

INNOVATÍV ÖTLETBŐL JÖVEDELMEZŐ ÜZLET

Štefanić Ivan
egyetemi professzor

Útmutató a Légy
példakép c. verseny
résztevői számára

**budj
uzor®**

AZ INNOVATÍV
VÁLLALKOZÓI
TEVÉKENYSÉG
KONCEPCIÓJA
ALAPJÁN

Az I-DARE projekt kézikönyve
A projekt az EU támogatásával a Magyarország-Horvátország Határon Átnyúló
Együttműködési Program keretében valósult meg.
Eszék, 2018.

INNOVATÍV ÖTLETBŐL JÖVEDELMEZŐ ÜZLET

Ivan Štefanić
egyetemi professzor

Az innovatív vállalkozói tevékenység koncepciója alapján

Az I-DARE projekt kézikönyve
A projekt az EU támogatásával a Magyarország-Horvátország Határon Átnyúló
Együttműködési Program keretében valósult meg.

Eszék, 2018.

Kiadó:
TERA TEHNOPOLIS d.o.o.

Innovatív ötletből jövedelmező üzlet

Prof.dr.sc. Ivan Štefanić

Lektor:
Josipa Balen

Grafikai munka:
Krešimir Rezo, grafikus mérnök

Nyomdai munkák:
Corosan Kft.

ISBN 978-953-8104-03-9

A CIP-feljegyzés elérhető az Eszék Városi és Egyetemi Könyvtár számítógépes katalógusában a 141001053 szám alatt.

A kiadvány a TERA TEHNOPOLIS d.o.o. kizárólagos felelősségét képezi és semmilyen körülmények között sem tükrözi az Európai Unió és/vagy Irányító Hatóság álláspontját.

Tartalom	3
Táblázatok és ábrák	5
Előszó	7
A) JÓ VÁLASZTÁS-E SZÁMOMRA A VÁLLALKOZÁS?	
1. VÁLLALKOZÓNAK LENNI	9
1.1. VÁLLALKOZÓI JELLEGZETESSÉGEK ÉS MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK	11
1.2. KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÓI PARADIGMÁK	14
1.3. A MAGASAN TECHNICIZÁLT, GLOBÁLIS VÁLLALKOZÁS ÚJ PARADIGMÁI	16
1.4. ÜZLETI TERV, VÁLLALKOZÓI KÖRNYEZET	20
1.5. TÁRSADALMILAG FELELŐS VÁLLALKOZÁS	23
B) MIT KELL TENNEM A TISZTESSÉGES JÖVEDELEM BIZTOSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN?	
2. ÚJ, INNOVATÍV ÉS PIACKÉPES ÜZLETI ÖTLETEK KIDOLGOZÁSA	25
2.1. A SZELLEMI TULAJDON MINT VÁLLALKOZÓI ÖTLETFORRÁS	28
2.2. VÁLLALKOZÓI HÁLÓZATOK, INNOVÁCIÓS KIÁLLÍTÁSOK ÉS VÁSÁROK	30
2.3. A TÖRVÉNYMÓDOSÍTÁS MINT VÁLLALKOZÓI ÖTLETFORRÁS	35
C) HOGYAN KERESSÜNK PÉNZT?	
3. ÜZLETI MODELL MEGHATÁROZÁS	39
3.1. ÜZLETI MODELL KIVÁLASZTÁS	39
3.2. VÁLLALKOZÁS SZERVEZETI FORMÁJÁNAK MEGVÁLASZTÁSA	46
3.3. KISÖSSZEGŰ (DE MINIMIS) TÁMOGATÁSOK	47
4. PROJEKT MEGVALÓSÍTHATÓSÁG ÉRTÉKELÉSE	49
4.1. TECHNIKAI ÉS TECHNOLÓGIAI KIVITELEZHETŐSÉG	49
4.2. VÁLLALKOZÓI KIVITELEZHETŐSÉG	51
4.3. STRATÉGIAI TERV	55
5. INNOVATÍV PROJEKTMENEDZSMENT	61
5.1. PROJEKT VAGY TELJES ÜZLETI SZERVEZÉS	62
5.2. GYÁRTÁSTECHNOLÓGIA	65
5.3. MINŐSÉG ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI RENDSZEREK	67
5.4. ELŐSEGÍTETT TECHNOLÓGIA TRANSZFER, TÁMOGATÓ INTÉZMÉNYEK	71

6. MARKETING TERV	75
6.1. MARKETING KONCEPCIÓ	75
6.2. MARKETING MIX	77
6.3. PIACKUTATÁS, ÜZLETI BESZÁMOLÓK	83
6.4. PIACI SZEGMENTÁLÁS ÉS POZICIONÁLÁS	86
6.5. VEVŐK SZOCIOÖKONÓMIAI JELLEMZŐI	87
6.6. GERILLA MARKETING	89
7. SZELLEMI TULAJDON KEZELÉSE ÉS VÉDELME	93
7.1. SZERZŐI ÉS HASONLÓ JOGOK	93
7.2. IPARI TULAJDON	94
7.3. A SZELLEMI TULAJDON EGYÉB FORMÁI	98
7.4. SZELLEMI TULAJDON VÉDELME ÉS KEZELÉSE	100
8. PÉNZÜGYI TERV	103
8.1. PÉNZÜGYI MENEDZSMENT	103
8.2. SIKERESSÉGI MUTATÓK	107
8.3. VÁLLALKOZÓI PROJEKTEK FINANSZÍROZÁSI FORRÁSAI	111
8.4. PÉNZÜGYI KOCKÁZAT	114
D) HOGYAN NE VESZÍTSÜNK PÉNZT?	
9. KOCKÁZATKEZELÉS	119
9.1. VÁLLALKOZÓI TEVÉKENYSÉGRE HATÓ KÜLSŐ TÉNYEZŐK	119
9.2. SAJÁT ÜZLETI HIBÁK	121
9.3. MÁSOKTÓL VALÓ FÜGGÉS, ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ	123
9.4. NEUROLINGVISZTIKAI PROGRAMOZÁS ÉS STRESSZ KEZELÉS	125
9.5. ÜZLETI ÉS SZEMÉLYES BIZTONSÁG	127
9.6. TISZTESSÉGTelen KONKURENCIA, PIACI VERSENY VÉDELME	128
10. SZAKIRODALOM	137
11. MELLÉKLET	139
1. Hasznos linkek és támogató intézmények	

TÁBLÁZATOK

1.	Vállalkozás elindítását meghatározó okok	10
2.	Üzleti ötletek forrásai, USA 1987.	11
3.	Piaci állapot mátrix	22
4.	Lehetséges üzleti ötlet források	25
5.	Innovatív termékfejlesztés	37
6.	Alapvető és eredeti üzleti modellek	41
7.	55 eredeti üzleti modell	42
8.	Vállalkozás indításáról szóló képekönv – Citromfacarás	43
9.	Illetékes szervek, cégalapítási költségek	47
10.	Üzleti célok és feladatok fő jellemzői	65
11.	a SWOT elemzés logikája	59
12.	SWOT elemzés során fölteendő vállalkozói kérdések	59
13.	xxxxxx projekt Gantt-diagramja	64
14.	Termelési-operatív menedzsment stratégiai megközelítése	66
15.	Promóciós eszközök	83

ÁBRÁK

1.	Amerikai kezdő vállalkozók munkaidő ráfordításai a működés első évében	12
2.	Egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kompetenciák	14
3.	Családi vállalkozás kiépítésének fázisai	19
4.	A racionális üzleti ötletkiválasztás zónája	21
5.	Gazdasági ciklusok fázisai	22
6.	Környezet és vállalkozói ötlet kiválasztására ható külső tényezők	24
7.	Rogers-féle piaci elfogadás-dinamika	26
8.	Szabványkeresés az esp@cenet rendszerben	29
9.	EEN eredmények és elterjedtség világszinten	30
10.	Magyar és horvát EEN konzorciumok	31
11.	Ésszerű üzleti modell választásra ható tényezők	40
12.	Dizájn fejlesztői gondolkodás fázisai	50
13.	Porter-féle generikus stratégia	51
14.	A Porter-féle öt erő modell	53
15.	A gyártóipari fejlődés fázisai	62
16.	Szervezet típusok és azokat alakító tényezők	63
17.	Folyamatos fejlesztés négy lépésben	70
18.	Marketing koncepció	75
19.	Marketing által ellenőrzött tényezők	76
20.	Marketing és menedzsment hatásán kívül álló tényezők	76
21.	7P marketing mix	77
22.	Termék komponensek	78
23.	Termék életciklus	80
24.	Árképzési döntésre ható tényezők	81
25.	Piackutatási folyamat	84
26.	Demográfiai vevő profil	87
27.	Vevők társadalmi profilja	88
28.	A vevő pszichológiai profilja	89
29.	Szerzői és hasonló jogok rendszeres bemutatása	93
30.	Ipari tulajdon rendszeres bemutatása	94
31.	A szellemi tulajdon egyéb formái	98
32.	Szellemi tulajdon réteges védelme	101
33.	A vállalkozás alapvető pénzügyi céljai	105
34.	Pénzügyi eszközökkel történő jövedelmezőség-növelés lehetőségei	110
35.	Vállalkozói projektek finanszírozási forrásai	111
36.	Vállalkozói kockázatcsökkentési és kiegyenlítési stratégiák	115

Tisztelt Olvasó,

az I-DARE projekt a 2014-2020. közötti magyar-horvát Interreg V-A program részeként valósult meg. A projekt célja az általános munkanélküliség és a fiatalok közötti munkanélküliség csökkentése volt; ennek érdekében oktatást szerveztünk, hogy a fiatalok kifejleszthessék azokat a képességeket, melyek a gépészet és elektrotechnika területén saját vállalkozás indítását teszik lehetővé.

Az oktatás módszertana kivételes gyakorlati eredményeket hozott, hiszen az Innovatív Vállalkozás koncepciója segítségével már több, mint 1.500 hallgató dolgozott ki üzleti tervet és vett részt a LEGYÉL PÉLDAKÉP® üzleti terv versenyen. 13 évnyi működés után a LEGYÉL PÉLDAKÉP® vállalkozásfejlesztési kategóriában nemzeti győztes lett az #EEPA2017 európai versenyen.

A projekt konzorcium véleménye szerint regionális szinten a kis- és középvállalkozások jelentik a gazdasági prosperitás elérésének legjobb eszközét. A megvalósítás utáni projekt fenntartás érdekében a projekt szerkezetébe erős mechanizmusokat építettünk, Horvátországban és Magyarországon számos elkötelezett tréner képeztünk, akik hatékony eszközöket sajátítottak el, például megtanulták használni az üzleti terv írásra használható alkalmazást, illetve annak érdekében, hogy oktathassák a következő generációkat elláttuk őket a szükséges kézikönyvekkel, prezentációkkal és gazdag esettanulmányokat tartalmazó adatbázissal.

A vállalkozóknak nincs idejük arra, hogy formális képzettséget szerezzenek, melyre talán nincs is szükségük a munkájuk során. Azonban, a vállalkozói képzés alábecsülése veszélyes lehet, mivel egy szakmai tréning lehetővé teszi, hogy a jelenlegi és jövőbeni üzleti lehetőségeket összetett módon, különböző szemszögekből vizsgáljuk. Ezért a kézikönyv tartalma is ahhoz a képzési programhoz igazodik, amelyet már többször megvalósítottam. A tapasztalati tanulás és az innovatív problémamegoldás a vállalkozói oktatás kivételesen fontos részei. Ahogy kerékpár nélkül nincs értelme kerékpározni tanulni, úgy a vállalkozói képezésnek sincs sok értelme legalább egy teljesen kidolgozott üzleti terv nélkül. Az üzleti terv előkészítése során be kell gyűjtenünk a szükséges adatokat, meghatároznunk a technológiát és az üzleti szervezetet, elkészítenünk a marketing és a pénzügyi tervet, majd be kell építenünk őket az üzleti tervbe. A tréning során üzleti játékokat és szimulációkat használunk, valamint csapat szintű és egyéni feladatokat oldunk meg, ami hatékonyan és játékosan teszi lehetővé a sikeres vállalkozás elindításához szükséges tudás megszerzését. Gyakorlati szinten ez a vállalkozói ötlet gyorsabb projektre váltását jelenti. Azonban, figyelembe kell venni, hogy hosszú interdiszciplináris folyamatról van szó, amelyben egyes olvasók további lépéseket tehetnek, és az ötletük alapján jövedelmező, piacképes és fenntartható vállalkozást hozhatnak létre.

Az innováció nagyon fontos az új termékek szempontjából, de önmagában nem képes üzleti sikert biztosítani. Innovatív üzleti modellek és megoldások alkalmazásával, mint amilyen a marketing és a pénzügyi tervezés, jelentősen meg tudjuk növelni az üzleti siker lehetőségét.

A könnyebb olvasás érdekében a könyv olyan speciális betűtípussal és formázással készült, mely kifejezetten diszlexiásoknak került kifejlesztésre. Remélem, hogy ez nem csak a diszlexiásoknak, hanem mindenkinek könnyebbé fogja tenni az olvasását.

Teknitet nélkül arra, hogy tanulmányi idejük alatt, vagy közvetlenül annak befejezése után akarnak üzleti vállalkozásba fogni, figyeljenek a tréningen elsajátítottakra. A célom elsősorban, de nem minden áron az volt, hogy a fiatalokat önfoglalkoztatásra ösztönözzem. Mélyen meg vagyok győződve, hogy azoknak is segítettem, akik a kézikönyv elolvasása után lemondtak az ötletükről, mert a vállalkozás nem illeszkedik a meglévő környezetbe, vagy nem volt jól előkészítve. Ilyen vállalkozóknak azt ajánlom, hogy csak megfelelő körülmények megléte esetén, további előkészítés után fogjanak üzleti vállalkozásba.

Külön köszönettel tartozom Sörös Dávidnak a PBKIK részéről, aki segítségemre volt a magyarországi adatgyűjtésben. A könyv 2018. januárjában készült el, ezért azok az olvasók, akik jelentős idő elteltével fogják olvasni a könyvet mindenképp ellenőrizték az adatokat, ugyanis azok a gazdasági rendszert meghatározó jogszabályok változásai miatt módosulhatnak.

Az Önök üzleti sikere, innovatív termékei és elégedett ügyfelei nagy örömet jelentenek nekem. Ha a tapasztalataikat másokkal is meg akarják osztani, kérem írjanak erről a nostart@hotmail.com címre.

Kelt: Eszék, 2018. január 10.

Prof.dr.sc. Ivan Štefanić

1. VÁLLALKOZÓNAK LENNI

AMIT TANULNI FOGUNK

- Vállalkozás indítására vonatkozó döntést motiváló tényezők.
- Sikeres vállalkozáshoz szükséges tudás, késések és tulajdonságok.
- Vállalkozói ötletek kiválasztásához szükséges, racionális tényezők.

A vállalkozó üzleti vállalkozást szervező, megvalósító és érte felelősséget vállaló személy, mint például Henry Ford vagy Steven Jobs.

A jövőbeni vállalkozás ötleteken nyugszik, de nagyban függhet a motivációtól és a vállalkozás elindításának módjától is. Egyeseknek a vállalkozás az elvesztett munkahely pótlására szolgál, mások életstílus váltást látnak benne, vagy egy olyan eszközt, amellyel több pénzt kereshetnek. A vállalkozás megkezdéséhez erőteljes motivációt jelenthet a lakhelyváltás, a családi körülmények változása, az egészségi állapot, jelenlegi munkával való telítettség érzése, a változás iránti vágy, vagy több tényező együttes hatása.

Az önálló vagy társas vállalkozás megindítására vonatkozó döntés nagy jelentőségű és hosszútávú hatást gyakorolhat a vállalkozó életére. A helyes döntéshez három alapvető kérdésre kell válaszolni:

1. Miért fogjunk egyáltalán vállalkozásba?
2. Mivel foglalkozunk?
3. Hogyan keressünk pénzt, milyen üzleti modellt válasszunk?

A fenti kérdésekre adott válaszok nagy mértékben befolyásolják a vállalkozás indítására vonatkozó döntést, de egymás közti viszonyuk is jelentős. A termék vagy szolgáltatás típusa kihat az üzleti modellre, az üzleti modell kockázata és az akadályok hatnak a vállalkozói motivációra, a vállalkozói motiváció pedig hatást gyakorol a megfelelő termék, szolgáltatás és üzleti modell kiválasztására. Emiatt a könyv jelen része a stratégiai döntések meghatározásával együtt - mely magába foglalja a misszió, vízió, célok és feladatok leírását - különös fontossággal bír, amit sok vállalkozó és tanácsadó gyakran figyelmen kívül hagy. Először a vállalkozás elindításával kapcsolatos okokat fogjuk elemezni.

A vállalkozóvá válásnak több oka lehet. Egyes okok kevésbé fontosnak, sőt, triviálisnak tűnhetnek, bár egyesek számára döntő jelentőségűek. A vállalkozóvá válás okait motiváció szerint proaktív és reaktív okokra oszthatjuk. Proaktív motivációval valami elérésére törekszünk, reaktív motivációval pedig valamit szeretnénk elkerülni. A vállalkozóvá válás okait az 1. Táblázat tartalmazza.

1. Táblázat: Vállalkozás elindítását meghatározó okok

PROAKTÍV	REAKTÍV
Pénzügyi függetlenség és biztonság.	Tekintély elfogadásával kapcsolatos nehézségek. Rossz munkaerőként való megítélés. Gyakori elbocsátások.
Nagyobb jövedelem.	Nem kedvelt feladatok elvégzésével kapcsolatos nehézségek.
Bizonyítási vágy.	Hivatalos utakkal szembeni személyes vagy családi ellenérzések.
Rugalmas munkaidő és feladatok.	Munkahelyi munkaerő fluktuáció, ami bizonytalanságot okoz.
Szakértővé válás.	Rossz munkahelyi emberi kapcsolatok.
Magabiztos munkavégzés.	
Támogatások, adókedvezmények használata.	
Hálózatba szerveződés.	
...	

Teljesen egyértelmű, hogy azoknak a jövőbeni vállalkozók, akik egy felismert lehetőség miatt fognak vállalkozásba nem lesznek vállalkozói ötletekkel kapcsolatos gondjaik. Ezek a vállalkozók jellegzetes lehetőségfelismerő képességgel rendelkeznek: ahol mások problémát, ők megoldást és lehetőséget látnak. Ezt követően minden egyszerűvé válik – szükség van egy projekt végrehajtást leíró üzleti tervre, munkatársakat kell találni és el kell indítani a vállalkozást.

Egy önálló vállalkozói projekt a jelenlegi karrier folytatása is lehet és különböző módokon valósulhat meg. Ugyanazoknak az egyéneknek és vállalatoknak lehet szolgáltatni, amelyek a volt munkaadó ügyfelei voltak. Ebben az esetben külön figyelmet kell fordítani a munkaszerződés volt munkaadóval szembeni piaci versenytildalomra vonatkozó rendelkezéseire, mivel e tilalom megszegése árthat vagy ellehetítlenítheti a vállalkozást. Új termékek kifejlesztése vagy meglévő termékek és szolgáltatások jelentős továbbfejlesztése sokkal kedvezőbb útja a vállalkozás elindításának. A fenti módok mindegyike valamilyen formában tartalmazza a szakmai tudás hasznosítását; a vállalkozó szakértelmével, képzettségével és szakmai gyakorlottságával arányosan növekszik az üzleti siker esélye. Ebbe az üzleti ötlet csoportba tartozik a hobbitevékenység üzleti hasznosítása is.

Az üzleti ötletek következő csoportjában kisebb kreativitás mellett bizonyos korlátozások is megjelennek. Ide sorolható egy meglévő vállalkozás megvásárlása (átszervezéssel vagy anélkül), idegen innovációk piaci hasznosítása, valamint liszenc és franchise jogok vásárlása.

