyen mértékű nyitottságra van szükség a felmerülő változások kezeléséhez az üzleti életben, és ezzel szemben mennyi energiát fordítunk a családban a kiszámíthatóság, a biztonság megteremtésére (Reisinger, 2013). Carlock és Ward (2006) szerint a kulcs az egyensúly megteremtésében van – a sikeres családi vállalkozásban mindkét tényező együttes megjelenésére, és a tényezők egyensúlyi arányára van szükség. Reisinger szerint ez az úgynevezett Párhuzamos tervezés segítségével valósítható meg, azaz egyszerre kell terveznünk a családi és az üzleti vonalon (Reisinger, 2013).

#### 4.4.8 Tudásátadás

Filep szerint a családi vállalkozások egyedisége, hogy a tulajdonosváltás során lehetőség van a generációk közötti tudásátadásra, így az előd által megszerzett ismeret, szakértelem és gyakorlati tapasztalat transzferálható az utódba (Filep, 2010). Ugyanakkor az Európai Bizottság 2009-es családi vállalat kutatási jelentésében az oktatás kiemelt szerepét hangsúlyozta a fentiekben: szervezett és tudatos tanítási és tanulási folyamatnak kell kísérnie a családi vállalkozások működtetéséhez szükséges üzleti tudás és tapasztalat átadását (European Commission, 2009).

#### 4.4.9 Értékrend – család és vállalkozás összhangja

A családi vállalkozások működésének alapja konkrétan egy gyakorlati ellentmondás, amely abból fakad, hogy „a család és a cég – mint rendszerek – immanens értékei eltérők. Vagyis a családi cég kettős természetű, Janus arca van” (Noszkay, 2017, 66. oldal). Ez a kettősség egyfelől abban jelenik meg, hogy a családi vállalkozás a vállalkozás mivoltából adódóan sajátos szervezeti hierarchia, szervezeti kultúra és működési logika mentén tevékenykedik, amelyek háttérében a cég életciklusa, profilja, technikai és technológiai helyzete, profit- és vevőorientált szemlélete állnak. Másfelől azonban ugyanez a családi vállalkozás a családíságából eredően, mint fogyasztási egység jelenik meg ugyanebben a rendszerben, és meghatározó elemei a fentiekkel szemben a szeretet, és a működése háttérében álló logika a családi szerepeken és családi hierarchián alapul (Noszkay, 2017).

Amennyiben tételesen szeretnénk megragadni a Noszkay által leírtakat, Szirmai és Mihalkovné Szakács táblázatát (7. táblázat), valamint Laczkó ábráját (27. ábra) hozhatnánk példaként.

7. táblázat Az üzleti szervezetek és családok jellemzőinek fő eltérései

Üzleti szervezet	Család
gyártó	fogyasztó
gazdasági döntéseket hoz	a döntések érzelmi alapon születnek
fő cél a profit	fő cél a család összetartása, a szeretet
szervezeti hierarchia	családi hierarchia
szervezeti kultúra	családi kultúra
a vásárlóktól függ	a családtagok elégedettsége a döntő
alapját a szerződések képezik	alapja a bizalom és az őszinteség
középpontban a feladatok teljesítése	középpontban a családtagok közötti kapcsolatok minősége

Forrás: Szirmai, Mihalkovné Szakács, 2009 alapján saját szerkesztés

27. ábra: A család és a vállalkozás jellemzői



Forrás: Laczkó, 1997, 10. oldal

Laczkó ezt a Noszkay által leírt kettős jelenséget kritikus tényezőnek tartja a családi vállalkozások esetében. Meglátása szerint ugyanis, ha a céget meghatározó döntésekben az érzelmek diktálnak, azaz túlzott szerepet kap a családtagok iránti elkötelezettség, akkor az hosszútávon ellehetetleníti a vállalat hatékony és eredményes működtetését. Ha azonban az üzlet, és az üzleti érdekek kerülnek előtérbe, és így a család kevesebb figyelmet kap, akkor hosszútávon a család mehet tönkre (Laczkó, 1997). Laczkó elméletének gyakorlati vonatkozásait megvizsgálva Laky arra jutott, hogy a kis családi vállalkozások esetében gyakoribb az első fajta kibillenés, azaz gyakrabban tapasztalhatjuk a család érdekeinek előtérbe kerülését, és ezzel párhuzamosan a vállalkozás növekedésének, fejlődésének háttérbe szorulását (Laky, 1998).

A sikeres családi vállalkozások működésére irányuló kutatása során Reisinger egy 5 pontból álló feltételrendszert azonosított, amely a család és a vállalkozás érdekeinek egyenrangú figyelembevételét szolgálja. Ennek értelmében a következő 5 tényező bír kritikus jelentőséggel (Reisinger, 2013):

- irányítás: tisztázni kell az irányításhoz szükséges kompetenciákat, és el kell dönteni, hogy azok alapján ki az, aki a családból leginkább képes az irányítási feladatok ellátására;
- karrier: a család minden tagja számára világos karrierképet kell vázolni, és biztosítani kell az ahhoz szükséges feltételeket;
- tőke: tisztázni kell a pénzügyi menedzsmentfeladatok ellátásáért felelős személyeket – kik azok, akik részt vesznek a tőke megszerzésében, kezelésében és felhasználásában;
- konfliktus: egyértelműen szét kell választani a családban és a vállalkozásban felmerülő konfliktusokat, és mindegyiket egymástól elkülönülten kell kezelni;
- kultúra: mivel a vállalkozást a családtagok irányítják, így a család és a vállalkozás kultúrája nagymértékben és kölcsönösen befolyásolja egymást.

#### 4.4.10 Generációváltás

Az utódlás problémája a családi vállalkozási elmélet és gyakorlat egyik központi témája, hiszen a családi vállalkozások egyik legmeghatározóbb sajátosságából (hosszú távú stratégiai tervezés) adódóan vezetőik generációkon átívelő módon szeretnének birtokban maradni (Drótos, Wieszt, 2019). A kérdés többük számára valóban probléma, hiszen a staféta átadása több cég esetében először történik, dominánsan alacsony üzleti-vezetési identitással rendelkeznek, így nincs kellő tapasztalatuk ezen a téren. Másrészt, a tapasztalat hiányát legtöbbször még átgondolt utódlási tervvel sem próbálják kompenzálni, így elképzelésük sincs arról, hogy a tulajdoni részesedés adott arányú értékesítése mellett miképpen tartható fenn a családi dominancia. Kevés azon családi vállalkozások száma Magyarországon, amelyek meglátják a megújulás lehetőségét az utódlás adta helyzetben, és külső tanácsadók, családi vállalati érdekvédelmi szervezetek, vagy kutatók segítségét kérik (Drótos, Wieszt, 2018).

### 4.5 A hazai családi vállalkozások előtt álló főbb kihívások, a családi vállalatok fokozott veszélyeztetettsége

#### 4.5.1 Családi hozzá nem értés

Több kutatás is alátámasztja, hogy a családi vállalkozások vezető tulajdonosai nem mindig rendelkeznek a cég sikeres működtetéséhez szükséges vállalkozói kompetenciákkal. Kifejezetten alacsony a kockázatvállalási és az innovációs hajlandóság, emellett hiányoznak a megfelelő menedzsment ismeretek, a munkaügyi, jogi és pénzügyi ismeretek, a digitális kompetenciák, a szakmaspecifikus tudás, valamint az üzletvezetési tudatosság. Ezen felül korosztályi sajátosságként azonosíthatjuk, hogy az idősebb vállalkozóknál alacsonyabb az internethozzáférés, a fiataloknál (utódok) pedig az üzletvezetési tapasztalat mértéke (Bogdány et al., 2019).

#### 4.5.2 Stratégia teljes hiánya

A hazai családi vállalkozások közel fele nem rendelkezik a hagyományos értelemben vett, rövid- vagy hosszútávra szóló, mérhető indikátorokat (KPI) is tartalmazó üzleti stratégiával. Sokan azt gondolják, hogy a fejükben létező, nagyvonalakban körvonalazott tervek megegyeznek az üzleti stratégiával, ám a gyakorlatban – értelemszerűen – ezek nem töltik be annak szerepét a cég működésében. Megfigyelhető továbbá egy ambivalens jelenség a tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó családi vállalkozások stratégiaalkotása terén: míg esetükben egyértelműen gyakoribb a tudatos stratégia megtervezése és követése, és ilyen formában a vállalkozás jövőjének tudatos építése, addig az utódlás terén többségükönél nem várható generációváltással végbemenő cégátadás, tehát a tulajdonos kiöregedésével a megtervezett, fenntartott, és a további hosszútávú működésre is alkalmas vállalkozás elveszíti családi voltát (Noszkay, 2017).

#### 4.5.3 Utódlás

Az utódlás fogalmának meghatározása – csakúgy, mint a családi vállalkozás definíciója esetében – máig megosztja a tudományterület kutatóit. A jelenleg elfogadott, konszenzusos megoldás szerint három szempontból közelíthetjük meg a kérdést (Csizmadia, Bogdány, 2013):

- Kezdeti, vagy alapítói utódlás: az alapító maga adja át a kontrollt az utódnak, aki egyaránt lehet egy családtag vagy egy professzionális menedzser.
- Családi vállalkozásban végbemenő utódlás: az alapító/tulajdonos folyamatosan, egyre nagyobb mértékben adja át a vállalkozás irányításában betöltött szerepét egy következő generációs családtagnak.
- A vállalkozó kilépésével végbemenő utódlás: az alapító/tulajdonos tudatos, arra irányuló lépése, hogy kivonja magát a vállalkozás elsődleges tulajdonlásából és döntéshozói struktúrájából, és ezzel párhuzamosan a megérdemelt javadalomhoz is hozzájuthat.

Bármely esetet tekintjük is, az utódlást mindenképpen egy folyamatként kell értelmeznünk (Bogdány et al., 2019), amely során az előd egy többtényezős stratégiai döntést hoz a vállalkozás jövőjét illetően (Csizmadia, Bogdány, 2013). A döntéshozatal során figyelembe veszi az egyéni és szervezeti tényezőket: a cég környezetét, a vállalkozás jellemzőit, valamint a vállalkozásban dolgozó egyéneket (Bogdány, 2014). A családi vállalkozások esetében az utódlás kérdése szinte magától értetődő, és Magyarországon – az ismert vállalkozástörténeti okok miatt – tömegesen fordul elő hozzávetőlegesen 2010 óta (Drótos, Wieszt, 2019).

Annak ellenére, hogy tömeges jelenségről beszélünk, a legtöbb vállalkozás tulajdonosa a cég belügyeként kezeli az utódlás kérdését (Noszkay, 2017). Ez azért is jelent problémát, mert nem feltétlenül vannak tisztában azzal, hogy az utódlás folyamata anyagi, érzelmi és családdinamikai kérdéseket is felvet (Bogdány et al. 2019), amelyek együttes kezelésére van szükség az utódlás sikeres végbemeneteléhez.

Gyakorlati tapasztalatok alapján a legtöbb utódlási folyamatban elsődlegesen a vezetői funkció átadására koncentrálnak, és az egyidejűleg célszerűen végbemenő tulajdonátadás elmarad. Hivatalosan ugyanakkor csak akkor beszélhetünk valódi és teljes utódlásról, ha a vezetési

funkció átadása a tulajdon átadásával egyidejűleg megtörténik (Csizmadia, Bogdány, 2013). Hazai viszonylatban a cégek két csoportját lehet e tekintetben megkülönböztetni. A rendszerváltást követően létrehozott vállalkozások vezetői általában nyitottak a tulajdon és a vezetői funkció átadására, ám ez nem jár együtt magától a vezetői szereptől való megválással. A másik csoportba a 2008–2009-es pénzügyi és gazdasági válságot megelőzően alapított cégeket soroljuk, amelyek tulajdonosai sem a tulajdont, sem a vezetést nem hajlandók átadni (Bogdány et al., 2019). A következő táblázat a családi vállalatokban tervezett utódlási kimenetek gyakoriságát mutatja be Magyarországon.

**8. táblázat Családi vállalatokban tervezett utódlási kimenetek Magyarországon**

Válaszlehetőség	Gyakoriság (százalék)
Az ügyvezető családtagnak adja át mind az ügyvezetést, mind a tulajdont.	71,2
Az ügyvezető családtagnak adja át az ügyvezetést, de a céget részben vagy teljesen családon kívülinek értékesíti.	5,2
Az ügyvezető nem családtagnak adja át az ügyvezetést, de a tulajdont családtagoknak adja tovább.	2,6
Az ügyvezető mind az ügyvezetést, mind a tulajdont nem családtagnak adja tovább.	11,1
Az ügyvezető végelszámolással lezárja a vállalkozást.	9,8

Forrás: Drótos, Wieszt, 2019, 241. oldal

Az utódlás előtt álló családi vállalkozásokra jellemző, hogy nincs határozott elképzelésük arról, hogy mi legyen az utódlás kimenté, és ki legyen az utód (Drótos, Wieszt, 2019). Hazai felmérések a generációváltással kapcsolatban a szóbeli, nem írásos stratégiával rendelkező cégek arányát 41–55% közé teszik, a hivatalos dokumentummal rendelkezőkét 9–11% közé, míg jellemzően 34–50%-uk egyáltalán nem rendelkezik utódlási stratégiával (Bogdány et al., 2019; HVG, 2018). Mindez azért okoz problémát, mert csakúgy, mint a hagyományos vállalkozások esetében, a családi vállalkozásokra is igaz, hogy a tudatos és hosszútávú tervezés elengedhetetlen a sikeres vállalkozásműködtetés biztosításához (Carlock – Ward, 2006).

Az utódlási terv szerepével kapcsolatosan ellentmondásos kép rajzolódik ki a gyakorlatban. A gyakorlat fontosságát kritizálók szerint a tudatos tervezés visszaszorítja az elődben lévő ösztönöket, és rontja a megoldás rugalmasságát. Véleményük szerint a családi szerepeknek és folyamatoknak, így magának a generációváltásnak spontán kell kialakulniuk és végbe menniük, ezáltal időt takaríthatunk meg, és a felmerülő konfliktusokat is elkerülhetjük. Az utódlási tervet támogatók sokszor az utód szemszögéből közelítik a kérdést, így kiemelik, hogy a terv hiányában a potenciális utódok bizonytalanok a család, az előd elképzeléseivel és elvárásaival kapcsolatosan (Carlock – Ward, 2006).

A fentiekben túl további problémát jelent, hogy bár sok vállalkozó készül az utódlásra, mégis képtelen az átadással járó feladatok tervszerű és felkészült elvégzésére. A hazai családi vállalkozások ugyanis sokszor nem rendelkeznek a megfelelő anyagi erőforrásokkal, valamint vezetőik/tulajdonosaik szakértelme elégtelen az utódlás szakszerű lebonyolításához. A menedzsment- és üzletfejlesztési ismeretek, valamint a menedzsmentkultúra hiánya ugyanis

nehezíti az átadási folyamatokat (Noszkay, 2017), amelyek sokszor évekig is elhúzódhatnak (Bogdány et al., 2019).

Az utódlás egy speciális helyzetét nevezzük **generációváltásnak**, amikor a felnőtté érett gyermek, mint utód veszi át a vállalkozás irányítását a szüleitől, mint elődöktől. Generációváltással járó utódlás esetén gyakran tapasztalunk spontán vagy tudatos átadástervezést, ami a gyakorlatban azzal jár, hogy a gyermek kiskora óta jelen van a cég életében, egyszerre szocializálódik a családi és a vállalati környezetben, és idővel egyre több feladatot vállal a vállalkozásban (Bogáth, 2013).

A tudatos generációváltással járó utódlás tervezése az alábbi forráskönyv szerint megy végbe (Roóz, Nagy, 2005):

- **Vállalkozás előtti fázis:** a potenciális utód gyermekkorában megismerkedik a vállalkozással és a vállalati környezettel.
- **Bevezető fázis:** a potenciális utód egyre többet tud meg a vállalkozásról, a vállalkozás működtetésének folyamatáról (6–14 éves utód).
- **Bevezető tevékenységi fázis:** a potenciális utód rész munkaidőben, és többnyire szünidőben kisebb munkákat végez a vállalkozásban (14–20 éves utód).
- **Működési fázis:** a potenciális utód rendszeresen, és teljes munkaidőben végez munkát a vállalkozásban annak érdekében, hogy üzleti, gazdasági és szakmai tapasztalatot szerezzon.
- **Haladó működési fázis:** a potenciális utód egyre több menedzseri, irányítási feladatot lát el, de még nem ügyvezetői munkakörben.
- **Korai utódlási fázis:** a potenciális utód tényleges utóddá válik, tehát kinevezett igazgatója vagy elnöke a vállalkozásnak. Az előd segíti az utódot a vállalkozás irányításában.
- **Érett utódlási fázis:** az utód tényleges cégvezetővé válik azáltal, hogy az előd végleg kivonul a vállalkozás irányításából, tehát már tanácsadóként sem segíti az utódot.

Gyakran tapasztaljuk, hogy még a tudatos utódlási tervvel rendelkező vállalkozások esetében is nehézséggel jár a folyamat sikeres lefolytatása. A leggyakrabban felmerülő nehézségek a következők (Drótos, Wieszt, 2019; Bogdány et al., 2019; Csákné Filep, 2012; Noszkay, 2017; Mosolygó-Kiss et al., 2018; Csizmadia et al., 2016/a; Csizmadia et al., 2016/b; Konczosné Szombathelyi, Kézai, 2018):

- Előddel kapcsolatos nehézségek:
  - az előd nem képes a vállalkozás vezetésének és tulajdonlásának érzelmi elengedésére.
  - az előd a visszavonulást követően is részt kíván venni a formális működési feladatokban és döntésekben, azaz az előd visszavonulása csak jelképes.
  - az előd, mint elsőszámú vezető információs dominanciával rendelkezik, ami korlátozza az utód rálátását az utódlási folyamatra, valamint bizalmatlanságot szül a felek között.
  - kevés vállalkozói múlttal, így kevés üzleti és gazdasági tapasztalattal rendelkezik ahhoz, hogy az utódot érdemben fel tudja készíteni a vállalkozás további működtetésére.



- Utóddal kapcsolatos nehézségek:
  - az utód nem akarja átvenni a vállalkozást. Például nem tudna együtt dolgozni a szüleivel, vagy úgy gondolja, hogy a vállalkozás túl kicsi, esetleg úgy érzi, hogy a vállalkozás nem nyújt kellő lehetőséget számára arra, hogy kibontakoztassa a tehetségét, illetve a cégben nem tudná alkalmazni az eddig megszerzett tudását, vagy egyszerűen anyagi megfontolásból maradna távol a családi vállalkozástól.
  - az utód nem tudja átvenni a vállalkozást. Például a szülők nem szeretnék, hogy gyermekük dolgozzon a vállalkozásban, vagy egyszerűen úgy ítélik meg, már így is túl sok családtag dolgozik a cégben.
  - az utód nem akarja átvenni a vállalkozást, de egyfajta pszichológiai nyomás hatására mégis elvállalja ezt a szerepet.
  - több potenciális utód esetében rivalizálás alakulhat ki a vezetői pozícióért.
  - az utódot nem, vagy csak nehezen fogadják el a vállalkozásban.
- Folyamat nehézségek:
  - nincs utód, aki átvenné a vállalkozás tulajdonjogát és irányítását, például mert a potenciális utódnak más tervei vannak.
  - megfelelő szerepet kell találni a visszavonuló előd számára, hogy felhalmozott tudásával és kapcsolati tőkéjével a továbbiakban is segítse a vállalkozást.
  - utódlási stratégia teljes, vagy részbeni hiánya.
  - üzleti és menedzsmentismeretek hiánya és így ezek átadásának hiánya.
  - tulajdonos-vezető és a nem családtagok közötti konfliktusok.
  - erőforráshiány.
  - túl magas elvárások mind az előd, mind az utód részéről.

Hazai kutatások kimutatták, hogy bizonyos jellemzőkkel bíró vállalkozások esetében könnyebben és sikeresebben, illetve nehezebben és sikertelenül megy végbe az utódlás. Az utódlást nehezen lebonyolító vállalatok szervezeti jellemzői közé sorolták, ha paternalista vezető van a vállalkozás élén, aki magas szinten centralizáltan végzi a vállalkozás irányítását és vezetését. A belső folyamatok ad hoc jelleggel történnek, mivel a vezető intuitíven, a megérzéseire alapozva menedzseli a vállalkozás ügyeit, és gyakran ütközik nehézségbe a delegálás terén. Mivel hiányzik a professzionális menedzsment, ezért a döntések sokszor érzelmi síkon mennek végbe. Jellemzően gyenge társadalmi felelősséggel bírnak (Vágány et al., 2016).

Ezzel szemben az utódlásban sikeres vállalkozások jellemzője az elkötelezett, vízionárius, karizmatikus vezető, aki képes a kockázatvállalásra, a gyors reakciókra és az üzleti rugalmasságra. Az egész szervezetet áthatja a családi, bizalmi kultúra, mivel a név- és családmárka kötelezi a vezetőt, és hatékonyan képes egyensúlyozni a család és az üzlet között. A tulajdonos/vezető személyes és szociális alapú szervezeti kultúrát alakít ki, és magának a cégnek is erős a szociális szerepe. A vállalkozás operatív működtetése és stratégiai tervezése során nagy hangsúlyt fektetnek az ügyfélfókuszú és minőségi folyamattervezésre (Vágány et al., 2016).

Láthatjuk, hogy az utódlás kérdése elég sok problémát és kritikus tényezőt vet fel a családi vállalkozások életében. Ha azonban az előd és az utód képes arra, hogy mind a családi, mind

az üzleti szocializáció végbemenjen, akkor biztosíthatják az értékek átadását, az utód felkészítését a vállalat vezetésének átvételére (Csákné Filep, 2012).

## **KÉRDÉSEK, FELADATOK**

### **Kitekintő kérdések, feladatok**

**K4.1.** Válasszon ki példának néhány ismert hazai vagy külföldi családi vállalkozást, és a tulajdonosi és vezetési struktúra megismerését követően azonosítsa, hogy a Kiterjesztett Bull eye's-modell értelmében melyik kategóriába esnek.

**K4.2.** Válasszon ki példának egy hazai családi vállalkozást, és járjon utána, hogy tudatos utódlástervezés folyik-e a vállalkozásban, és azonosítsa, hogy a generációváltási folyamat mely fázisában jár a vállalkozás, és miért!

**K4.3** A megismert családi vállalkozás jellemzők alapján gyűjtse össze a családi vállalkozások menedzselésének nem családi vállalkozásoktól eltérő aspektusait, formáit, illetve gyakorlatát!

### **Projektkérdések, -feladatok**

**P4.1.** Vegye alapul saját, vagy egy másik családi vállalkozást, és tárja fel, milyen konfliktusokat hordoz magában a családi és a vállalkozói lét összehangolása!

**P4.2.** Vegye alapul saját, vagy egy másik, utódlás előtt álló családi vállalkozást, és vizsgálja meg, hogy milyen utódlási kimenet várható a vállalkozásban! Azonosítsa az utódlási folyamat sikerességét befolyásoló tényezőket! Dolgozzon ki részletes stratégiát a családi vállalkozás utódlásának sikeressége érdekében!

## 5 Vállalkozások növekedése nemzetközi piacra lépés útján. Stratégiai tervezés a nemzetközi piacra lépéshez

*Ebben a fejezetben a kkv méretű cégek nemzetközi üzleti tevékenysége lesz a témánk. Áttekintjük, hogy mennyire jellemző a nemzetköziesedés a hazai cégekre, illetve milyen lehetőségek és akadályok állnak a külpiacon törekvő cégek előtt. A fejezet végén magyar esetpéldákkal tekintjük át a kkv méretű cégek nemzetköziesedésének tipikus modelljeit.*

*Ahhoz, hogy a hazai kkv-k külpiacon növekedési lehetőségeit, motivációjukat, illetve az akadályozó tényezőket megértsük, tisztában kell lennünk e szektor gazdasági jellemzőivel, súlyával, a benne rejlő potenciállal és adott esetben a külpiacon aktivitást nehezítő tényezőkkel.*

### 5.1 Bevezetés: Hazai kis- és középvállalkozások gazdasági súlya és külpiacon tevékenysége a számok tükrében

A gazdaságstatisztikában számba vett magyarországi vállalkozások legfontosabb jellemzőik alapján – tükrözve a magyar gazdaság szerkezetének alapvető kettőségét – két, eltérő paraméterekkel jellemezhető klaszterbe sorolhatók:

- egyrészt a kevés számú, de egyértelműen exportorientált nagyvállalatok és a jellemzően külföldi érdekeltségű rezidens beszállítói hálózatok,
- másrészt az inkább a helyi gazdasági élet működésében kiemelt szerepű, de növekvő mértékben a külpiacon felé is nyitó kkv-k nagyszámú, heterogén csoportjára. (KSH, 2017)

**A kis- és középvállalkozások gazdasági súlya szintén jelentős a magyar gazdaságban, bár lényegesen kisebb a számuk alapján képviseltnél.<sup>19</sup> Különösen munkaerőpiaci szerepvállalásuk figyelemre méltó. Miközben a kkv-k a vállalkozási szférában foglalkoztatottak közel kétharmadának biztosítottak munkalehetőséget, a hozzáadott érték 44%-val, a nettó árbevétel 42%-val, és a nemzetgazdasági beruházások 31%-ával járultak hozzá a működő vállalkozások összteljesítményéhez 2017-ben. (KSH, 2017)** Jellemző a hazai kkv szektorra, hogy részesedésük a nemzetgazdasági beruházásokban relatíve alacsony az árbevételhez, vagy a hozzáadott értékhez viszonyítottnak. Alacsony beruházási hajlandóságuk abban mutatkozik meg leginkább, hogy a megtermelt értéknek a nagyvállalatokhoz képest kisebb arányát forgatják vissza tőkeakkumuláció formájában a

---

<sup>19</sup> Magyarországon a regisztrált vállalkozások száma 2019. november 30-án 1 280 715 darab volt, melynek jelentős része a Közép-Magyarországi régióban, azaz Budapesten vagy Pest megyében került regisztrálásra (633 073 darab). (KSH, 2019d) **A 2017. évi adatok alapján a Magyarországon működő vállalkozások 99,1%-a volt mikro-, kis- és középvállalkozás (kkv).** Mivel 2013 óta minden évben megközelítőleg ugyanezt az arányt képviselték a kkv-k a teljes vállalkozói körön belül, Magyarország vállalkozásainak e mutatójában tendenciális és szignifikáns elmozdulás nem várható az elkövetkezendő években sem.


gazdasági tevékenységükbe. Emellett a kkv szektoron belül kisebb a nagy tőkeigényű ártermelő ágak súlya, és magasabb a – bizonyos területeken alacsonyabb beruházásigényű – szolgáltatásoké. (KSH, 2017)

Fontos megemlítenünk, hogy a kkv körön belül kimagaslik a mikrovállalkozások aránya 94,6%-kal, míg a kisvállalkozásoké 4,7%-kal és a középvállalkozásoké 0,7%-kal jelentősen alacsonyabb<sup>20</sup>. (KSH, 2019d) Megállapíthatjuk mindezek alapján, hogy „a mikrovállalkozások országa vagyunk” (Tőzsdefórum, 2018).

28. ábra: A magyar kkv-k gazdasági súlya

### A magyar KKV-k gazdasági súlya

- számszakilag nagyon sok
- összfoglalkoztatott közel fele kkv-nál dolgozik
- inkább szolgáltató, kevesebb termelő
- kisebb a nagy tőkeigényű ártermelő ágak súlya és magasabb az alacsony beruházásigényű szolgáltatásoké
- hazai GDP kb. 43%-a származik kkv-któl
- alacsony hozzáadott érték
- alacsony beruházási hajlandóság (a megtermelt értéknek a nagyvállalatokhoz képest kisebb arányát forgatják vissza tőkeakkumuláció formájában a gazdasági tevékenységükbe)



Forrás: saját összefoglalás KSH (2017, 2018a, 2018b, 2019c és 2019a) alapján

Európai összehasonlításban Magyarország az egy kkv-ra jutó árbevétel, illetve hozzáadott érték fajlagos mutatóját tekintve (az 5. illetve a 4. legalacsonyabb értékkel) az alsó harmadban helyezkedett el. A visegrádi országok közül hazánk e mutatók tekintetében második helyen áll, Lengyelországtól elmaradva, viszont Csehországot és Szlovákiát megelőzve.<sup>21</sup> (KSH, 2018c)

**A magyarországi kkv-k termelékenységé és innovációs tevékenysége is alacsony, ami akadályozza bekapcsolódásukat a globális értékláncokba.** Az Európai Bizottság éves országértékelésében azt állapította meg, hogy elsősorban a beruházásokat szükséges ösztönözni a magyar kis- és középvállalkozások növekedésének és versenyképességének fokozása érdekében. A Bizottság szorgalmazta a termelékenység és a gazdaság hozzáadott értékének növelését az innovatív vállalkozások számának gyarapítása révén, valamint az új technológiák

<sup>20</sup> A mikrovállalkozások 0–9 fő alkalmazottal dolgoznak, maximum 2 millió euró az éves árbevételük és/vagy 2 millió euró a mérlegfőösszegük.

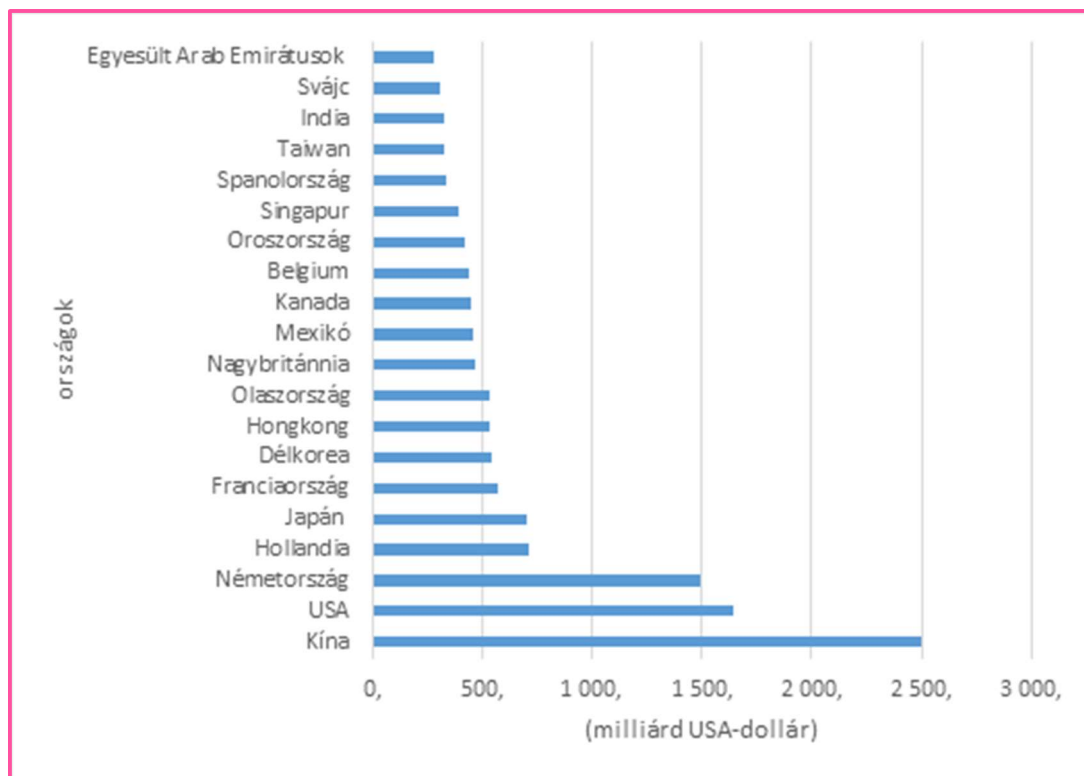
<sup>21</sup> A 2004 óta csatlakozott tagországok közül Észtország fajlagos teljesítménye volt 2018-ban a legnagyobb, mindkét mutató alapján, tehát az egy kkv-ra jutó árbevétel, illetve hozzáadott érték fajlagos értéke alapján a rangsor első felében foglalt helyet. (KSH, 2018c)

alkalmazását lehetővé tevő vállalkozási kapacitásokba történő beruházásokat annak érdekében, hogy a kkv-k a globális értékláncokban előrébb kerüljenek. (Európai Bizottság, 2019)

### 5.1.1 Globalizáció és külpiazi üzleti tevékenységek

Globalizáció és külpiazi tevékenységek: e két fogalom korunkban szervesen összefügg. Hiszen a piacok 21. századi integrációja, globalizációja számtalan céget érint, amelyek a nemzetközi értéklánc gyakorlatilag bármely fázisában nemzetközi szinten vehetnek részt új termékek vagy szolgáltatás kifejlesztésében, a termelésben és az értékesítésben egyaránt. És ahogyan a statisztikák mutatják, globalizálódó világunkban egyre több vállalat világszerte külpiazi tevékenysége bővítésével igyekszik bevételeit növelni. Ez kimutatható mindazon cégek növekvő számában, akik „exportra termelnek”, és ezzel párhuzamosan az átlagnál magasabb bevétel-növekedésről számolnak be. A UPS 2017-es „European SME Exporting Insights” című tanulmánya, amelyet trendkövetően több éve ismétlődően készítenek el, arra az eredményre jutott, hogy azok a cégek, akik exportálnak, gyorsabban növekednek más cégeknél. (UPS, 2017) Ugyanakkor a nemzetköziesedés kényszer is lehet, hiszen a globalizáció nemcsak a nagy multinacionális vállalatokat érinti. Olyan cégekre is kihatnak ezek a folyamatok, amelyek kizárólag a hazai piacra termelnek. Előfordulhat, hogy a konkurencia, vagy a legjobb árat kínáló termék szállítója a Föld másik feléről érkezik!

29. ábra: A külpiacon legaktívabb országok, 2019



Forrás: WTO (2020)

A statisztikákból tudjuk, hogy az európai cégek számára továbbra is az EU a legfontosabb exportpiac, melyet az USA követ. Az egyéb, nem európai piacokra is exportáló cégek részaránya az EU-n belül növekvő tendenciát mutat. Ez alól kivétel az Egyesült Királyság, ahol a cégek exporthajlandósága az EU-ból való kilépés, illetve az ezzel összefüggő bizonytalanság miatt csökkenő mértékű. (Bpifrance, 2018) A Brexit utáni időkre vonatkozóan az EU-val folytatott kereskedelmi és vámjogi megállapodásokról ugyan még nem született döntés<sup>22</sup>, valószínűsíthető ugyanakkor, hogy a brit cégek számára az EU-val folytatott kereskedelem jövőbeli pénzügyi és szabályozási költségei tovább fogják növelni a valós vagy vélt akadályokat.

Hazánk gazdasági nyitottsága az elmúlt évtizedekben jelentősen emelkedett. Magyarország ma már szerves része a nemzetközi munkamegosztásnak és a globális értékláncoknak. Ezt nagyrészt a beáramló külföldi működőtőke, a termelő kapacitások növekedése, így a globális értékláncokba való beintegrálódás magyarázza. Ugyanakkor a nemzetközi piacokon való jelenlét a magyar cégek számára is kitörési lehetőség lehet. A Magyar Nemzeti Bank értékelése alapján a külkereskedelemben való részvétel Magyarországon is magasabb vállalati foglalkoztatással, munkatermelékenységgel és teljes tényező termelékenységgel jár, hiszen az exportáló és az importáló vállalatok versenyképesebbek a külföldi és a hazai piacokon egyaránt. (Magyar Nemzeti Bank, 2018) Ehhez azonban a magyar vállalkozók külpiaai és menedzsmentismereteit bővíteni szükséges. Ehhez kívánunk hozzájárulni ezzel a tankönyvfejezettel.

## 5.2 A magyar vállalatok külpiaai tevékenysége a számok tükrében

A hazai kkv szektort erős heterogenitás jellemzi: az egyik végletet a gyors növekedési potenciállal rendelkező, rövid idő alatt magas hozzáadott értéket termelő vállalatok (ún. gazellák, vagy akár unikornisok) jelentik, míg a másik oldalon azok az egyszemélyes vállalkozások találhatóak, amelyek a létfenntartás céljából jöttek létre, és nem töreksenek különösebb bevételnövekedésre. Az önálló vállalkozók száma az elmúlt években különböző egyszerűsített adózási formák kialakítása (pl. kisadózó vállalkozások tételes adója, azaz KATA bevezetése 2014-ben<sup>23</sup>), valamint a társas vállalkozások alapítását nehezítő intézkedések (pl. kft.-k törzstőkéjének megemelése 3 millió forintra szintén 2014-ben) okán ugrásszerűen megnőtt. Mindemellett napjainkra a magyar vállalkozások számára egyre inkább szükségszerű a részvétel a nemzetközi gazdaságban, ahogyan arra az „A külpiaai lépés ösztönzői” c. fejezetben részletesen ki fogunk térni. Bizonyos szempontból ez már nem is választás kérdése, hiszen a hazai piac egyrészt szűk, másrészt annyira nemzetközivé vált, hogy gyakran azok a vállalatok is rákényszerülnek a nemzetközi terjeszkedésre, akik indulásukkor még nem tápláltak ilyen ambíciókat. Általánosságban elmondható, hogy **Magyarországon is azok a vállalatok tudnak igazán sikeresek lenni, akik elkapják a fonalat és kilépnek a globális porondra.** (Békés, Halpern és Muraközi, 2013)

A korábban leírtak sajnos nem azt a képet festik le a hazai kkv szektorról, hogy az „ugrásra kész” a növekedésre, akár a külpiaakon is. Elég sok ág húzza a népes számú magyar

---

<sup>22</sup> 2020. június 17-i állapot

<sup>23</sup> 2017-ben az önálló vállalkozók körében az újonnan nyilvántartásba vett egyéni vállalkozók száma igen nagy mértékben, 20%-kal nőtt. (KSH, 2018b)

vállalkozásokat, és ahogyan arra a későbbiekben ki fogunk térni, csak töredékük lépett ki idáig a külföldi piacokra termékével vagy szolgáltatásával.

### 5.2.1 Magyar cég vagy külföldi leányvállalat?

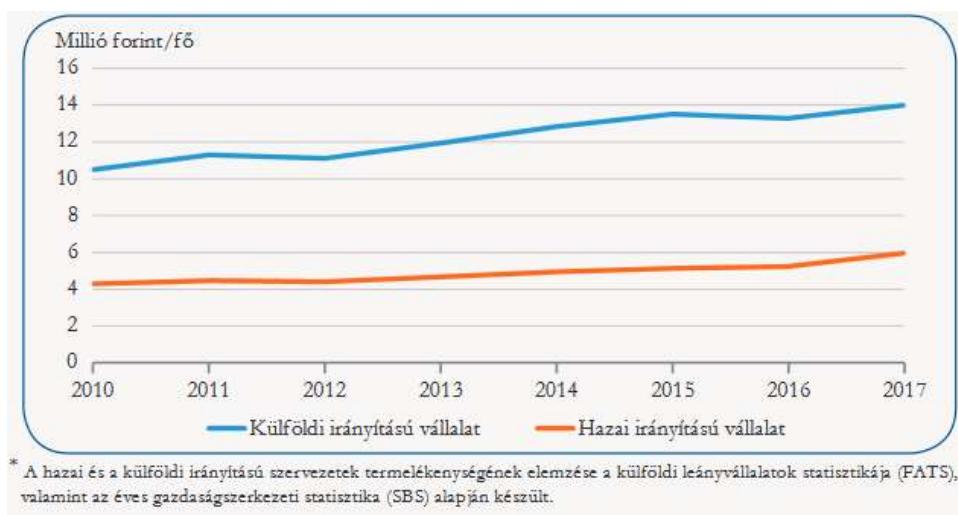
A magyar gazdaság intenzíven kapcsolódik a nemzetközi gazdasághoz. **2018-ban a Magyarországon működő vállalkozások 2,5%-a (mintegy 17 ezer) állt külföldi irányítás alatt** (KSH, 2018d). A külföldi irányítású vállalkozások Magyarországon kiemelkedő szerepet játszanak a vállalati szektor teljesítményében: ők adják gazdasági értékteremtésünk több mint felét, a magángazdaság munkahelyeinek negyedét. Mindez európai uniós összehasonlításban is igaz: a vállalati szektor hozzáadott értékéhez legmagasabb arányban (51%) Magyarországon járultak hozzá külföldi ellenőrzés alatt álló vállalkozások. Hazánkban főleg a német irányítású külföldi leányvállalatok dominálnak. Természetesen ezek a leányvállalatok is magyar gazdasági társaságként kerülnek regisztrálásra, függetlenül a tényleges irányítás külföldi eredetétől.

A külföldi cégek hozzáadott értékük közel háromnegyedét három nemzetgazdasági ágban – feldolgozóipar (50%), kereskedelem (15%), információ és kommunikáció (9,1%) – realizálták. Fontos kiemelnünk, hogy az egy külföldi leányvállalatra jutó átlagos alkalmazotti létszám 2017-ben 45 fő volt, és így a hazai irányítású cégek létszámkategória szerinti átlagos vállalatméretét (3 fő, mikroméret) jóval meghaladta (KSH, 2018d).

Az Európai Unió országai közül a vállalkozásszám, a gazdasági teljesítménymutatók és a foglalkoztatottak száma alapján egyaránt Németország a legfontosabb, ugyanis a német irányítású leányvállalatok 2018-ban a külföldi leányvállalatok árbevételéből 31%-kal, a hozzáadott értékéből 29%-kal részesedtek, és az összes külföldi irányítású vállalkozásnál a dolgozók közel 30%-át (216 ezer főt) foglalkoztatták. A külföldi vállalkozások bruttó tárgyeszköz-beruházásainak háromtizedét valósították meg német irányítású vállalkozások, amelyben kiemelkedő szerep jutott a német beruházások közel felét realizáló járműiparnak. A német irányítású vállalatok foglalkoztatásra gyakorolt hatása a járműiparon belül a közúti jármű gyártásában kimagaslóan erős, ahol a teljes vállalkozói kör munkavállalóinak közel 50%-át foglalkoztatták. (KSH, 2018d)

Bár a külföldi és a hazai irányítású vállalatok termelékenységé 2010–2017 között egyaránt növekvő tendenciát mutatott (lásd következő ábrát), érdemes figyelemmel lenni rá, hogy **a külföldi irányítású vállalatok termelékenysége 2010 és 2017 között jóval meghaladta a hazai irányítású cégekét, a különbség mértéke 2017-ben közel két és félszeres volt.** Mindez azzal a pozitív eredménnyel járt, hogy a külföldi részvétel a teljes vállalkozói kör termelékenységét számottevően megnövelte.

30. ábra: A vállalkozások egy alkalmazottra jutó hozzáadott értéke irányítás szerint\*



Forrás: KSH, 2018, 10. oldal

Mindebből tehát arra tudunk következtetni, hogy a hazai kkv szektoron belül is a külföldi irányítású cégek hozzáadott értéke a magasabb. Ők „húzzák fel” a statisztikákat. A tisztán magyar tulajdonú és irányítású kkv-k pedig a hazai gazdasági értékteremtéshez csak kisebb részben tudnak hozzá járulni termékeikkel vagy szolgáltatásaikkal. Sokan vannak, de gazdasági súlyuk nem túl nagy.

### 5.2.2 A magyar vállalatok külpiaci tevékenysége

**2017-ben az összes Magyarországon működő vállalkozás árbevételének 35%-a származott exportértékesítésből (KSH, 2018b), és a tendencia a későbbi évekre is megmaradt.** Fontos látni, hogy egyrészt a magyar külkereskedelem erősen koncentrált, így például a vállalatok 5 százaléka (jellemzően nagyvállalatok) bonyolítja az export és az import több mint 80 százalékát. (Békési, Halberm és Muraközy, 2013) Másrészt a hazai külkereskedelemben kimagasló jelentőségük van a fentebb már tárgyalt külföldi irányítású cégeknek.

Miközben a külföldi versenytársak jelenléte egészen bizonyosan fokozza a versenyt a hazai piacon, a magyar cégek nagy része ezt mégsem próbálja határokon túli terjeszkedéssel kompenzálni. Ahogy korábbi fejezetekben már kitértünk rá, elsősorban azért nem, mert úgy gondolják, hogy termékeik, szolgáltatásaik nem exportképesek, vagy, mert túl kicsinek tartják magukat. Ugyanakkor ma már nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a vállalkozások mérete a meghatározó a külföldi piacra történő kilépésben, hiszen ahogyan azt a későbbiekben még tárgyalni fogjuk, egyre több innovatív induló vállalkozás lép – akár korai fejlődési szakaszban – külpiacokra termékével vagy szolgáltatásával.

Ha számszerűsíteni kívánjuk, hogy a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások mekkora hányada van jelen külpiacokon, azt mondhatjuk a Budapest Bank egy 2017-es, 500 cég körében végzett felmérésére hivatkozva, hogy **a hazai kkv-k mindössze ötöde végez**



**exporttevékenységet**, és a külpiacra lépő új szereplők aránya is alacsony. Pedig a külföldi értékesítés jócskán növeli a bevételeket: a már exportálók forgalmának átlagosan egynegyede származik külpiaci tevékenységből. (Budapest Bank, 2017)

Mindemellett a külföldi értékesítés és a vállalatméret közötti szoros kapcsolat feltételezhető, hiszen a cégek külpiaci árbevételből való részesedése jelentős mértékben függ a vállalatmérettől: **a vállalkozások nagyságával egyenes arányban nő az átlagos külpiaci részesedés is.**

- A legalább 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok részesedése az összes exportárbevételből 2018-ban meghaladta a háromnegyedet.
- A magyarországi vállalkozások exportárbevételének csupán kevesebb, mint egynegyedét realizálták a 250 fő alatti kis- vagy közepes méretű vállalkozások. A számok tükrében is azt látjuk tehát, hogy a „nemzetközivé válás”, azaz **a külpiaci aktivitás elindítása és megerősödése elsősorban a növekedési pályán lévő vállalatokra jellemző**, amikor alkalmazotti létszámuk, pénzügyi stabilitásuk és tapasztalati tőkéjük alapján érettebb fejlődési szakaszba érnek.

Igaz ez annak ellenére, hogy Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozása, a digitalizáció és a globalizáció okán a különböző külpiacra lépési korlátok, mint például a vámok, a kvóták, a hosszú és költséges szállítmányozási opciók, a kapcsolatfelvétel körülményes volta stb. az elmúlt évtizedben jelentősen leegyszerűsítették a vállalkozások nemzetközi tevékenységét.

### **Külkereskedelmi termékforgalom**

Fontos látnunk, hogy a külpiaci gazdasági tevékenységek termékek és szolgáltatások külföldi piacokon való értékesítését jelenti, ráadásul a szolgáltató szektor konstans erősödésével a szolgáltatások nemzetközi forgalma is megnőtt. A továbbiakban az erre vonatkozó statisztikákat tekintjük át, hogy pontos képünk legyen a hazai cégek külpiaci aktivitásának volumenéről.

**Külkereskedelmi termék- és szolgáltatásforgalom:** azoknak a termékeknek és szolgáltatásoknak az összesége, amelyek az ország statisztikai területére, azaz belföldre való belépésükkel (behozatal), illetve onnan külföldre történő kilépésükkel (kivitel) növelik vagy csökkentik az ország anyagi erőforrásait. A külkereskedelmi termék- és szolgáltatásforgalom rezidens és nem rezidens gazdasági alanyok között bonyolódik le.