A már aktív vállalkozások teljesen más módon juthatnak üzleti ötletekhez. Kiváló választást jelent a meglévő eszközök új üzleti célokra való hasznosítása, vagy új termékek kifejlesztése meglévő vagy új vevők számára.

A kényszervállalkozóként indulóknak sokkal nagyobb gondot jelent az üzleti ötlet kiválasztása. Valószínűleg az üzleti ötlet hiányánál számukra sokkal nyomasztóbb az "elégg jó-e az

ötletem?” kérdés. Az ilyen jövőendő vállalkozók számára jó hír, hogy létezik számukra elérhető segítség. A 2. Táblázat az üzleti ötletek gyakorlati megtalálásának módját mutatja be.

2. Táblázat: Üzleti ötletek forrásai, USA 1987.

ÜZLETI ÖTLETEK FORRÁSAI	%
Korábbi munkahely	42
Személyes érdeklődés	18
Bizonyítási lehetőség	10
Környezet tanácsai	8
Rokonság	6
Családi üzlet	6
Oktatás	6
Egyéb	4

Forrás: Krzysztof Zasiadly, 1999.

Emellett számos egyéb üzleti ötlet forrás létezik. Csak figyelmesnek kell lennünk. Ha valamely ötlet megoldja a Ön problémáját, valószínűleg más azonos vagy hasonló problémát is orvosolni tud. Minél nagyobb az érintett emberek csoportja, annál nagyobb az üzleti siker esélye. Üzleti ötletek megbízható forrásai a következők lehetnek: leendő vevők, aktív vállalkozók (konkurencia), állami szabadalmi hivatal, törvények és végrehajtási utasítások, gazdasági trendek, életstílus, demográfiai helyzet, technológia, napi sajtó, vásárok, különböző szemináriumok és egyéb.

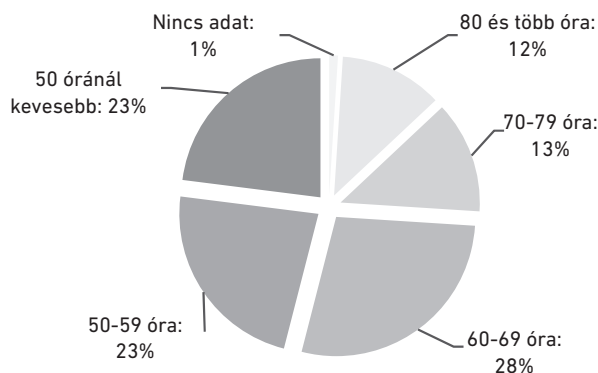
Egy vállalkozó önállóan vagy mások segítségével alkothat, tesztelhet vagy vezethet be új ötleteket, de eközben figyelnie kell a vállalkozói projekt szempontjából fontos bizalmasággal és szellemi tulajdonnal kapcsolatos előírásokra. Olyan szervezeteknél, amelyek nagyobb fokú szabadságot és vállalkozói tevékenységet emgedélyeznek a dolgozóiknak, a szervezet elhagyása nélkül, a munkaadó nevében és számlájára is lehet vállalkozói célokat megvalósítani. A horvát nyelvnek ilyen személyekre nincs megfelelő szava. Az angol nyelv intrapreneur-nek nevezi őket, megkülönböztetve az entrepreneur-től, aki saját nevében és számlájára folytat vállalkozói tevékenységet.

1.1. VÁLLALKOZÓI JELLEGZETESSÉGEK ÉS MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK

Ha megpróbálnánk leíni mindazt, amit egy vállalkozónak tudnia kell ahhoz, hogy sikeres legyen, az erények és képességek listája meglehetősen hosszú lenne. Megállapíthatjuk, hogy a környezetünkben működő vállalkozók közül soknál hiányoznak a listán szereplő képességek. Annak érdekében, hogy a vállalkozói profil meghatározásának ne legyen elbátortalanító hatása, csak a legfontosabbakat soroljuk fel.

- a) Innováció. Innováció alatt nem csak a termékek és szolgáltatások technikai innovációját értjük. Az innováció a meglévő megoldások, marketing stb. terén gyakori, hatékony, és kiválóan működik.
- b) Kockázatvállalás. A kockázatvállalás nem szabad összetéveszteni a kockázat keresésével. A vállalkozók olyan emberek, akik minden áron szeretnék kerülni a kockázatot. Ha ez nem lehetséges, megpróbálják megtalálni a kompenzáció módját.
- c) Önbizalom.
- d) Kitartó munka. Valóban igaz, hogy a vállalkozók kitartóan és hosszan dolgoznak. Az USA-ra jellemző képet az 1. Ábra tartalmazza. Nagyon fontos és külön kiemelés érdemel a jó tervezés. Az első üzleti év során meg kell tervezni a legfőbb célok megvalósítását, ugyanis ezt a munkatempót nem lehet sokáig tartani.
- e) Célorientáltság. A vállalkozók általában nagyon jól tudják, mit szeretnének és mit nem szeretnének. Világos vállalkozói vízióval, kidolgozott stratégiai célokkal és pragmatikus hozzáállással rendelkeznek.
- f) Felelősség.

Ha feltesszük a kérdést: „Miért legyünk egyáltalán vállalkozók?“, a válasz egészen egyértelmű: a legfőbb ok a bizonyítási vágy.



1. Ábra: Amerikai kezdő vállalkozók munkaidő ráfordításai a működés első évében

Forrás: NFBI Foundation, 1998.

A legfőbb jellemzők körébe kivételesen fontos befoglalni a termékminőséget meghatározó, legmagasabb normákat, a környezetvédelmet, valamint a legszigorúbb etikai normákat és a társadalmilag felelős vállalkozás szabályait.

HONNAN JÖNNEK VALÓJÁBAN A VÁLLALKOZÓK?

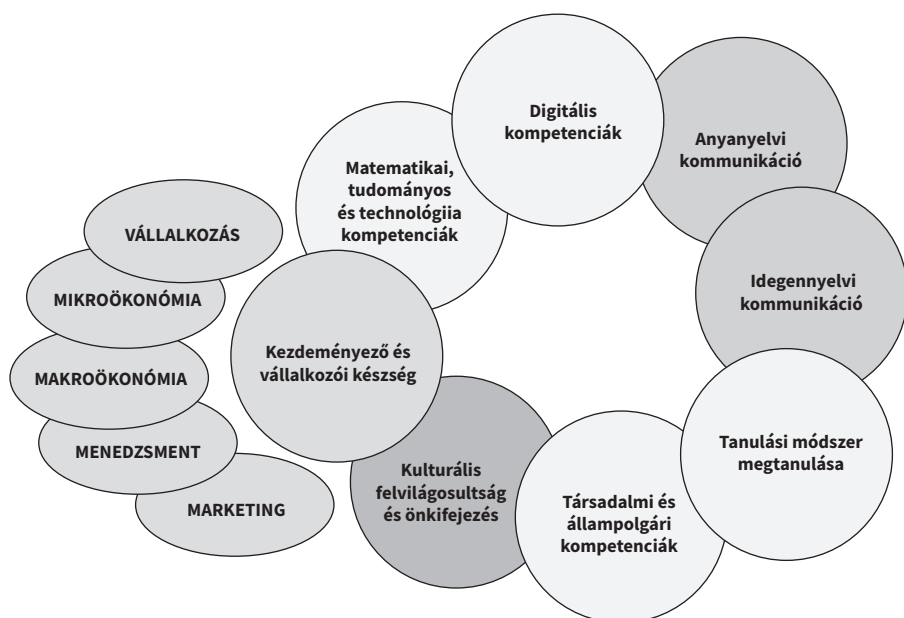
Egyetemi tanárként olyan hallgatók oktatásában veszek részt, akik tanulmányaik befejezése után foglalkoztatással vagy önfoglalkoztatással megoldható egzisztenciális kérdésekkel szembesülnek. Egy 2000-ben elvégzett kutatásom¹ meglepő eredményeket hozott: az agrártudományi kar hallgatóinak nagy része olyan oktatási program szerint tanul, amit nem első helyen választott, és nem tervezi, hogy a szakterületén helyezkedik el. A legnagyobb meglepetést azok a hallgatók okozták, akik 8 év mezőgazdasági oktatás (mezőgazdasági szakközépiskola, agrártudományi kar) után sem tervezik, hogy szakmájukban helyezkedjenek el. Minden hallgatói generációnál elvégzem a munkába állás módjával, tervekkel kapcsolatos elemzést. Ebben az életszakaszban csak elenyészően kis számú hallgató gondolkodik saját vállalkozás elindításán. Mivel a hallgatók döntő része semmilyen vállalkozói ismeretet sem szerzett a középiskolában vagy korábban, az eredmények nem meglepőek. Az önfoglalkoztatás melletti döntés komoly és hosszútávú hatásokkal rendelkezik, így általában nem egy egyetemi vállalkozói kurzus hatására születik meg.

A vállalkozóvá válásról szóló vita általában egy filozófiai dilemmával végződik – a kérdés úgy szól, a vállalkozók születnek, vagy azzá válnak? Tekintet nélkül arra, hogy mi a helyes válasz, egészen biztos, hogy a minél korábbi, megfelelő vállalkozói képzés csak segíteni tud.

NEM KÖZGAZDÁSZ VÉGZETTSÉGŰ VÁLLALKOZÓK SIKERES MŰKÖDÉSÉHEZ SZÜKSÉGES GAZDASÁGI ISMERETEK

A vállalkozóknak számos ismeretre és képességre van szükségük. Ebben a kézikönyvben nem foglalkozunk technológiai, társadalmi és egyéb ismeretekkel, csak azt a tudást érintjük, mely közvetlenül a vállalkozók üzleti tevékenységéhez köthető. Az ismeretek közgazdasági ágát öt csoportba oszthatjuk: vállalkozás, mikrogazdaság, makrogazdaság, marketing és menedzsment (2. Grafikon).

¹ Štefanić I. et.al. (2000) Motivacije i stavovi studenata glede studija poljoprivrede i poljoprivrede kao zanimanja. Zbornik radova savjetovanja "Challenges to the Croatian Agriculture at the Verge of the 21st Century. Poreč, Croatia, str. 153-154.



2. Ábra: Egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kompetenciák
(The European Union Recommendation 2006/962/EC)

Ezzel kapcsolatban két dolgot kell kiemelni. A fenti tudás különbözik a hallgatói tudástól. Nem elegendő az elégséges osztályzat, annyi tudásra és tapasztalatra van szükség, amely nyit a napi szintű sikeres működés kíván. A másik különbség a tudás megszerzésének módjában van. A vállalkozók szeretnek magukhoz hasonlóktól tanulni, a problémákkal kapcsolatban célorientáltak, nem a diploma megszerzése érdekében tanulnak.

1.2. KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÓI PARADIGMÁK

A vállalkozással kapcsolatban figyelembe veendő legfontosabb tényezőkről² Dr. Jerome Katz, a Saint Louisi Egyetem Menedzsment Részlegének vezetője adott kiváló összefoglalást.

1. Egy nagy dolog (angolul: one greath thing)

A kezdő vállalkozók gyakran egy nagy fogyasztói meglepedséget kiváltó termékötlettől, szolgáltatástól vagy problémamegoldástól vezérelve fognak vállalkozásba. Kezdetnek ez is jó, de túl sok az olyan vállalkozás, mely kiváló termékekkel és értékesítőkkel és rossz könyveléssel rendelkezik, ami miatt tönkremennek. Egy tanár feladata ismertetni az összes üzleti funkcióhoz szükséges sztenderdet. Csak az elegendő a túléléshez, ami valóban „elég jó”.

² Forrás: Dr. Jerom Katz-cal folytatott személyes beszélgetés az eszéki Vállalkozási Karon.

Erre a legjobb példát a családi gazdaságok szolgáltatják. Az új gazdálkodó generáció gyakran nem valamely nagy ügy, valamely termék, szolgáltatás vagy problémamegoldás miatt kezd el vállalkozni, a nagy dolog ebben az esetben a generációk óta fennálló családi tradíció folytatása.

2. **Egyszemélyes show** (angolul: one person show)

A vállalkozók gyakran hivatkoznak arra, hogy nincs idejük, és ez igaz is. Az egyszemélyes vállakozásoknak nincs tartalék alkalmazottjuk.

3. **Egy halálos hiba** (angolul: one mistake from death)

A kisvállalkozások érzékenyebbek a hibákra a nagy vállalatoknál. A legfontosabb megrendelő elvesztése egy nap alatt akár 90%-os forgalomvisszaesést hozhat. A vállalkozók a hibák elkerülése érdekében gyakran kerülnek az innovációt, ami mellett sokan kitartanak, egészen addig a pillanatig, amikor már késő.

4. **Rövidtávú gondolkodás** (angolul: short-term thinking)

A kisvállalkozók rövidtávú célokra koncentrálnak, a cash flow-t a profit, a túlélést a piaci részesedés elé helyezik. Korlátozott erőforrások mellett a következő bérfizetés vagy a következő szállítói számla fizetése sokkal kritikusabb a hosszú távú céloknál.

5. **Egyszerűség és egyszerű folyamatok biztosítása** (angolul: secure simplicity and loose procedures)

A kisvállalkozók legtöbbször egyszerű megoldásokat alkalmaznak és ezeket meg is tartják. Az egyszeres könyvelést preferálják a kettős könyveléssel szemben. Ki kell hangsúlyoznunk, hogy a tulajdonosoknak nincs idejük a komplex megoldásokra. A kisvállalkozók ezen kívül gyakran nem precízek. A szakácsokhoz hasonlítanak, akik a recept szigorú betartása helyett inkább kóstolgatják az ételt. A közgazdasági és üzleti karok hallgatói nagy előnyben vannak: a munkájuk során egészséges számviteli elveket alkalmaznak, mivel az egyszerű könyvelési folyamatok súlyos hatásokat eredményezhetnek.

6. **Szenvedély-szabályok** (angolul: passion rules)

A legtöbb kisvállalkozó számára a munkaidő a felvett fizetéshez képest túl hosszú, a munka nehezebb, a felelősség és a csőd ára pedig túl magasak. Miért folytatnak egyáltalán ilyen tevékenységet? Szenvedélyből. Azok, akik szenvedély nélkül fognak vállalkozásba kudarckorra vannak ítélve, mely általában az első üzleti hiba vagy nehézség után be is következik.

7. **Vevők a konkurencia előtt** (angolul: customers first, competitors second)

A kritikus vállalaton kívüli tényezőt az ügyfelek, nem pedig az ipar vagy a konkurencia jelentik. A konkurenciát elégedett ügyfelekkel lehet legyőzni.

8. Az értékesítés készpénzt termel (angolul: sales make cash)

Az iskolákban a marketinget gyakran az értékesítés terhére tanítják, azonban a kisvállalkozók számára az értékesítés hozza a készpénzt. Az üzleti vállalkozás elején ki kell lépni a piacra és meg kell kötni a jövőbeni értékesítést szavatoló szerződéseket.

9. A készpénz a "király"! (angolul: cash is the king!)

A kisvállalkozások sokkal jobban függnek a készpénztől, mint a profittól. Profit nélkül elég sokáig életben lehet maradni, de készpénz nélkül a vállalkozás halott.

Bár minden paradigma fontos, egyes esetekben mégis eltérő súllyal rendelkezhetnek. Fontos kiemelni, hogy a legutolsó három paradigma kivételesen fontos.

1.3. A MAGASAN TECHNICIZÁLT, GLOBÁLIS VÁLLALKOZÁS ÚJ PARADIGMÁI

1. Az innovatív termékfejlesztés sokáig tart

Az új, magas technológia szintet képviselő termékek kifejlesztése kivételesen hosszantartó, összetett, kockázatos és drága feladat. Csak kevesen tudják önállóan finanszírozni ezt a típusú kutatómunkát.

2. Ipari tulajdonvédelem (és nehézségei)

A globalizált, magasan technicizált gazdaság egyik legfőbb jellemzője a szellemi tulajdon védelme, amire rendkívül nagy összegeket költenek. Vannak nehezen hasznosítható szabadalmak, más szabadalmakat pedig nem gazdasági hasznosításra szánnak. Rendeltetésük kezdettől fogva megakadályozni másokat, hogy hasonló szabadalmat jegyeztessenek be. Nagy gondot jelent, hogy a siker meglehetősen ritka (5-10%, 9000 esetből, amerikai tapasztalatok alapján), a nagy siker pedig még ennél is ritkább (a fenti 5-10% csupán 1%-a).

3. Az innováció a siker fontos eleme, de az állandó innováció csődhelyzethez vezethet

Az innováció valóban drága, de az innováció hiánya még drágább lehet, mivel hosszú távon zárhatja ki a vállalkozásokat az üzletből. A szenvedély szabályait alkalmazva a kisvállalkozók folyamatosan tökéletesítik termékeiket. Ez a folyamat jó, hiszen jobb termékminőséghez és a vevők igényeinek teljesebb kielégítéséhez vezet. De egyúttal előnytelen is, hiszen a vállalkozók emellett túl kevés figyelmet fordítanak a pénzügyi célok elérésére. A folyamatos tökéletesítés forгатókönyve különösen veszélyes, ha a piacra való kilépés előtt történik, vagy ha többszörösen halasztja a teljesen meghatározott, jelentős hiányosságok nélküli termékek kereskedelmi hasznosítását. Kivételesen fontos megfelelő kompromisszumot találni a folyamatos innováció során. A MARK 1 terméktípus kifejlesztése után

meg kell kezdeni a kereskedelmi hasznosítást, meg kell hallgatni a vevők és piaci vetélytársak véleményét és a kereskedelmi értékesítéssel párhuzamosan folytatni a termékfejlesztést. Miután a termék végleges formát ölt, el lehet indítani a MARK 2 típus fejlesztését. Döntéshozatal előtt minél többet kell megtudni a termék életciklusáról és a marketingről. Fontos elmondani, hogy az innováció nem csak termék vagy szolgáltatás lehet, üzleti modell, marketing vagy valami más is lehet innovatív.

4. Csapatmunka

Korábban elmondtuk, hogy az önállóság és az egyéni munkavégzés a tradicionális vállalkozás paradigmái. A modern, globalizált és magasan technicizált vállalkozások több okból is szöges ellentétben állnak a régi paradigmával. A hagsúlyos interdiszciplináris jelleg különféle szaktudást igényel, mely ritkán van meg egy emberben. Jelentősen nőtt a munka nagysága is, mely gyakran különböző kontinenseken történik. A földrajzi helyszínek sokfélesége egy új változót vezet be, a helyi törvények, üzleti szokások és kapcsolatok ismeretét, ami kétséggel helyi munkatársak alkalmazását teszi szükségessé. Miután meghatározásra került a szellemi tulajdonvédelmi stratégia, szakember alkalmazása válik szükségessé, tekintettel a kiválasztott, védendő területekre. Feltétlenül szükség van olyan csapatra, mely tettere váltja a kapott feladatokat, de ez nem elégséges előfeltétel. Nagyon fontos a csapatok irányítása, valamint a megfelelő, tevékenységük alapját képező szerződések megkötése.

5. Megelőző joggyakorlat – Jó szerződések írása

Ez a paradigma magába foglalja mindazokat a megelőző jogi lépéseket, melyek célja az esetleges viták és üzlet, illetve magánéletbeli bonyodalmak elkerülése és enyhítése (Campbell, 2010). A hatályos horvát jogszabályok értelmében az írásos és szóbeli szerződések egyaránt érvényesek, de a könnyebb bizonyítás végett az írásos szerződések élveznek előnyt. Fontos, hogy a szerződések nem csak pozitív, számunkra előnyös események miatt készülnek, hanem arra az esetre is, ha a megbeszéltek nem teljesülnek. Éppen emiatt szükségesek az írásos szerződések. Szerződések írásakor szakemberek által készített, különböző esetekre vonatkozó szerződésmintákra támaszkodhatunk, önállóan írhatjuk őket, de a feladatot ügyvédre vagy közjegyzőre is bízhatjuk. Egy jó szerződés a különbséget jelentheti hihetetlen üzleti siker és csőd között, ezért a feladathoz nagyon komolyan kell hozzáállnunk. A fontos dokumentumokat közjegyzőnél hitelesítjük, aki a vállalkozó szükségleteinek megfelelően aláírást (ez az olcsóbb, ilyenkor a közjegyző csak az aláíró személyazonosságát igazolja) vagy tartalmat (ez a drágább lehetőség, ilyenkor a díj a szerződés értéke alapján, százalékban kerül meghatározásra; ezt az eljárást szolemnizációnak is nevezik) hitelesít.