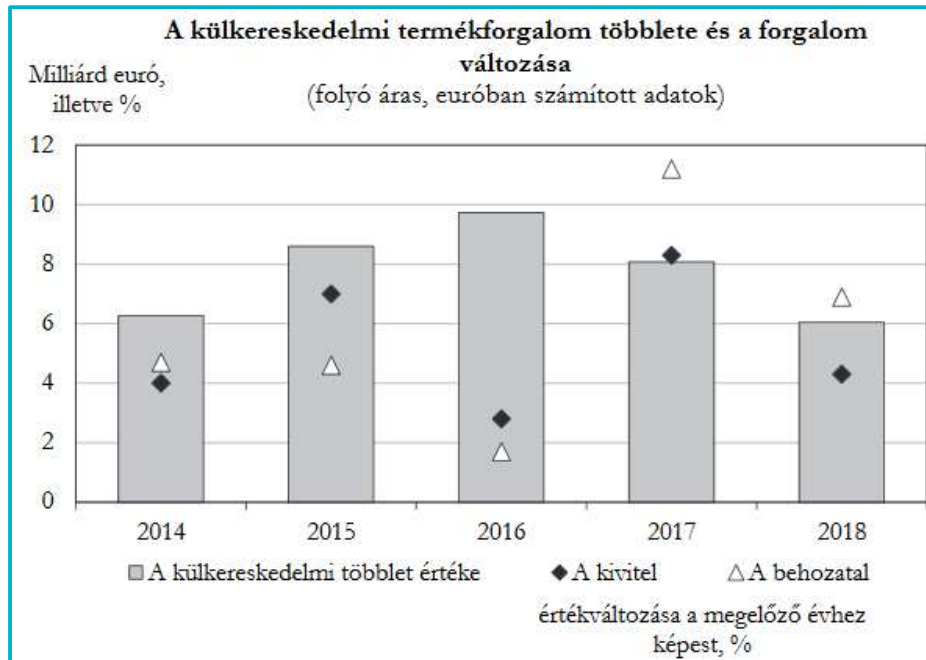
A Központi Statisztikai Hivatal 2019-es jelentése szerint a külkereskedelmi *termék*forgalomra vonatkozó adatok alapján 2018-ban a hazai kivitel értéke 105,1 milliárd eurót tett ki, 4,3%-kal nagyobb összeget, mint egy évvel korábban. A behozatal értéke 99,0 milliárd euró volt, és így 6,9%-kal meghaladta a 2017. évit. (KSH, 2019b)

**A külkereskedelmi többlet *termékek* esetében 2018-ban 6,0 milliárd eurót tett ki**, sajnos 2,0 milliárd euróval kevesebbet, mint 2017-ben. Mivel többletről beszélünk, a kivitt hazai áruk értéke nagyobb volt, mint a behozott külföldi áruk értéke, de csökkenő tendenciával.

**Külkereskedelmi többlet** áll fenn, ha a kivitt hazai áruk értéke nagyobb, mint a behozott külföldi áruk értéke. Fordított esetben **külkereskedelmi hiány** mutatkozik.

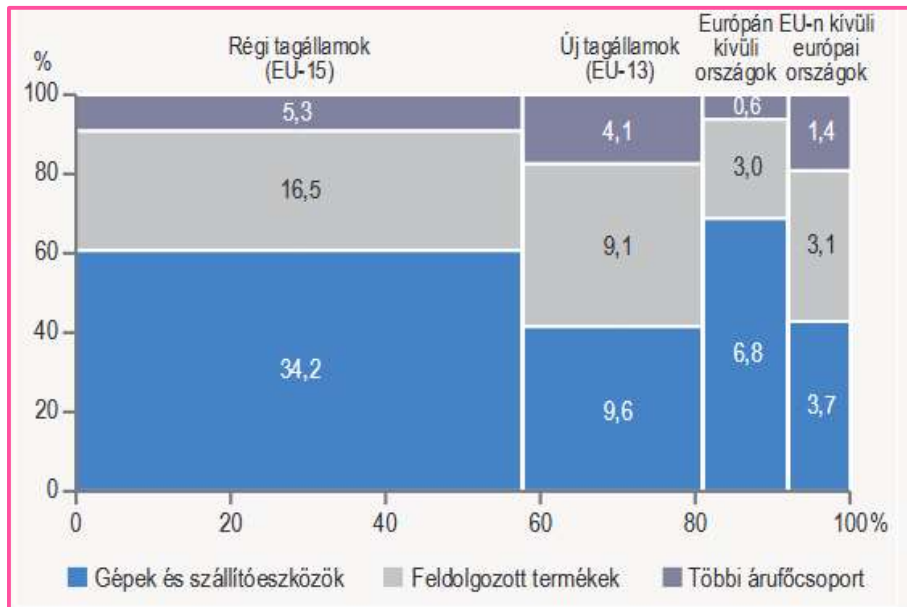
A 6 milliárd eurós többlet mellett természetesen nem beszélhetünk rossz egyensúlyi pozícióról, de kétségtelen, hogy a romlás üteme meglehetősen intenzív (lásd következő ábrát). Az aktívum a 2018. évinél legutóbb 2010-ben volt kevesebb.

31. ábra: Magyarország külkereskedelmi termékforgalmának tendenciái



Ahogy azt a következő ábra is mutatja, a *termékek* több mint 80%-a az EU tagállamaiban került értékesítésre, ami egyértelműen beazonosíthatóvá teszi a magyarországi termékexport fő célpontját (szomszédos országok és EU régi tagállamai).

32. ábra: A termékexport országcsoportos és árucsoportos szerkezete 2018. január–novemberben, milliárd euró



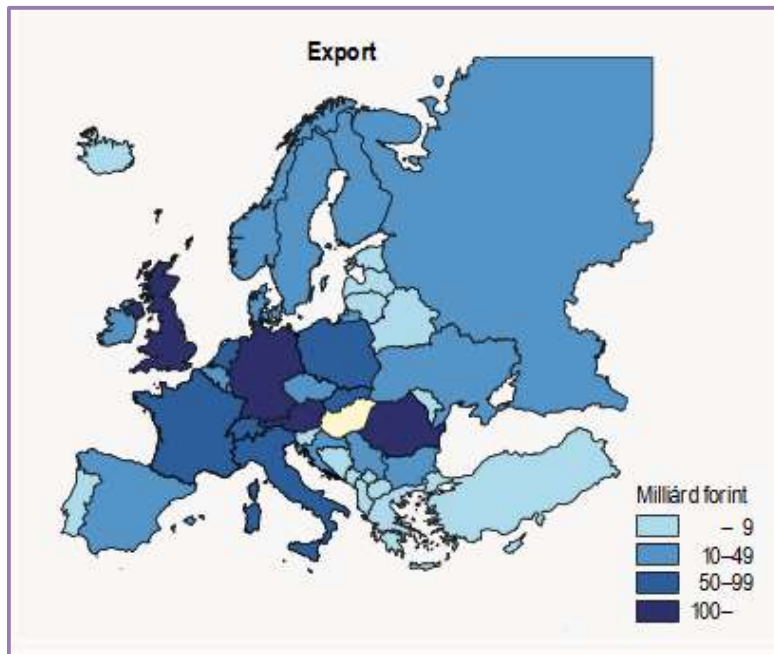
Forrás: KSH, 2019a, 1. oldal

### Külkereskedelmi szolgáltatásforgalom

A *szolgáltatások* külkereskedelmi forgalma stabilan hozzájárult az exporttöbbletnek az elmúlt időszakban. Különösen akkortól vált ez látványossá, amikor a termék-külkereskedelem aktívuma apadni kezdett, ahogyan erre az előzőekben már kitértünk. 2018-ben a **szolgáltatások exportja** mintegy 25 milliárd, importja 17 milliárd eurót tett ki, és **növekvő tendenciát** mutatott: A bevételek értéke folyóáron 5,0%-kal, a kiadásoké 2,1%-kal nőtt 2017-hez képest. **Szolgáltatás-külkereskedelmünk 8,7 milliárd eurós többlettel zárta 2018-at**, ami 720 millió eurós javulást jelent az egy évvel korábbihoz mérten. (KSH, 2019). Szolgáltatások esetén is tehát többletről beszélhetünk, de itt a tendencia is növekvő.

A legnagyobb forgalmú szolgáltatáscsoport az üzleti szolgáltatások voltak, ezt követte a turizmushoz, majd a szintén jelentős aktívummal rendelkező szállítási szolgáltatások. Fő kereskedelmi célpontok szolgáltatások esetén is az EU országai: A forgalom jelentős részét – az export 80, az import 83%-át – az Európai Unió tagállamaival bonyolítottuk le (következő ábra). Továbbra is **Németország hazánk legfontosabb külkereskedelmi partnere szolgáltatások esetén.**

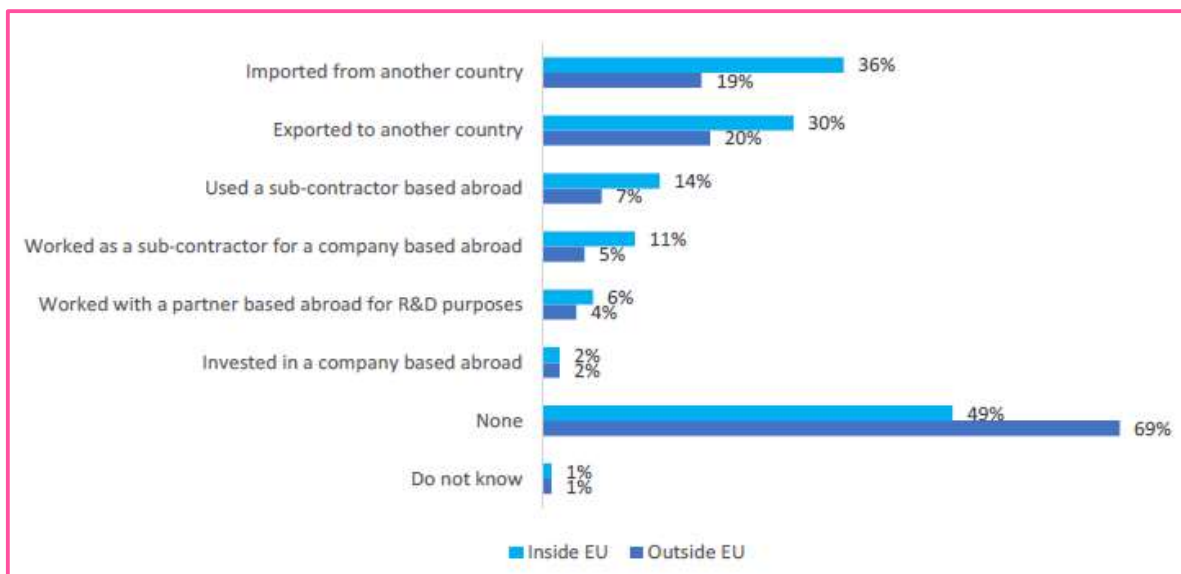
**33. ábra: Magyarország európai országokkal folytatott szolgáltatás-külkereskedelmi forgalmának alakulása, 2018**



Forrás: KSH, 2019c, 2. oldal

Mint ahogyan azt a következő ábra is jól szemlélteti, az EU 28 tagállama kkv-inak többsége egyelőre még nem, vagy csak az unión belül folytat határokon átnyúló kereskedelmi tevékenységet, holott a nemzetközivé válásnak számos előnye ismert és bizonyított, ahogyan erre a későbbiekben még ki fogunk térni.

**34. ábra: Az EU-28 kkv-i által az EU-28-on belül és az EU-28-n kívül folytatott nemzetközi tevékenységek**



Forrás: Európai Bizottság, 2018, 78. oldal

Hiába válságállóbbak a szolgáltatások általánosságban, mint a termékek (ezt bizonyította a 2008–2009-es világgazdasági válság is), sajnos a koronavírus-járvánnyal terhelt időszak a szolgáltatásokból származó stabil többletet is rombolni fogja, ami már látszik is a 2020-as adatokon. Hiszen például a turizmus egyik pillanatról a másikra gyakorlatilag eltűnt, ami egyre erősebb tartóoszlopa volt a magyar szolgáltatás-külkereskedelemnek. Hiába pótolhat valamennyit a belföldi turizmus az ágazat veszteségéből, az export-import vonal ettől még várhatóan romlani fog, hiszen a külföldi utak szinte biztosan nem állnak helyre. Mindeközben a gazdaság többi szolgáltató ágazata is hosszú ideig gyengén teljesített (a kijárási korlátozás idején), és csak lassú helyreállásra lehet számítani, ami szintén lefelé húzza a teljesítményt. (Portfolio.hu, 2020)

### 5.2.3 Összefoglalás: Magyar cégek külpiazi tevékenysége

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a termékével vagy szolgáltatásával külpiacon is jelenlévő hazai cégek többsége a szomszédos országokban, vagy az EU egyéb országaiban értékesít, az Európai Unió határain túl pedig csak a cégek kevesebb, mint 20 százaléka merészkedik. A hazai kkv-k mindössze ötöde végez exporttevékenységet, és általánosságban elmondható, hogy a cégek külpiazi árbevételből való részesedése jelentős mértékben függ a vállalatmérettől: minél nagyobbak a vállalkozások, annál jelentősebb a külpiazi bevételük is. Igaz ez annak ellenére, hogy egyre növekszik a korai szakaszban nemzetköziesedő, innovatív induló vállalkozások száma Magyarországon, akik a hagyományos cégektől eltérő módon jelennek meg a külpiacon. Kiemelendők továbbá a külföldi irányítású cégek, hiszen a Magyarországon működő vállalkozások exportárbevételének jelentős részét e cégek realizálták. A fő kereskedelmi célpontok termékek és szolgáltatások esetén egyaránt az EU országai, ezen belül is főként a határos országok, valamint Németország.

## KÉRDÉSEK, FELADATOK

### Kitekintő kérdések, feladatok

**K5.2.1.** Mi mondható el a hazai kis- és középvállalkozások gazdasági súlyáról?

**K5.2.2.** Mit nevezünk külkereskedelmi termék- és szolgáltatásforgalomnak? Mi jellemző erre hazánk esetében? Nézzon utána az aktuális adatoknak!

**K5.2.3.** Mennyit tett ki hazánk külkereskedelmi többlete/hiánya termékek esetén 2018-ban? Nézzon utána az aktuális (előző évi) adatoknak!

**K5.2.4.** Mennyit tett ki hazánk külkereskedelmi többlete/hiánya szolgáltatások esetén 2018-ban? Nézzon utána az aktuális (előző évi) adatoknak!

**K5.2.5.** A hazai kkv-k mekkora aránya végez exporttevékenységet? Nézzon meg az aktuális statisztikákat a KSH weboldalán!

**K5.2.6.** Mi a hazai exportárúk és -szolgáltatások fő célpiaca aktuálisan?

### **Projektkérdések, -feladatok**

**P5.2.1.** Vegyen alapul egy hazai vállalkozást, és tárja fel, milyen országok felé és milyen intenzitással végzett adott cég külkereskedelmi tevékenységet!

**P5.2.2.** Vizsgálja meg, hogy adott cég esetében az import (árúk/szolgáltatások behozatala) vagy az export (árúk/szolgáltatások kivitele) dominál-e?

## 5.3 A nemzetköziesedés gazdaságtana

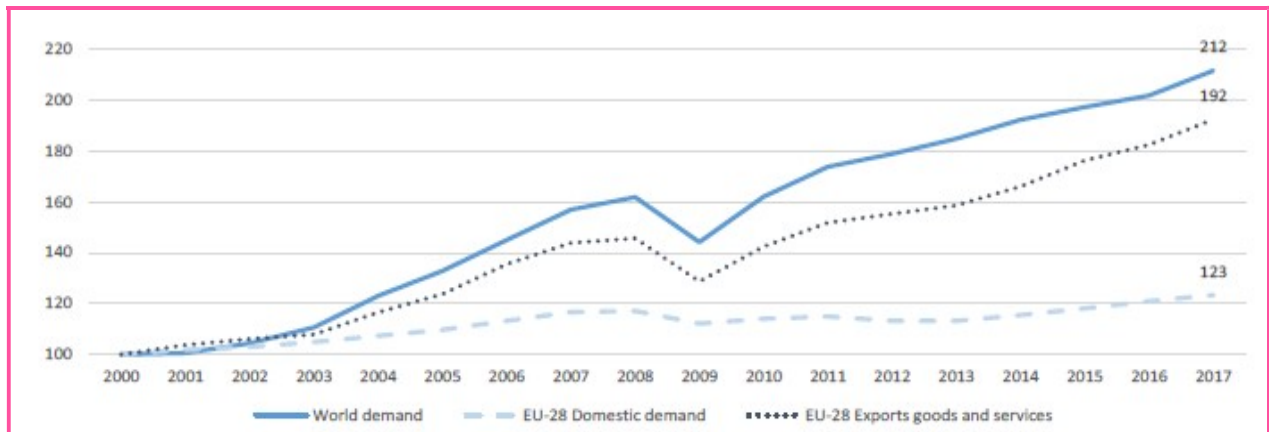
A nemzetköziesedés fogalmát Incze (2010) Beamish 1990-es tanulmánya alapján következőképpen fogalmazza meg: „a nemzetköziesedés az a folyamat, amelynek során a vállalatok figyelmüket a nemzetközi tranzakcióknak a vállalat jövőjét érintő közvetlen és közvetett hatására fordítják, és tranzakciókat kötnek és folytatnak más országok vállalataival”. (Incze, 2010, 31. o.) A következő alfejezetben a vállalatok külpiaci tevékenységét befolyásoló tényezőket tekintjük át. Kitérünk rá, hogy a vállalkozásfejlesztési stratégiák között hol helyezkedik el a nemzetköziesedés, és részletesen tárgyaljuk a külpiacra lépés ösztönzőit és akadályait.

### 5.3.1 Nemzetközi piacok és szabadkereskedelmi egyezmények

Ahogy kitértünk már rá, az Európai Bizottság nemzetközi felmérése szerint az exporttevékenységet folytató vállalatok a belföldi piacon maradó cégekhez képest harmadával nagyobb valószínűséggel növelik nyereségüket. (Európai Bizottság, 2018) Az EU tagországainak jelentős része kimagasló mértékben épít a külkereskedelemre, mely az európai uniós belső piac kialakításának egyik oka és célja volt.

2000 és 2017 között a világkereslet több mint kétszeresére nőtt, és az EU 28 tagállamában az áruk és szolgáltatások exportja is majdnem megduplázódott, ugyanakkor az EU-28 belföldi kereslete alacsonyabb mértékben, kevesebb, mint 25%-kal nőtt (lásd 25. ábra). Tehát **az EU belső kereskedelme is növekvő tendenciát mutat, de az EU-n kívüli országokkal való együttműködés növekedési potenciálja mindezt bőven meghaladja.**

**35. ábra: A világkereslet alakulása, az áruk és szolgáltatások exportja EU-28 belől és az EU-28 belföldi kereslete 2000 óta (2000 = 100)**



Megjegyzés: Világkereslet = áruk és szolgáltatások importja valamennyi országban; az EU-28 belföldi kereslete = az EU-28 háztartások és kormányok végső fogyasztási kiadásai + bruttó rögzített EU-28 háztartások, kormányok és vállalkozások általi tőkeképzés.

Forrás: Európai Bizottság, 2018, 147. oldal

A globalizáció kísérőjelensége a *hazai piacok túlzott védelmének a megszűnése*. A **szabadkereskedelmi szervezetek és egyezmények** célja éppen a határokon, sőt akár kontinenseken átívelő kereskedelmi és gazdasági együttműködések könnyebbé tétele. A **szabadkereskedelmi megállapodások** (angolul „free-trade agreements”) lényege, hogy összefogja egy-egy régió, földrajzi terület, kontinens országait, és együttműködés keretében liberalizálja a kereskedelmüket, gazdasági működésüket. Európában az Unió belső piaca is hasonló elvek mentén működik, de az EU már több más országgal aláírt hasonló egyezményt, többek között Japánnal és Kanadával is. A legfőbb érv a szabadkereskedelem mellett, hogy lehetővé teszi a méretgazdaságosságot, növeli a versenyt és ezáltal az innovációt. Ellenérvként pedig leginkább a sérülékeny iparágak védelmének szükségességét szokták kiemelni, valamint a már elért fogyasztói, felhasználói standardok megőrzésének és védelmének szükségességét (pl. élelmiszerbiztonsági standardok). (Fekete, 2019)

*JEFTA: Japan–EU Free Trade Agreement. Ez a megállapodás összesen csaknem 640 millió lakosságú szabadkereskedelmi térséget hoz létre, amely részesedése a világkereskedelem teljes forgalmából megközelíti a 40%-ot. A japán kivitel harmadik legfontosabb célpontja az EU. Európai részről az agrártermelők a megállapodás fő nyertesei, mivel a termékek 85%-a juthat majd be vámmentesen a japán piacra, a többi esetében fokozatosan csökkentik a vámokat. Az európai élelmiszer slágertermék Japánban. Az európai hús- és tejtermékek japán exportja előzetes kalkulációk alapján a JEFTA által további 180%-kal nőni fog. Továbbra is védővám marad fent bizonyos agrártermékek esetében, mint például a Japán által az importált rizsre kivetett vám. Abban viszont már megállapodás született, hogy a szaké és a bor importvámjait kölcsönösen eltörlik, és Japán néhány éves átmeneti időszak után vámmentesen szállíthat autókat az unióba.*

36. ábra: Mesterséges intelligencia által vezérelt, autonóm humanoid robotot<sup>24</sup>



Forrás: Kokoro, 2020

Természetesen a nemzetközi piacokon való megjelenés során is releváns marad a külpiacra vinni kívánt termék vagy szolgáltatás eredete. Az **eredetmegjelölés** elsődleges célja, hogy a fogyasztók termékválasztását segítse azáltal, hogy a termék eredetéről világos, tömör tájékoztatást ad a vásárlóknak, felhasználóknak. Az eredetmegjelölésnek főleg mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek esetében kimagasló a jelentősége, hiszen az eredetmegjelölés és a földrajzi környezet, valamint a természeti és emberi tényezők közötti kapcsolatot igen szigorú kapcsolatnak kell fennállnia, azaz az előállítás minden egyes lépésének meghatározott területen kell történnie. Mindemellett minden országnak van imázsa, amely kihathat a vásárlók termékválasztási preferenciáira, ez az imázs azonban nem statikus, hanem időben változó, és indirekt, illetve direkt módon is alakítható, befolyásolható. A JEFTA kapcsán az az elvárás, hogy főleg mezőgazdasági eredetű termékek fognak az EU-ból megnövekedett volumenben és egyszerűsített eljárás keretében kijutni a szigetországba.

37. ábra: Magyar Termék eredetmegjelölés



Forrás: Magyar Termék Nonprofit Kft., 2020

<sup>24</sup> Japán élen jár az elektronika és a robotika terén. Erre jó példa a fenti képen látható humanoid robot, akit az Oszakai Egyetem munkatársai terveztek.