6. A vevők telítettek a reklámokkal

A kis- és középvállalkozások azon paradigmája, mely szerint a vevők a konkurencia előtt állnak a globális, megasan technicizált projektek esetében is érvényes, amellet hogy a konkurenciaharc itt sokkal élesebb. Kivételes termékek jönnek létre és látványos promóciós tevékenységek zajlanak, de a vevők a telítettség miatt nem reagálnak. A problémát a Porter-féle "legyél más" koncepció termékről marketingre való kiterjesztésével lehet megoldani. Ajánljanak bíbor tehenet és olvassák Seth Godint, 2005 (angolul: purple cow).

7. $ÚT + RSZ = DRSZ$ avagy a rendszer szintű megoldások

Az új technológiát gyakran csodatevő gyógyszernek tekintik, mely a megbotlott vállalkozás minden problémáját meg fogja oldani. Azonban, az új technológia tágabb kitekintésben csak részleges megoldást jelent, mellyel nem lehet minden üzleti problémát megoldani. Alapvetően az új technológia önmagában nem elégséges, a teljes körű és hatékony megoldások érdekében a többi szempontot is fejleszteni kell. A fenti cím vicces módon utal arra, mi történik nagy valószínűséggel ha csak az új technológiától várjuk a megoldást:

Új Technológia + Régi Szervezet = Drága Régi Szervezet.

8. $98\% + 2\% = 100\%$ avagy prezentáció az élet

A fenti címből arra utal, hogy a 2% arányon felüli fontossággal bír az egyenletben, és ez tulajdonképpen szándékos. Egy innovatív ötlet kifejlesztése 98% unalmas munkából és 2% kulcsfontosságú, sikerről döntő pillanatból áll. Ezekben a fázisokban különösen fontos a jó felkészültség. Nem csak jó üzleti tervet kell írunk, képesnek kell lennünk bemutatnunk az ötletet vagy az üzleti javaslatot. Manapság a hallgatók és a kezdő vállalkozók versenyezhetnek az üzleti ötleteikkel és terveikkel. Az ilyen versenyeket angolul elevator pitch-nek hívják, ami a következő helyzetből indul ki: aki a földszinttől az emeletig tartó liftezés ideje alatt, mely maximum 2 percig tart, ötletével felkelti a cégvezető figyelmét, valószínűleg lehetőséget kap arra is, hogy a tervét egy előre egyeztetett időpontban bemutassa.

9. Tanuljunk másoktól – tanuljunk megfelelő módon

A vállalkozók akkor tanulnak, ha megoldandó problémájuk van. Éppen emiatt a klasszikus előadások számukra nem a legjobb tanulási módot jelentik. Vállalkozói képzést másképp, egyforma minőségben és hatékonysággal is lehet szerezni. A hallgatók az üzleti terv készítését mentori segítséggel tanulják meg a legkönnyebben, vagy ha részt vesznek egy üzleti terv író versenyben, ahol nyilvánosan bemutatják, esetleg megvédik tervüket. Ezt követően érdemes beiratkozni valamely vállalkozói fejlesztő tanfolyamra, ahol vállalkozóktól lehet tanulni. Ez a tanulási forma kivételes értékű: a hallgatók és a vállalkozói tanfolyamok egyéb résztvevői aktív vállalkozók utánzásával³ nagyon gyorsan és hatékonyan tanulnak.

³ Az utánzás a tanulás legkevésbé kimerítő módoja. Baldwin (1973) kétfajta utánzásos tanulást, az akaratlan és a szándékos tanulást különbözteti meg.

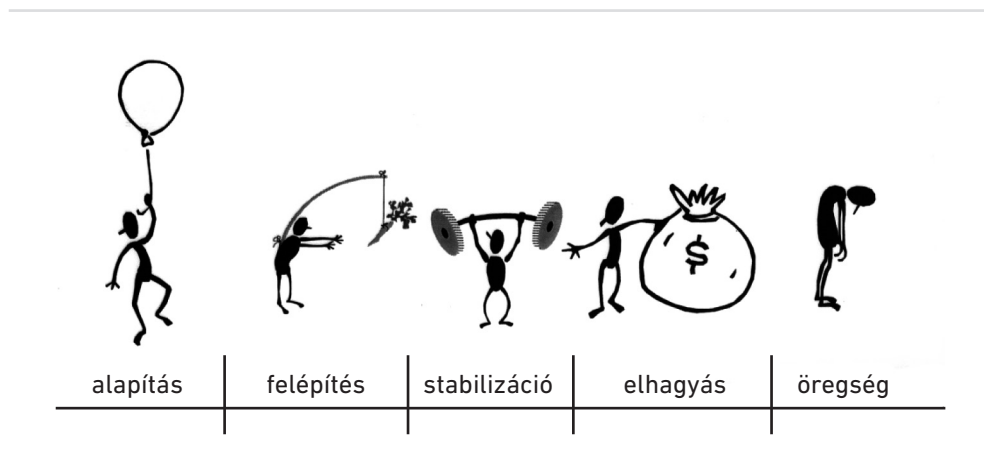
Fontos, hogy a tanulás kontextusa nem mindig pozitív, mint amikor a gyors, pontos, kreatív és olcsó megoldásokat sajátítjuk el. Időnként sokkal hatékonyabban lehet tanulni a sikertelen vállalkozóktól, például hogyan ne csináljunk valamit. A vállalkozók kiválóan tanulnak a piaci versenytársaktól és a vevőktől is, a fontos tudás és tapasztalat megvásárolható. Ezen kívül lehetőség nyílik a szinte kész kutatási eredmények kereskedelmi hasznosítására és franchise jogok megvásárlására, melyek a termékeken kívül meghatározott üzleti modellt is tartalmaznak.

10. Csak a bizonytalanság biztos.

Minden, amit teszünk nem jár feltétlen sikerrel, ezért mindenki, még a vállalkozók is folyamatos nyomás alatt tevékenykednek a személyes és családi szükségletek kielégítése érdekében. Ezt tovább bonyolítja az a tény, hogy fontos stratégiai döntéseket nem lehet a jelenlegi állapot alapján meghozni, ezeket egyfajta jövőre kell vonatkoztatni, amit nagyon nehéz megjósolni.

1.3.1. VÁLLALKOZÓI PROJEKT ÉS CSALÁDI ÉLETFÁZIS EGYEZTETÉSE

Ki kell emelni, hogy egy vállalkozói projekt megindítása nagyban függ az egyén és a család életfázisától és a gazdaság általános állapotától. Az induló projektet megfelelően kell egyeztetni a család életfázisával (lásd 3. Ábra).



3. Ábra: Családi vállalkozás kiépítésének fázisai

Ez azt jelenti, hogy egy jövedelmező és likvid, elfogadható kockázattal társuló projekt nem megfelelő egy jócskán az ötvenes éveiben járó házaspár számára, ha a befektetés megtérülése 30 év, mint pld. egy fakitermelési céllal létrejövő diófaültetvény esetében.

Ennek az oka nagyon egyszerű: még a legjobb üzleti terv sem lehet sikeres, ha nem illeszkedik a család helyzetébe és a résztvevők tágabb környezetébe. A menedzsment sikerre gyakorolt hatásáról legjobban az ágazat profi képviselőinek tapasztalatai tanúskodnak. Az UBS Capital egy projekt sikerére leginkább a következő öt tényező gyakorol hatást: 1. Menedzsment, 2. Menedzsment, 3. Menedzsment, 4. Piac és 5. Termék.

1.4. ÜZLETI TERV, VÁLLALKOZÓI KÖRNYEZET

Az üzleti terv olyan írásos dokumentum, mely választ ad minden fontos kérdésre: mit, miért, hogyan, meddig, milyen eszközökkel, hol, stb. tegyünk. A vállalkozói projekt megvalósítása során térképként és iránytűként, valamint a vállalkozó és környezete közti kommunikációs eszközként szolgál.

Az üzleti terv a következő fő részekből áll:

1. Jelenlegi helyzet leírása, mely tartalmazza a technológia és a munkaszervezet leírását
2. Marketing terv
3. Pénzügyi terv

Az üzleti terv gyakran csupán a hozzáadott érték lánc csak egy részére fókuszál, amelyre a terv vonatkozik, azonban a tervezési fázisban érdemes áttekinteni a teljes hozzáadott érték láncot, méghozza egy egyszerű okból: elképzelhető, hogy a hozzáadott érték lánc egy konkrét termék előtt vagy után üzleti lehetőséget tartalmaz.

1.4.1. ÜZLETI ÖTLETEKKEL KAPCSOLATOS KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA ÉS KEZELÉSE

A vállalkozás bizonyos kockázatokat rejt, ugyanis a vállalkozónak gyakran fel kell hagynia addigi munkájával, mással kell foglalkoznia vagy pénzt kell kölcsönöznie, miközben a befektetés megtérülésére nincs garancia. A vállalkozás és a kockázat kölcsönösen összefüggő fogalmak. Amikor a vállalkozó eldönti, hogy beveti magát az üzleti világba, tudatosan vagy tudattalanul vállalja a siker és sikertelenség kockázatát.

1.4.2. ÜZLETI TERVVEL KAPCSOLATOS FONTOS MEGJEGYZÉSEK

- Miután elkészül, az üzleti terv szerzői dokumentumnak minősül, amire a használat során is figyelni kell. Ha az üzleti tervet tanácsadóktól vagy erre szakosodott cégtől rendeljük meg, a szerzői jogokat szerződésben kell szabályozni.
- A teljesen kidolgozott üzleti terv potenciálisan jelentős pénzügyi értékkel rendelkező információkat tartalmaz. Nyomtatott és elektronikus tervváltozatok esetében

figyelní kell az információk bizalmas jellegére. Néhány fontos titoktartási eszköz létezik:

- Üzleti titok megőrzése.
- Titoktartási nyilatkozat aláírása.
- Titoktartási szerződés aláírása. Amennyiben a meglévő dolgozói munkaszerződések nem tartalmaznak üzleti titoktartásra és versenytilalomra vonatkozó előírásokat, az üzleti titkok potenciális veszélynek vannak kitéve.
- A teljesen kidolgozott üzleti terv annyiban pontos, amennyiben pontosak az alapját képező információk. Ezen kívül az üzleti terv kidolgozáskor érvényes feltételekkel érvényes. Ha megváltoznak a belső vagy/és külső tényezők a tervet módosítani kell.

Üzleti ötlet keresés előtt felsoroljuk azokat a kötelező és kívánatos tulajdonságokat, amelyekkel minden ötletnek rendelkeznie kell annak érdekében, hogy az üzleti terv és a jövőbeni üzleti tevékenység alapja lehessen.

- A) az ötlet jövedelmező, likvid, piacképes, fenntartható, kivitelezhető, környezetvédelmi szempontból elfogadható és legális KELL, hogy legyen, ezen kívül
- B) innovatív jelleggel, WOW tényezővel, márkánévvvel rendelkezőnek, nehezen másolhatónak, társadalmilag felelősnek, tisztas családi egzisztenciát biztosítónak KELL lennie.

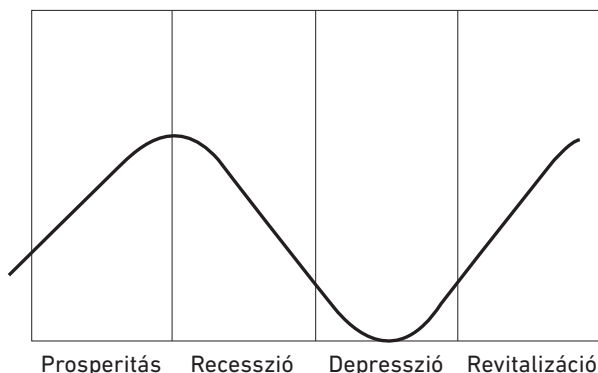
1.4.3. ÜZLETI ÖTLET KIVÁLASZTÁSA

A bevezető fejezetek a vállalkozói (üzleti) ötlet kiválasztásával és értékelésével foglalkoznak. Mindazoknak, akik a kommunikációban vizuálisak, látniuk kell, hogy a kiválasztott ötlet három fő terület köré – célok, rendelkezésre álló erőforrások, piaci körülmények – köré csoportosul (4. Grafikon).



4. Ábra: A racionális üzleti ötletkiválasztás zónája

Itt kell megvizsgálnunk a gazdasági környezetet, mely nagyban befolyásolja a vállalkozói projektet. Egyértelmű, hogy sikeres gazdaságban könnyebb sikeresnek lenni, ezért minden leendő vállalkozónak némi időt kell szánnia a vállalkozás makrogazdasági környezetének elemzésére (lásd 5. Ábra).



5. Ábra: Gazdasági ciklusok fázisai

Sok kis- és közepes vállalkozó nagyon türelmes, de nem szabad megfélemlkezni a szakmai szabályokról. Bár a két negyedéven át tartó GDP csökkenés nem tűnik szörnyűnek, a közgazdaságtanban ezt az állapotot recesszióknak hívják. A depresszió a recesszióval hosszabb állapot, a GDP, kereslet és ár csökkenés mellett munkanélküliség jellemzi. Emellett a piaci állapot, a versenytársak is számítanak. Ehhez kellő betekintést ad a Stackelberg-féle piaci állapot mátrix⁴ (3. Táblázat).

3. Táblázat: Piaci állapot mátrix

KERESLET KÍNÁLAT	SOK	KEVÉS	EGY
SOK	TELJES KONKURENCIA	OLIGOPSON	MONOPSON
KEVÉS	OLIGOPÓLIUM	BILATERÁLIS OLIGOPÓLIUM	KVÁZI MONOPSON
EGY	MONOPÓLIUM	KVÁZI MONOPÓLIUM	BILATERÁLIS MONOPÓLIUM

Bár minden gyártó valamilyen monopóliumra vagy oligopóliumra törekszik, ez a gyakorlatban sokkal nehezebben valósítható meg. A korlátozott ideig tartó monopólium elérésének legális, mindenkinek rendelkezésre álló eszköze a szellemi tulajdon védelme. A teljes konkurencia olyan területet jelöl, ahol a konkurencia extrém intenzitású, nincsenek versenylőnyök, a profitlábak pedig alacsonyak, mivel a versenytársak nem folytatnak árversenyt, egészen addig, amíg már egyik sem tud marginális haszonnál többet elérni.

⁴ Forrás: von Stackelberg, H. (2011) Market Structure and Equilibrium. Springer. Eredeti kiadás: 1934.

A piaci állapot elemzésénél nem elég csak önmagunkat, a közvetlen versenytársakat és azt a tényt figyelembe vennünk, ki lépett ki a piacra elsőként. Figyelembe kell venni a lehetséges stratégiai partnereket és az új ipari sztenderdek bevezetését is.

1.4.5. ÁGAZATI JELLEGZETESSÉGEK

Minden gazdasági ágazatnak vannak olyan előnyei, amiket a földrajzi helyzet, klimatikus viszonyok, természeti erőforrások vagy bizonyos feladatokon dolgozó szakemberek jelentenek. Ezeket az előfeltételeket tiszteletben kell tartani, ugyanis a vállalkozásban minden előnyt a siker érdekében kell állítani. A saját előnyeim másokkal szembeni meghatározása során nem komparatív előnyökkel kell foglalkozni, hanem piaci előnyökre kell koncentrálni. A két koncepció közti különbség rendkívül nagy, a komparatív előnyök a potenciális, de nem feltétlenül kihasznált előnyöket jelentik. A piaci előny koncepciója sokkal jobban alkalmazható. A komparatív előnyök kihasználásának képességét jelzi, definíciója szerint pedig a vevők igényeinek konkurenciánál hatékonyabb kielégítését jelenti.

1.5. TÁRSADALMILAG FELELŐS VÁLLALKOZÁS

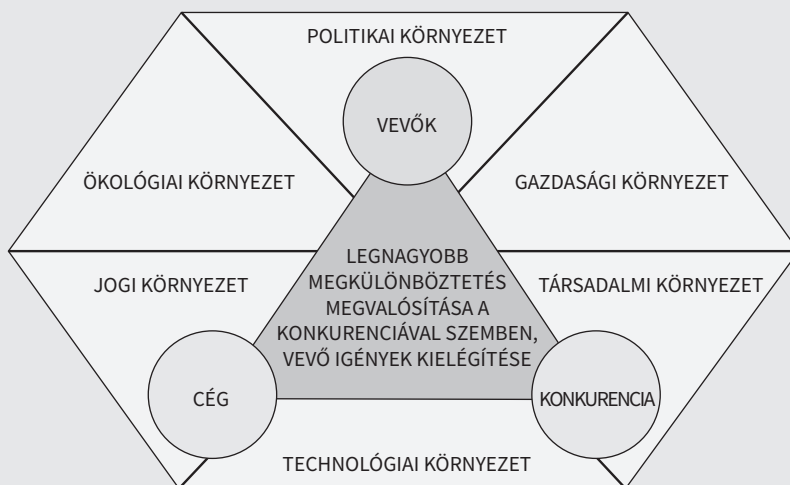
A társadalmilag felelős vállalkozás koncepciója szerint a vállalkozó önállóan dönt arról, hogy az üzleti élet többi részvevőjével való együttműködés során hozzájárul a társadalom fejlődéséhez és tisztább környezet megteremtéséhez⁵. Társadalmi felelősség alatt nem csak a törvényi kötelezettségek teljesítését értjük, hanem olyan belső sztenderdek bevezetését és tiszteletben tartását is, melyek meghaladják a törvényi minimumot. A környezetről való gondoskodás valószínűleg a társadalmilag felelős vállalkozások legexponáltabb tevékenysége. Gyakran emelik ki ilyen összefüggésben a kisebbségekkel, hátránnyal élőkkel való törődést és a nemek közti egyenlőséget. Azonban, a társadalmilag felelős vállalkozók hozzájárulását a megfelelő, dolgozókat bevonó gyakorlat is jellemzi, valamint az olyan területeket is lefedi, mint az emberi erőforrásokba, egészségbe való beruházás, valamint a változások irányítása. Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás a mai vállalkozások nagy kihívása, a társadalmi felelősség elvének alkalmazása jelentősen elősegítheti a megfelelő tudással és képességekkel rendelkező dolgozók megnyerését és megtartását. Ebben az értelemben az alkalmazandó intézkedések tartalmazhatják az egész életen át tartó tanulást és a dolgozók erősítését, a munka és a szabadidő nagyobb kiegyenlítetttségét, az egyenlő béreket, a nők előmenetelének biztosítását, a munkavédelmet stb.

⁵ Érdekeltek (angolul: stakeholders) – olyan egyének, szervezetek és informális csoportok, amelyek hatást gyakorolnak a vállalkozásra, illetve akikre hatást gyakorolnak a vállalkozás tevékenységei. Léteznek belső (pld. munkavállalók) és külső (pld. fogyasztók, szállítók, részvényesek és helyi közösségek) érdekelték.

ÜZLETI ÖTLET KIVÁLASZTÁSA - ÖSSZESÍTÉS

Nem minden fog sikerrel végződni, amit teszünk, éppen ezért mindenki, így a vállalkozók is folyamatos nyomás alatt tesznek meg mindent, hogy biztosítsák egyéni és családi szükségleteiket. Tekintet nélkül arra, hogy az adott vállalkozó üzleti lehetőség miatt vagy kényszerből kezd el vállalkozni, az üzleti ötlet elmaradhatatlan, de nem elegendő feltétele a sikernek. Jó ötlet nélkül nincs siker, de egy rosszul kivitelezett jó ötlet nem jelent előnyös opciót.

Az a felfogás, hogy a vállalkozók olyan emberek, akik nagy haszon reményében kockázatos projekteket keresnek teljesen téves. A vállalkozók olyan emberek, akik nem szeretik a kockázatot és készek mindent megtenni a kockázat azonosítása, számszerűsítése és kompenzálása érdekében. Éppen amiatt számukra különösen fontos az üzleti tervezés folyamata. Egy teljesen kidolgozott üzleti terv különböző szempontokból vizsgálja a leendő vállalkozói projektet (6. Ábra). Emellett a szükséges feladatokra is emlékezteti a vállalkozókat, ahogyan az ellenőrző lista is emlékezteti a pilótát mindarra, amit felszállás előtt tennie kell.



6. ábra: Környezet és vállalkozói ötlet kiválasztására ható külső tényezők

A környezet sokszor nem kedvez a vállalkozói ötlet kifejlesztésének, és ezt tényként kell kezelnünk. Egy vállalkozó erejét nem az ideális körülményekben való működés, hanem a kedvezőtlen körülményekhez való alkalmazkodás képessége határozza meg. A „rég” és „új” vállalkozói paradigmák figyelembevételével és feladatcentrikus munkával a legnehezebb körülmények között is sikeres vállalkozói projekteket lehet megvalósítani.

Nagyon fontos, hogy egy projektet pozitív, sőt, győztes mentalitással kezdjük, mivel a projekt iránt érzett szenvedély átsegíti a vállalkozót a nehéz pillanatokon. A csúcsmínőségű termékek és szolgáltatások előállítása, üzleti sikerek elérése és a társadalmilag felelős működés elismerése a vállalkozók számára azt nyújtja, amit keresnek – a bizonyítási lehetőséget és annak igazolását, hogy a tervek megvalósíthatóak.

2. ÚJ, INNOVATÍV ÉS PIACKÉPES ÜZLETI ÖTLETEK KIDOLGOZÁSA

AMIT TANULNI FOGUNK

- Vállalkozás alapját képező termék vagy szolgáltatás megalkotása.
- Szabadon elérhető vagy megvásárolható, vállalkozás alapját képező ötlet beszerzése.

A vállalkozás alapját jelentő termék és szolgáltatás kiválasztása különösen fontos minden vállalkozó számára. Egyes vállalkozók rendelkeznek elfogadható, önálló vállalkozás elindításához szükséges ötlettel, de a termékek és szolgáltatások kiválasztása problémát jelent. Másoknak egyáltalán nincsenek ötleteik. A rendszeres hozzáállás bevezetéséhez nagy segítséget nyújthat a 4. Táblázat, mely áttekinti a lehetséges üzleti ötlet forrásokat.

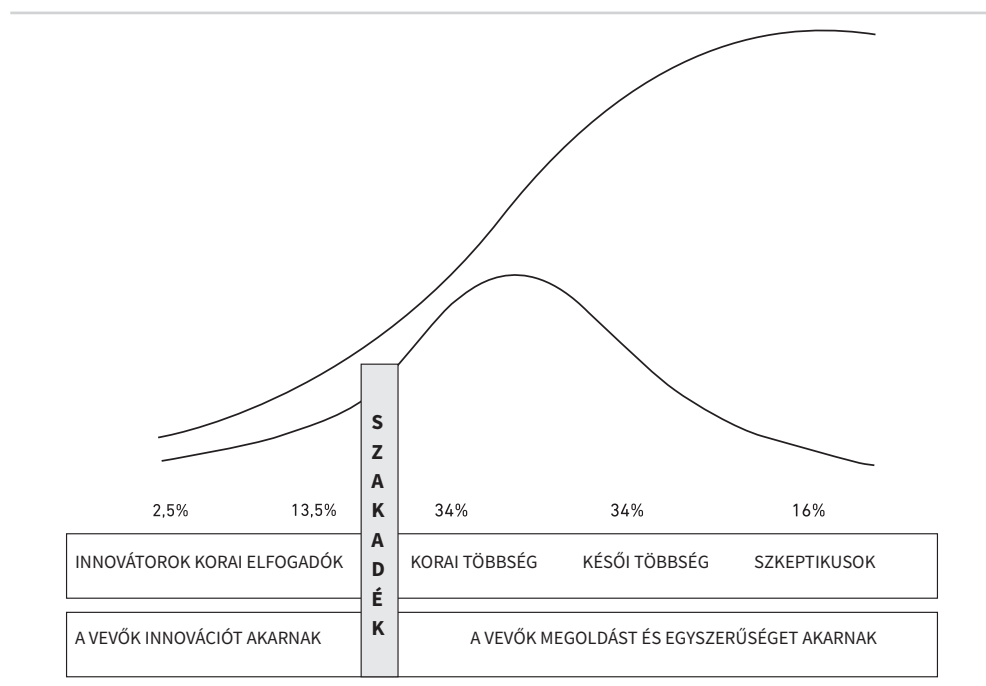
4. Táblázat: Lehetséges üzleti ötlet források

Üzleti ötletek forrásai	Kinek alkalmasak
Előző munka, egyetemi gyakorlat, továbbképzés.	Megfelelő munkatapasztalattal rendelkezőknek, gyakorlatok és továbbképzések résztvevőinek.
Személyes érdeklődés, szakértői tudás, hobbi.	Komoly, egyedi szaktudással és képességekkel rendelkezőknek.
Egyes termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos vevői panaszok, piackutatás, piaci versenytársak ismerete, média, kiállítások és vásárok.	Fejlett műszaki tudással, tapasztalattal és megfigyelőképességgel rendelkezőknek.
Partnerség, franchise, liszenc beszerzés, lejárt szabadalmak, illetve olyan szabadalmak, melyek nem fednek le bizonyos területeket.	Korlátozott műszaki tudással és bizonyos tőkével rendelkezőknek.
Rendes vagy egész életen át tartó tanulás, mentori, baráti és rokoni ajánlás, „brain storming“.	Oktatási programok és „brain stormingok” résztvevőinek.
Meglévő eszközök vagy más üzleti erőforrás használata.	Aktív vállalkozóknak.

Tekintet nélkül arra, hol és hogyan találta meg a vállalkozó az induló üzleti ötletét, az üzleti tervezés jelentős része annak a problémának a meghatározásából fog állni, melyre a vállalkozó terméke vagy szolgáltatása jelent megoldást. Minél több embert jellemez az adott probléma, annál több értelme lesz az induló vállalkozásnak.

A 4. táblázat arról tanúskodik, hogy nem minden erőforrás érhető el minden leendő vállalkozó számára, bizonyos erőforrások birtoklása és ellenőrzése pedig elősegíti a piaci előnyök megvalósítását. Fontos, hogy az említett előfeltételek hiánya nagy akadályt je-

lenthethet az üzleti szektorba való belépés útján. Így például egy családi vállalkozás átvétele többé-kevésbé megváltozott formában elsőrangú üzleti ötletforrás lehet, azonban ezt a lehetőséget – mivel csak korlátozott számú egyén kap ilyen lehetőséget – nem tekinthetjük teljes jogú vállalkozói ötletforrásnak. Sok vállalkozó az üzleti siker szempontjából döntő jelentőséget tulajdonít a piacra lépés pillanatának. Elsőnek lenni egy piacon abszolút szükségszerűség. A vállalkozók úgy gondolják, ha elsőként jelennek meg egy piacon, megfelelő versenyelőnyre tesznek szert a konkurenciával szemben. Azonban, ez a szemlélet komoly hiányosságokkal terhelt, ugyanis a sikerről a vevők döntenek, méghozzá nagyon egyszerű módon, a termék megvásárlásával vagy annak elmaradásával. Való igaz, hogy a vevők leginkább konzervatívok, az innovatív termékek megvásárlására kész vevők száma aránylag kicsi (7. ábra).



7. ábra: Rogers-féle piaci elfogadás-dinamika

Forrás: Autorizirana predavanja, Štefanić, 2007a.

Sok innováció a szerzők unalmából született meg. Valószínűleg még több innováció jött létre azért, mert a szerzőknek volt egy problémájuk, amire nem volt elérhető megoldás. Lehet, hogy az első esetben az innováció szórakoztatóbb folyamat, de a másik esetben sem kell feltétlenül györtelmes és frusztráló. Az innovatív jelleg nem kizárólag a termékre vonatkozik, üzleti modellben vagy egyéb szegmenesekben is megnyilvánulhat. Az innováció eredménye vagy foka végső soron nem a keletkezés körülményein múlik. Sőt, a globális piacon sikeresnek bizonyult motivációs tényező, melyet milliárd dollárokból mérnek, tel-

jesen profán is lehet, mint például a megsértett hiúság, vagy egy főszakács daca, aki elsőként gyártott burgonya chipset.

Az innovátorok a vállalkozókra hasonlítanak, ugyanazt nézik, amit a többiek, csak mást látnak. A találmányaikkal az életet kényelmesebbé teszik, növelik a luxust, de néha problémákat is teremtenek. Nem minden innováció egyforma - innováció fogalmát négy különböző csoportba kell sorolnunk:

- Inkrementális (fokozatos) innováció
- Moduláris innováció
- Építészeti innováció
- Radikális innováció

A vállalkozókhoz hasonlóan az innovátoroknál is feltehetjük a kérdést: az innováció tanulható, vagy innovátornak születni kell? A kérdés megválaszolásában segítségünkre lehet Genricha Saulovitscha Altschullera⁶ munkássága, aki – miután az orosz szabadalmi hivatal munkatársaként több ezer szabadalom bejelentést vizsgált meg – megállapította, hogy minden szabadalom korlátozott számú innovációs alapelv alapján jött létre. Kutatásai alapján egy sor szabályt állított fel, melyek segítséget nyújtanak az innovatív, szabadalmaztatható ötletek megalkotásánál, amit TRIZ⁷ rendszernek nevezett el. A rendszer hatékony innovációs képzést tesz lehetővé, alkalmazásával elsajátítható a az innovatív termésképzés.

Az Altschuller által rendszerezett innovációs elvek nagyon hasonlítanak a Line-féle biológiai osztályozáshoz vagy a Mengyelejev-féle periódusos rendszerhez. Karen Tate és Ellen Domb⁸ az eredeti TRIZ modell alapján szemléletes példákat készítettek minden egyes alapelvhez, melyek az innováció rövid iskolájaként használhatók.

Az innovátorok az elemi fizikai és kémiai törvényszerűségek figyelmen kívül hagyásával gyakran hibákat követnek el. Általában túlbecsülik az innovációjuk hatását, alábecsülik és figyelmen kívül hagyják például a súrlódás, légellenállás, gördülő ellenállás hatásait. Az innovátorok gyakran határoznak meg gyakorlatban működő innovációkat, de a hatásuk nem üti meg a technika jelenlegi szintjét. A minél hatékonyabb munkavégzés, valamint az innovációk minél magasabb szintje és tökéletesítése érdekében az innováció során figyelni kell a tudományos megközelítésre, mivel vannak olyan területek, amelyek szinte fanatikusan vonzzák az innovátorokat. Az innováció során elkövetett kulcsfontosságú hi-

⁶ Генрих Саулович Альтшуллер, (1926. október 15., Taskent, Üzbegisztán; † 24. júna 1998., Petrozavodszk, Karélia, Orosz Föderáció),mérnök és tudós. Forrás: https://en.wikipedia.org/wiki/Genrich_Altshuller, online [2015. április 8.]

⁷ Az orosz Теория Решения Изобретательских Задач – Innovációs feladatmegoldás elmélete. Forrás: https://en.wikipedia.org/wiki/TRIZ#ARIZ_-_algorithm_of_inventive_problems_solving, online [2015. április 14.]

⁸ Forrás: The TRIZ Journal, <http://www.triz-journal.com/40-inventive-principles-examples>, online [2015. április 14.]

bák elkerülése érdekében fontos egy gépészeti kézikönyv, például a Kraut-féle kézikönyv használata. Ebben olyan mértékegységekkel, érvényes szabványokkal kapcsolatos információk vannak, melyek mechanikus, pneumatikus, hidraulikus és hőerőgépek méretezéséhez szükségesek, valamint a kézikönyv kiterjed az alapvető akusztikai, optikai, anyagtani, szerkezeti, gépészeti és gyártástechnológiai információkra is.

2.1 A SZELLEMI TULAJDON MINT VÁLLALKOZÓI ÖTLETFORRÁS

A szellemi tulajdon témája erőteljesen áthatja ezt a kézikönyvet. Nagyon nehéz egy egységes fejezetben összefoglalni a szellemi tulajdonnal kapcsolatos összes szempontot, így a legfontosabb információkat ott mutatjuk be, ahol ez a legcélszerűbb. A továbbiakban a szellemi tulajdont mint lehetséges vállalkozói ötletforrást vizsgáljuk.

A védett szellemi tulajdon teljesen legális üzleti tengellyé válhat. Ennek néhány módja van:

1. Ingyenesen – ez abban az esetben lehetséges, ha a letelt a védettség ideje vagy a jogtulajdonos idő előtt megszakította a fenttartási díj fizetését.
2. Ingyenesen – amennyiben a jogtulajdonos nem jelölte meg az Önt érdeklő területet és nem fizet érte fenntartási díjat.
3. Ingyenesen – amennyiben a jogtulajdonos nyitott tartományba helyezte az érvényes védelmet.
4. Jogdíj megfizetése mellett – amennyiben a jogtulajdonos érdeklődik a licencek, franchise vagy más típusú üzleti együttműködés iránt.

Tekintet nélkül arra, milyen típusú szellemi tulajdonszerzésről van szó, a legfontosabb lépés mindig a technikai állapotfelmérés, azaz a technikai állapot és szellemi jogtulajdon-védelem állapotának megismerése. Ennek érdekében jó minőségű, naprakész, fizetős és ingyenesen elérhető nyilvános adatbázisokat lehet használni.

2.1.1. ESP@CENET⁹

Az Európai Szabadalmi Hivatal – EPO szabadalmi adatbázisa 1998-ban indult, és mára mintegy 60 millió szabványdokumentumot tartalmaz az egész világból. Az adatbázis 81 nemzeti és regionális irodát fűz össze, a dokumentumok pedig egészen a 19. századig nyúlnak vissza. A legrégebbi az US1 nevű dokumentum, mely 1836-ból származik. Az adatbázis a vállalkozóknak, innovátoroknak, egyetemi hallgatóknak és tudósoknak a követhető lehetőségeket kínálja:

- Meglévő szabadalmak keresése, azaz a technika jelenlegi állapotának megismerése. Amikor egy műszaki problémával szembesülünk érdemes megismerni a meglévő megoldásokat.

⁹ Az *esp@cenet* szó és logó az Európai Szabványügyi Hivatal védjegye.

- Mások munkájának megismerése. A szabadalmi dokumentumok nagyon pontosan megmutatják, mit csinál a konkurencia. Egyúttal azonosítani lehet a lehetséges partnereket is.
- Ingyenes technológia azonosítása.
- Egyes területeket meghatározó fejlődési trendek azonosítása.
- Mások kárára elkövetett jogsértések megakadályozása.

Az Esp@cenet egy ingyenes eszköz, amit nem professzionális eszközként fejlesztettek ki (maximum 500 keresési eredményt mutat), illetve a szabadalmi képviselők professzionális segédeszközeként használható, főképp bejegyzési ügyekben. Az adatbázishoz való hozzáférés három nyelven történik (angol, francia, német), azonban a keresés csak angol nyelven lehetséges. Az adatbázisban szereplő szabadalmak nem mindegyike rendelkezik angol címmel, összesítővel és nemzetközi besorolással.



8. ábra: Szabványkeresés az esp@cenet rendszerben

Forrás: IP4INNO modul 3B_Part3

Az adatbázisban szereplő dokumentumok néhány ablakkal (tabs) rendelkeznek, amelyek a következő információkat tartalmazzák (8. ábra):

- Bibliográfiai adatok (számok, dátumok, nevek)

- Leírások (innováció szerkezetére, használat módjára és jelenlegi műszaki szinttel szembeni előnyeire vonatkozó adatok)
- Bejegyzési kérelmek (a védelem tárgyának világos és tömör összefoglalása)
- Eredeti dokumentumokból átvett rajzok
- Eredeti dokumentum
- INPADOC jogi státusz (szabványbejelentéssel kapcsolatos jogi lépésekre vonatkozó információ)

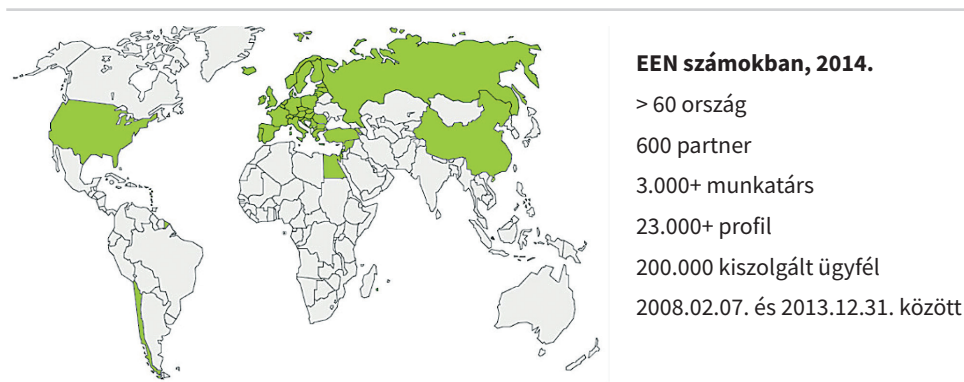
A szabványügyi védelem jellege mindig nemzeti, globális, egységes szabványvédelem nem létezik. Amikor egymásra épülő, egységes elsőbbségi dátumon alapuló (pld. GB 2169759 1986. január 3, FR 2576156 1986. január 13., US 4588244 1985. január 14. és JP 61-198582 1985. november 30.) szabványokkal találkozunk ezeket „szabványcsalád” névvel illetjük.

Amennyiben kétségek merülnének fel a technikai állapottal kapcsolatos keresés vonatkozásában, segídet (angolul: The Assistant) lehet alkalmazni, mely 36 rövid oktatási modult tartalmaz. Fórumon vagy rendszergazdának küldött e-mail útján is kérhetünk segítséget.

2.2. VÁLLALKOZÓI HÁLÓZATOK, INNOVÁCIÓS KIÁLLÍTÁSOK ÉS VÁSÁROK

2.2.1. EURÓPAI VÁLLALKOZÓI HÁLÓZAT

A termékek és szolgáltatások kereskedelmi értékesítése és az EU piacán való megjelenés minden vállalkozót komoly feladat elé állít. Az Európai Vállalkozói Hálózat – EEN hasznos eszköz, mely megkönnyítheti és felgyorsíthatja ezt a tevékenységet, és egyúttal mindenki számára hozzáférhető. A hálózat több, mint 60 országban mintegy 600 partnerszervezetet tömörít és mintegy 3000, hálózati tevékenységért felelős munkatárssal rendelkezik (9. ábra).



9. ábra: EEN eredmények és elterjedtség világszinten

Forrás: <http://een.ec.europa.eu>

A jelen projekt végrehajtásáért Horvátországban 7 partner felel: a HAMAG- BICRO Zágrábot és Közép-Horvátországot fedi le, a Rijekai Egyetem Tudományos-Technológiai Parkja, a STePRi Isztriáért és a Kvarner-félszigetért, a Spliti Technológiai Transzfer Iroda - UTT Horvátország déli részéért, A Varasdi Technológiai Park – TPV Horvátország északi, míg a TERA TEHNOPOLIS Eszék Horvátország keleti részéért felel. A projektet a Horvát Gazdasági Kamara – HGK koordinálja. Régióhoz való tartozástól függően a résztvevők felkereshetik az illetékes intézményeket és munkatársaik révén bekapcsolódhatnak a projektbe¹⁰ (10. ábra).