*A MAGYAR TERMÉK Nonprofit Kft. 2006-ban alakult azzal a céllal, hogy tanúsító védjeggyel segítse a hazai áruk könnyű és egyértelmű azonosíthatóságát, növelje a magyar termékek iránti keresletet. Sikerét jól jelzi, hogy mára több mint 170 cég mintegy 4000 terméke és szolgáltatása viseli a Magyar Termék védjegyek valamelyikét. A világkereskedelem tehát kimagasló növekedési lehetőségeket rejt az európai vállalatok számára, beleértve a kis- és közepes vállalkozásokat is. Az Európai Unió is elő kívánja segíteni a kkv-k nemzetközivé válását, a világgazdaságban való intenzívebb becsatlakozásukat. Az Európai Kisvállalkozói Intézkedés-csomag (Small Business Act) a tagállamokat arra ösztönözi, hogy mutassák fel hazai kkv-ik számára a globális piacok nyújtotta növekedési előnyöket, és támogassák őket külpiaaci törekvéseikben. (Európai Bizottság, 2008)*

### 5.3.2 Külpiaaci tevékenységek iránya és formája

Írányát tekintve a vállalati nemzetköziesedés megvalósulhat kifelé (**outward** – pl. termékek és szolgáltatások külpiacon történő értékesítésén keresztül) és befelé (**inward** – pl. nyersanyagok, alapanyagok külföldről történő beszerzésén keresztül) egyaránt. Mindemellett a vállalatok nemzetközivé válása számos további, egymást kölcsönösen erősítő vagy kizáró dimenzió mentén történhet:

- A cégek foglalkozhatnak áruk és szolgáltatások kivitelével vagy behozatalával (export, import).
- A vállalatok részesülhetnek közvetlen külföldi befektetésekben (befelé irányuló közvetlen külföldi befektetések, inward FDI), vagy befektethetnek külföldön (külföldi közvetlen tőkebefektetések, outward FDI).
- Akkor is, ha maguk nem vesznek részt közvetlenül határokon átnyúló tevékenységekben, a cégek részévé válhatnak nemzetközi értékláncoknak, például beszállítóként.
- A vállalatok részt vehetnek nemzetközi K + F és innovációs együttműködésekben.
- Továbbá terjeszthetik termékeiket vagy szolgáltatásaikat franchise hálózat kiépítésével és működtetésével, akár határokon átnyúlóan is.

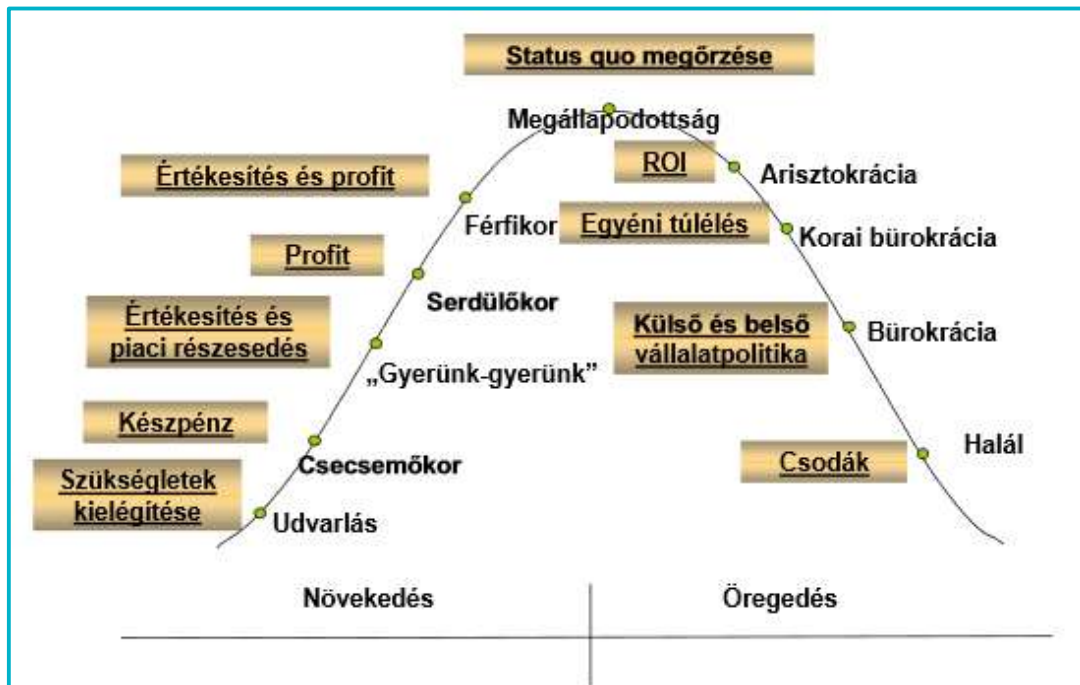
Érdemes leszögezni, hogy a külpiaaci lépés mindig egy *stratégiai döntés*. Bár lehet kiút is a sikertelenségből, mégis főként növekedési pályán lévő vállalatok esetében releváns, hiszen jelentős kezdeti induló költségekkel jár, és egy-egy új piac vonatkozásában a sikeres kimenet sem garantálható, a legalaposabb piackutatás mellett sem.

### 5.3.3 Nemzetköziesedés a vállalatok különböző életszakaszában

Egy cég stratégiai fejlődési lehetőségei szempontjából rendkívüli jelentőséggel bír, hogy mely életszakaszban található éppen. A vállalatnövekedési modellekkel foglalkozó kutatók (Hanks et al., 1993; McMahan, 1998) egyetértenek abban, hogy a vállalkozások növekedése jellegzetes szakaszokból áll. Egy-egy szakaszt hasonló piaci viselkedés, szervezeti és vezetési problémák jellemeznek. Erre jelen tankönyv 1. fejezete is részletesen kitér. Adizes (1992) a vállalatok

fejlődési ciklusát tíz lépésben határozta meg. Az egyes szakaszokat a következő ábra foglalja össze.

38. ábra: A vállalati életciklus tíz állomása



Forrás: Adizes, 1992 alapján Salamonné Huszty, 2006, 59. oldal

A Courtship, azaz az udvarlás szakaszban a vállalkozók megpróbálják körvonalazni a vállalkozásalapítással kapcsolatos ötleteiket. A csecsemőkor szakaszban a vállalatvezetők folyamatosan áthelyezik fókuszukat az ötletek generálásáról a kézzelfogható eredmények elérésére. Szigorú szabályok, eljárások még nem jellemzik a céget: a vállalkozók tapasztalatukat és szakértelmüket felhasználva oldják meg a felmerülő problémákat. Gyakori, hogy mivel mindent saját maguk akarnak elvégezni, hosszú munkaórákat töltenek nap mint nap a vállalkozás működtetésével.

A Go-Go szakaszban a vállalat folyamatosan növelni tudja az értékesítéseit. A vállalkozók még mindig minden döntést a saját kezükben próbálnak tartani. A serdülőkor (adolescence) szakaszban a vállalat az értékesítésekre fordítja elsődlegesen a figyelmét, a szervezeti kultúra fejlesztése sok esetben még kevésbé dominál. Ennek köszönhetően konfliktusos helyzetek alakulhatnak ki. A tulajdonos próbálja a döntési jogköröket még mindig saját magánál tartani, de ez egyre kevésbé sikerül. Ekkor már rendszerek kialakítására van szükség.

A férfi- vagy gender-semlegesebben felnőttkorban a szervezet pontosan tudja, hogy mit kell tennie a profitábilis működés érdekében. Kialakulnak és megszilárdulnak a szervezeti struktúrák. A vezető már nem szeretne mindenről saját hatáskörben dönteni, megbízza az alkalmazottakban és delegálja a feladatokat. A rugalmas működés következtében a szervezet képes az új piaci lehetőségekre aktívan reagálni. (Adizes, 1992; Bogáth, 2015)

Mint fenti modellből kiolvasható, a Go-Go szakaszban és a serdülőkorbán a cégek még fejletlenebbek, ezáltal sérülékenyebbek. Korai nemzetköziesedők esetében már ezekben a fejlődési szakaszokban is jellemző lehet a külpiazi aktivitás, de **a felnőttkor egész biztosan stabilabb szervezeti és pénzügyi háttérrel nyújt a nemzetköziesedéshez.**

### 5.3.4 Belső növekedés és nemzetköziesedés

A növekedési fázis elsősorban azért ideális a nemzetköziesedés megkezdése szempontjából, mert a külpiacon való megjelenéshez szabad pénzeszközökre lesz szükség. Ezt elő lehet teremteni:

- a vállalkozás belső erőforrásai által, pl. az értékesítés bevételeinek növelésével, vagy sok esetben
- külső pénzügyi források felhasználásával.

Ahogy arra már korábban is kitértünk, a vállalatok külpiazi tevékenysége mindig egy stratégiai döntés a vezetőség részéről. A belső növekedésnek több útja létezik, a nemzetköziesedés egy opció a vállalati fejlődésre. Ezt a kérdést a vállalatgazdaságtan és a gazdálkodástudomány az értékesítés két fundamentumán, a terméken és a piacon keresztül vizsgálja. Ebben a felosztásban a terméken keresztül megjelenik a kínálati oldal, a piac mögött pedig fizetőképes keresletet feltételezünk. E két vizsgálati dimenziót Ansoff (1957) tovább bontotta meglévő/jelenlegi, valamint új kategóriákra. Mindezek alapján, a termék/piac függvényében, négy stratégiai irány – piackiagnázás, piacfejlesztés, termékfejlesztés, valamint diverzifikáció – alakítható ki (lásd következő táblázatot). **A nemzetköziesedés kapcsán elsősorban a vállalat már meglévő termékének vagy szolgáltatásának új piacon való, értékesítési célú megjelenéséről beszélünk.**

9. táblázat A belső növekedés útjai. Szerves fejlődés termék-piazi stratégiákkal

	Jelenlegi termék	Új termék
Jelenlegi piac	Piaci térhódítás	Termékfejlesztés
Új piac	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

Forrás: Ansoff, 1957 alapján Vecsenyi, 2011, 351. oldal

Visszacsatolásként a magyar vállalkozásokhoz: A lehetőségek és a pozitív példák ellenére a hazai cégek mintegy kétharmada megelégszik a hazai piac nyújtotta lehetőségekkel. Az okok sokrétűek, ahogyan arra a fejezet elején már utaltunk. Bár az exportpiacon tapasztalattal még nem rendelkező vállalatok vezetőinek mintegy kétharmada a Budapest Bank felmérése során úgy nyilatkozott, hogy akkor sem szeretne külföldre terjeszkedni, ha a jelenlegi gátló tényezőket sikerülne leküzdenie, elképzelhető, hogy az élesedő verseny lépéskényszerbe hozza majd a magyar cégeket: a külföldi konkurencia megjelenése a magyar piacon adott esetben potenciális piacvesztési veszélyt jelenthet.

### 5.3.5 Érvék a nemzetköziesedés mellett

Korábban már kitértünk rá, hogy a piacok nemzetközi integrációja, globalizációja számtalan céget érint, amelyek a nemzetközi értéklánc valamely fázisában nemzetközi szinten vesznek részt az új termékek és szolgáltatások kifejlesztésében, előállításában és az értékesítésben egyaránt. A globalizáció egyik fontos velejárója a vásárlói preferenciák fokozódó hasonulása, homogenizációja. Ez a nemzetköziesedett vállalatok számára megkönnyítheti és fajlagosan olcsóbbá, ezáltal pedig üzleti szempontból vonzóvá teheti a termék- és szolgáltatásfejlesztést és értékesítést a külföldi piacokon.

De mi motiválhat egy vállalatot arra, hogy külpiaci terjeszkedésbe kezdjen? Amint arra egy európai nemzetközi konzorcium közös jelentése is rámutat (Bpifrance, 2018), a kkv-k számos különféle módon profitálhatnak a nemzetközivé válásból. A következőkben a vállalati nemzetköziesedési folyamatokat elősegítő, illetve akadályozó tényezőket tekintjük át a szakirodalom alapján (Czakó és Könczöl, 2014; Mikesy, 2013).

#### A külpiacra lépés ösztönzői

1. *Nagyobb piac:* A belföldi és nemzetközi értékesítés együttesen olyan opciókat kínál egy vállalkozó számára, mely egy adott, helyhez kötött piacon nem lenne elérhető számára. A méretgazdaságosságból egyértelműen profitálhatnak a vállalatok, ha többet termelnek és értékesítenek külpiaci tevékenységük által.
2. *Növekedési határok:* Egy kisméretű piacon (pl.: Magyarország) egy idő után minden növekedni vágyó vállalkozás rákényszerítül arra, hogy külföldön is kipróbálja magát (lásd az észtt Skype és Transferwise példáját). A vállalatok csökkenthetik a piaci kockázatot azáltal, hogy diverzifikálják értékesítésüket a különböző piacokon.
3. *Magasabb profit:* A nemzetköziesedés lényeges hajtóereje a növekvő bevétel és a csökkenő költségek (pl. alacsonyabb munkaerő-költségek). Ez utóbbi tényező reális, amennyiben a vállalat olyan piac(ok)ra tud lépni, ahol ki tudja használni a fenti lehetőségeket.
4. *Gyorsabb növekedés:* A nemzetközi kereskedelem bővülési üteme sok esetben meghaladja az egyes nemzetgazdaságok bővülési ütemét.
5. *Telített hazai piac:* A túl sok hazai cég telíti a piacot. Ha a vállalatok nyitnak a külpiacok felé, tehetik ezt egy olyan piac felé, amely kevésbé kompetitív. Ugyanakkor a külföldi piacokra való belépés új lehetőségeket nyit meg, és arra ösztönözheti a cégeket, hogy innovatívabbak és termelékenyebbek legyenek, azaz felvegyék a versenyt. A lehetőségek általában országspecifikusak és a növekvő gazdasági potenciál generálja őket.
6. *Korai fázisú terjeszkedés:* Ez előny is lehet, hiszen kicsi és rugalmas korában kezd el terjeszkedni a cég, nemzetközi szemlélettel felvértezve tudja kialakítani a szervezetet. Mindemellett a kevésbé stabil szervezeti és pénzügyi háttér miatt ez egyúttal sok veszélyt is magában rejt.

7. *Szállítási költségek csökkentése*: Egy értékesítési leányvállalat és / vagy termelőüzem külföldön történő elhelyezése közelebb hozza a kkv-kat ügyfeleikhez és csökkentheti a termelési és / vagy terjesztési költségeket. Mindez azon cégek esetében releváns, akik már rendelkeznek külföldi ügyfélkörrel és nemzetközi tevékenységüket szeretnék optimalizálni.
8. *Előnyösebb erőforrásokhoz való hozzájutás*: sok esetben a globális beszerzés növelheti a kínálat választékát, és akár költségelőnyhöz is vezethet.
9. *Gazdaságpolitikai ösztönzők*: A különböző kereskedelmi megállapodások és szövetségek, illetve a rugalmas árfolyamok mellett számos költségoptimalizálási és tőkekihelyezési megoldást tesz lehetővé.
10. *„Csordaszellem” (herding, ~ benchmarking)*: Követi a versenytársai példáját. Pozitív eredményt hozhat, amennyiben a vállalat jól használja ki a lehetőségeit és maximalizálja a potenciális erőforrásait.
11. *A partnerek húzó ereje*: Sok esetben a már külpiacra lépett cégek profitálhatnak külföldi partnereik technológiai know-how-jából
12. *Árfolyamnyereség*: Bár kevésbé tűnhet meghatározónak a hazai fizetőeszköz árfolyama a külföldi devizákkal szemben, a cégeket mégis ösztönözheti az exportra az árfolyamkülönbségből származó extra nyereség és bevétel. (Antalóczy és Éltető, 2016) A korábbi évekhez képest ez a komponens a forint elmúlt időszaki drasztikus leértékelődése miatt jelenleg valószínűleg nagyobb figyelmet kap a vállalatok részéről.

39. ábra: Külpiacra lépést ösztönző tényezők kategóriái



Forrás: saját szerkesztés

### 5.3.6 A külpiacra lépés akadályai

Természetesen ellenérvek is felsorakoztathatók egy vállalat esetleges nemzetköziesedése kapcsán. Ezen akadályok földrajzi régióként, iparágként, a vállalat típusától és tevékenységétől függően változhatnak és eltérhetnek, azonban néhány nagyon jellemző gátló tényező a legtöbb vállalat esetében megmutatkozik.

Ahogy korábban említettük, egy pénzügyileg instabil, gazdasági-szervezeti nehézségekkel küzdő cég számára nem biztos, hogy érdemes a nemzetköziesedéssel járó megnövekedett terheket bevállalni. Mikešy Álmos 2013-ban magyar kkv-k körében végzett felmérése alapján a külpiacra lépés legnagyobb akadályja az volt, hogy az adott termék vagy szolgáltatás „nem volt exportképes”, azaz nem rendelkezett azokkal a komparatív előnyökkel, amelyekkel fel tudta volna venni a versenyt a külpiacokon a konkurens termékekkel vagy szolgáltatásokkal szemben. Más szerzők szerint további gátló tényezőt jelent a finanszírozási lehetőségek hiánya, a hiányos külpiaci ismeretek (információ, tapasztalat és piaci tudás), a nyelvi problémák, valamint a kapacitásproblémák. (Antalóczy és Sass, 2011) A következő táblázat a külpiaci terjeszkedést akadályozó külső tényezőket szemlélteti.

10. táblázat Merjek, vagy ne merjek? Vállalkozások külpiaci terjeszkedését akadályozó külső tényezők

Piaci potenciál	Pszichikai és fizikai távolság
Piac érettsége/éretlensége Network (hiánya) piaci szereplőkkel (beszállítók stb.) Költségek	Távolság Kockázatvállalás Demográfia és kultúra
Verseny intenzitása	Helyi jogszabályok
Tőkeerős versenytársak a külpiacokon Magas belépési küszöb	Eltérő szabályozás és ismeretek hiánya Lokális, magát piacon és iparágban kiismerő partner hiánya

Forrás: saját szerkesztés

*„Tapasztalataink szerint a cégek jelentős része azért nem kezd exporttevékenységbe, mert hiányoznak az ehhez szükséges ismeretei, ebből fakadóan az önbizalmuk is alacsony. Gyakran azt gondolják, hogy ez meghaladja a képességeiket és jelenlegi tudásukat, pedig merészebb társaik eredményei azt mutatják, hogy akár a legkisebbeknek is megérheti átlépni az országhatárokat.”* Dancsné Engler Bernadett, a Budapest Bank kisvállalati üzletágának vezetője.

Ghemawat (2001) a cégek külpiaci tevékenységeit akadályozó tényezőket kulturális (C), adminisztratív (A), földrajzi (G), és gazdasági (E) csoportokba sorolta be, és a CAGE keretben foglalta össze.

### 5.3.7 Nemzetközi terjeszkedés stratégiája

A különböző motivációk mentén a cégek stratégiát fogalmazhatnak meg esetleges külpiazi tevékenységükre vonatkozóan. Incze (2005) és Dunning (1993) széles körben igazolt csoportosítását követve négy átfogó csoportot határoz meg, ahová a cégeket a nemzetközi terjeszkedési stratégiájuk alapján be lehet sorolni:

- *Erőforrás-kereső*: az alacsonyabb anyag- és munkaerőköltség, szállítási költség megfontolások, kedvező adózási feltételek miatt terjeszkednek. Negatív korrelációt észleltünk a stratégiai motiváció és a kedvezőerőforrásokhoz való hozzáférés motivációja között, tehát vagy az egyik dominál, vagy a másik.
- *Piacszerző*: a külföldi piac jelentősége, mérete és növekedése, valamint a kereskedelmi korlátok leküzdése motiválja ezeket a cégeket. Tipikus válasz a külpiazi lépés motivációjára, hogy „szűk a belső piac”.
- *Hatékonyságkereső*: motivációjuk a külföldi terjeszkedés által elérhető racionalizálás, specializáció, méret- és választékgazdaságosság.
- *Stratégiai előnyöket keresők*: olyan tényezők motiválják ezeket a cégeket, mint a hosszú távú versenypozíció megvédése és/vagy megerősítése, a kritikus tömeg elérése, a növekedés. Erről korreláció feltételezhető a „piacszerző” stratégiát választó cégekkel.

Ahhoz, hogy a cégek mérlegelni tudják, hogy megéri-e nekik a külpiazi gazdasági tevékenység, mindenféleképpen információkra van szükségük. Ezt hívjuk piacelemzésnek.

Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy két fajta cég létezik:

- 1.) aki hisz a piacelemzésben, és ennek tükrében készít stratégiát, valamint
- 2.) a többség, aki másképp közelíti meg, nem feltétlen hisz a piacelemzésen alapuló stratégiákban, ellenben rögtön sales-be fog.

*Az „elrettentő példa”*

*Figyelemreméltó, hogy az esetek egy részében úgy történik a külpiazi lépés, hogy a cégvezető szinte véletlenszerűen kiválasztja az egyik terméket, lefordít(tat)ja angolra vagy az adott ország nyelvére a bemutatót, és megbíz valakit, hogy kezdje meg az értékesítést. Ilyenkor a cég megbízott munkatársa elkezd nemzetközi rendezvényekre járni, cégeket hívogatni, esetleg partnert és disztribútort próbál találni. Sokszor mindezt egyszerre 4-5 országban, különösebb prioritások nélkül.*

## *Vajon mi ebben a buktató?*

### 5.3.8 Összefoglalás: A nemzetköziesedés gazdaságtana

A globalizáció, a szabadkereskedelmi egyezmények és a tranzakciós költségek csökkenésével a világkereskedelem intenzívebbé vált az elmúlt évtizedekben. Vállalatgazdasági értelemben megkülönböztetünk kifelé (outward) és befelé (inward) irányuló külpiaci tevékenységeket. A vállalatok fejlődési fázisait tekintve, az indulást követő első szakaszokban a cégek még fejletlenebbek, ezáltal sérülékenyebbek. Korai nemzetköziesedők esetében már ezekben a fejlődési szakaszokban is jellemző lehet a külpiaci aktivitás, de a felnőttkor egész biztosan stabilabb szervezeti és pénzügyi hátteret nyújt a nemzetköziesedéshez. A külpiaci gazdasági tevékenységeknek számos érve és ellenérve van. Elsősorban kisebb méretű országok esetén a vállalatok viszonylag korán megérik a növekedési határokat. Nem ritka, hogy a magasabb profit vagy az olcsóbb erőforrások miatt döntenek a nemzetköziesedés mellett. Fontos ellenérv ugyanakkor a kockázat növekedése, és a kételkedés a termék/szolgáltatás „exportképességében” (azaz versenyelőnyében). A különböző motiváció, érvek és ellenérvek, valamint ideális esetben piackutatás mentén a cégek stratégiát fogalmazhatnak meg külpiaci tevékenységük kapcsán.

## **KÉRDÉSEK, FELADATOK**

### **Kitekintő kérdések, feladatok**

**K5.3.1.** Fejlődési szakaszok: Melyik fejlődési szakaszban érdemes egy vállalatnak külpiaci megjelenésen gondolkodnia?

**K5.3.2.** Külpiaci stratégia: Mit érdemes mérlegelni a cégeknek külpiacra lépés előtt?

**K5.3.3.** Piacfejlesztés belföldön vs külföldön: Milyen opciók álnak rendelkezésre a növekedéshez? (lásd: Ansoff mátrix, 1. táblázat)

**K5.3.4.** A külpiacra lépés ösztönzői: Kategorizálja a külpiacra lépés ösztönző tényezőit a 10. ábra segítségével!

**K5.3.5.** Eredetmegjelölés: A <https://amagyartermek.hu/> weboldalon nézzen utána, hogy mi a különbség a magyar termék, a hazai termék és a hazai feldolgozású termék megjelölések között!

### **Projektkérdések, -feladatok**

**P5.3.1.** Vegyen alapul egy hazai vállalkozást (például a későbbiekben ismertetett Gyermelyi Zrt.-t, X-Plast Kft.-t vagy Neticle Labs Kft.-t), és tárja fel, az Ansoff mátrix alapján mely vállalatfejlesztési stratégiát választották!



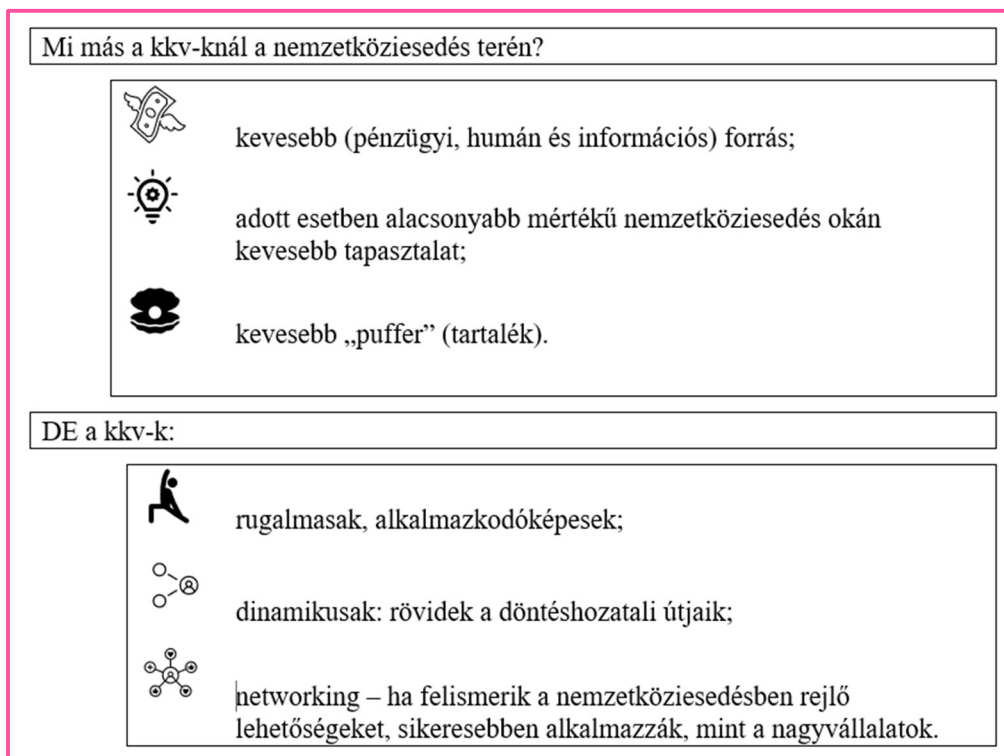
**P5.3.2.** Vizsgálja meg, hogy adott cég esetében a külpiaci gazdasági tevékenység ösztönzői vagy akadályai dominálnak-e?

#### 5.4 Kkv-k nemzetköziesedésének tipikus modelljei

A nemzetközi piacra lépés lehetséges módjait a 20. század második felében egyre intenzívebben kutatták, azonban kezdetben még a nemzetállamok közötti kereskedelem és a nagyvállalatok nemzetköziesedése volt a kutatások fókuszában. A kisebb vállalkozások külpiacra lépésének vizsgálata az 1990-es évek közepén indult meg, amikor a nemzetgazdaságok és a nagyvállalatok exporttevékenységén túl egyéb, vállalatméret-specifikus nemzetközi piacra lépési modelleket is azonosítottak a kutatók (Dunning, 1993). A nemzetközi szakirodalomban ekkor kezdve ismerték fel – nem függetlenül a gazdaságban végbemenő változásoktól, és a kkv-k külföldi befektetőként való komolyabb megjelenésétől –, hogy **a kis- és közepes vállalatok nemzetköziesedésének lehetnek sajátos, az általában vett vállalati nemzetköziesedéstől eltérő mozgatórugói és jellemzői.**

A terület szakértői egyetértenek abban, hogy a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedése eltér a nagyvállalatok nemzetközi terjeszkedésétől, mivel a kkv-k esetén eltérő körülmények, motivációk és hátráltató tényezők hatnak a folyamatokra (Onkelinx és Sleuwaegen, 2008; Antalóczy és Sass, 2011). Ezzel szemben a kkv-k dinamikusabbak, rugalmasabbak és sokkal gyorsabban tudnak alkalmazkodni a megváltozott szituációkhoz.

**40. ábra: Kkv-k nemzetköziesedése: amiben mások, mint a nagyvállalatok**

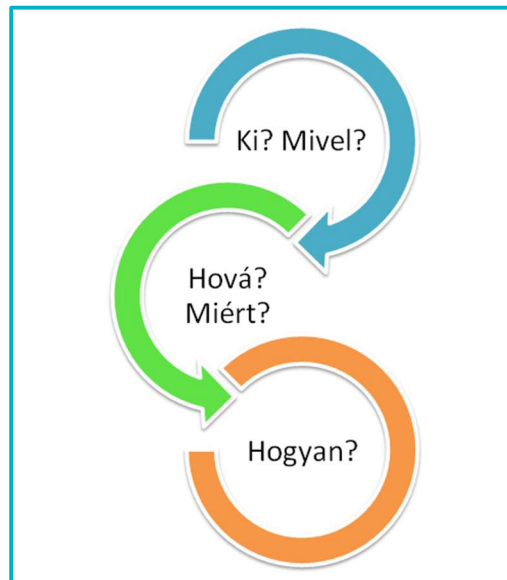


Forrás: saját szerkesztés

Mindezek következtében a **(nagy)vállalatok nemzetköziesedését leíró elméletek nem alkalmazhatók egy az egyben a kkv-k nemzetköziesedésének magyarázatára**. A téma külön kutatást igényel, és ez lehetséges is, mivel már vannak a kis- és közepes vállalatokra vonatkozó különálló elméletek, illetve mert léteznek empirikusan igazolt megkülönböztető jegyeik a nagyvállalatokhoz képest.

A szakterület kutatói a nemzetköziesedéssel összefüggésben a piacra lépés módját, helyét és időzítését, illetve a külpicra vitt termék/szolgáltatás típusát vizsgálták, elméleteiket ezek alapján fogalmazták meg (Incze, 2010). Ezen túl a finanszírozás típusa és a nemzetköziesedés során felmerülő egyéb problémák is érdekes kérdéseket vethetnek fel a nemzetközi piacra lépés során. A vállalati szintű elmezések elkészítéséhez és nemzetközi üzleti tervek kidolgozásához hasznos módszer a Corvinus Egyetem oktatói által kifejlesztett „Elemzés és stratégiaalkotás a nemzetközi piacra történő kilépéshez” módszertan.

41. ábra: Elemzés és stratégiaalkotás a nemzetközi piacra történő kilépéshez



Forrás: saját szerkesztés

Az elemzési módszertanban említett vizsgálati faktorokat a nemzetköziesedést kutató szakirodalom különböző minták alapján modellekre szűkítette, mely révén a kkv-k nemzetköziesedésére vonatkozó elméletek három kategóriába sorolhatók: 1.) Akik bárkával mennek ki az óceánra; 2.) Akik beállnak a láncba; 3.) A született globális startupok. A következőkben ezen megközelítések kerülnek bemutatásra.

#### 5.4.1 Akik bárkával mennek ki az óceánra

A nemzetközi siker felé vezető igencsak ambiciózus, kihívásokkal teli út, ha a vállalkozás egyedül próbál külföldi piacokat meghódítani. Szerencsére bőven akadnak már inspiráló példák a magyar kis- és közepes vállalatok között, akik sikeresen álltak helyt európai vagy akár globális piacokon, de tény, hogy ez sok hazai cég számára egyelőre még csak álom. A számok mindenesetre azt mutatják, hogy a külföldre való értékesítésben egyelőre a nagyvállalatok – akiknek jó része eleve multinacionális cég – dominálnak. Ahogy korábban kitértünk már rá, a hazai kkv-k több mint kétharmada lényegében nem exportál.

Azok a cégek viszont, akik „kimennek az óceánra”, megfontoltan teszik azt. Főként nemzetközi (Johanson és Vahlne, 1977; Minifie és West, 1998; Hansson és Hedin, 2007, Onkelinx és Sleuwaegen, 2008;), kisebb részt hazai (Antalóczy és Sass, 2011; Incze, 2005, Égető és Udvari, 2018) kutatások is alátámasztják, hogy **a kisebb méretű cégek a fokozatosság és szakaszosság elvét részesítik előnyben**. Az okok azokra a körülmények, motivációkra és hátráltató tényezőkre vezethetők vissza, amelyek eltérőek kkv-k és nagyvállalatok esetén. A kkv-k bizonyos szempontból hátrányban vannak, hiszen kevesebb pénzügyi erőforrással rendelkeznek, kevesebb a tapasztalatuk és kevesebb kapcsolatuk van a nemzetközi piacokon (Hansson és Hedin, 2007).

A szakaszos megközelítés szerint – amelynek legrészletesebb leírása a Johanson és Vahlne (1977) (1992) által leírt ún. nemzetköziesedési folyamatmodell (Internationalization Process Model), vagy másnéven Uppsala modell – a vállalatok különféle szakaszait járják végig a nemzetköziesedésnek, amelyek lépcsőként épülnek egymásra. Az 1977-ben megalkotott Uppsala modell szerint a nemzetköziesedés legfőbb mozgatórugója a külpiazi üzleti tevékenységekhez szükséges **tudás**, amely legfőképp nemzetközi piaci tapasztalat útján szerezhető meg. Ez a tudás nem szűkíthető le csupán nyelvtudásra, annál jóval komplexebb. Magában foglalja a célpiacon jellemzőinek ismeretét (piacismeret), de a szervezetben belüli nemzetközi üzleti tevékenységek lebonyolítása is ide tartozik, mint ahogy a nemzetközi pénzügyi-számviteli, vagy akár jogi és marketingismeretek is e kategóriába tartoznak.

Tekintve, hogy a tapasztalatszerzés időbe telik, a nemzetköziesedés egy inkrementális, lépésről lépésre növekedő piaci elköteleződést eredményező tanulási folyamat. Az elmélet egyfajta előzményének tekinthető Vernon (1966) termékéletciklus modellje, amely a termékek fejlődési fázisában különböztetett meg nemzetközi üzleti lehetőségeiben, és ezzel párhuzamosan magyarázta a nemzetközi vállalatok terjeszkedési lehetőségeit is. A modell szerint a vállalatok a hazai piacról indulnak, a termelés az első szakaszban hazai piacra történik. Ezt nevezi Vernon a bevezetés szakaszának. A második szakaszban, a növekedési fázisban, a növekedést exporttal lehet generálni. Gyakran a gyártást is kihelyezik a külpiacon. A következő az érettség szakasza, amelyben a gyártási költségeket kell optimalizálni (pl. olyan országba telepíteni, ahol a munkaerő olcsóbb és egyéb gyártási költségek alacsonyabbak).

A nemzetköziesedéshez szükséges tudás fogalmát az Uppsala modell kiegészíti a **lehetőség felismerésének** fogalmával, amely napjainkra a nemzetköziesedésben is szerepet játszó vállalati tudás legfontosabb elemévé vált. Az Uppsala modell szerint a nemzetköziesedés az üzleti lehetőségek felismerésének és kiaknázásának folyamata. Az egymásra épülő fejlődési szakaszok pedig egyfajta függőségi láncot alkotnak: A vállalatvezetés döntési folyamata meghatározó szerepet játszik, amelyet az elérhető információk, a tudás és a tapasztalat

határoznak meg. Ennek során mintegy „megtanulják” a nemzetköziesedést, a nemzetközi gazdaságba történő egyre magasabb szintű integrálódást. (Johanson és Vahlne, 1977)

42. ábra: Uppsala modell: Egymásra épülő fejlődési szakaszok



Forrás: saját szerkesztés Johanson és Vahlne, 1977 alapján

A külpiazi üzleti tevékenységek kezdetekor a vállalatok igyekeznek olyan piacokra lépni, ahol kisebb a fizikai távolság és ezzel a költségek is. A tanulási, tapasztalatszerzési folyamattal párhuzamosan egyre nagyobb **fizikai távolságra** lévő külpiaconkat is célba mernek venni a cégek. Ez (is) magyarázza a nemzetköziesedés fokozatosságát. Az új piacok gyakran esnek egybe a földrajzilag is legközelebb eső piacokkal, de a korreláció nem minden esetben bizonyul igaznak (Eriksson, Johanson, Majkgård, és Sharma, 1997).

Kutatások ugyanakkor kihangsúlyozták a **pszichológiai távolság** fontosságát is. Vagyis a nemzetközi tranzakciókban a kulturális és nyelvi különbségek akadályozzák, akadályozhatják az információáramlást és így a vállalat döntési folyamatát/kapacitását. Értelemszerűen ennek megfelelően a vállalat nemzetköziesedése földrajzi értelemben is szakaszos: először a szomszédos országokban terjeszkedik, később a kulturálisan közel álló, de földrajzilag távolabb fekvő országokban, és csak a nemzetköziesedés későbbi szakaszaiban jelenik meg olyan országokban, amelyek esetében ez a pszichológiai távolság nagyobb. (Johanson és Vahlne, 1992). A kkv-k esetén a kisebb fizikai és pszichológiai távolság hatványozottan csökkenti a kockázatok mértékét és ezzel növeli a piacra lépés sikerességének esélyét, ugyanakkor a költségeket is limitek között lehet így tartani. Ezért is terjedt el organikusan növekvő vállalatok között, hogy a cégek először az országukkal szomszédos országokba terjeszkednek, majd megfelelő tudást megszerezve további szomszédos országokba, és később pedig távolabbi országokba is belépnek, ahogyan ez a Gyermelyi Zrt. példáján is megfigyelhető (Kontinen és Ojala, 2010).

Fontos megjegyeznünk, hogy a külföldi tevékenységek ellátásánál a hazai cégekhez viszonyítva mindig hátrányban vannak a külföldi belépők, pl. nem ismerik a nyelvet, a helyi szokásokat, a szabályozást, és előfordul, hogy diszkriminációval is szembe kell néziük. A szakirodalom ezt a

jelenséget az **idegenség terhe** kifejezéssel szokta körbe írni („liability of foreignness”, Haslam, Tanimoune és Razeq, 2019).

Az Uppsala modellhez kapcsolódik, azok változatainak, kiterjesztéseinek tekinthető több más szakaszos, vállalati életciklus-alapú nemzetköziesedési modell is. Ezek közé tartoznak a szisztematikus tervezés elméletei („Systematic International Market Selection”, Bróthurs és Nakos, 2005), amelyek szerint a vállalatok nemzetköziesedése egy jól átgondolt, alapos piackutatáson és információgyűjtésen alapuló, racionálisan megtervezett folyamat. Gyakori kritikaként megtalálhatjuk az inkrementális fejlődés megkérdőjelezését a modell során (pl. Pedersen és Petersen, 1996). Több vállalkozás is bizonyította már az inkrementális fejlődés irrelevanciáját, és a modellben leírt fokozatosság teljes figyelmen kívül hagyását (Antalóczy és Sass, 2011). Pedersen és Petersen (1998) rávilágítanak, hogy az Uppsala modell leginkább a piacszerző aktivitást választó, termelő, és exporttevékenységre alkalmas terméket előállító vállalkozások nemzetköziesedése esetén releváns; azon vállalkozások, amelyek erőforrásokat keresnek a nemzetközi piacokon, nem minden esetben követik ezt a modellt. Ahogyan arra még ki fogunk térni, léteznek olyan (jellemzően innovatív) vállalkozások is, amelyek a fokozatos haladás helyett egyszerre több lépcsőt lépnek át a nemzetköziesedés folyamatában.

#### **Eset: Gyermelyi Zrt.**

*Hazánk piacvezető tésztagyára, a Gyermelyi Zrt., története közel 70 éves múltra tekint vissza. A kezdetben szövetkezetként működő cég ma már több kft.-t magában foglaló holding. Az évek során folyamatosan fejlődött a cég. A teljesen magyar tulajdonban lévő vállalatcsoport felépítésének köszönhetően a Gyermelyi tészta kizárólag saját alapanyagokból, a teljes termékpályát ellenőrizve készül. A vállalat főbb ágazatai közé tartozik a tésztagyártás, malmászat, baromfitartás, takarmánygyártás, tojástermelés és végül a növénytermesztés. Az ellátási lánc vertikálisan kialakított rendszerben történik: A vállalat irányítása alatt van az alapanyagok gyártásától a késztermék előállításáig minden fázis. Ennek fő előnye többek között a teljes lánc mentén való minőség fenntartása és a költségek minimalizálása. A stabil minőséget és ez által a versenyképességet az említett és az iparágban egyedülálló vertikálitás, a gyártási folyamatok egymásra épülése, továbbá a magasfokú innovatív termelési technológiák, a viszonylag lapos hierarchia, a hosszú évek óta stabil tulajdonosi háttér és a gyors döntési folyamatok biztosítják.*

*Fennállása első évtizedeiben a cég kizárólag a magyar piacra termelt. A Gyermelyi Zrt. exporttevékenysége organikusan alakult ki és fokozatosan növekedett az elmúlt két évtizedben. A folyamatos piaci térhódítás mindig is stratégiai céljuk volt, már akkor is, amikor még közepes méretű vállalkozásként tevékenykedtek. A jelenleg 30%-os export arányt (2020) fokozatosan érték el. Az első külföldi piacuk Szlovákia volt 2004-ben. Ezt követte Románia, ahol – elsősorban a magyarok lakta területeken – olyan sikeresek lettek, hogy saját, értékesítési és logisztikai feladatokat ellátó leányvállalat alapítása mellett döntöttek. Szerbiában szintén értékesítő leányvállalatot alapítottak. De nem minden külszíni tevékenységük mondható sikeresnek: Az osztrák piacon például nem sikerült stabilan megvetniük a lábukat, ami Káhn Norbert kereskedelmi igazgató szerint többek között az Ausztriában tapasztalható erős regionális tudattal*

*függ össze. Az osztrákok tudatosan a hazai termékeket részesítik előnyben, főleg élelmiszeripari termékeknél.*

*A Gyermelyi Zrt. külpiacra lépését egyértelműen az motiválta, hogy a magyar piacot egy idő után már „kinőtték”, piacvezetőként nem láttak további növekedési perspektívát. Egy idő után a kapacitásuk kihasználatlanná vált, hiába termeltek volna többet, a kereslet hazánkban viszonylag stagnáló trendet mutatott. Új stratégiai céljuknak azt választották, hogy közép-európai léptékű térsztagyárrá tudjanak nőni. Ahhoz, hogy ezt a stratégiai célt el tudják érni, a társaságnál az elmúlt években szisztematikus beruházások sora valósult meg.*

*A vezetők folyamatosan járnak külföldi kiállításokra, partnertalálkozókra, ahol üzleti kapcsolatokra tehetnek szert, amelyek segítségével képesek új piacokra is kilépni. A cég intenzíven dolgozik együtt külföldi disztribúciókkal vagy kereskedelmi partnerekkel, akik segítik a céget kereskedelmi láncoknak való direkt értékesítésben, jellemzően saját márkás termékek formájában. Emellett a Gyermelyi brand alatt is forgalmaznak termékeket külföldre, bár a márkának elsősorban a magyarok lakta területeken van magas ismertsége és értéke.*

#### *Gyermelyi Zrt. beruházásai az elmúlt években:*

*2003–2006: Tésztagyár csúcstechnológiával, a legmodernebb csomagolástechnikával*

*2008: Precíziós gazdálkodás: növénytermesztés gépparkjának cseréje*

*2011: Automata magasraktár*

*2012: A tojástermelési ágazat teljes technológiai megújítása*

*2013: Új malom*

*2016: Növénytermesztési központ (8700 hektárnyi szántóterület)*

*2017: Takarmánygyár; újabb magasraktár*

*2018: Új térsztagyár (kapacitás megduplázódik, évi 70.000 tonnára nő)*



43. ábra: A Gyermelyi Zrt. gyártóüzeme és raktárai



Fotó: Krizsán Csaba / MTI

#### 5.4.2 Akik beállnak a láncba – hálózati nemzetköziesedés

A magyar gazdaság jelenkori fejlődésének irányait a nemzetközi nagyvállalatok tevékenysége döntő mértékben befolyásolja. Leginkább Csehország, Szlovákia és Magyarország tagozódott be a (főleg német irányítású) globális termelési és kereskedelmi láncokba (Stehrer és Stöllinger, 2015). Ezen országok esetében a külkereskedelem túlnyomó részét külföldi multinacionális cégek irányítják, szervezik. Ahogyan korábban kitértünk már rá, a Magyarországon működő vállalkozások közül kb. 17 ezer külföldi irányítás alatt áll. A nem leányvállalat hazai kis- és középvállalatok legtöbbször – akár közvetve vagy közvetlenül – mint **beszállítók** vesznek részt ezekben a hálózatokban. Arra is akad példa, hogy magyar cégek nemzetközi vállalatok külföldi egységeinek szállítanak be, és így nemzetköziesednek.

Egy multinacionális cég elvileg minden vállalkozás felé nyitott, amely szeretne a beszállítója lenni. Ám az ilyen megbízáshoz nagyon szigorú követelményeket kell teljesíteni. Minőség, garantált kapacitás, műszaki feltételeknek megfelelő géppark, szállítási megbízhatóság, versenyképes ár – néhány szempont, amelyet alaposan megvizsgálnak a „felvételi eljárás” során. A hazai gépjárműiparban, amely 2018-ban és 2019-ben minden idők legmagasabb termelési értékét érte el, a gazdasági növekedés motorjai hazánkban a klasszikus gyártó tevékenységet végző, külföldi tulajdonban lévő „nagyüzemek”, akik előszeretettel dolgoznak együtt beszállítókkal. Az esztergomi székhelyű Magyar Suzuki Zrt. például több ezer segédanyag- és mintegy 350 alkatrészbeszállítóval dolgozik együtt. Utóbbiak mintegy egyharmada magyar vállalat, akik esetében a rövid logisztikai útvonalak a fő előnyök. (PWC,

2018) Következő ábra szemlélteti, hogy mi kell ahhoz, hogy egy cég hosszú távon a nagyok beszállító partnere maradjon.

**44. ábra: A multik jellemző követelményei beszállítóik felé**

1. Minőség
2. Szállítási pontosság
3. Tőkeerő (a multik többnyire nem előfinanszíroznak)
4. Garantált kapacitás és mennyiség
5. Versenyképes ár
6. Rugalmasság, gyors kapacitásbővítési készség
7. Nemzetközi szintű szállítások
8. Megfelelő géppark, infrastruktúra
9. Minőségbiztosítási szabvány
10. Környezetvédelmi előírások betartása

Forrás: saját szerkesztés

Gelei (2009) megfogalmazásában az üzleti hálózat, mely a beszállítói együttműködések létrejöttének is az alapja, a globális gazdaság alapvető fontosságú építőeleme. Kiindulópontja a vállalati háló, azaz az üzleti kapcsolatrendszer. A nemzetköziesedés szintjét egy vállalat nemzetközi vállalati hálóiban elfoglalt helye is meghatározhatja. Kutatók szerint ettől függ, hogy a vállalat mennyire tudja mozgósítani külső és belső szervezeti erőforrásait a nemzetköziesedés érdekében. A háló más szereplőivel kialakított pénzügyi, technológiai, kereskedelmi és más kapcsolatok teszik lehetővé a nemzetköziesedést (Johanson és Vahlne, 1992).

A hálózati modell alapján **az a vállalat számít nemzetközi(esedő)nek, amelynek kapcsolati hálójában más nemzetiségű vállalatok is vannak.** Ezek a kapcsolatok teszik lehetővé, hogy a vállalatnak nemzetköziesedésében ne kelljen megfizetnie a kívülállósággal kapcsolatos költségeket, terheket („insiders and outsiders” – lásd később „kívülmaradás terhe”). Ez alapján azon vállalkozások képesek a nemzetköziesedésre, amelyek a hálózatok révén külföldi vállalkozásokkal is kapcsolatba tudnak kerülni és a kapcsolatot fel tudják használni a külpiacra lépés során (Incze, 2010).

De mi is az a „üzleti hálózat”? Ennek feltérképezésére remekül használható az ARA modell („network of actors-resources-activities”), amely három dimenzió mentén segít feltérképezni egy cég nemzetközi beágyazódását (Håkansson és Johanson, 1992):

1. Partneri kötelek  
pl. ügyfelek, referenciák
2. Erőforrás kötelek  
pl. beszállítói kapcsolatok



### 3. Tevékenység kötelékek

pl. közös fejlesztések

A három dimenzió mindegyike esetében igaz, hogy azok **kialakítása és erősítése kapcsolatspecifikus befektetéseket igényel**. Minél szélesebb körű és intenzívebb az együttműködő felek által a kapcsolatban végzett tevékenység-halmaz, illetve minél mélyebb az üzleti partnerek közötti kapcsolódás, annál magasabb lesz az üzleti kapcsolat beágyazottsága is. A kapcsolati hálónak szerepe van pl. a piaci információk megszerzésében is, ezért is sikeresebbek a külpiacon azok a vállalatok, amelyek valamilyen nemzetközi hálózat tagjai, mint amelyek helyi hálózatokban vannak csak jelen. (Békés, Halpern és Muraközi, 2013)

A hálózati kapcsolatok lehetnek:

- formalizáltak (például: szerződések), vagy
- személyesek, informálisak.