Az EEN projektet Magyarországon egy 8 partnerből álló konzorcium bonyolítja, mely a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamarából, Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamarából, Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamarából, Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamarából, Pécs-Baranyai Megyei Kereskedelmi és Iparkamarából, PRIMOM Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítványból és Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítványból áll. A konzorciumot a Magyar Nemzeti Kereskedőház Promóciós Kft vezeti.



10. ábra: Magyar és horvát EEN konzorciumok

Forrás: <http://een.ec.europa.eu>

¹⁰ Több információt és projektre vonatkozó adatot a www.een.hr és www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu oldalakon találhatnak.

A vállalkozói kapcsolatok építése és az együttműködés alakítása a partnerségi lehetőségeket tartalmazó, integrált adatbázis segítségével történik (Partnership Opportunity Database – POD). A vállalkozók az előírt nyomtatványok és a hálózat munkatársai segítségével előkészítik a technológiára, termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó ajánlatukat, amit az adatbázisban tesznek közzé. Ezután következnek a kapcsolatfelvételi tevékenységek az EEN munkatársak segítségével. Az ajánlatokon kívül a vállalkozók technológia és berendezés beszerzési igényeket, közös kutatásokban és fejlesztésben, illetve EU-s pályázatokon résztvevő partnerek iránti igényeket is közzétehetnek. Az eljárásrend nagyon egyszerű, melyhez szükség van a vállalkozó által kínált termékekre/szolgáltatásokra és a keresett technológiára vonatkozó adatokra.

A meglévő termékeken/szolgáltatásokon alapuló külföldi partner kereséshez üzleti ajánlatot (angolul: Business Offer – BO) vagy üzleti igényt (angolul: Business Request – BR) kell megfogalmazni. Ilyen típusú együttműködésnél franchise szerződést kell kötni, valamint meg kell találni a lehetséges üzleti közvetítőket, forgalmazókat és képviselőket.

Amennyiben innovatív technológiáról van szó, technológiai ajánlatot kell írni (angolul: Technology Offer – TO). A fenti adatbázis segítségével a vállalkozók megtalálhatják azokat a partnereket, akiktől átvehetik a tevékenységükhöz szükséges technológiát, tudást és tapasztalatot (angolul: Know-how). Ennek érdekében megfelelő technológiai igényt kell összeállítani (angolul: Technology Request – TR).

Az Európai Vállalkozói Hálózat szolgáltatásai az EU segítségének köszönhetően a hálózati partnerek számára ingyenesek.

2.2.1.1. EEN ÁGAZATI CSOPORTOK

Annak érdekében, hogy a hálózati támogatás minél hozzáférhetőbb és hatékonyabb legyen, 17 ágazati csoport szakértői EEN ágazati csoportokba tömörülnek¹¹. A szakértők a sikeres partnerkeresések számának növekedése érdekében ágazati üzleti tárgyalásokat szerveznek (angolul: brokerage events), valamint tanácsadói tevékenységgel segítik az EU alapokból finanszírozott kutatói partnerkeresést.

2.2.1.2. KÜLÖNLEGES SZOLGÁLTATÁSOK

A) European IPR Helpdesk



European
IPR Helpdesk

Horvátország EU-s tagságával szükségessé vált a szellemi tulajdonvédelemmel kapcsolatos tevékenységek fejlesztése. A védjegyek védelme az EU teljes területén az EUTM – EU Trademark segítségével történik, a dizájn védelmére pedig a Registered Design szolgál.

¹¹ Az EEN keretében a következő ágazati csoportok működnek: Aeronautics and Space, Agrofood, Automotive, Transport and Logistics, BioChemTech, Creative industries, Environment, Healthcare, ICT Industry and Services, Intelligent Energy, Maritime Industry and Services, Materials, Nano- and Microtechnologies, Services and Retail, Sustainable Construction, Textile & Fashion, Tourism and Cultural Heritage, Woman Entrepreneurship.

2015. júliusáig az EUIPO több, mint 1 436 835 közösségi védjegyet és 851 661 dizájn jegyzett be. A szellemi tulajdon védelmének javítása érdekében egy új szakértői csapat jött létre (European IPR Helpdesk Ambassadors) és létrejött egy speciális szellemi tulajdonvédelmi program, mely az ügyfeleknek kiváló minőségű és megbízható anyanyelvi tanácsadást és oktatást tesz lehetővé a szellemi tulajdonvédelem terén.

B) EEN Key Account Management

2014. és 2020. között az EU-ban és más jogosult országokban működő KKV-k a Horizon 2020 program keretében fejleszthetik radikális, új termékekkel, szolgáltatásokkal és folyamatokkal kapcsolatos, globális piacon versenyképes ötleteiket. Ennek érdekében 3 milliárd euró összegű támogatás áll rendelkezésre, mely az alábbi területeken használható fel:

- Megvalósíthatósági tanulmányok készítése
- Fejlesztés, innovációk bemutatása
- Széleskörű innovációs szolgáltatások igénybevétele, finanszírozási eszközök használata
- Üzleti tanácsadás a vállalkozók innovációs kapacitásainak fejlesztése céljából

A vállalkozói innovációs kapacitások növelése egy precízen meghatározott modell szerint történik. A folyamatban képzett tanácsadók vesznek részt, a teljes folyamatot az Európai Vállalkozói Hálózat szervezi.

2.2.2. ERASMUS FIATAL VÁLLAKOZÓI PROGRAM

Erasmus za mlade
poduzetnike

Az ERASMUS fiatal vállalkozói program kétoldalú csereprogram, mely jelentős kapacitás-növelő lehetőségekkel rendelkezik, valamint előmozdítja a sikerességet, különösen az EU fejletlenebb régióiban. Bár az új vállalkozóknak már a program megkezdése előtt rendelkezniük kell üzleti ötlettel, a mentor intézményben való tartózkodás során az ötlet jelentősen fejleszthető és teljesen módosítható. A program jelentős kétoldali ötletképző kapacitással rendelkezik, az új vállalkozók tapasztalt, számukra különösen érdekes piacot képviselő vállalkozóktól tanulnak (akik az EU-s és a programhoz csatlakozó országok piacairól érkeznek), a mentor pedig új ötletekkel és más piacokról származó információkkal találkozik a csere során érkező vállalkozók révén. A program emellett az új vállalkozónak üzleti kapcsolatok létrehozását, új partnerségeket, együttműködési lehetőségeket tesz lehetővé, a mentor pedig új, innovatív lehetőségeket vezethet be és könnyebben terjeszkedhet más országokban.

2.2.3. GAZDASÁGI VÁSÁROK

A gazdasági vásárok elsősorban ötlegyűjtő helyek, és egy leendő vállalkozás mozgatrugói lehetnek. A vásárok általános vagy tematikus, szűkebb területre összpontosító események lehetnek. Általában nem állítanak ki teljesen kifejlesztett, bevezetett márkanévvel rendelkező, értékesítés utáni támogatással rendelkező termékeket. A vállalkozói ötletgyűjtés ha-

tékony módjai közül a következőket említhetjük: levédetlen termékek fordított fejlesztése, védett termékek radikális újrafelhasználása, meglévő termékek új területen való alkalmazása.

Gazdasági vásárokon való megjelenés előtt meg kell határozni a szellemi tulajdont és megtenni a védelemhez szükséges lépéseket. Ez nem csak a szabadalmi védettséget, dizájn vagy félvezetői topográfia védelmét jelenti, hanem a védjegyekre és a földrajzi eredet megjelölésére is vonatkozik.

2.2.4. INNOVÁCIÓS KIÁLLÍTÁSOK

Az innovációs kiállítások kiváló helyszínei az új üzletet lehetővé tevő ötletgyűjtésnek. A szervezők a kiállítással együtt szakmai továbbképzést, valamint üzleti tárgyalásokat és különböző szakemberekkel történő konzultációkat is szervezhetnek. A kiállításokat önállóan is meg lehet tartani, de nagy gazdasági vásárokkal párhuzamosan is történhetnek, ami szinergiát biztosít a promócióban és a látogatók vonzásában. A kiállítás során a kiállítók tapasztalatot cserélhetnek és tanulhatnak egymástól. Ez szinte tökéletes helyszín és idő, ahol sokan új inspirációt kapnak a tökéletesedéshez, a meglévő innováció újraalkotásához vagy teljesen új innováció megalkotásához.

Az innovációs vásárok szervezői különböző szakembereket vesznek igénybe zsűritagként, egyedileg vagy csoportosan osztályozzák az innovációkat, az elért siker függvényében pedig érmekeket és különdíjakat osztanak ki. A díjak és érmek elnyerése sok kiállító számára a kiállításon való megjelenés értelmét jelenti, ahol gyakorlatilag meg is szűnik minden innováció piacosításával kapcsolatos törekvésük. Azonban, a kiállításokon való részvétel célja tulajdonképpen gyökeresen eltér ettől. A kiállítás sokak számára az innovatív jelleg, technikai kivitelezhetőség és piaci kapacitás elfogultság nélküli elismerését jelenti, és ilyennek kell elfogadni. Egy ilyen esemény egyúttal elsőrangú piackutatási lehetőség is. Az esetlegesen elnyert érmek és díjak átütő eseményt jelentenek, és ily módon kell őket felhasználni a termékpromóció során. Egyes kiállítások a legjobb innovációkat pénzjutalommal jutalmazzák. A pénzdíjak a további fejlesztés kiváló forrását és a piaci bevezetést szolgálhatják.

Azonban, a kreatív ösztönzés a kiállítási díjak csupán egy oldalát jelenti. Minden kiállításon való megjelenéssel az innováció veszít a hitelességéből. A kiállítás azt is jelenti, hogy az innováció technikai állapotot vesz fel, amire különös figyelmet kell fordítani. A kiállítóknak a kiállításra megindított ipari tulajdonvédelmi eljárással kellene érkezniük, méghozzá úgy, ahogy azt az innováció jellege megkívánja, vagy le kellene mondaniuk a részvételről. A nagy nemzetközi innovációs kiállítások résztvevőinek egy kiegészítő védelem is rendelkezésre áll, méghozzá az elsőbbségi jog kiállításától számított 6 hónapig tartó meghosszabbítása¹².

¹² Amennyiben egy kiállításon való részvétel után elsőbbségi jogot szeretnének érvényesíteni, ellenőrizték előre, szerepel-e a kiállítás azon rendezvények listáján, amelyekre ezt a szabályt alkalmazzák.

Amennyiben ebben az időszakban nem indul bejegyzési eljárás, a nevezett innováció szabványosíthatósága menthetetlenül elveszik. Egyes kiállításokon kimondottan tilos a fotózás, azonban ez a tilalom a gyakorlatban nagyon nehezen tartható be.

A fentiek miatt jól meg kell gondolni a gazdasági vásárokon és innovációs kiállításokon való részvételt. Ki kell emelni, hogy ezeken a rendezvényeken kétfajta minőségben, kiállítóként vagy látogatóként lehet résztvenni.

2.2.5. 3D NYOMTATÁSSAL KAPCSOLATOS INTERNETES SZOLGÁLTATÁSOK

A gyors prototípus készítés kiemelt helyet rendelkezik az új termékek fejlesztési folyamatában, ugyanis nagy mértékben megrövidíti a fejlesztéshez szükséges időt, lehetővé teszi a jelentős előfeltételek és a leendő termék tulajdonságainak tesztelését. Azonban, a prototípus készítés is egy olyan vállalkozási alkalom, amit kellő képpen kell értékelni. A prototípus készítés, illetve berendezés kiválasztás nagymértékben függ a célpiactól, illetve a vevők szükségleteitől. Amennyiben a közvetlen közelben nincs világosan meghatározható piaci szegmens és kellő számú vevő, ez még nem jelenti azt, hogy le kell mondani az ötletéről. Különböző szolgáltatások segítségével, amilyen például a www.likefigures.com, hozzá lehet férni a 3D nyomtató tulajdonosok köréhez, ami a lehetővé teszi a prototípusok közvetítői kidolgozását.

2.3. A TÖRVÉNYMÓDOSÍTÁS MINT VÁLLALKOZÓI ÖTLETFORRÁS

A törvényekben és végrehajtási utasításokban bekövetkezett változások erős vállalkozói ötlet generálási potenciállal rendelkeznek. A foszilis üzemanyag fogyasztás és az üvegházhatású gáz kibocsátás ebből következő csökkenése eddig sok innovátort ösztönzött arra, hogy új termékekkel és technológiákkal biztosítsák a törvényben meghatározott célok elérését¹³. A különböző megoldások az értékláncon belül különböző helyeket foglalnak el, és csak együtt tudnak kivételes eredményeket hozni. Így például a megújuló forrásból származó, kötelező üzemanyag hozzáadás (biodízel vagy bioetanol) a hatékonyabb belsőégésű motorok gyártásával együtt vagy hibrid gépkocsik gyártásával karöltve növelik az energiahatékonyságot és csökkentik az üvegházhatású gázok emisszióját.

Az EU regionális politikájának terén bekövetkező változások egy sor vállalkozási lehetőséget teremtenek. Ez különösen igaz akkor, amikor az okos régiós szakosodás bevezetésének lehetőségéről van. Az okos régiós szakosodás új koncepciója hálózatba szerveződő innovációs régiókat vezetne be a résztvevők egybefűzésével a fejlett régiókból a fejletlenek felé történő újraelosztás helyett. A kutatás és fejlesztés terén az egyéni helyett ágazati és

¹³ Az eredeti Kiotói jegyzőkönyv egy ENSZ tagországok által 1997-ben aláírt, 6 üvegházhatású gáz emissziójának 5 év alatti 5%-os csökkentésére vonatkozó megállapodás.

több ágazatot átfogó kutatások finanszírozása történik, melyek hangsúlya az innovációk piaci értékesítésén van. Az ipari és vállalkozói politika szintén változik, a vezető nemzeti vállalatok támogatása helyett klaszteralapú és horizontális támogatások kerülnek bevezetésre a kis-, közép- és nagyvállalkozók részére. Az S3-as specializáció kiemelt területei a következők:

Horvátországban	Magyarországon
Egészség Fenntartható környezet és energia Mérnöki tevékenység Biotechnológia és bioekonomija	Társadalmi egészség és jólét Fejlett technológiák a járműiparban és más gépiparban Tiszta és megújuló energia Fenntartható környezet Egészséges helyi élelmiszer Mezőgazdasági innováció
horizontális atfedésben lévő ágazatok	
KET és ICT Turizmus Kreatív és kulturális ipar Zöld növekedés Társadalmi kihívások	ICT (infokommunikációs technológia) és szolgáltatások Befogadó és fenntartható társadalom és környezet

Tekintettel arra, hogy az EU-s finanszírozás hétéves ciklusokban történik, gondosan ki kell választani a projektkezdés időpontját. A pénzügyi ciklus elején történő projektkezdés lehetővé teszi a tervezést, mivel valószínűsíthető, hogy a külső körülmények változatlanok maradnak. Mindenesetre a törvénymódosításokból származó vállalkozási lehetőségek kapcsán kivételesen óvatosan kell eljárni.

INNOVATÍV ÉS PIACKÉPES ÖTLETEK LÉTREHOZÁSA - ÖSSZEFOGLALÁS

Az innovatív termékek fejlesztése két alapelve a „technology push“, azaz a kutatási eredményeken és szükséges technikai kompetenciákon alapuló innovatív termékfejlesztés és a „marketing pull“, azaz a vevők által igényelt termékfejlesztés. Függetlenül attól, hogyan jutott a vállalkozó a projekt alapját képező ötlethez, a vevői preferenciák és a piaci versenytársak kínálatának ismerete kivételes fontosságú.

Sok vállalkozó számára az elsőként való piaci megjelenés abszolút prioritás. Ők azt feltételezik, ha elsőként jelennek meg a piacon elégséges előnyre tesznek szert a versenytársakkal szemben. Az elsőrangú szakemberek valójában szűkebb területükön jól meg tudják határozni azokat a szükséges funkciókat és módokat, amelyeket a leendő terméknek teljesítenie kell, azonban a végső siker értékelése nem rajtuk áll. Az innovatív termék sikeréről végső soron a vevők döntenek, még hozzá nagyon egyszerű módon, a termék megvásárlásával vagy a vásárlás elmaradásával. A vevők általában legfőbbképpen konzervatív beállítottságúak, az innovatív termékek felé nyitott vevők száma nagyon alacsony.

Más vállalkozók ezzel teljesen ellentétes stratégiát alkalmaznak, teljesen biztosak szeretnének lenni abban, milyen terméket kívánnak a vevők. Készek több időt áldozni arra, hogy a terméket a vevők igényeihez igazítsák és nem szenvednek az „elsőkénti piaci megjelenés“ kényszerétől. Így tanulnak a piac versenytársaktól és jobb piaci eredményeket érnek el.

Az innovatív termékfejlesztési folyamat (5. táblázat) több fázisból áll, melyek sorrendje kivételes fontosságú. A folyamat megváltoztatásával helyrehozhatatlan hibát lehet véteni a szellemi tulajdon bejegyzése terén, ami jelentős bevételkiesést okozhat vagy meggátolhatja a piaci szegmensbe való bejutást. Számos innovatív termékötlet létezik, de minden ötletforrás esetében tekintettel kell lennünk a mások által birtokolt szellemi tulajdonjogokra.

5. táblázat: Innovatív termékfejlesztés

Jelenlegi folyamat	Helyes folyamat
Nagy ötlet	Nagy ötlet
Szellemi tulajdonvédelem	Piaci szegmentálás és pozíció meghatározás
Prototípus gyártás	Prototípus gyártás
Prototípus tökéletesítés	Prototípus tökéletesítés
Prototípus tökéletesítés	Szellemi tulajdonvédelem
Prototípus tökéletesítés	Partneri és együttműködési szerződések
Értékesítés	Értékesítés
Szellemi tulajdonvédelem	Újabb nagy ötlet

Az a tény, hogy elsőként vagy másodikként jelenünk meg a piacon önmagában nem biztosít elegendő piaci előnyt. Az értékesítési irányultság is döntő jelentőségű, nem csak a prototípus fejlesztése fontos. Emellett kivételesen fontos, hogy a termékjellemzők jól kövessék a vevők igényeit, az együttműködési szerződések pedig jó minőségűek legyenek.

3. ÜZLETI MODELL MEGHATÁROZÁS

AMIT TANULNI FOGUNK

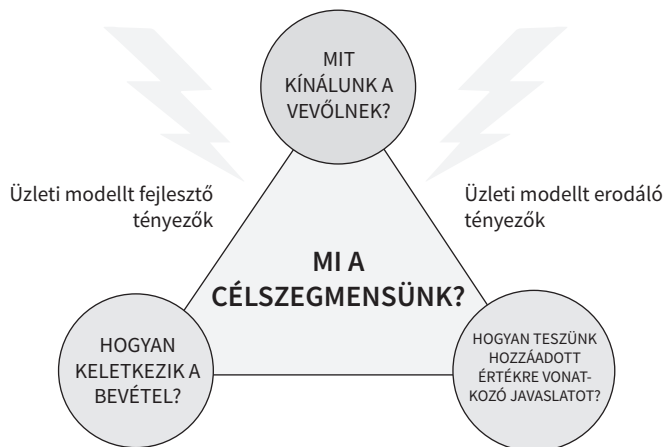
- Ésszerű üzleti modell választás.
- Megfelelő és hatékony üzleti modell meghatározás.