A személyes kapcsolatok gyakran megkönnyítik a külföldi hálózatokba való „betagozódást”, de jellemzően nem a vállalathoz, hanem a vállalkozóhoz/cégvezetőhöz és annak szociális kapcsolataihoz kötődnek. A nemzetköziesedés pedig kumulatív folyamat, amelyben a vállalkozók kapcsolatokat alakítanak ki, fejlesztenek és tartanak fenn. Tapasztalatok szerint azok a vállalatok, amelyeknek van külpiaci kapcsolata, sikeresebbek a nemzetköziesedésben, akár kisebb anyagi befektetés esetén is (bizalom = költségelőny). Mindemellett a külpiaci kapcsolatok hatására tanulási folyamat is elindul/végbemegy a cégen belül, ami csak fokozza a piaci sikerességet (Éltető és Udvari, 2018).

A nemzetköziesedés hálózati modelljének („networking approach”) megalkotói Johanson és Mattsson (1988) írásukban feltérképezték a nemzetköziesedés folyamatát, amely során négy különböző kategóriába sorolják a vállalkozásokat, az adott vállalkozás nemzetköziesedése és a piac/iparág nemzetközi mivolta alapján.

45. ábra: Vállalatok nemzetköziesedési típusai

		A piac/iparág nemzetközi mivolta:	
		alacsony	magas
A vállalkozás nemzetköziesedése:	alacsony	Korai kezdők	Későn kezdők
	magas	Magányos nemzetközi	Nemzetközi másokkal együtt („International among others")

Forrás: saját szerkesztés Johanson, Mattsson, 1988 alapján

Fenti ábra alapján a „korai kezdők” azok a vállalkozások, amelyek már akkor külpiazi tevékenységbe kezdenek, amikor ez a (hazai) iparágukon belül még nem jellemző. Ha az iparág többi szereplője nem kezd nemzetközi gazdasági tevékenységekbe, de adott cég folytatja és megerősíti pozícióját a külpiacon (is), akkor „magányos nemzetköziesedőkről” beszélhetünk (erre hazánkban sokáig a Prezi.com Kft. volt jó példa). Ha az iparágon belül már jellemzőek a külpiazi kapcsolatok, viszont a cég csak késéssel kezdi meg saját nemzetközi tevékenységét, akkor a „későn kezdők” kategóriába sorolható. A „nemzetközi másokkal együtt” kategória szereplői csakúgy, mint a piacon több versenytársuk, külpiacon (is) aktív vállalkozások, akiknek a verseny szempontjából a nemzetköziesedés már nem jelent előnyt és folyamatosan figyelniük kell a piac többi szereplőjét (Johanson és Mattsson, 1988).

Az üzleti hálózatok a kkv-k nemzetközi vállalati kapcsolataiban is terjednek. A **kívülmaradás terhe** („liability of outsidership”) azt jelenti, hogy a külpiacra lépő vállalat a külföldi üzleti hálózatokba való bekapcsolódással a partneri kapcsolatok kialakításának kihívásait is kezelnie kell az idegenség terhe mellett, hosszú távú eredményessége pedig azon múlik, hogy képes-e az üzleti hálózatán belül pozícióját alakítani és változtatni (Schweizer, 2013). Megfigyelhető, hogy a hálózatok terén a kkv-k is egyre aktívabbak és tudatosabbak, főleg a tudásintenzív iparágakban (Schweizer, 2013).

#### ***Eset: X-Plast Kft.***

*Egyre összetettebb feladatokat bíznak a gyártók az autóiipari beszállítókra, ezt a változást egyértelműen érzi a székesfehérvári X-Plast műanyagipari formatervező, fejlesztő és gyártó cég. Az X-Plast Kft. 2015-ben alakult, székhelye mai napig Székesfehérváron található. Megalapításával olyan műanyagipari mérnökiroda létrehozása volt az elsődleges cél, ahol a formatervezés, a mérnöki tudás, a szimulációs szakértelem kiegészül a gyártáselőkészítéssel. Első ügyfelek a gépjárműiparból kerültek ki, mára azonban ügyfelek mindössze 30–35%-a származik innen. Egy egyszerű szimulációs feladattal indult, ma már több éves technológiafejlesztési együttműködésben állnak az Audi győri leányvállalatával. Elsősorban terheléses szimulációkat végeznek közösen az Audival a műanyag alkatrészek súlyának csökkentése céljából. Ennek során egyre komolyabb fejlesztésekben vesznek részt a járműipari óriás megbízásából – topológiai optimalizálások, elemzések, különböző szimulációs területek felhasználása –, azt vizsgálva, hogy az adott terméknel hol lehet csökkenteni az anyagszükségletet. A 3D nyomtatók fontos szerepet töltenek be az anyaggal való „spórolás” tekintetében, így a cég különböző kutatásokat és fejlesztéseket végez, hogy minél hatékonyabb lehessen ezen a területen.*

*A cég Magyarországról működik együtt nagy nemzetközi cégekkel, például: Audi, Bosch, ING, Continental, Harman, Siemens, Bombardier. Fejlesztési oldalon azt a trendet vélik megfigyelni, hogy a megrendelők komplex megoldást nyújtó cégeket keresnek, nem pedig részfeladatokra minél olcsóbb beszállítókat. „Nemzetközi cégek beszállítójává válni komoly és komplex kihívást jelent bármilyen cég számára, és kellő körültekintést igényel a nemzetközi cégek részéről a beszállító kiválasztásánál.” – nyilatkozta Seres Viktor, az X-Plast alapító-ügyvezetője 2020 márciusában vendégelőadásán a Budapesti Corvinus Egyetemen. Seres Viktor különböző feltételek meglétének fontosságát hangsúlyozta a beszállító partnerség kialakításával*

*kapcsolatban: minőségi szolgáltatások nyújtása, referenciák megléte, esetleges személyes kapcsolatok a nemzetközi cégek eléréséhez, a cég láthatóságának és megismertetésének fontossága, megbízhatóság és hitelesség megléte. Az utóbbinak kiemelkedő szerepe van, hiszen a partner így garanciát kap, amiért hajlandó többet is fizetni, így ezen tulajdonságok fontos részét képezik az üzletépítésnek. Fontos hangsúlyozni, hogy az X-Plast nem az árral győzi meg ügyfeleit, hanem a minőséggel, gyorsasággal, rugalmassággal, továbbá, hogy nem ijednek meg a szakmai kihívásoktól és komplex feladatoktól. A céget többnyire a különböző referenciák és ajánlások vitték előre, az online marketingjük még fejlesztésre szorul: akkor is, ha egy cég B2B üzleti modell szerint tevékenykedik, biztosítani kell a láthatóságot, az online platformokon való elérhetőségét, hogy ez is segíteni tudja meggyőzni a potenciális partnereket az adott cég versenyelőnyeiről. Továbbá dolgoznak egy új pénzügyi rendszer bevezetésén, amelynek fókuszában az optimalizáció és az ellenőrizhetőség javítása áll. Az ISO minősítés bevezetése is tervben van, mivel az ügyfelek részéről lenne rá igény, azonban az X-Plast Kft. elsődlegesen fejlesztő cég, így számára eddig ez nem volt alapvető szükséglet.*

*Összefoglalva elmondható, hogy az X-Plast Kft. főleg kapcsolati rendszerét és minőségi szolgáltatásának garanciáját kihasználva vált nagy nemzetközi cégek beszállítójává, továbbá a különböző referenciák segítették előre az elmúlt években a cég terjeszkedését. Mindemellett fontos, hogy a cég magas minőséget, rugalmasságot és megbízhatóságot nyújtja partnerei számára, így annak ellenére, hogy még nem rendelkeznek külföldi (leány-)vállalattal, kiemelkedő sikereket tudtak elérni, illetve ismeretséget, hírnevet szereztek nemzetközi ügyfelek körében.*

#### 5.4.3 A született globális „csillagszeműek”

A kkv-k nemzetköziesedésének tanulmányozásakor, annak okainak és hatásainak vizsgálatokor nem szabad figyelmen kívül hagyni az innováció szerepét sem. Az utóbbi években mind elméleti, mind empirikus szempontból jelentős előrelépések történtek ezen a területen. Egyrészt a heterogén vállalatokból kiinduló modellek segítettek a szükséges elméleti struktúra kialakításában. Másrészt az innováció outputjait vizsgáló vállalati szintű adatok megjelenése és azok összekapcsolása a mérleg- és külkereskedelmi adatokkal közelebb vittek a valódi oksági hatások kimutatásához. (Békés, Halpern és Muraközi, 2013) Általánosságban elmondható, hogy **a vállalatok versenyképessége jelentős mértékben összefügg az innovációival**, azaz a fogyasztói igények új, magasabb szintű kielégítésének képességével. (Czakó-Reszegi, 2010) **Az innováció mind közvetlenül, mind közvetve jelentősen növeli a külpiacra lépés lehetőségét: segít a külpiacra lépéshez szükséges termelékenység elérésében, de ezen felül közvetlenül is hatással van az exportálásra.** Kutatások kimutatták, hogy az innovatív vállalatok több piacra, több terméket és nagyobb mennyiségben exportálnak, mint a nem innovatív exportáló vállalatok. (Békés, Halpern és Muraközi, 2013) Ezek az eredmények egyértelműen mutatják, hogy az innovációt támogató gazdasági környezet kiemelten fontos a nemzetközi versenyképesség és a növekedés szempontjából.

Ahogy korábban már rámutattunk, a nemzetközivé válással foglalkozó hagyományos elméletek szerint a vállalatok nemzetköziesedése egy viszonylag hosszú folyamat eredménye, amit

megelőz a stabil hazai piaci pozíciók kiépítése. 1990-es évektől figyelhető meg olyan nagy innovációs potenciállal rendelkező induló vállalkozások, tehát kkv-k, amelyek **a vállalati és/vagy termékéletrajz nagyon korai szakaszában nemzetköziesednek**. Ezek a legtöbb esetben tudásintenzív, igen innovatív cégek gyakorlatilag rögtön megalapításuk után „potenciálisan globális vállalattá” válnak, hiszen sok esetben egyszerre kezdik meg tevékenységüket belföldön és a külföldön. Ilyen értelemben ellentmondanak a szakaszos teóriáknak és a nemzetköziesedésre vonatkozó egyéb közgazdasági elméleteknek is.

„Született globálisok” = startupok, termékeik, szolgáltatásaik és működési módszereik sajátossága miatt kezdettől fogva globálisok, hiszen termékeikre/szolgáltatásukra globális szinten van igény.

A 21. században, az információs társadalom korában, a külföldi piacokra vonatkozó információk, ismeretek összegyűjtése jóval könnyebbé vált, mint a korábban volt, ez mindenféleképpen előnyös a született globális cégek szempontjából. A technológiák közül is kiemelkedik az IKT technológiák fejlődése: az e-mail, az internet, a különböző keresőprogramok hozzájárultak a tranzakciós költségek jelentős csökkenéséhez és kevésbé kockázatosá és költségkímélőbbé tették a nemzetköziesedést.

A vállalkozók új generációjának tagjai jellemzően beszélnek idegen nyelveket és már fiatal korukban megszerzik azokat a nemzetközi tapasztalatokat és vállalkozói képességeket, amelyek a sikeres nemzetközivé váláshoz szükségesek. Szakirodalmi kutatások is bizonyítják, hogy az új cégek fiatal alapítói és menedzserei tudatában vannak és figyelmet fordítanak a nemzetköziesedés lehetőségére. (García, 2011)

A cég alapításához közeli, korai nemzetköziesedést leíró és magyarázó tényezők a következők:

- A vállalkozói irányultságú nézet szerint a vállalatok születésüktől fogva úgy tekintenek a világra, mint lehetséges piacra (Oviatt – McDougall, 2005). A nemzetköziesedés szakaszait átugorva, azonnal, vagy működésük igen korai szakaszában megjelennek a külföldön.
- A született globális vállalatok elsősorban nem a méretgazdaságosságot igénylő tömegtermékek, hanem a rés piacok („niche”) kihasználásában lehetnek sikeresek.
- Nem szilárdítják meg helyüket a hazai piacokon, sok esetben egyszerre kezdik hazai és nemzetközi aktivitásukat és nem követik a hagyományos szakaszokat.
- Innovatívok, tudásintenzívek, ezért lehet gyors és sikeres a nemzetköziesedésük (K+F és külföldi gazdasági sikerek egymást erősítik. (Czakó – Reszegi, 2010).
- Ezeknél a vállalatoknál *nem a költségcsökkentés* a legfontosabb szempont a nemzetközi terjeszkedésben. Sokkal inkább egy tesztelési, tanulási folyamatként, tehát befektetésként tekintenek rá, ahogyan erre a későbbiekben még ki fogunk térni. (Ghezi és Cavallo, 2020)
- Proaktív módon nemzetköziesednek, annak ellenére is, hogy még viszonylag tőkeszegény, és kevés piaci tapasztalattal rendelkező vállalatokról van szó. (Béza et al., 2013)

- Kezdetektől fogva a különböző országokban elérhető erőforrásokat veszik igénybe, és különböző külföldi piacokon értékesítik termékeiket vagy szolgáltatásaikat. E képesség előfeltétele a különböző piacokhoz való dinamikus alkalmazkodás, a lehetőségek felismerése és a kombinációs képesség.
- Emellett nemzetközi hálók tagjai is lehetnek. A közös fellépés, a hálózati partnerek tudásának és erőforrásainak felhasználása az erőforrás-korlátos induló vállalkozások sikeres nemzetközivé válásának egyik kulcsfontosságú tényezője. Erre a trendre olyan tényezők is ráerősítettek, mint például a képzett munkaerő mobilitása. (García, 2011)
- A külföldi közvetlen tőkebefektetés helyett gyakran a nemzetközi stratégiai szövetségek különböző formáit részesítik előnyben, amelyek révén gyorsan hozzájutnak a külföldi erőforrásokhoz, mint például gyártókapacitáshoz vagy marketingismerethez. (Oviatt – McDougall, 2005)
- Végül említést kell tennünk a finanszírozási források kibővülése által előállt új lehetőségekre: a formális és informális kockázati tőke egyértelműen elősegíti az induló innovatív vállalkozások nemzetköziesedését, hiszen ez egy támogatott tevékenységi terület. (Béza et al., 2013) A közösségi finanszírozás (crowd funding) koncepciója pedig lehetővé teszi, hogy bárki bárhol megpróbálhasson pénzügyi forrást szerezni vállalkozása finanszírozásához a speciális internetes cégek (pl. Kickstarter, Indiegogo) segítségével.

Fontos kiemelnünk, hogy a tudásátadás a born global cégek között rendkívül intenzív. Mivel nincs idejük hónapokig elméleti stratégiákon gondolkodni, a megvalósításban törekedniük kell a hatékonyságra és ezt az időszakot kell felhasználniuk a piacelemzésre, -kutatásra és az információk visszacsatolására. Ráadásul a termékek innovációs és életciklusai is egyre rövidülnek, mindez pedig azt jelenti, hogy a növekedési stratégiák megvalósítását is fel kell gyorsítani. Az IT-szektorban dolgozó cégek régóta alkalmazzák a lean és agilis módszertanokat a szoftverfejlesztés területén. Ez a szemlélet azonban átültethető az értékesítés és a marketing területére is (Ghezi és Cavallo, 2020):

- Sok született globális startupnak még nem kiforrott az üzleti modellje a külpiazi üzleti tevékenysége megkezdésekor, pl. több lehetséges niche célcsoportot tesztelnek, és sok esetben még azt sem döntötték el, hogy B2B vagy B2C üzleti modellben kívának-e tevékenykedni (lásd pl. a magyar Tresorit Kft. esetében<sup>25</sup>). Az alapstratégia kialakítását követően a lean megközelítést alkalmazó cégek azonnal nekilátnak a megvalósításnak: valós cégeken tesztelik a terméket/szolgáltatást, az értékajánlatukat, a visszajelzések alapján pedig finomhangolják az árazást, az üzleti modellt, a marketingüzeneteket vagy éppen a termékhez kapcsolódó UX design-t.
- Bizonyos innovatív termékek, megoldások esetében – függetlenül attól, hogy mennyire kidolgozott a piacra lépési stratégia vagy milyen alapos a piacelemzés – egyszerűen nem léteznek még válaszok olyan üzleti dilemmákra, mint pl., hogy melyik értékesítési csatorna működik a leghatékonyabban. Ugyanakkor részben a legújabb digitális

---

<sup>25</sup> A biztonságos (titkosított) felhőalapú tárolási szolgáltatásokat nyújtó magyar Tresorit Kft. eredetileg B2C üzleti modellben kezdte meg működését, de hamar rájöttek, hogy az általuk nyújtott prémium szolgáltatás (nulla tudás nélküli titkosítás) elsősorban üzleti ügyfelek számára jelent értéket.

megoldásoknak is köszönhetően, ma már néhány nap alatt is tudunk olyan tesztek, kutatásokat végezni a célcsoport körében, vagy olyan benchmarkokat, adatokat találni, ami megfelelő alapot és orientációt jelent a stratégia végrehajtásához. Mint látható, itt is nagy szerepe van a rugalmasságnak.

- Mindemellett nem szabad elfelejtenünk, hogy jellemzően fiatal, tehát kevesebb menedzsmenttapasztalattal és pénzügyi tartalékkal rendelkező cégekről van szó, ezért a külpiazi értékesítési stratégia finomításánál és végrehajtásnál jellemzően rövid, hatékony kampányokat céloznak meg, ami lehetővé teszi a gyors iterációkat. Fő cél a hatékonyság, az agilitás és a rugalmasság.

A külföldi siker motivációja a startupok körében erős, hiszen ezek a cégek eleve globális piacon gondolkodnak. Az ilyen cégek nem gazdasági súlyuk miatt fontosak. Azt szimbolizálják, hogy az álomcégek létrehozásának lehetősége Magyarországon is adott: „innen is indulnak rakéták a csillagok közé” (Zulik, 2015).

A született globális cégek sikerét Rialp és szerzőtársai a következő tényezőkkel magyarázzák (Rialp et al., 2005):

1. *Az alapító csapat menedzseri képességei és tudása:* Idetartozik a globális stratégiai vízió, a korábbi cégfejlesztési és nemzetközi tapasztalat, az elkötelezettség a korai külpiazi lépés irányában, a hazai és nemzetközi személyes és üzleti kapcsolati háló intenzív használata.
2. *Vállalati képességek és erőforrások:* A sikeres nemzetköziesedéshez szükséges vállalati képességek közé tartozik a külpiazi trendek ismerete és a magas szakmai színvonal. Az anyagi erőforrások mellett szükség lehet olyan értékteremtő forrásokra, mint a termékdifferenciálás, az élenjáró technológiai termékek előállításának képessége, a technológiai innováció, a megújulás képessége vagy a magas minőség iránti elkötelezettség.
3. *Stratégiai fókusz:* A korai sikeres nemzetközi stratégia jellemzői a proaktivitás és a megcélzott piaci résre való összpontosítási hajlandóság, ami potenciálisan a világ bármely országának azonos szegmenseire vonatkozhat. Idetartozik az extrém gyors alkalmazkodási képesség a fogyasztói igények változásához vagy a környezeti tényezők módosulásához is, amire az agilis módszertanok kapcsán már kitértünk.

#### ***Eset: Neticle Labs Kft.***

*Egyetemi projektnek indult, mára 12 országban jelenlévő született globális startup a magyar Neticle cég. Az alapítók a Budapesti Corvinus Egyetem egyik diákszervezetéből, az Öntevékeny Csoportok Irodájából ismerték egymást, maga a technológiai ötlet (algoritmus) pedig az egyik alapító TDK dolgozatából nőtte ki magát. A cég termékportfóliója ma már több, az egyedi szövegelemzési megoldásukra épülő termékből áll. Első termékük, a Neticle Media Intelligence egy mesterséges intelligenciát is alkalmazó rendszer, amely minden olyan tartalmat megtalál, amelyben az ügyfelek cégét, márkáját, termékét vagy versenytársait említették az online sajtóban vagy a közösségi médiában. Az úgynevezett social listening, azaz a*



közösségi hálókön megosztott vélemények megismerésének és kiemzésének hasznát ma már talán senki sem kérdőjelezi meg. Az említéseket sokféle szempontból elemzi a B2B üzleti modellű SaaS startup, többek között aszerint, hogy mennyire pozitívak vagy negatívak a vélemények, milyen érzelmek merülnek fel bennük, vagy hogy milyen témákkal, márkákkal vagy személyekkel együtt történik az említés. Mindez azért hasznos, mert így bárki percek alatt megtudja, mit gondolnak róla az ügyfelei vagy milyen a megítélése az adott cégnek vagy a versenytársainak. A cég e mellett 2017-ben piacra dobta Zurvey.io termékét, amely egy professzionális kérdőívkészítő- és elemző tool, ami képes akár több ezer szabadszavas választ is automatikusan elemezni, ezzel segítve az ügyfélszolgálati visszajelzések, munkavállalói elégedettségi kérdőívek és más, hosszú válaszokat tartalmazó kérdőívek számára átlátni a legfontosabb fejlesztendő területeket és értékajánlatokat. E két fő termék mellett egyedi megoldásokat is fejlesztenek cégek számára.

A nemzetköziesedés a 2012-ben alapított Neticle esetében is a vállalkozásfejlesztés már igen korai szakaszában megkezdődött. Bár ők nem hagyták ki a hazai piacot sem, egyik első ügyfelük is már egy nemzetközi cég volt: a bébiételeket gyártó és forgalmazó Nestlé Beba 2013-ban. Tudatos volt a külpiacokon való megjelenés, amit tanulási folyamatnak tekintenek. Első „beachhead” külpiacuk Bulgária volt. A stratégia, amit követtek, így foglalható össze: olyan piacokat céloztak meg, ahol 2–4 versenytársnál nincs több; közel vannak Magyarországhoz, így alacsonyan tarthatók a járulékos költségek; valamint a nyelvi algoritmus nehézsége miatt az új belépők által is kevésbé vannak veszélyeztetve és viszonylag jó Magyarország országimázsa. A bolgár piac alkalmas volt a kísérletezésre, mert a kicsi és alacsony árfekvésű országban az esetleges bukás sem lett volna akkora veszteség a Neticle számára. Nagy kérdés volt, hogy egy bonyolult idegen nyelvre megfelelően tudják-e alkalmazni a szövegfeldolgozó szoftverüket, de végül kiderült, hogy viszonylag gyorsan meg tudták oldani a szükséges fejlesztést. A bolgár piacra való kilépést a cég kezdetben önerőből finanszírozta, azonban szembesültek vele, hogy szükség lesz külső tőkére is. Amikor már szinte biztosra vették a sikeres tőkebevonást, és Bulgária példáján megtapasztalták, hogy nem jár túl nagy ráfordítással egy-egy újabb nyelv elemzésére is alkalmassá tenni a rendszerüket, a román piacot is elkezdték kiépíteni. Azt a stratégiai döntést hozták ugyanis, hogy a környező országokban való megjelenéssel megpróbálnak meghatározó kelet-közép-európai szereplővé válni – utalt rá Szekeres Péter, a cég alapító-ügyvezetője egy vendégelőadásán a Budapesti Corvinus Egyetemen.

Nagy konkurenciára egyelőre csak az angolszász piacokon számít a Neticle, ahol nála jóval tőkeerősebb cégek működnek. Így, még ha a Neticle technológiája fejlettebb is, az itteni versenytársak sokkal több adatot tudnak megvásárolni a külső szolgáltatóktól (például a Twittertől vagy a Facebooktól). Ez is oka, hogy miért nem terveznek az USA vagy Nagy-Britannia piacaira lépni, bár a német nyelvű piacokon is meg kell majd küzdeniük néhány tőkeerős riválissal. A jól működő szövegelemzési megoldások túlnyomó része azonban még mindig csak angol nyelven érhető el, így még rengeteg olyan ország van, ahol a Neticle potenciális piacra találhat.