Az új termékek gyakran nem elegendőek a piaci sikerhez. Sok cég rendelkezik technológiai értelemben kiváló termékekkel, jelentős innovációs lehetőségekkel és folytat szakadatlan innovációs tevékenységet. Azonban, hosszú távon sok vállalkozás képtelen sikert elérni, nem tudja megtartani a piaci előnyét vagy eltűnik a piacról. Ez nem csak kis és ismeretlen cégekkel, hanem olyan nagy és közismert vállalatokkal is előfordul, mint a Nokia, AEG, Grundig, Nixdorf Computers, Triumph, Agfa, Kodak, Quelle vagy Otto. A vevőknek úgy tűnik, hogy a kedvenc termékmárkájuk gyártója elaludt, miközben valójában csupán elveszítette piaci innovációs képességét. Bár ez a gyártócégek számára egy fájdalmas tapasztalat, első sorban a piaci modell környezeti változásokhoz való alkalmazkodásának hiányából fakad. Egyre nyilvánvalóbb, hogy a jövőben a versenyképességben a termék és a technológia mellett az üzleti modell is jelentős hatást fog gyakorolni. Természetesen, az üzleti modellek semmilyen értelemben sem lehetnek statikusak, hanem fejlődniük és alkalmazkodniuk kell az új körülményekhez. A sikeres alkalmazkodáshoz figyelmesen kell magyarázni azokat a korai s talán érthető jeleket, melyek a helyes irányba mutatnak. Az innovatív vevők előadják igényeiket és preferenciáikat, de az ilyen vevő kevés és az is kérdéses, mennyire jól értettük őket. Ugyanez vonatkozik a nagyívű és hosszantartó, új előírásokról és sztenderdekről szóló vitáknak, amelyek radikális hatással lehetnek a piaci területre. A szektor új résztvevői is különös figyelmet érdemelnek, hiszen belépésük előtt hosszú, stratégiai szövetségekről szóló tárgyalások zajlanak. Akik nem törődnek a környezetükben zajló változásokkal, különösen a versenytársakkal, könnyen meglepődhetnek, amikor a közvetlen piaci konkurencia 20 év kutatás után forradalmi technológiával áll elő. A megváltozott körülményekhez való alkalmazkodás elmulasztása független a gazdasági ágazattól, mérettől, piaci részesedéstől és arculattól, hatása univerzális értelemben halálos. Mindenki „elaludhat, ennek elkerülése érdekében éberem kell figyelni a piaci változásokat és megfelelően módosítani az üzleti modellt.

3.1. ÜZLETI MODELL KIVÁLASZTÁS

Az üzleti modell, azaz az a módszer, amivel a vállalkozó pénzt keres sok ismeretlent tartalmaz. A vállalkozók gyakran keverik a munkaszevezettel. Bár a szervezeti forma nagyon fontos, nem jelenti az üzleti modellről folytatott diskurzus lényegét. Üzleti modell vá-

lasztásnál különösen fontos az egyes projektek sajátosságaihoz való alkalmazkodás és a legfontosabb tényezők figyelembevétele (11. ábra).



11. ábra: Ésszerű üzleti modell választásra ható tényezők

Forrés: „The St. Gallen Business Model Navigator“ alapján

Elképzelhető, hogy a vállalkozói igényeket egy egészen egyszerű üzleti modell elégíti ki. Azonban, meg kell őrizni a nyitottságot egy másfajta hozzáállás, új elemek bevezetése és a meglévő elemek hatékonyabb kombinációja iránt is. A gyakorlatban tulajdonképpen sok minden a meglévő megoldások újrakombinálásáról szól, kevés a valóban radikális innováció.

Peter Weill és munkatársai (2005.) kiváló üzleti modell besorolást készítettek. Véleménye szerint az üzleti modellek lehetnek alapvetőek és eredetiek. E besoroláshoz egy harmadik csoportot is hozzáadhatunk, mely tartalmazza az előző két csoport összes változatát:

1. Az alapvető üzleti modellek (4) megkülönböztetése a vevőknek értékesített jogok alapján történik.
2. Az eredeti üzleti modellek (16) bemutatása egy olyan mátrix segítségével történik, amelyben az alapvető üzleti modellek további besorolása az üzleti tevékenységbe bevont eszközök alapján történik.
3. A módosított üzleti modellek (∞) minden olyan modellt és változatot tartalmaznak, melyek egyes gazdasági ágazatok, nemzeti és regionális piacok, valamint piaci szegmensek és egyéni vállalkozók számára készültek.

Az üzleti modellek összesített bemutatását a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat: Alapvető és eredeti üzleti modellek

ALAPVETŐ ÜZLETI MODELLEK		Üzleti tevékenységbe bevont eszközök típusa			
		PÉNZÜGYI	MATERIÁLIS	IMMATERIÁLIS	EMBERI ERŐFORRÁSOK
Vrsta prava koja se prodaju	LÉTREHOZÓ (jelentős eszköztranszformációval járó tulajdonjog)	Vállalkozó	Gyártó	Feltaláló	Emberi erőforrás létrehozó
	FORGALMAZÓ/ KERESKEDŐ (korlátozott eszköztranszformációval járó tulajdonjog)	Pénzügyi közvetítő	Kereskedő/ Nagykereskedő	Szellemi tulajdon bérbeadója	Emberi erőforrások ljudskih resursa
	TULAJDONOS (eszközhasználat)	Pénzügyi tulajdonos /bérbeadó	Tulajdonos/ materiális eszközök bérbeadója	Tulajdonos/ szellemi tulajdon bérbeadója	Szerződéskötő
	KÖZVETÍTŐ (vevők és eladók összekapcsolása)	Pénzügyi közvetítő	Materiális eszközök közvetítője	Szellemi tulajdon közvetítője	Emberi erőforrások közvetítője

Forrás: Weill, P. et.al., 2005.

Az üzleti modellek átfogó rendszerezését Olivera Gassmann, Karolin Frankenberger és Michaele Csik „The St. Gallen Business Model Navigator” című könyve tartalmazza, mely azonosítja, elemzi és rendszerezi az üzleti modelleket. A szerzők több, mint 250 féle működést vizsgálnak különböző üzleti szektorokban, melyekből 55 modellt hoznak létre (7. táblázat).

7. táblázat: 55 eredeti üzleti modell

1. Kiegészítő opciók	12. Direkt értékesítés	23. Integrációs szerep	34. Egyeztető szerep	45. Önkiszolgálás
2. Társulás	13. E-kereskedelem	24. Layer player	35. Fogyasztás alapján történő fizetés	46. Kereskedelem a kereskedelem-ben
3. Aikido	14. Tapasztalat értékesítés	25. Vevőadat kezelés	36. Fizess amennyit szeretnél	47. Megoldást kínáló
4. Aukció	15. Fix díj	26. Licenc	37. Peer-to-Peer	48. Előfizetés
5. Barter	16. Résztulajdonosi jog	27. Zárt modell	38. Eredmény alapú szerződés	49. Szupermarket
6. Bankautomata	17. Frenchise	28. Széles termékpaletta	39. Villanyborotva és borotva	50. Szegények megcélózása
7. Kapcsolódó értékesítés	18. Freemium	29. Csinálj ebből többet	40. Vásárlás helyett bérlet	51. Kézpénzért szemét
8. Crowd funding	19. Push helyett pull	30. Tömeges alkalmazkodás	41. Bevétel felosztás	52. Kétoldalú piac
9. Crowd sourcing	20. Garantált hozzáférés	31. Csak a legszükségesebb	42. Fordított irányítás	53. Legmagasabb szintű luxus
10. Vevői lojalitás	21. Rejtett bevételek	32. Nyitott üzleti modell	43. Fordított innováció	54. Felhasználói dizájn
11. Digitalizáció	22. Alkatrész brand	33. Open source	44. Robin Hood	55. Fehér címkék

Forrás: Gassmann et al. 2014

A fenti táblázatban bemutatott üzleti modellek talán egy kicsit túl absztraktak a leendő vállalkozók számára. A modellek fordításban szerepelnek, ahol ez alkalmazható, ahol nem eredeti angol nyelvű elnevezések szerepelnek. A sorszámozás megegyezik az Üzleti modell navigátorban alkalmazott számozással, ami lehetővé teszi az érdekes modellek mélyebb tanulmányozását.

A termék vagy szolgáltatás választásról folytatott vita itt nem ér véget. A vállalkozás alapját képező, termék vagy szolgáltatás választásról szóló történet tulajdonképpen csak itt kezdődik, méghozzá egy konkrét példával, mely tartalmazza mindhárom, konkrét megállapítások irányába vivő kérdés. A vita minél nagyobb egyszerűsítése érdekében a bemutatáshoz képek formát választottunk (8. táblázat).

8. táblázat: Vállalkozás indításáról szóló képeskönyv – Citromfacsarás

Probléma:
Hatékony citromfacsarás



Sztenderd megoldás:
kétrészes citromfacsaró



A vállalkozó alapvető döntése: olcsóbbnak és másnak lenni. Olcsóbbnak lenni egyszerűbb választásnak tűnik, de ez nem kell, hogy feltétlenül igaz legyen.

Legyetek mások!

Fejlesszék a dizájnt.

Egyszerűsítsék a szerkezetet.



dizájn Ivana Potočnik

Használjanak más anyagot.



Válasszanak ki egy világosan meghatározott piaci szegmenst. A vendéglátósok gyakran nem akarnak egész, csak fél citromot facsarni, néha pedig nagyobb kapacitású facsarókra van szükségük.



Változtassák meg radikálisan a működési elvet. Ennek során használjanak új anyagokat, művészi megoldásokat, adjanak hozzá új funkciókat stb.



Lépjenek ki teljesen a dobozból, találjanak ki teljesen új alkalmazási lehetőségeket, mint amilyen például a citromlé spray

vagy

könnyítsék a facsarást és növeljék a kapacitást.



Rendeljenek citromfacsaró wow dizájnt egy ismert fejlesztőtől.

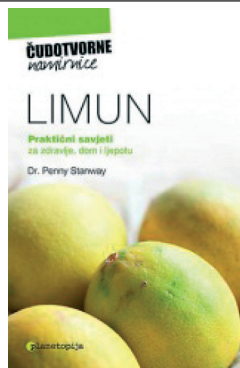
Ne felejtsejenek brendet képezni!

Tegyék ezt úgy mint

Alessi Juicy Salif Citrus-Squeezer
by Philippe Starck



Támogassák egy olyan könyv kiadását, mely oktatja a vevőket és fejleszti az értékesítést.



Amikor a vevők váratlanul új problémával szembesülnek, mint például az imazsalil túladagolás a citrusfélék konzerválása során, oldják meg elsőként a vevők problémáját. Elsőként fejlesszenek ki egy szilikonos citromprést



Függetlenül attól, milyen típusú citromfacsarót gyártanak a vállalkozók, általában figyelmen kívül szokták hagyni a generikus konkurenciát, mely lehetővé teszi a feladat elvégzését.



Forrás: Štefanić, 2015

Az üzleti modell kiválasztás után a vállalkozónak el kell döntenie, hogyan fog citromfacsaróval pénzt keresni. Néhány lehetőséget sorolunk fel és írunk le:

1. Facsarók gyártása és értékesítése azzal a megjegyzéssel, hogy a facsarókat a következő módon értékesíthetjük:
 - a. Önállóan – saját (internetes) áruházban vagy vásárokon.
 - b. Közvetítők útján, kereskedelmi láncokban (más tulajdonában lévő), internetes kereskedelem révén stb.
2. A licenc beszerzése akkor lehet sikeres, ha a termék valamilyen szellemi tulajdonvédelem alatt áll (szabvány, dizájn, védjegy). Ebben az esetben a bevételt nem az értékesítésből származó bevételek jelentik, hanem a licenccdíj, amit a licenc vásárlója fizet azért, hogy a gyártás során fizethesse a citromfacsaró védjegyét.
3. A saját „Juicy & smoothie bar” azt jelenti, hogy a bevétel abból a gyümölcsle értékesítésből származik, amit a vállalkozó saját facsaróval állított elő.

Más saját citromfacsarón alapuló üzleti modellek kevésbé valószínűek, de elvileg előfordulhatnak. Ezek a következők lehetnek: „Juicy & smoothie bar” franchise, citromfacsaró eszközök bérbeadás és szolgáltató citromfacsarás. A korábban már említett egyéni környezeti, életkori és családi sajátosságok szintén nagy hatással vannak az üzleti modell kiválasztására.

Valamilyen okból fogva az innovátorok tényleg szeretik fejleszteni a citromfacsaró eszközöket, így a citromfacsarás mint üzleti ötlet meglehetősen széles lefedettséggel ren-

delkezik. Emiatt a területen elég nehéz kifejezésre jutni és üzleti sikert elérni. Ott, ahol a vevők megszokták a folyamatos és forradalmi innovációt valószínűleg van helye még egy citromfacsarónak. Ha a vállalkozó növelni akarja a siker lehetőségét, területet válthat és gránátalma facsarót fejleszthet ki. A gránátalma ugyanolyan egészséges, mint a citrom, a facsarók választéka pedig valóban szerény.

3.2. VÁLLALKOZÁS SZERVEZETI FORMÁJÁNAK MEGVÁLASZTÁSA

A szervezeti forma megválasztása nagy mértékben függ a tevékenységtől. Amennyiben a vállalkozó mezőgazdasággal vagy falusi turizmussal akar foglalkozni, lehet családi gazdálkodó. A családi gazdálkodás bejelentése az illetékes hatóságnál, megfelelő nyomtatványok kitöltésével történik, ahol a gazdaság adószámot kap. Az ÁFA körbe való bejelentkezés az adóhatóságnál történik – ez az állami támogatások használatának előfeltétele. A bejegyzési eljárás gyors és egyszerű, a könyvelés pedig a végletekig egyszerű.

Az egyéni vállalkozás önálló tevékenységet folytató természetes személyeknek ajánlott. A bejegyzés az egyéni vállalkozók nyilvántartásába való bejegyzéssel történik. Az egyéni vállalkozás lehet szabad, amikor nem kötődik iskolai végzettséghez, vagy kötött, amikor az adott tevékenységhez végzettség, munkatapasztalat vagy mestervizsga szükséges. Az engedélyhez kötött egyéni vállalkozásokat a tevékenységtől függően az illetékes Minisztérium engedélyezi. Csak a vállalkozói igazolványban szereplő tevékenységet lehet gyakorolni, a vállalkozók tevékenységét pedig az Egyéni vállalkozókról szóló törvény szabályozza (Hivatalos Közlöny 143/13 sz.). Ezt a területet Magyarország a 2009. évi CXV. törvény az egyéni vállalkozóról és egyéni cégről szabályozza.

A korlátozott felelősségű társaság egy olyan szervezeti forma, melyben egy vagy több természetes vagy jogi személy tulajdonrészeket birtokol egy előre megállapított törzstőkéből. A cég társasági szerződés útján jön létre, amit az alapítók írnak alá és közjegyző hitelesít. Kötelező az igazgatóság kinevezése: kisebb vállalkozások esetében elegendő egy vezető, ügyvezető igazgató, míg a nagyobb cégek több tagból álló igazgatósággal rendelkezhetnek. Horvátországban a kereskedelmi társaságok működését a Kereskedelmi társaságokról szóló törvény szabályozza (Hivatalos Közlöny 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03,

107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13), Magyarországon pedig a 2013. évi V. polgári törvénykönyvről szóló törvény szabályozza.

A vállalkozók alapíthatnak még szövetkezeteket, részvénytársaságokat, klasztereket és egyéb szervezeteket¹⁴. A horvátországi és magyarországi illetékes szerveket a 9. táblázat mutatja be.

¹⁴ A szövetkezetek működését Horvátországban a Szövetkezeti törvény (Hivatalos Közlöny 34/11, 125/13, 76/14), Magyarországon pedig a 2013. évi V. Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szabályozza, míg a családi

9. táblázat: Illetékes szervek, cégalapítási költségek

	Horvátország	Magyarország
Illetékes szerv	Cégbíróság	Cégbíróság
Bejegyeztetési költségek	5.500,00 kn	100.000,00 HUF
További költségek	Közjegyzői, ügyvédi, banki stb. költségek	
Kötelező tőzstőke	20.000,00 kn	3.000.000,00 HUF
Üzleti felelősség	Tőzstőke erejéig	Tőzstőke erejéig

Amennyiben a tevékenységhez minisztériumi engedély szükséges, a vállalkozás elindítása sokkal lassabb és igényesebb lehet. A működés megkezdése előtt szükség lehet megfelelő engedélyekre, berendezés tanúsítványokra, munkatársak ellenőrzésére, környezeti hatástanulmányokra és hasonlókra. Ez az üzleti terv elkészítését is bonyolítja, amit érdemes szakmai tanácsadókra bízni.

A legtöbb kezdeti üzleti nehézséget franchise vásárlásával lehet kezelni. Ez egy olyan üzleti forma, amelyben a franchise tulajdonosa átad minden minőségi működéshez szükséges dokumentumot és utasítást. Azonban ebben az esetben is feltétlenül gondoskodni kell a vevőkről és a piaci állapotokról.

Annak érdekében, hogy a támogatások a megfelelő vállalkozókhoz jussanak el az EU megkülönböztette a vállalkozásokat, így független vállalkozásokról, partnerségről és kapcsolt vállalkozásokról beszélhetünk.

3.3. KISÖSSZEGŰ (DE MINIMIS) TÁMOGATÁSOK

A kisösszegű (de minimis) támogatások esetében nincs bejelentési kötelezettség és nem tartoznak a Bizottság ellenőrzése alá, mivel támogatások nem fejtenek ki hatást a piaci versenyre és az EU belső piacára. Tehát, a vállalkozóknak három évre juttatott 200.000 € alatti összegek az EU-s szabályok értelmében nem jelentenek állami támogatást. A támogatás feltételei is egyszerűsödtek, s a nehézségekkel küzdő vállalkozók sincsenek már kizárva a rendelet hatálya alól. Egyszerűsödött a vállalkozó fogalmának meghatározása is, bizonyos feltételek megléte esetén kamattámogatású hitelek folyósítására is lehetőség van 1 millió euro összegig. Mivel a felhasználók többsége meglehetősen kisösszegű támogatásokat használ, amelyek nem érik el a meghatározott határértéket, a Bizottság a maximális támogatási összeget változatlanul meghagyta, mivel a határérték emelése jelentős kockázatot jelentene a piaci versenyre és az EU belső piacára nézve, főképpen ha figyelembe

gazdaságok alapítását, bejegyzését, irányítását és különleges támogatását Horvátországban a Mezőgazdasági törvény (Hivatalos Közlöny 30/15), Magyarországon a 326/2001. (XII. 30.) Kormányrendelet szabályozza.

vesszük, hogy a gazdasági és pénzügyi válság idejében az egyes tagországok költségvetésében jelentős különbségek mutatkoznak.

Megmaradt a kisösszegű támogatások követésnek rendszere is, ahol a tagország választhat, értesíti-e a felhasználót a megítélt de minimis támogatásokról vagy központi nyilvántartást vezethet azokról. Habár a központi nyilvántartás nagyobb követhetőséget és átláthatóságot tesz lehetővé, jelentős adminisztratív terhet is jelent, főképp a létrehozás időszakában.

A kereskedelmi társaságok méretének és tulajdonosi szerkezetének vizsgálatának végén ki kell emelni, hogy azok lehetnek magán-, szövetkezeti-, köz- és vegyes tulajdonban.

ÜZLETI MODELL MEGHATÁROZÁS – ÖSSZEFOGLALÁS

Az innovatív termékek néha egyszerűen nem elegendők a piaci sikerhez. Sok cég rendelkezik technológiai értelemben kiváló termékekkel, jelentős innovációs lehetőségekkel és folytat szakadatlan innovációs tevékenységet. Azonban, hosszú távon sok vállalkozás képtelen sikert elérni, nem tudja megtartani a piaci előnyt vagy eltűnik a piacról. Ez nem csak kis és ismeretlen cégekkel, hanem nagy és közismert vállalatokkal is előfordul. Ebből két teljesen különböző dolog következik: a konkrét gyártó számára ez fájdalmas élmény és akár a megszűnéshez is vezethet, az új, innovatív vállalkozók számára pedig kivételes üzleti lehetőség.

Az innovatív üzleti modell akár a leendő projekt legértékesebb része is lehet. Az üzleti modellnek alkalmazkodnia kell a konkrét környezethez és semmiképp sem lehet statikus. A sikeres üzleti modell és termék terén történő alkalmazkodáshoz figyelmesen kell magyarázni az innovatív vevők által küldött korai s talán érthetetlen jeleket, valamint a radikális változást hozó új előírásokról és ipari sztenderdekről zajló diskurzust, és figyelni az esetleges új piaci jövevényeket.

Habár a vállalkozók a negatív tapasztalatokból is jól tanulnak, ez a tapasztalat drága és fájdalmas is lehet, s ha egy mód van rá, kerülni kell. A proaktív hozzáállás sokkal megfelelőbb, azaz sokkal jobb más tapasztalataiból tanulni, szakértő tanácsadók szolgáltatásait igénybe venni, valamint jó gyakorlatokat átvenni más ágazatokból és ezeket saját szükségleteinkhez alkalmazni.

A szervezeti forma kiválasztása sok mindenben függ az ágazattól és az üzleti projekttől. A kis, kifejezetten helyi piacra koncentráló vállalkozók, akik nem kívánnak terjeszkedni mindent meg tudnak találni egy egyéni vállalkozás keretében. Ezzel szemben a globális piacra magas szintű technológiát gyártó, ambíciózus vállalkozók, akik készek elfogadni a stratégiai befektetések által okozott tulajdonrész csökkentéseket ennél megfelelőbb lehetőséget is találhatnak.

4. PROJEKT MEGVALÓSÍTHATÓSÁG ÉRTÉKELÉSE

AMIT TANULNI FOGUNK

- Versenyelőny-konceptió és generikus stratégiák előnyeinek megértése.
- Legelőnyösebb prototípus gyártási mód kiválasztása
- Vállalati stratégiai terv, misszió és vízió meghatározása.

A 21. századi üzleti élet a globalizáció erőteljes hatása alatt áll. Az innováció és a rugalmasság a siker kulcsfontosságú elemei. A fentieket figyelembe véve egyáltalán nem könnyű feladat vállalkozónak lenni. Az üzleti során a versenyképesség elérése, annak versenytársakkal szembeni, hosszabb időn át történő megtartása elérése, a nagyobb hatékonyság és fenntarthatóság alapvető jelentőségű. Mindennek egy olyan globalizált környezetben kell történnie, ahol a termékre jutó haszonkulcsok folyamatosan csökkennek, a termékek pedig egyre összetettebbé válnak. Erre a folyamatosan „növekvő” kihívásra a folyamatos fejlesztés és tökéletesítés elfogadása az egyik legfontosabb válasz. Ez egy hosszantartó, igényes és drága folyamat, azonban nagyon rizikós „megvagyunk nélküle is” alapon kezelünk. Sokan a saját munkájukkal „fizettek” a versenyképességük elhanyagolásáért. A megvalósíthatóságról szóló teljes fejezet lényege, hogy két kérdésre találjunk választ: mennyire vonzó az üzleti politika a vállalkozó számára, és ha igen, milyen feltételek mellett? A vállalkozói projekt megvalósíthatóságának értékelése nagymértékben piackutatási eredményeken (főleg a piaci versenytársak és a cég jelenlegi pozíciójának elemzésén) alapul, és a versenyképesség terven múlik.

4.1. TECHNIKAI ÉS TECHNOLÓGIAI KIVITELEZHETŐSÉG

A jól kigondolt termékek bizonyos szempontból jelentős hiányosságokkal rendelkezhetnek (nincs elég kapacitásuk, túlmelegednek vagy kopnak, nem elég masszívak, egyszerűen nem szépek és a vevők nem fogadják őket jól). Emiatt már nagyon korán technikai és technológiai kivitelezhetőségi értékelést kell végezni. Ez azt jelenti, hogy minden kétségen felül meg kell határozni a termék tulajdonságait az adott specifikációban meghatározott mennyiségek és minőség alapján, figyelembe véve az érvényes biztonsági és környezetvédelmi normákat.

4.1.1. PROTOTÍPUS GYÁRTÁS

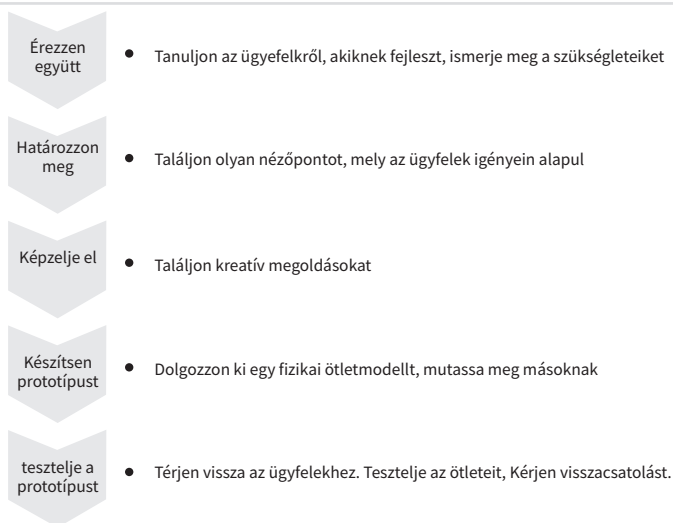
Minél fejlettebb egy vállalkozói projekt, annál nagyobb a sikeres megvalósítás és az üzleti siker esélye. Ezen kívül csökken a megvalósítás kockázata és növekszik a projekt feletti ellenőrzés foka. A koncepció prototípus gyártás általi ellenőrzése a vállalkozói projekt fejlesztés megszokott fázisa. A prototípus gyártás kivételes komolyságot kíván, ugyanis a

prototípus célja nem csak a műszaki és esztétikai kivitelezhetőség ellenőrzése, a prototípus a termékprezentáció és az értékesítés kulcsfontosságú eszköze. A prototípus gyártáshoz néhány fontos döntés tartozik: prototípus minőségi meghatározása (alacsony és magas minőségű prototípus), vizsgálati módszer kiválasztása (belső, külső vagy mindkettő), tanúsítás meghatározása (terméktípustól és célpiactól függően CE, UL, TÜV vagy valami más).

Az új termékek kifejlesztése összetett és időigényes feladat. Különösen fontos szerepe van a kezdő vállalkozók esetében, akik üzleti működésük elején éppen ezen a területen szoktak nagy hibákat vétetni. Burton Lee professzor az ötödik The Brown fórumon Eszéken 2015-ben felsorolta a kezdő vállalkozók által leggyakrabban vétett termékdizájnnal kapcsolatos hibákat, melyek a következők:

- Túl kevés ötletet generálnak, csupán egy-kettőt néhány tucat helyett
- Túl kevés piaci kapcsolatuk van a végfelhasználókkal, 2-3 több száz helyett, ami segíthetne a piaci szegmentálás érzésének kifejlesztésében
- Túl kevés prototípust fejlesztenek, csak egy-kettőt több tucat vagy több száz helyett.
- A prototípusokat túl kevés valós felhasználóval tesztelik
- Rossz kérdéseket tesznek fel a felhasználói igényekről

Nagyon fontos a mérnöki dizájn és a termékdizájn megkülönböztetése, mivel a termékdizájn további olyan tulajdonságokat tartalmaz, amelyekkel a fizikai termék nem rendelkezik. A dizájn fejlesztői gondolkodás¹⁵ 5 fázisban történik, amit a 12. ábra mutat be.



12. ábra: Dizájn fejlesztői gondolkodás fázisai

Forrás: Burton Lee, 2015.

¹⁵ A dizájn fejlesztői gondolkodás (anolul: Design Thinking) módszerként a kaliforniai Stanford egyetemen került kifejlesztésre. A módszer egy sor maga szintű, kreatív termék fejlesztését tartalmazza a következő lépések alapján: megérteni – létrehozni – leszállítani.

A mai új termék fejlesztési trendek és a globális piaci igények a vállalkozóktól folyamatos technológiai tanulást és gyors alkalmazkodást követelnek az új körülményekhez. Minden vállalat - tekintet nélkül arra, saját termékeket fejleszt-e vagy valamely nagyobb vállalat beszállítójaként működik - saját minőségét és sikerét a megfelelő anyagok, folyamatok és berendezések használatára kell, hogy alapozza.

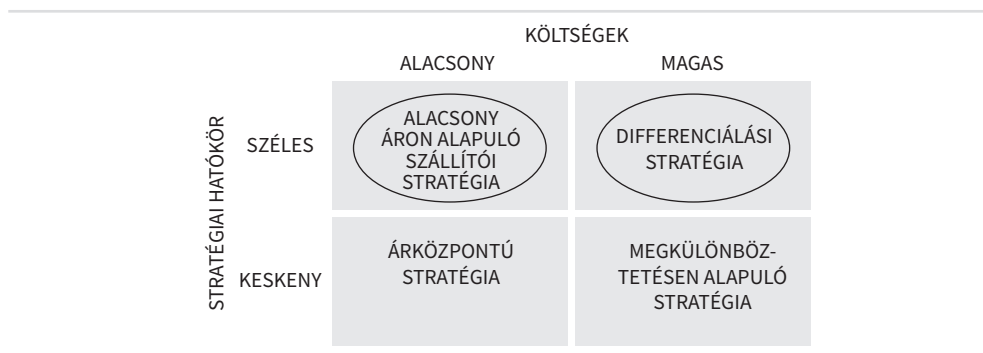
4.1.2. GYORS PROTOTÍPUS GYÁRTÁS

Az utóbbi néhány évben teret hódít a gyors prototípus gyártási technológia (angolul: Rapid Prototyping - RP), amit számítógépes tervezési (angolul: Computer Aided Design – CAD) és gyártási (angolul: Computer Aided Manufacturing – CAM), valamint mérnöki eszközök (angolul: Computer Aided Engineering - CAE) támogatnak, ami az eljárást megkerülhetetlenné tette. A termékfejlesztéshez szükséges idő csökkenése az állandó innovációval és piaci versengéssel, összetettebb termékekkel, valamint valós modellek alkalmazásával a minél jobb kialakítás, méretezés, funkciók feletti felügyelet és ergonomikus jellemzők érdekében azt eredményezte, hogy a technológia rohamosan fejlődött és számos mérnöki területen került bevezetésre (Cukor, G., 2007.). Gyors prototípus gyártási technológia fogalma alatt egy csomó olyan műszaki megoldást értünk, melyeket közvetlen három dimenziós modellgyártás érdekében, 3D CAD adatok alapján alkalmaznak.

4.2. VÁLLALKOZÓI KIVITELEZHETŐSÉG

4.2.1 VERSENYELŐNY ÉS GENERIKUS STRATÉGIÁK

A versenyelőnyt legkönnyebben mint piaci versenytársaknál sikeresebb vevői igénykielégítést határozhatjuk meg. Porter (1979) szerint ezt a célt két eredeti módon lehet elérni – olcsóbbnak vagy másnak kell lennünk - (13. ábra). A maradék két lehetőség lényegében az alapforgatókönyv továbbfejlesztését jelenti egy bizonyos piaci területre, szegletre vagy szegmensre vetítve.



13. ábra: Porter-féle generikus stratégia

Forrás: Farese et al (2006) alapján

4.2.2. ALACSONY (LEGALACSONYABB) ÁRRAL RENDELKEZŐ SZÁLLÍTÓI STRATÉGIA

Az alacsony árat kínáló szállító versenyelőnyét a versenytársaknál kisebb összköltségek jelentik – az árversenyt megnyerő szállító hatékonyan találja meg a költségcsökkentés módját. A költségelőnyt olyan módszerekkel kell megvalósítani, amely a versenytársak részéről nehezen másolható. A leggyakrabban használt költségcsökkentő módszerek a következők:

- egyszerűbb, kisebb tőkeintenzitású, modernebb és rugalmasabb technológiai eljárásra való áttérés
- termékdizájn egyszerűsítése
- fölös elemek elhagyása
- kifejezetten drága alapanyagok és alkatrészek használatának kerülése
- létesítmény áthelyezése
- „közvetlenül a végfelhasználóig” elv használata az értékesítés és marketing tevékenység során
- „mindenkinek valamit” elv elhagyása
- internethasználat növelése

4.2.3. DIFFERENCIÁLÓ STRATÉGIA

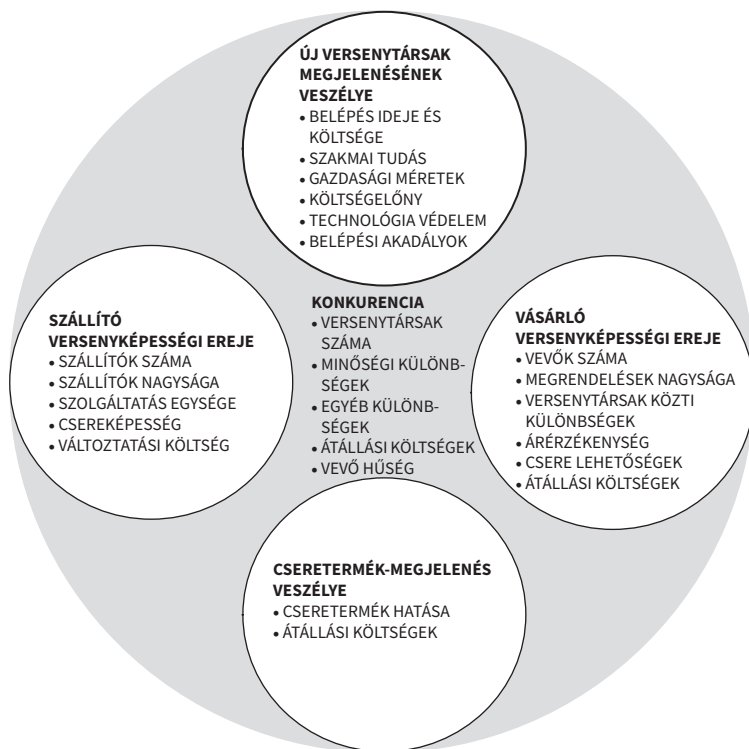
1. Olyan termékjellemzők és felhasználói tulajdonságok beépítése, melyek csökkentik a vevők termékhasználatával kapcsolatos összköltségét (időben történő szállítás, alacsony javítási és fenntartási költségek, online rendszerek használata, ingyenes technikai támogatás stb.).
2. Termék sikerességét növelő tulajdonságok beépítése (olyan tulajdonságok, amelyek a vevők számára nagyobb megbízhatóságot, alkalmasságot és használati könnyebbséget jelentenek).
3. Vevőknek kedvező tulajdonságok beépítése, amelyek társadalmi státuszt, összképet, presztizst és legkorszerűbb divatot jelentenek.
4. Olyan vevői értékek teremtése, amelyekkel a konkurrencia nem rendelkezik.

A differenciálás segíti a jövedelemezőséget, amikor a termék által diktált különleges ár meghaladja a differenciálás költségeit. A vállalkozások sokfajta alapon valósíthatnak meg differenciálást, amilyen például a csúcsmínőségű szolgáltatás (FedEx), alkatrész elérhetőség (a Caterpillar minden vevőnek, a világ bármely részében 48 órás alkatrész utánpótlást biztosít, ellenkező esetben nem kell fizetni a szolgáltatásért), technikai dizájn és teljesítmény (Mercedes, BMW), presztízs és különlegesség (Rolls-Royce), megbízhatóság (Toyota, Lexus), műszaki vezetés (3M Corporation – fémcsatlakozási és bevonási szolgáltatások)

csúcsszintű tekintély és arculat (Armani, Versace). A megfelelő differenciálás nem lehet túl drága, túl összetett és könnyen másolható.

4.2.4. PORTER-FÉLE ÖT ERŐ MODELL¹⁶

A Porter-féle öt erő modell egy egyszerű, masszív eszköz, mely a piaci környezet és üzleti erőviszonyok megértését szolgálja, valamint a cég jelenlegi és jövőbeni, kívánt állapotát mutatja ki. Összeségében az eszköz segít jól megérteni a piaci erőviszonyokat és lehetővé teszi az erősségek használatát és a hibák elkerülését. Konkrétan, lehetővé teszi a leendő termékek és hasznosító szolgáltatások kapacitásának ellenőrzését. A modell feltételezi, hogy a konkurens erő üzleti helyzetekben öt fontos erő határozza meg: a szállító ereje, a vevő ereje, a piaci konkurencia, a helyettesítés veszélye és az a veszély, hogy az ágazatban új vállalkozók jelennek meg (14. ábra).



14. ábra: A Porter-féle öt erő modell

¹⁶ Valójában az öt erő modelljét leíró cikk "How Competitive Forces Shape Strategy", mely a Harvard Business Review 57. számában, 1979. március-április, 86-93. oldal hívta fel a figyelmet Michael Porterre, a Harvard Business School tanárára.

A jelenlegi és jövőbeni piaci állapot elemzése után a vállalkozóknak a következő lépés során kutatniuk kell, hogyan tudnak úgy hatást gyakorolni az említett öt erőre oly módon, hogy azok a cégük érdekeit szolgálják. A most következő példákat nem lehet univerzálisan alkalmazni, és mindig alkalmazkodniuk a cégsajátosságokhoz. A lehetséges opciókat nem csak a piaci környezet határozza meg, szerepet játszanak a rendelkezésre álló belső erőforrások, kompetenciák és célok.

Szállítói konkurrencia csökkentése:

- Partnerség
- Ellátási lánc irányítása
- Ellátási láncsal kapcsolatos tréningek
- Függőség növelése
- Szállítói költségek és módszerek további tanulmányozása
- Szállítók átvétele

Konkurencia megjelenésének csökkentése:

- Minimális gazdasági méret elérése
- Márkahűség kifejlesztése, teljes értékű marketing
- Szabványok, szellemi tulajdonvédelem
- Kapcsolódó termékekkel és szolgáltatásokkal létrejövő szövetségek
- Szállítói kapcsolatok
- Forgalmazói kapcsolatok
- Taktikai elégtétel

Meglévő versenytársak közti versengés:

- Árverseny kerülése
- Termék sokoldalúság növelése
- Versenytársak átvétele
- Túlzott ipari igénybevétel csökkentése
- Különböző területekre történő fókuszálás
- Kommunikáció a versenytársakkal

Vevő konkurencia erő csökkentés:

- Partnerség
- Ellátási lánc irányítás
- Hűség fejlesztés
- Támogatás és hozzáadott érték növelés
- Vásárlási döntés ártól való elmozdítása
- Erős közvetítők kizárása

Helyettesítő termék megjelenés veszélyének csökkentése:

- Jogi akciók – lecserélés költségeinek növelése
- Szövetségek
- Vevők megismerése, preferenciák felmérése céljából
- Helyettesítő termék piacon való megjelenés
- Különbségek hangsúlyozása (tényleges és receptív különbségek)

A Porter-féle öt erő elvet önállóan, részleg vagy stratégiai üzleti egység, illetve teljes cég szintjén lehet alkalmazni, de a módszer jó eredményeket hoz ha együtt alkalmazzuk a SWOT és PESTLE elemzésekkel. PESTLE elemzéssel együtt felfedi az iparági szinten ható, befolyásos tényezőket; az öt erő modell lehetővé teszi egy iparág leendő vonzerejének és lehetőségeinek meghatározását. A várható politikai, gazdasági, szociális, technológiai, jogi és közgazdasági változások hatást gyakorolhatnak az öt erőre és ezen keresztül az ipar szerkezetére. Az öt erő lehetséges változásait különböző forgatókönyvek útján lehet kiválóan bemutatni, amiből új stratégiai fejlődési irányok származhatnak, új piaci pozíciókat lehet elfoglalni, új stratégiai partnerségek jöhetnek létre stb.