A Neticle esetében a piaci terjeszkedés a szükséges szoftverfejlesztések megvalósításán túl – ami a magas szintű standardizálás miatt egyre kevesebb erőforrást igényel a cégtől és alapvetően két hónap alatt meg is van –, a helyi sales-stratégia

*kidolgozásából és az értékesítő partnerek megtalálásából áll. Attól függően, hogy mekkora bevételt várnak az adott országból, vagy felvesznek egy munkatársat a budapesti központba, aki az adott célpiac értékesítési tevékenységeit végzi (direkt export), vagy pedig megállapodnak egy, a megcélzott piacot jó ismerő külföldi partnerrel, aki helyben képviseli és értékesíti a cég termékeit (indirekt export).*

*A nyugat-európai piacokon magasabb árszinttel kell dolgoznia a cégnek, mert minden országban a helyi viszonyoknak megfelelő árazást szabnak meg, és a piaci versenyben nem az árversenyre épít a Neticle, hanem magasabb bruttó haszonkulcsot szeretne elérni pénzügyi stratégiájával. Az osztrák és német piacokon például elkerülhetetlen, hogy anyanyelvi és helyi networkkel rendelkező értékesítő munkatársakat alkalmazzanak. A programozók mára hazánkban sem sokkal olcsóbbak, mint Nyugat-Európában, az adatok is mindenkinek ugyanannyiba kerülnek, tehát érdemben egyedül a backoffice-költségekkel tud a cég a nyugati szint alá menni. A Neticle Labs Kft.-nek egyelőre nincs külföldi leányvállalata.*

#### 5.4.4 Összefoglalás: Kkv-k nemzetköziesedésének elméleti modelljei

Ebben az alfejezetben rámutattunk, hogy a kis- és közepes vállalatok nemzetköziesedésének vannak sajátos, az általában vett vállalati nemzetköziesedéstől eltérő mozgatórugói és jellemzői, ezért indokolt olyan elméleti modelleket felállítani, amik kitérnek a sajátosságokra. Ezek a modellek nem csak a folyamatok okainak és lefolyásának megértésében segíthetnek, de mintaként segítheti külpiazi gazdasági tevékenységet még nem végző vállalatokat is az elindulásban a nemzetköziesedés útján. A kkv-k nemzetköziesedésére vonatkozó elméleteket három kategóriába sorolva tárgyaltuk: 1.) Akik bárkával mennek ki az óceánra; 2.); Akik beállnak a láncba; 3.) A született globális startupok.

Kutatások alátámasztják, hogy a kisebb méretű cégek a külpiacon a fokozatosság és szakaszosság elvét részesítik előnyben. Az okok azokra a körülményekre, motivációkra és hátráltató tényezőkre vezethetők vissza, amelyek eltérőek a kkv-k és a nagyvállalatok esetén. A szakszos, vagy Uppsala modell szerint a vállalatok különféle szakaszait járják végig a nemzetköziesedésnek, amelyek lépcsőként épülnek egymásra és összekötőjük a tudás. A tapasztalatszerzési folyamattal párhuzamosan egyre nagyobb fizikai távolságra levő külpiaconkat is célba mernek venni a cégek. Kutatások ugyanakkor kihangsúlyozták a pszichológiai távolság fontosságát is.

A globális gazdaság alapvető fontosságú építőeleme az üzleti hálózat, amely a beszállítói együttműködések létrejöttének is az alapja. A háló más szereplőivel kialakított pénzügyi, technológiai, kereskedelmi és más kapcsolatok teszik lehetővé a nemzetköziesedést. Ezek a kapcsolatok teszik lehetővé, hogy a vállalatnak nemzetköziesedésében ne kelljen megfizetnie a kívülállósággal kapcsolatos költségeket, terheket. Az üzleti háló egyik lehetséges eleme az ún. erőforrás kötelékek, mint például a beszállítói együttműködések. Mára hazai vállalatok számára is nyitott a beszállítói válás lehetősége, és szép számmal élnek is vele a cégek. Ugyanakkor arra is van már példa, hogy magyar vállalatok kapcsolati rendszerüket kihasználva egyenrangú partnerként működnek együtt, „szállítanak be” nemzetközi cégeknek.



Nem feledkezhetünk meg a tudásintenzív, innovatív induló vállalkozásokról sem, akik gyakorlatilag rögtön megalapításuk után „potenciálisan globális vállalattá” válnak, hiszen sok esetben egyszerre kezdik meg tevékenységüket belföldön és a külföldön. Ilyen értelemben ellentmondanak a szakaszos teóriáknak és a nemzetköziesedésre vonatkozó egyéb közgazdasági elméleteknek is. Jellemző rájuk a nagyfokú rugalmasság és a hatékonyságra való törekvés. Szinte folyamatosan a tanulás, a visszacsatolás fázisában vannak. A legtöbb esetben teljes szervezeti felépítésüket a nemzetköziesedés szellemében alakítják ki, és előszeretettel alkalmaznak külföldi munkavállalókat, vezetnek be az angolt munkanyelvnek és dolgoznak együtt külföldi cégekkel.

## KÉRDÉSEK, FELADATOK

### Kitekintő kérdések, feladatok

**K5.4.1.** Az ún. innovációs elmélet szerint a nemzetköziesedést egy új termék bevezetésének szakaszaihoz hasonlítják (lásd Vernon termékéletciklus elméletét). Tényleg olyan nagy változásokat hoz a nemzetköziesedés a cég életébe, mint egy innováció bevezetése?

**K5.4.2.** A szisztematikus tervezés elméletei, amelyek szerint a vállalatok nemzetköziesedése egy jól átgondolt, alapos piackutatáson és információgyűjtésen alapuló, racionálisan megtervezett folyamat. Vajon tényleg ilyen tudatosak a vállalatok?

**K5.4.3.** A Gyermelyi Zrt., az X-Plast Kft. és a Neticle Labs Kft. példái alapján gondolja át, hogy a vállalati fejlődés mely szakaszában kezdték meg külföldi tevékenységüket? Gondoljon Adizes vállalati életciklus modelljére!

**K5.4.4.** Vállalatok nemzetköziesedési típusai: Említsen hazai példákat a 33. ábrán tárgyalt négy különböző kategóriára!

**K5.4.5.** Versenyképesség: Az esettanulmány alapján, miben látja a Gyermelyi Zrt. nemzetközi versenyképességét? Itt segítségére lehet az 1. fejezetben tárgyalt értékajánlat témaköre.

**K5.4.6.** A Neticle Labs Kft. intenzíven dolgozik együtt „lead generation partner”-ekkel. Fenti esettanulmány és alábbi ábra alapján magyarázza el, hogy kit/mit értünk „lead” és „lead generation partner” alatt!



### **Projektkérdések, -feladatok**

**P5.4.1.** Vegyen alapul egy hazai vállalkozást, amely aktív a külpiacokon is és tárja fel, hogy a nemzetköziesedés mely útját választották!

**P5.4.2.** Vizsgálja meg, hogy mi teszi az adott céget a külpiacokon versenyképessé? Itt segítségére lehet az 1. fejezetben tárgyalt értékajánlat témaköre.

## 6 Kulcsfogalmak, szakkifejezések

**Adomány alapú támogatási célú közösségi finanszírozási modell:** A finanszírozók sem pénzügyi, sem pénzügyi ellenszolgáltatásban nem részesülnek a nyújtott tőke ellenében.

**Ambient marketing:** Olyan, ötletes környezetbe illesztett megjelenések összefoglaló neve, amelyek célja, hogy a megfelelően kiválasztott médiafelület és a kreatív tartalom megsokszorozza a figyelemfelkeltő, valamint az üzenetközvetítő hatást.

**Astroturfing:** Az astroturfing olyan marketing- és PR-projekt, amely hasonlít egy alulról szerveződő civil kezdeményezésre, ám a valóságban felülről hozzák létre azt.

**Beachhead market:** A beachhead market, vagy hídfőállás koncepció az egyik azon módszerek közül, amely segít a piacválasztásban. A lényege az – amit egyébként a hadászatból kölcsönöztek –, hogy az első külföldi piac választásánál az is szempont, hogy ha sikerül „elfoglalni” és ott kiépíteni az állásainkat, vagyis a beachheadet, tovább tudunk-e haladni, hogy a háborút is megnyerjük, azaz minél több újabb piacra kijussunk.

**Besorolás:** Az a folyamat, amely során az árazási stratégiai kialakításához, az értékesítési csatorna megválasztásához, a promóciós eszközök megtervezéséhez gyűjtünk információt. Olyan kérdésekre keressük a választ, hogy kik a célcsoportunkba tartozó személyek, mit csinálnak, hányan vannak, milyen profitszerzési lehetőséget biztosítanak a vállalkozás számára, hol érhetők el, mekkora jövedelemmel rendelkeznek stb.

**Bruttó haszonkulcs** (angolul gross margin): A bruttó haszonkulcs egy pénzügyi mutató, amelyet egy vállalat pénzügyi és üzleti modelljének értékelésére használnak fel azzal, hogy feltárják a bevétel után maradó pénzarányt az eladott áruk elszámolása után. A bruttó nyereséget a teljes jövedelemmel elosztva lehet kiszámítani.

**Cégfejlesztő:** Felel a vállalkozás jövőképe, üzleti stratégiájának kialakításáért, az erőforrások megszerzéséért, a szervezet kialakításáért és fejlesztéséért, a pénzügyekért és a humán tőke kezeléséért, tehát ilyen formán párhuzamba állítható a gerber-i vállalkozó-vállalkozó szemlélettel.

**Célkiválasztás:** Más néven célcsoport képzés azt a folyamatot jelenti, amikor kiválasztjuk a vállalkozás számára ideális szegmens, vagy szegmenseket, és azt a vállalkozás marketingtevékenységének középpontjába állítjuk.

**Differenciálatlan marketingstratégia:** A vállalkozás nem tud, vagy nem akar különbséget tenni a célpiacon azonosítható szegmensek között, ezért gyakorlatilag a teljes reálisan elérhető piacot (SOM) kiszolgálja.

**Differenciált marketingstratégia:** Egyszerre több szegmens igényeit is kielégítik a vállalkozás által piacra vitt termékek, vagy szolgáltatások.

**Értékajánlat.** Az értékajánlat azt fejezi ki, hogy a vállalkozás termékének, vagy szolgáltatásának megvásárlása milyen előnyt jelent a fogyasztó számára. Más szóval az értékajánlat az az ok, ami miatt a fogyasztó megveszi a terméket vagy a szolgáltatást.

**Feedback loop:** A piac és a termék validálásának egyik hatékony eszköze, magyarul „visszajelzés-hurok”-nak nevezzük. Az első lépés, hogy azonosítjuk a megoldásra váró problémát, majd kifejlesztjük az úgynevezett minimum életképes terméket (MVP) annak érdekében, hogy mielőbb belekezdhessünk a tanulási folyamatba. Amint az MVP elkészült, indulhat a mérés- tanulás-építés hármasa, az ok-okozatok feltárása az újabb és újabb kérdések és a kapott válaszok segítségével.

**Finanszírozási portál:** A projektgazda és a finanszírozók közötti kommunikáció online közvetítő csatornája. A finanszírozási portálnak meghatározó szerepe van a közösségi finanszírozási folyamatban, mivel 1) segíti a tőkék és ötletek találkozását, 2) meghatározza, és garantáltan betartatja a tőkegyűjtés feltételrendszerét és szabályait, 3) ígéretes, nemzetközi piacokon sikeres vállalkozások létrejöttét segítik. A közösségi finanszírozási portálok jutalék ellenében végzik tevékenységüket.

**Finanszírozók (támogatást nyújtó felek):** Magánemberek, akik a közösségi finanszírozási portálokra böngészve olyan projekteket keresnek, amelyeket szubjektív okokból, kisebb-nagyobb összegekkel megtámogatnak. A finanszírozók a közösségi finanszírozás típusától, modelljétől függően tudnak tulajdonjogot szerezni a megfinanszírozott projektben, ám a begyűjtött pénzből létrejövő szellemi terméken semmilyen jogot nem szereznek.

**Fogyasztói részesedés:** Egy fogyasztói igény kielégítésével megszerezhető bevétel.

**Hitel alapú befektetési célú közösségi finanszírozási modell:** Egyfajta adósságfinanszírozás, mivel a támogatást nyújtó felek a banki hitelnél kedvezőbb kamatozású kölcsönöket adnak az egyes projekteknek.

**Ideális vevők piaca (IAM):** Azon emberek csoportja, akiket a vállalkozás számára valóban megéri kiszolgálni.

**Inbound megkeresések:** Olyan értékes értékesítési és marketingeszközök használatát jelentik, amelyek úgy keltik fel a leendő ügyfél érdeklődését, hogy az saját döntése alapján teszi meg a következő lépést. Jellemző már meglévő ügyfélkör esetében, amikor az ügyfelek maguktól adnak újabb megbízást a cégnek.

**Jutalom alapú támogatási célú közösségi finanszírozási modell:** A finanszírozók a tőkéjükért cserébe, az egyes jutalmazási szinteknek megfelelően nem pénzügyi ellenszolgáltatást kapnak. Ilyen lehet például, hogy a vállalkozás piacra lépését követően nekik adnak először a létrejött termékből, termékcsoportból, vagy esetleges kiegészítőkből, attól függően, hogy milyen összeggel támogatták a vállalkozás sikerét. A támogatást nyújtók által adott összegek előre meghatározottak, ami azt jelenti, hogy úgynevezett jutalmazási szintek közül kell választani (például 5 \$, 25 \$, 49 \$, 100 \$ stb.), és a finanszírozó mindig tisztában van azzal, hogy adott jutalmazási szint esetén pontosan mit fog cserébe kapni a projektgazdától.

**Koncentrált marketingstratégia:** A vállalkozás egyetlen szegmens igényeinek kiszolgálása mellett dönt.

**Közösségi finanszírozás:** Az a folyamat, amelynek során egy egyén vagy szervezet egy nyílt felhívás segítségével nagy számú támogató fajlagosan kis összegű hozzájárulását gyűjti össze egy nagyobb cél megvalósításának érdekében. A finanszírozók – a közösségi portál működési modelljének függvényében – sokszor semmilyen ellenszolgáltatásban nem részesülnek, ugyanakkor van, amikor tőkéjükért cserébe anyagi, vagy nem anyagi elismerést is kapnak.

**Kulcs teljesítménymutató.** (KPI) Azok a mutatók, amelyek a vállalkozás teljesítményét az adott fejlődési szakaszban és környezetben meghatározzák.

**Külkereskedelmi termék- és szolgáltatásforgalom:** Azoknak a termékeknek és szolgáltatásoknak az összesége, amelyek az ország statisztikai területére, azaz belföldre való belépésükkel (behozatal), illetve onnan külföldre történő kilépésükkel (kivitel) növelik vagy csökkentik az ország anyagi erőforrásait. A külkereskedelmi termék- és szolgáltatásforgalom rezidens és nem rezidens gazdasági alanyok között bonyolódik le.

**Külkereskedelmi többlet** áll fenn, ha a kivitt hazai áruk értéke nagyobb, mint a behozott külföldi áruk értéke. Fordított esetben **külkereskedelmi hiány** mutatkozik.

**Lead generation partner:** Olyan ügynök/közvetítő, aki minél több leadet segít becsatornázni a céghez, a későbbi értékesítés érdekében.

**Lead:** Értékesítési lehetőség, potenciális ügyfél (főleg B2B vagy B2G üzleti modellű cégek esetében használatos).

**Minimum Viable Product (MVP):** Lényegében az a kezdetleges termékünk vagy szolgáltatásunk, amely előállításakor már odafigyeltünk a legfontosabb fogyasztói igényeket kielégítő paraméterek beültetésére, de még közel sem a végleges állapotban áll rendelkezésre. Megtapasztalhatóvá teszi a fogyasztói élményt, és alkalmas arra, hogy a fejlesztők visszajelzéseket kapjanak róla. Sorozatgyártásra még nem alkalmas, tehát az MVP nem egyenlő a prototípussal.

**Nyereség alapú befektetési célú közösségi finanszírozási modell:** Olyan közösségi finanszírozási típus, amely során a türelmi idő elteltével, a realizált árbevételből képződik a finanszírozók pénzügyi haszna.

**Outbound megkeresések:** Termékek / szolgáltatások értékesítése új ügyfélkörben.

**Öt Miért (Five Whys) módszer:** A tanulást és problémamegoldást szolgáló egyszerű kérdések megfogalmazása. A technika lényegében egy feltáró eljárás, amely során tematikusan tudjuk azonosítani a problémák hátterében húzódó okokat és azok következményeit. A módszer elsődleges célja az úgynevezett „gyökér-ok” megtalálása a sorozatosan feltett kérdésekre adott válaszok alapján.

**Piacfejlesztő:** A fogyasztók szegmentálásával, a célpiac meghatározásával, a piac validálásával és a pozicionálással, árazással és reklámmal, tehát lényegében az egész értékesítési és marketing stratégia kidolgozásával foglalkozik.

**Piaci szerkezet:** Az adott piacon tevékenykedő versenytársakat és azok piaci erejét írja le.

**Piacpotenciál:** Azt a maximális termék vagy szolgáltatás mennyiséget jelöli, amely az adott piacon elméletileg értékesíthető.

**Piacrészesedés:** A ténylegesen értékesíthető termék vagy szolgáltatás mennyiségéből a vállalkozás által teljesített rész.

**Piacvolumen:** Azt a termék vagy szolgáltatás mennyiséget jelöli, amely az adott piacon ténylegesen értékesíthető.

**Potenciális vevők piaca (SAM):** Azon emberek csoportja, akiknek fogyasztói igényeit ki tudjuk szolgálni, és akiket elvileg el is tudunk érni a vállalkozási folyamat során.

**Pozicionálás:** A célpiacra jutás koncepciójának megalkotása, a fogyasztói gondolkodás és megítélés tudatos befolyásolása. A pozicionálás során célunk, hogy azonosítsuk azokat a tényezőket, amelyek megkülönböztetnek minket versenytársainktól, azaz mássá, vagy egyértelműen azonosíthatóvá válunk általuk, és vevőinknek értéket teremtünk.

**Projektgazda (támogatást kérő fél):** A közösségi finanszírozás egyik szereplője – az általában felkészülés, vagy indulás szakaszában lévő vállalkozás, amelynek pénzre van szüksége.

**Reálisan elérhető piac (SOM):** A piaci részesedés mentén azonosítható fogyasztók csoportja, akiket a versenytársak mellett, a rendelkezésre álló erőforrásokból ténylegesen ki tudunk szolgálni.

**Startup (vállalkozás)** olyan magas újdonságtartalmú fejlesztés, amely a saját relatív piacán jelentős, de nagy kockázatú növekedési potenciállal rendelkezik, és még nincs biztos üzleti modellje.

**Szegmens profil:** Az egyes szegmentumok sajátosságainak, sztereotípiáinak, életviteli szokásainak, attitűdjeinek és preferenciáinak részletes leírása.

**Szegmens:** A piacon lévő homogén fogyasztói csoportok, amelynek tagjai hasonló értékekkel és hasonló szükségletekkel bírnak, amelyeket hasonló módon részesítenek előnyben.

**Szegmentálás:** Azt a folyamatot jelenti, amikor az előzetesen meghatározott célpiacunkon belül olyan fogyasztói csoportokat keresünk, amelyek egyedeitől elvárható, hogy a vállalkozás által nyújtott értékajánlatra hasonló módon reagáljanak. Konkrét fogyasztói igényeket és okokat tárunk fel, és ez alapján megfogalmazzuk a fogyasztóink számára nyújtandó értéket.

**Teljes piac (TAM):** A teljes potenciális piac, függetlenül attól, hogy képesek vagyunk-e kiszolgálni vagy sem.

**Termékéletciklus:** A termékek fejlődési fázisai alapján különböző nemzetközi üzleti lehetőségeket különböztethetünk meg, és ezzel párhuzamosan magyarázhatók a vállalatok nemzetközi terjeszkedési lehetőségei is.

**Termékfejlesztő:** A termék és technológia fejlesztésével, a tudás menedzselésével és a tudástranszferrel foglalkozik. Fontos részét képezi a feladatának a termék vagy szolgáltatás, a Minimum Viable Product validálása.

**Tőke alapú befektetési célú közösségi finanszírozási modell:** Vagyonfinanszírozásnak tekinthető közösségi finanszírozási típus, mivel a finanszírozók a támogatásért cserébe tulajdonrészt szereznek a vállalkozásban, amelynek működése során osztalék, vagy egy későbbi kivásárlás formájában jutnak a várt hozamhoz.

**Transzferárzás:** A legtöbb gazdasági ügylet árát a piac alakítja ki, ezáltal a független felek között létrejön a piaci ár, amely mindig változó, ezt hívjuk *szokásos piaci árnak*. Vannak azonban olyan ügyletek, amelynek a szereplői egymástól nem függetlenek. Ilyen esetben előfordulhat, hogy egymás között nem a piaci árat alkalmazzák, hanem annál magasabb vagy alacsonyabb értéken kereskednek egymással. Ezt nevezzük elszámolói árnak vagy transzferárnak.

**Üzleti lehetőség:** Az életképes, azaz piacképes, versenyképes, működőképes, üzletképes, és a vállalkozó számára kívánatos üzleti ötletet nevezzük üzleti lehetőséggnek, amire már megéri vállalkozást létrehozni.

**Üzleti modell.** Az üzleti modell válasz arra a kérdésre, hogyan fog a vállalkozás pénzt keresni.

**Validálás:** Magyarul érvényesítést jelent. Érvényesíteni azokat a tényezőket lehet, amelyek érvénytelenek, vagy nem érvényesítettek. Érvénytelen, vagy nem érvényesített tényezőkről akkor beszélünk, amikor a vállalkozásunk tervezése során feltételezésekkel élünk, a hiteles adatokból önálló következtetéseket vontunk le, és ezek helyességét még nem ellenőriztük. Validálni az azonosított célpiacot és szegmensét, a terméket vagy szolgáltatást, valamint a megvalósítást lehetővé tevő üzleti modellt lehet.

**Validált tanulás.** Rövid ciklusú tanulási folyamat, amely optimalizálja a fejlesztés idő- és forrásigényét.

**Vállalkozói marketingfelfogás:** Az az elemzési és tervezési folyamat, amely során a vállalkozó egy szűkebb iparágban, vagy piacon azonosítja a piaci trendeket, amelyek alapján feltárja a kielégítetlen fogyasztói igényeket, majd ezen fogyasztói igényeket mutató emberek mentén meghatározza a vállalkozás célpiacát, kitalálja azt a terméket, vagy szolgáltatást, amely megoldást jelenthet ezen fogyasztók igényeire, problémáira. Meghatározza a célpiacon azt a szűkebb célcsoportot, amely számára a terméket, vagy szolgáltatást értékesíteni fogja, és végül a célcsoport és az esetlegesen már piacon lévő versenytársak elemzése után meghatározza a termék vagy szolgáltatás árát, az értékesítési csatornát, és az alkalmazandó marketingkommunikációs eszközöket.

**Vírusmarketing:** A vállalkozás a termék, a márkanév, vagy a cég népszerűsítése érdekében feltölt egy videót az internetre, és várja, hogy egyre nagyobb nézettséget érjen el a felhasználók körében.

## 7 FORRÁSJEGYZÉK

Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG Kiadó, Budapest.

Anderson, A. R. – Jack, S. L. – Dodd, S. D. (2005): The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, 18(2), pp. 135–154.

Antalóczy, K. – Sass, M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése. *Külgazdaság*, 55(4), pp. 22–33.

Békés, G. – Halpern, L. – Muraközy, B. (2013): Külkereskedelem és a vállalatok közötti különbségek. *Közgazdasági Szemle*, 60(1), pp. 1–24.

Béza, D. – Csákné Filep, J. – Csapó, K. – Csubák, T. K. – Farkas, Sz. – Szerb, L. (2013): *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt Kiadó, Budapest.

Bogáth, Á. (2013): *A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok*. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. 3. tanulmánykötet, pp. 209–218.

Bogáth, Á. (2015): *Kis- és középvállalatok méretbeli növekedésének hatása a szervezeti struktúrára*. Óbudai Egyetem (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, pp. 145–157.

Bogdány, E. – Szépfalvi, A. – Balogh, Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? – Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), pp. 72–85.

Bogdány, E. (2014): Passing the leadership baton in Hungarian small- and medium sized enterprises. *Pannon Management Review*, 3. kötet, pp. 87–118.

Bpifrance (2018): *Internationalisation of European SMEs – Taking Stock and Moving Ahead*. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Internationalisation-of-European-SMEs.pdf> Letöltés ideje: 2020. január 6.

Brouthers, L. E. – Nakos, G. (2005): The Role of Systematic International Market. Selection on Small Firms' Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), pp. 363–381.

Budapest Bank – GfK Hungária Piackutató Intézet (2017): *Magyar cégek külföldön: egyelőre kevesen merészkednek át a határon, pedig megéri*. Budapest.

Cabrera-Suárez, K. (2005): Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), pp. 71–96.

Carlock, R. S. – Ward, J. L. (2006): *A családi vállalkozás stratégiai tervezése*. Helikon Kiadó, Budapest.

Czakó, E. – Könczöl, E. (2014): Critical Success Factors of Export Excellence and Policy Implications: The Case of Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises. In: Gubik, A. S. – Wach, K. (szerk.): *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolci Egyetemi Kiadó. pp. 69–83.



- Czakó, E. – Reszegi, L. (2010): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Csákné Filep, J. (2012): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Csizmadia, T. – Bogdány, E. (2013): Az utódlás és a kis- és középvállalkozások növekedésének kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 44(6), pp. 22–28.
- Csizmadia, T. – Makó, Cs. – Heidrich, B. (2016/a): Managing succession and knowledge transfer in family businesses: lessons from a comparative research. *Vezetéstudomány*, 47(11), pp. 59–69.
- Csizmadia, T. – Makó, Cs. – Heidrich, B. (2016/b): Succession in the family business: need to transfer the 'socioemotional wealth' (SEW). *Vezetéstudomány*, 47(11), pp. 16–28.
- Deák András (2020): Vállalkozások menedzsmentje című előadása BCE, 2020. 03. 06. 22. dia. (cégről bővebben: <https://bca.hu/>)
- Demeter, K. (2008): *A termelés és szolgáltatás nemzetközi vetületei*. Műhelytanulmányok. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Drótos, Gy. – Wieszt, A. (2018): *Honnan indultak és hová tartanak a magyar családi vállalkozások?* Műhelytanulmány.
- Drótos, Gy. – Wieszt, A. (2019): *Családi vállalkozások Magyarországon*. In: TÁRKI Társadalomkutatási Intézet (2019): Társadalmi Riport 2019. 233–247. oldal
- Drótos, Gy. (2020): *A hazai családi vállalatok helyzete*. Kutatási jelentés, előadás FBNH Klub Budapest, 2020. február 10.
- Drucker, P. F. (1991): *A hatékony vezető*. Park Kiadó, Budapest
- Dunning, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing, Wokingham.
- Égető, A. – Udvari, B. (2018): Nemzetköziesedés a válság után – a magyar kis- és középvállalatok exportjára ható tényezők. *Közgazdasági Szemle*, 65(2), pp. 402–425.
- Eriksson, K. – Johanson, J. – Majkgård, A. – Sharma, D. D. (1997): Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), pp. 337–360.
- Európai Bizottság (2008b): *Think Small First. A Small Business Act for Europe*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brüsszel.
- Európai Bizottság (2018a): *Annual Report on European SMEs 2017/2018. Special Background Document on the internationalisation of SMEs*. Európai Bizottság, Brüsszel.
- Európai Bizottság (2019): *2019. évi országjelentés – Magyarország*. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-hungary\\_hu.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-hungary_hu.pdf) Letöltés ideje: 2020. január 6.

- Európai Bizottság (2009): *Final report of the expert group. Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies.* <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>. Letöltés ideje: 2020. 02. 26.
- Eurostat. (2020). *One, three and five-year survival rates of enterprises, business economy, 2017.* [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:One,\\_three\\_and\\_five-year\\_survival\\_rates\\_of\\_enterprises,\\_business\\_economy,\\_2017\\_\(%25\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:One,_three_and_five-year_survival_rates_of_enterprises,_business_economy,_2017_(%25).png) Letöltés ideje: 2020. 06. 26.
- Fekete, L. (2019): A globális szabadkereskedelem környezeti és etikai problémái. *Magyar Tudomány*, 2019(4), pp. 488–498.
- Feedough (2020): *Entrepreneurs Guide.* <https://www.feedough.com/what-is-a-business-model/> Letöltés ideje: 2020. 06. 26.
- Forbes (2019): *Top 25 largest family-owned companies in the World.* Letöltés helye: <https://www.forbes.com/pictures/ghmf45giff/1-wal-mart/#11b3499f5338> Letöltés ideje: 2020. 03. 12.
- Forbes (2019/b): *Dinasztiák Magyarországon – a legnagyobb családi vállalkozások.* Letöltés helye: <https://forbes.hu/extra/csaladi-lista-2019/#/lista/meszaros-lorinc-es-csaladja> Letöltés ideje: 2020. 03. 12.
- García, O. (2011): *Bilingual education in the 21st century: A global perspective.* Wiley-Blackwell Publishing, Chichester.
- Gelei, A. (2009): Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete. *Vezetéstudomány*, 30(1), pp. 16–33.
- Gerber, M. E. (1995, 2006): *A vállalkozás mítosza. Miért sikertelen a legtöbb induló vállalkozás, és mit kell tennünk a saját üzletünk érdekében?* Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Gere, I. (1997): *Családi vállalkozások Magyarországon.* In: SEED Alapítvány (szerk.): *Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány.* Budapest.
- Gersick, K. E. – Davis, J. A. – Hampton M. M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to generation, Life cycles of the family business.* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. In: Csákné Filep, J. (2012): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás.* Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Ghemawat, P. (2001): Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), pp. 137–40.
- Ghezi, A. – Cavallo, A. (2020): Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, pp. 519–537.
- Gubik, A. S. – Wach, K.(szerk.): *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries.* pp. 69–83.

- Hanks, S. H. – Watson, C., J. – Jansen, E. (1993): Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 18(2), pp. 5–29.
- Hansson, A. – Hedin, K. (2007): *Motives for internationalization – Small companies in Swedish incubators and science parks*. Uppsala University.
- Haslam, P. – Tanimoune, N.A. – Razeq, Z.M. (2019): Is “being foreign” a liability for mining companies? *Resources Policy*, 63(1), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030142071930145X?via%3Dihub> Letöltés ideje: 2020. június 18.
- Hasso, Plattner; Meinel, Christoph; Leifer, Larry J., eds. (2011). *Design thinking: understand, improve, apply. Understanding innovation*. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag. pp. xiv–xvi. doi:10.1007/978-3-642-13757-0. ISBN 978-3-642-13756-3. OCLC 898322632.
- HVG (2018): *Hiába szeretnék a családi céget átadni, a gyerekek nem kérnek belőle*. [http://hvg.hu/kkv/20180417\\_Hiaba\\_szeretnek\\_a\\_csaladi\\_ceget\\_atadni\\_a\\_gyerekek\\_nem\\_kernek\\_belole](http://hvg.hu/kkv/20180417_Hiaba_szeretnek_a_csaladi_ceget_atadni_a_gyerekek_nem_kernek_belole). Letöltés ideje: 2020. március 2.
- Ince, E. (2005): *A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői*. Műhelytanulmányok. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Ince, E. (2010): *A multinacionálissá válás útjai Magyarországon – a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása*. PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Johanson, J. – Mattsson, L. G. (1988): *Internationalization in Industrial Systems – a Network approach*. In: Hood, N. és Vahlne, J.E. (szerk.): *Strategies in Global Competition*, pp. 287–314.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 1–28.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. (1992): Management of Foreign Market Entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), pp. 9–27.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1–19.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. (2011): Markets as networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 484–491.
- Johanson, J. – Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), pp. 305–323.
- Klauber, M. (2011): *A magyar kis- és középvállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban*. <http://kopintalapitvany.hu/blog/magyar-kis-es-kozepvallalatok-beszallitoi-szerepenek-erositeserol-szolo-strategia-kidolgozasa-gep-es-gepjarmuipari-agazatban-jelenlegi-helyzet-tanulsagai-es-lehetosegek-kihasznanasanak-eszk> Letöltés ideje: 2020. június 18.

- Kokoro (2020): *Actroid-DER series*. [https://www.kokoro-dreams.co.jp/english/rt\\_tokutyu/actroid/](https://www.kokoro-dreams.co.jp/english/rt_tokutyu/actroid/) <https://timeseries.wto.org/> Letöltés ideje: 2020. május 29.
- Konczosné Szombathelyi, M. – Kézai, P. (2018): Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 2018/III. kötet, pp. 48–77.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2014): *Családi vállalkozások generációváltásának kockázata*. Széchenyi István Egyetem.
- Kontinen, T. – Ojala, A. (2010): Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), pp. 437–454.
- Kotey, B. (2005): *Are performance differences between family and nonfamily SMEs uniform across all firm sizes?* *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11., Nr. 6., 394–421. oldal
- Kozma, T. – Gyenge, B. (2015): *The secret to business success after the crisis a business model in an enterprise*. *Journal of Central European Green Innovation*, Vol. 3., Nr. 2., 71–82. oldal
- Könczöl, E. (2011): *A magyar vállalatok nemzetközivé válása*. Műhelytanulmányok. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- KSH (2017): *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2017*. Budapest.
- KSH (2018a): *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018*. Budapest.
- KSH (2018b): A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2017. *Statisztikai Tükör*, 2018. április 13.
- KSH (2018c): *Helyzetkép a külkereskedelemről 2017*. Budapest.
- KSH (2018d): *Külföldi irányítású vállalkozások Magyarországon, 2018*. Budapest.
- KSH (2019a): A KSH jelenti: gazdaság és társadalom, 2018/12. *Statisztikai Tükör*, 2019. március 13.
- KSH (2019b): A KSH jelenti: 2018. I–IV. negyedév. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel1812.pdf> Letöltés ideje: 2020. június 18.
- KSH (2019c) Szolgáltatások külkereskedelmi forgalma, 2018. I–IV. negyedév. *Statisztikai Tükör*, 2019. március 7.
- KSH (2019d): A regisztrált vállalkozások száma. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qvd024d.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd024d.html) Letöltés ideje: 2020. június 18.
- Laczkó, Zs. (1997): *Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció*. In: Soltész Anikó (szerk.) (1997): *Családi vállalkozások Magyarországon*. Kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest
- Laky, T. (1998): *A kisvállalkozások növekedésének korlátai*. *Szociológia Szemle*. Letöltés helye: <http://szociologia.hu/dynamic/9801laky.htm> Letöltés ideje: 2020. március 3.

- Leach, P. (2009): *Family businesses the essentials*. Profile Books, London
- Lindič, J. (2011): Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), pp. 1694–1708.
- Magyar Nemzeti Bank (2018): *Növekedési jelentés*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
- Magyar Termék Nonprofit Kft. (2020): A magyar termék. <https://amagyartermek.hu/> Letöltés ideje: 2020. május 29.
- Mandl, J. (2008): *Overview of family businesses relevant issues*. Final report. KMU Forschung Austria, Bécs
- Mészáros, T. – Szirmai, P. (2001): *Egy kutatás tanulságai – Az EU kisvállalkozáspolitikája. Pénzforrás – A pályázatok kézikönyve*, 26. szám
- Mihalkovné Szakács, K. (2016): *Vállalkozói kompetenciamérés elmélete és gyakorlata. Tanulmány a GINOP – 5.2.2 – 14 „Vállalkozz Magyarország!” Fiatalok vállalkozóvá válásának támogatása a Közép-Dunántúl és Észak-Alföld régiókban programhoz*. Budapest
- Mikesy, Á. (2013): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok. *Külgazdaság*, 58 (1), pp. 1–19.
- Minifie, J. R. – West, V. (1998): A small business international market selection model. *International Journal of Production Economics*, 56–57, pp. 451–462.
- Mosolygó-Kiss, Á. – Csákné Filep, J. – Heidrich, B. (2018): *Do first swallows make a summer? – On the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary*. Working Paper Series, Issue 6-2018. BGE Budapest LAB, Budapest
- Muraközy, B. (2015): *Magyar beszállítók – egy vállalati felmérés tanulságai* [http://econ.core.hu/file/download/Mo\\_novekedes\\_wsh/MB.pdf](http://econ.core.hu/file/download/Mo_novekedes_wsh/MB.pdf) Letöltés ideje: 2020. május 29.
- Noszky, E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), pp. 64–72.
- Onkelinx, J. – Sleuwaegen, L. (2008): *Internationalization of SMEs*. Research Report: Flanders District of Creativity. [https://repository.vlerick.com/bitstream/handle/20.500.12127/2783/Onkelinx\\_J\\_\\_FDC\\_RR\\_InternationalizationofSMEs.pdf?sequence=1](https://repository.vlerick.com/bitstream/handle/20.500.12127/2783/Onkelinx_J__FDC_RR_InternationalizationofSMEs.pdf?sequence=1) Letöltés ideje: 2020. május 29.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & L.Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the AIS*, 16(1), pp. 1–28.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. (2005): The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36 (1), pp. 2–8.
- Pedersen, T. – Petersen, B. (1996): Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalization Model. In: Björkman és I. Forsgren, M. (szerk.): *The Nature of the International Firm. Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhagen.

Pedersen, T. – Petersen, B. (1998): Explaining Gradually Increasing Resource Commitment to a Foreign Market. *International Business Review*, 7, pp. 483–501.

Phil Night (2016): A Nike-sztori, HVG kiadó

PlayIT show (2016): *Meex agent kft által kiadott nyomtatott bemutatkozó anyag és médiakijánló*, Budapest 2016

Portfolio (2020): Lyukat ütöttek Magyarország legerősebb páncélján, és csak most jön a neheze. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200531/lyukat-utottek-magyarorszag-legerosebb-panceljan-es-csak-most-jon-a-neheze-434786> Letöltés ideje: 2020. június 18.

Poza, E. J. – Hanlon, S. – Kishida, R. (2004): Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?. *Family Business Review*, 17(2), pp. 99–118.

Prashantham, Sh. – Birkinshaw, J. (2008): Dancing with Gorillas: How Small Companies can Partner Effectively with Multinational Corporations. *California Management Review*, 51(1), pp. 6–23.

PWC (2018): *Magyarországi Autóipari Beszállítói Felmérés 2018* [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive\\_survey\\_2018.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive_survey_2018.pdf) Letöltés ideje: 2020. január 6.

Reisinger, A. (2013): *Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében*. *Vezetéstudomány*, 44(7–8), pp. 41–50.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Business*. New York: Crown Business.

Ries, E. (2013). *Lean Startup. Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?* Budapest: HVG Könyvek.

Roóz, J. – Nagy, P. (2005): *Vállalkozástan*. Perfekt kiadó, Budapest

Salamonné Huszty, A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*. 5(1), pp. 51–68.

Schweizer, R. (2013): SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), pp. 80–103.

Startup Commons (2020): *Startup Development Phases*. <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html> Letöltés ideje: 2020. június 18.

Stehrer, R. – Stöllinger, R. (2015): The Central European Manufacturing Core. What is driving regional production sharing? *FIW research reports*, 2014/15(2).

Szerb, L. – Csapi, V. – Hornyák, M. – Deutsch, N. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Management*, 48, pp. 3–21.

Szirmai P. – Mihalkovné Szakács K. (2009): Congenital Value-conflicts of family business – theoretical background. *ERENET PROFILE*, 4., pp. 48–53.

Szirmai, P. – Klein, S. (2009): *Üzleti tervezés kívül és belül. Induló vállalkozások tervezése.* EDGE 2000 Kiadó, Budapest

Timmons, J. A. (2011): *The Relationship between Corporate Social Responsibility and Market Performance.* ProQuest, UMI Dissertations Publishing, University of Phoenix.

Tőzsdefórum (2018): Egyéni vállalkozók országa vagyunk. <https://www.tozsdeforum.hu/uzlet/gazdasag/az-egyeni-vallalkozok-orszaga-vagyunk-95864.html>  
Letöltés ideje: 2020. június 18.

UPS (2017): 2016 European SME Exporting Insights Study. [http://www.heliachamber.gr/iliimages/european-exports-study\\_2017\\_F505101336.pdf](http://www.heliachamber.gr/iliimages/european-exports-study_2017_F505101336.pdf) Letöltés ideje: 2020. január 6.

Vágány, J. – Fenyvesi, É. – Kárpátiné Daróczi, J. (2016): *Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van.* Gradus, 3(1), pp. 506–511.

Vecsenyi, J. – Petheő, A. (2017): *Vállalkozz okosan!* HVG kiadó, Budapest

Vecsenyi, J. (2009, 2011) *Kisvállalkozások indítása és működtetése.* Perfekt Kiadó, Budapest

Végh Balázs (2019): Hazai startup ökoszisztéma kutatás bemutatásán tartott előadás 2019. 09. 26.-án. A kutatás az INPUT Program része. A kutatási beszámolót a PWC készítette.

Vernon, R. – Wells, L. T. (1966): International trade and international investment in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 81(2), pp. 190–207.

Wimmer, R. – Groth, T. – Simon, F. B. (2004): *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen Familienunternehmen.* In: Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, pp. 95–171.

WTO (2020): *Time Series on international trade.* <https://timeseries.wto.org/> Letöltés ideje: 2020. május 29.

Zulik, Á. (2015): *Kilépni a porondra – magyar cégek a nemzetközi gazdaságban.* <http://osszkep.hu/2015/10/kilepni-a-porondra-magyar-cegek-a-nemzetkozi-gazdasagban/> Letöltés ideje: 2020. június 18.

## 8 A SZERZŐKRŐL



**DR. HUSZÁK LORETTA.** Loretta 2017 óta a Corvinus Egyetem munkatársa. Korábban hazai és nyugat-európai üzleti főiskolákon és egyetemeken oktatott, kutatott, részt vett felsőoktatás-menedzsmenti tevékenységekben, így pl. doktori iskolát alakított ki és egyetemi spin-off szervezetet vezetett. 2007 és 2013 között a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalának volt osztályvezetője, ahol az SZTNH innovációmenedzsment témájú oktatási tevékenységét irányította.

Felsőfokú tanulmányai részben az ELTE-n, részben a németországi Lipcsei Egyetemen folytatta. 2003 és 2007 között a Lipcsei Egyetem Társadalomtudományi Karán végzett PhD tanulmányokat gazdaságsszociológia témakörben, Prof. Helena Flam csapatában. PhD fokozatát summa cum laude minősítéssel szerezte meg. Disszertációja 2009-ben „Der Wettbewerb der Regionen” címmel a Peter Lang Verlag gondozásában jelent meg könyv formájában, német nyelven. Külföldön megszerzett doktori fokozatát 2013-ban a Széchényi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karán Prof. Rechnitzer János honosította. 2005 és 2007 között a SYLFF Sasakawa Young Leaders Fellowship Found, Japán ösztöndíjasa volt.

2016 óta a Magyar Tudományos Akadémia köztestületi tagja.





**DR. KÁLLAY LÁSZLÓ.** Az elmúlt másfél évtizedben a Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet igazgatójaként, majd a gazdasági tárca főosztályvezetőjeként tevékenykedett a vállalkozásfejlesztés területén. Részt vesz az Európai Bizottság regionális Főigazgatóságának innovatív pénzügyi eszközökkel foglalkozó munkabizottságaiban, és a tagországok együttműködési fórumain. Több nemzetközi konferencián tartott előadást a kisvállalkozás-fejlesztés pénzügyi eszközeiről, a hazai tapasztalatokról. Fontos szerepet vállalt a 2007–2013 közötti időszak uniós gazdaságfejlesztési programjainak tervezésében, az új típusú pénzügyi programok kialakításában.

A Budapesti Corvinus Egyetem mellett a Szegedi Tudományegyetemen 2001-től a Vállalkozásfejlesztés című tárgyat, míg 2001-ben a CEU IMC (Central European University International School of business) MBA kurzusán a Kisvállalkozások Európában című tárgyat oktatta.

Oktatói tevékenysége mellett több publikációja is született: A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana című könyv társszerzője, valamint magyar és angol nyelven több cikket publikált a vállalkozásfejlesztés témakörében és a kis- és középvállalkozások helyzetéről. Tagja a Kis- és középvállalkozások helyzete című, 1997 óta megjelenő éves kiadvány szerzőgárdájának.



**MIHALKOVNÉ DR. SZAKÁCS KATALIN.** 2008-ban végzett a Budapesti Corvinus Egyetem Közgazdász Tanár és Angol tanár szakán, Kisvállalkozás szakirányon szakirányelsőként, okleveles közgazdász és közgazdász tanár, angol szaknyelv tanár képesítést szerezve. 2008-tól az egyetem doktori képzésében vett részt, disszertációját summa cum laude minősítéssel 2014-ben védte meg. 2014 óta az Ifjúsági Vállalkozásélénkítő Közhasznú Egyesület tagja, oktatási vezetője.

2008 óta részt vesz a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ oktatási tevékenységében, amely során főként a Kisvállalkozás specializáció hallgatóit tanítja mind a budapesti, mind a székesfehérvári campuson. Ezen felül több tárgyat oktat a Közgazdász Tanár képzésben és az

egyetem Levelező Képzésében is.

Elhivatott oktatóként folyamatosan törekszik az általa tanított tárgyak tartalmi és módszertani fejlesztésére, megújítására, ezért számos vonatkozó témájú kutatásban, projektben vesz részt. Emellett önmagát is folyamatosan képezi szakmai területen, így 2011-ben részt vett az EFER European Entrepreneurship Colloquium vállalkozásoktató tanár továbbképzésén Varsóban, számos egyénre szabott oktatás-módszertani tanácsadás és fejlesztésben, valamint 2019-ben a „Kiválóság a felsőoktatás angol nyelvi programjában” (Academic Teaching Excellence course – Teaching with English as the Medium of Instruction – ATE EMI) a British Council és a BCE közös szervezésében.



**DR. PETHEŐ ATTILA.** A Budapesti Corvinus Egyetem végzett okleveles közgazdászként, és itt szerezte meg PhD fokozatát. Főállású oktatóként a Kisvállalkozások indítása és működtetése, az Üzleti tervezés és menedzsment, valamint a Vállalati pénzügy című tárgyakat tanítja. Számos rangos külföldi egyetemen oktatott angol nyelven vállalkozással kapcsolatos tárgyakat (University of Ljubljana 2009, University of Belgrade 2008 és Ohrid University 2007). Az egyetem CEMS programjának oktatója.

2007-ben a Harvard Business Schoolon szerzett oklevelet Entrepreneurship oktatóként. Laki Teréz kutatói ösztöndíjasként a szociális vállalkozások fejlesztésével foglalkozik, az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány megbízásából üzleti tanácsadóként segíti a szociális szövetkezeteket Magyarországon.

Hobbija a munkája is egyben: a LivingROOM egyetemi klub alapítója, a Snowattack 2010 Puy St. Vincent első magyar Sí- és Snowboard fesztivál supervisorja, a Magyar Egyetemisták Extrém Sport Egyesületének (MEEX) vezetőségi tagja. A LupaGlamping ([www.lupaglaamping.com](http://www.lupaglaamping.com)) alapítója. Különösen büszke arra, hogy alelnöke volt az AEGEE-nek, és társalapítója az ESN elődjének, az Erasmus Working Groupnak.