4.3. STRATÉGIAI TERV

A stratégiai terv olyan alapidokumentum, mely a cég jövőbeni működését írja le. Az alapidokumentum további akciótervekre oszlik, a tevékenységtől és az állandósult szakmai szokásoktól függően. A stratégiai terv a következő egységeket tartalmazza:

- Előző időszakból származó, megvalósított eredmények. Ebben a fejezetben és kiterjedésben teljesértékű képet kell adni az előző időszakban zajló munkáról és megvalósított célokról.
- A piaci környezet elemzése leírja azokat a feltételeket, amelyben a cég működése zajlik és megjelennek a kihívások. A vállalkozás számára fontos környezeti hatásokat minél realisabban kell vizsgálni.
- A stratégia megvalósítására ható résztvevők és partnerek leírása azokat a résztvevőket mutatja be, akik pozitív és negatív hatást gyakorolnak a stratégia megvalósítására.
- Az erőforrásokat és a célok megvalósításához szükséges kapacitásokat világosan kell meghatározni.
- Meghatározott célok megvalósítási stratégiája.
- Sikereség mutató kiválasztása.
- Monitoring és beszámoló rendszer.

A stratégia kidolgozása során teljeskörűen meg kell vizsgálni az állapotot és a reális lehetőségeket, ugyanis a stratégia önmagában nem változtat semmin. Pozitív változásokat és eredményeket csak a stratégia alkalmazása hozhat.

4.3.1. VÁLLALATI MISSZIÓ, VÍZIÓ, CÉLOK ÉS FELADATOK

A misszió és vízió világos meghatározása hatékonyan kommunikálja a vállalkozó szándékait és ezzel motiválja a szervezetet. A misszió meghatározza a szervezet rendeltetését és elsődleges szerepét, és leginkább a jelenre irányul. A vízió a jövőre irányul és ez nem csak a cég jövőjét jelenti, hanem azt az ágazati és társadalmi környezetet is, amit a cég tevékenységével fejleszteni kíván. Egy hatékony misszió a következőkből áll:

- Szervezet rendeltetése és értékei.
- Mindaz, amivé a szervezet válni kíván (termék, szolgáltatások és piac), résztvevők és főbb ügyfelek.
- Szervezet ügyfelekkel szembeni kötelezettségei.
- Szervezet missziójának megvalósítását támogató legfőbb célok.

Kezdő vállalkozóknál és olyan régebbi vállalkozóknál akik a működésük teljes átalakításába fognak, aminek során új termékek és szolgáltatások is bevezetésre kerülnek, a vízió meghatározása megelőzi a missziót ugyanis éppen a vízió jelenti a vállalkozót hajtó erőt. Fejlett, világosan meghatározott üzleti tevékenységgel rendelkező cégeknél a helyzet pont fordított, ugyanis a vállalkozást a misszió vezeti a jövőre vonatkozó stratégiai terv kifejlesztése felé. A misszió és vízió meghatározása tulajdonképpen interaktív folyamat, amit addig kell alkalmazni, amíg a vállalkozó nem kap a szervezet dolgozói és a külső partnerek számára kellően világos és ösztönző dokumentumokat. Számos esetben egy olyan dokumentumot érdemes kidolgozni, amely bekeretezhető és kifüggeszthető annak érdekében, hogy a vállalkozót tartósan emlékeztesse arra, amivel foglalkozik. A misszió és vízió meghatározásának jó kiindulási pontjai a SWOT elemzés, egységes értékesítési javaslatok (angolul: USP–Unique Selling Propositions) és legfőbb kompetenciák elemzésének eredményei (engl. Core Competences Analysis).

A sikeresen megfogalmazott misszió és vízió után a vállalkozó a következő szintre, a célok és feladatok meghatározására tér. Ebben az esetben kulcsfontosságú a két fogalom megkülönböztetése. Meghatározás után a célokat és a feladatokat a SMART modell segítségével tudjuk tesztelni:

Specific - **M**easurable - **A**ttainable - **R**ealistic/**R**ewarding - **T**imed
(sajátos, mérhető, megvalósítható, realisztikus/jutalmazó, időben korlátozott).

S – sajátos

A sajátos feladat kellően meghatározott, meglehetősen részletes és közvetlen célmegoldásra irányuló. A sajátos jelleg felmérését az alábbi alapvető kérdésekkel ellenőrizzük:

- Mit akarunk elérni?
- Miért fontos ez?

- Ki vesz részt a megvalósításban?
- Meddig akarjuk ezt elérni?
- Hogyan kívánjuk ezt elérni?

M - mérhető

A feladat akkor mérhető, ha számszerűen, mennyiségileg lehet kifejezni egy referencia mennyiségre, vagy egy időszakra vetítve, ami lehetővé teszi a feladat végrehajtását. Ha a feladat nem mérhető, a vállalkozó nem fogja tudni, teljesült-e a feladat.

A mérhetőséggel kapcsolatos alapvető kérdések a következők:

- Hogyan fogjuk tudni, hogy a haladás létrejött-e?
- Vannak-e olyan indikátorok, amelyek számszerűsíthetik a siker fokát?

A - megvalósítható

A feladat megvalósítható, ha a tervezett időn belül, meglévő erőforrásokkal végre lehet hajtani. A megvalósíthatóság legfontosabb kérdései a következők:

- A feladat végrehajtható-e a tervezett időben és mérhető-e az eredmény?
- Tisztában vagyunk-e a korlátozásokkal és a megvalósítás akadályaiival?
- Elegendőek-e a rendelkezésre álló erőforrások az eredmény eléréséhez?
- Van-e valaki, aki sikerrel teljesített egy azonos vagy hasonló feladatot?

R - realizisztikus / jutalmazó

A feladat realizisztikus, ha a vállalkozó rendelkezik, vagy megszerezheti a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat, illetve az elért eredmény kielégítő. A realizisztikussággal kapcsolatos legfontosabb kérdések:

- Van-e elég rendelkezésre álló erőforrásunk a feladat teljesítéséhez?
- Újra kell-e rendezni a prioritásokat a feladat eléréséhez?
- Lehetővé teszi-e a feladat teljesítése a misszió és a vízió teljesülését?
- Elégedettek vagyunk-e az elért eredménnyel?

T - időben korlátozott

A feladat időben korlátozott, ha a tervezett, illetve rendelkezésre álló időszakban elérhető. Az időbeli korlátozottsággal kapcsolatos kulcsfontosságú kérdések:

- Meddig valósul meg a feladat?
- Meg tudjuk-e reálisan állapítani a végrehajtási határidőket?

A gyakorlati célmeghatározást és a feladatokat a 10. táblázat mutatja be.

CÉLOK	FELADATOK
Felmászni a Mt. Everestre - Általános - Látható - Kihívás - Korlátlan idejű	Sir Edmund Hilrayval folytatott konzultáció május 1-ig - Sajátos - Mérhető - Elérhető - Díjazást tesz lehetővé - Korlátozott idejű

10. táblázat: Üzleti célok és feladatok fő jellemzői

Forrás: Štefanić, 2007a.

A misszió, vízió, célok és feladatok meghatározásával a tervezés stratégiai része véget ér. Ezt a taktikai tervezés és a tervek operatív megvalósulása követik. Az üzleti vállalkozás joggal hasonlítható egy katonai művelethez. Mindkét esetben átfogó és jó minőségű előkészítésre van szükség, mely megkönnyíti a kivitelezést és növeli a cél elérésének valószínűségét. A vállalkozói ötlet kivitelezhetőségének értékeléséhez használt eszközök rendkívül fontosak a vállalkozói projekt szempontjából. Ezek az eszközök segítenek felmérni a projekt erős és gyenge oldalait, felfedni a lehetséges problémákat és létrehozni az alternatív megoldásokat. A leggyakrabban alkalmazott eszközök a SWOT, TOWS és PEST elemzés.

4.3.2. SWOT ELEMZÉS

A SWOT elemzés egy olyan elsődleges eszköz, mely az elfogadhatóságot és kivitelezhetőséget vizsgálja a belső erők, gyengeségek, külső körülmények, valamint az ötletek, projektek, szervezetek és stratégiák megvalósítását fenyegető tényezők elemzése révén. Az elfogultság és a túl nagy optimizmus elkerülése érdekében a SWOT elemzés csapatmunkában, alapvetően interdiszciplináris módon, különböző résztvevők bevonásával kellene végezni. Ki kell hangsúlyozni, hogy ugyanaz a tényező szöveggörnyezettől, elemzés kiterjedtségétől és az általános stratégiai iránytól függően lehetőség és fenyegetés is lehet. A SWOT elemzés kiváló vállalkozói ötletértékelő eszköz a vállalkozói projekt minden fázisában.

A SWOT¹⁷ angol rövidítés, mely a mátrix négy mezőjét jelöli. A mátrix elemei a Strength (erősség), Weaknesses (gyengeségek), Opportunities (lehetőségek) és Threats (fenyegetések). Az egyes összetevők jellegét és hatásterületét a 11. táblázat mutatja be, a kidolgozás során felmerülő kérdések pedig a 12. táblázatban kerülnek bemutatásra. A SWOT elemzés eredményeit jobb átláthatóság érdekében mátrix formájában érdemes bemutatni.

¹⁷ Forrás: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis, online [2015. április 17.]

11. táblázat: a SWOT elemzés logikája

		Hatás jellege	
		Pozitív	Negatív
Hatásterület	Belső	ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
	Külső	LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK

A SWOT elemzés eredményeit fejlesztési stratégiák kidolgozásánál, vállalati víziók és missziók megfogalmazásához, jövőbeni stratégia intézkedések meghatározásához és hasonlókhoz lehet használni.

12. táblázat: SWOT elemzés során fölteendő vállalkozói kérdések

Erősségek (angolul: Strengths) • Mik az előnyeink / fő kompetenciáink? • Mi az, amit jól csinálunk? • Mit látnak mások jó oldalunkként? • Meg tudjuk-e előzni a versenytársainakt?	Gyengeségek (angolul: Weaknesses) • Vannak-e fizikai, műszaki, szervezeti vagy más korlátozásaink, amelyek hátrányos helyzetbe hoznak minket? • Mit csinálunk rosszul? • Mit látnak mások gyengeségként? • Mit kellene kerülnünk?
Lehetőségek (angolul: Opportunities) • Milyen trendek uralják jelenleg az ágazatot? • Milyen lehetőségek származnak: - a technológiából? - piacokról? - szociális modellekből? - demográfiai profilokból? - életsítlusból? - helyi történésekből? • Vannak-e olyan piaci szegletek, amelyekben előnyt élvezünk a versenytársakkal szemben? • Vannak-e olyan piaci szegletek, amelyekben a versenytársak lassú megjelenése várható, vagy a versenytársak megjelenése megakadályozható?	Veszélyek (angolul: Threats) • Hatnak-e a projektre nagy mértékben olyan erők, amelyeket nem tudunk ellenőrizni (klimatikus viszonyok, piaci változások, betegségek s kártevők terjedése stb.)? • Szükség van-e a projekthez különböző koncessziókhoz és engedélyekhez, amelyek nélkül a projekt nem vihető végbe, van-e lehetőség azok idő előtti megszüntetéséhez? • Vannak-e olyan technológiai változások, amelyek a helyzetünket veszélyeztetik? • Milyen akadályok nehezítik a cél elérését? • Lehet-e számítani a versenytársak káros intézkedéseire? • (Túl) könnyű-e az ágazatba való belépés az újoncok számára?

A SWOT elemzés és egy kifejezetten masszív eszköz, mely – amennyiben megfelelően készítik elő – nagyon megbízható képet nyújt a leendő projekt erős és gyenge oldalairól. Ha minden állításhoz egy számértékelést is társítunk, egy még jobb kivitelezhetőségi esz-közt kapunk, amit súlyozott SWOT elemzésnek hívunk. Fontos, hogy a SWOT elemzés

nem csak a vállalkozók számára fontos, hanem olyan kifejezetten jó minőségű eszközt jelent, amely más résztvevők számára is betekintést biztosít a vállalkozói projektbe. Egy ilyen módon elkészített SWOT elemzés módszerként még mindig nem tájékoztat arról, hogyan használhatja ki a vállalkozó a az erős oldalait annak érdekében, hogy ki tudja használni az erős oldalait, élni tudjon a lehetőségekkel és el tudja kerülni a fenyegetéseket, így kompenzálva a gyengeségeit.

PROJEKT MEGVALÓSÍTHATÓSÁG - ÖSSZESÍTÉS

A termék és az üzleti modell meghatározása után a projekt megvalósíthatóságának vizsgálata következik. Ebben a fázisban kell választ adni arra a kérdésre, hogy a projekt technikai értelemben kivitelezhető-e, és ha igen, milyen feltételek mellett. A prototípus gyártás több szempontból is kivételesen fontos, mivel e nélkül sok esetben nem lehet befejezni a projektet. Egy magas minőségű prototípus lehetővé teszi a funkciók és a dizájn különböző szemszögből történő vizsgálatát és a projekt korai fázisában meggyőzheti a projekt kulcsfontosságú részvevőit és a vevőket.

A következő vizsgálat tárgya a projekt vállalkozói kivitelezhetősége, illetve a projekt fejlődésére ható pozitív és negatív tényezők vizsgálata képezik. Egy stratégiai fejlesztési terv készül, valamint meghatározásra kerülnek a misszió, a vízió, a célok és a feladatok, és sor kerül a SWOT elemzésre. Ha a vállalkozó a súlyozott SWOT elemzést választja, minden vizsgálati szemponthoz számszerű osztályzat fog társulni. Miután elkészül az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket vizsgáló SWOT elemzés, összetettebb projekteknél tanácsos a TOWS és a PESTLE elemzés elvégzése is. Abban az esetben, ha a vállalkozó megbízhatóbb alapot szeretne a döntéshozatalhoz, több kritériumon nyugvó értékelést végeztethet valamely szakintézménnyel vagy tudományos-kutatási szervezettel.

5. INNOVATÍV PROJEKTMENEDZSMENT

AMIT TANULNI FOGUNK

- Ügyvitel szervezés és gyártótechnológia-választás.
- Minőség, minőség irányítás.
- Támogató intézmények megismerése, segítség igénybevétele.

Egy cég sikere manapság leginkább a piaci változásokra való gyors reagáláson múlik. A piacon egyre összetettebb termékek jelennek meg. A termékek használata egyre egyszerűbb, de a szerkezet és a gyártás egyre bonyultabbá válnak. Az ökológiailag elfogadható, energetikai értelemben hatékony, funkcionális és esztétikus kialakítású termékek egyre igényesebbé válnak. Jobb dizájnrá és minőségellenőrzésre van szükség, az új termékek fejlesztési ideje egyre rövidül, a piaci verseny élesedik. Ezeket a jellemzőket és körülményeket szinte az összes iparágban működő vállalkozásnak el kell viselnie. Számos követelmény mellett az erőforrások korlátozottak, ezért az erőforrások irányítása kivételesen fontos minden vállalkozó számára.

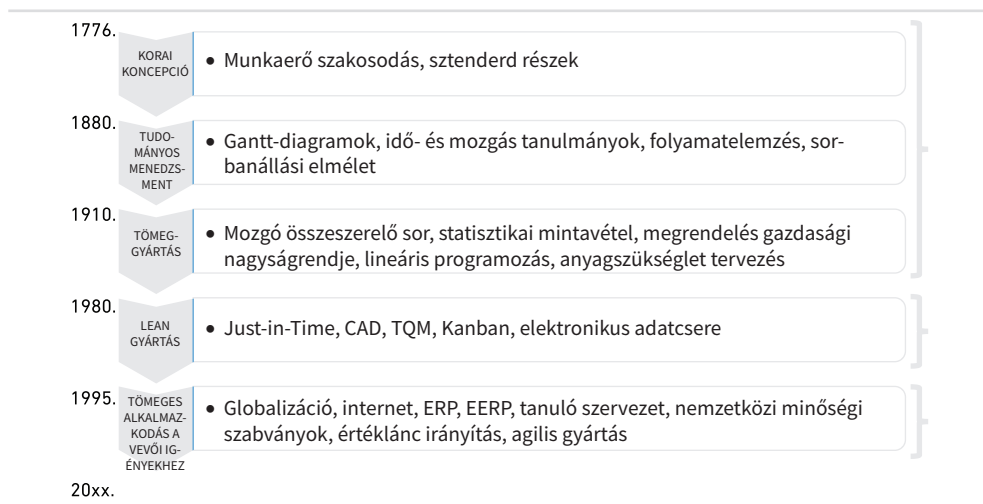
A menedzsment egy olyan üzleti funkció, mely tervezett célokat a résztvevők munkájának koordinációjával és hatékony erőforrás-használattal éri el. Leginkább a cégben végzett, következő feladatok útján tudjuk meghatározni:

- Tervezés
- Szervezés
- Vezetés
- Személyzeti ügyek
- Ellenőrzés

A vállalkozói projekt tervezéséről az előző fejezetekben volt szó. Most a tényleges megvalósítás következik. Először megfelelő helyen lévő telephelyet kell találni, gépeket és berendezéseket kell beszerezni, majd hatékony működést lehetővé tevő módon elrendezni. Természetesen, megfelelő tudással, képességekkel és motivációval rendelkező dolgozókra van szükség. A dolgozók kellő időben megvásárolják a szükséges anyagokat és megállapodott minőségben és mennyiségben szállítják le a késztermékeket. Emellett még sok más konkrét, eltérő fontosságú és sürgősségű feladatot is el kell végezni. Mivel a menedzsment feladatok szerteágazók, érdemes rendszerezett módon dolgozni. A rendszeres hozzáállás a menedzsment feladatok körében tovább erősíti egymástól való függést, illetve a vállalkozás egyéb feladataival való kölcsönös függést.

5.1. PROJEKT VAGY TELJES ÜZLETI SZERVEZÉS

Az üzleti szervezetnek a gyakorlatban kivételes szerepe van. Régen a munkaeredmények az egyes dolgozók tudásán és ügyességén múltak, mivel a dolgozók felügyelték a teljes gyártófolyamatot. A munkamegosztás bevezetésével és a tudományos gondolkodás térhódításával a szervezetben jelentős eredményeket sikerült elérni. Az üzlet megszervezésének nagyjai közül sokan gyakorlati emberek voltak, akik a területükön jelentkező problémák megoldásával nagy mértékben előlendítették a tudományt és a gazdaságot. Az üzleti szervezés, illetve annak ipari része az elmúlt 250 év során hatalmas haladást értek el (15. ábra).



15. ábra: A gyártóipari fejlődés fázisai

Megjegyzés: CAD=Computor Aided Design, ERP=Enterprise Resource Planing, EERP=Extended Enterprise Resource Planing

Forrás: Módosítva Štefanić, N., 2013. alapján

A gyártóipari további fejlődése a technológia világszertei állapotához igazodik. A nagy háborúk, az energiahordozók árai, a klímaváltozás, az egyre kifejezettebb piaci globalizáció, technológiai robot- és számítógéphasználat és a növekvő környezetszennyezés folyamatos termék- és gyártófolyamat tökéletesítésre, valamint a vevők érdekeiről való erőteljesebb gondoskodásra ösztönöznék minket. Innovatívnak kell lennünk méghozzá nem csak a gyártótechnológia terén, hanem az üzleti modell meghatározásában is, az üzleti szervezetben, a vevőkkel való kommunikációban és még sok minden másban. A másoktól való tanulás, jó gyakorlat átvétele más üzleti területekről és saját gyártásban való alkalmazása hatékonyan járulnak hozzá a versenyképességhez és a működés fenntarthatóságához.

Az üzleti szervezet kérdése nagyon összetett. A formális üzleti szervezet külső és belső tényezőktől függ; a szervezet lehet sztenderd típusú, vagy egyedi, mely egy konkrét projekt

igényeihez igazodik. A formális szervezet tartós és ideiglenes (projektszervezet) lehet. A legtöbb rendszerben a tartós szervezet együtt létezhet egy vagy több projektszervezettel. A korábban elmondottakat azzal is kiegészíthetjük, hogy a legtöbb üzleti rendszerben különböző informális szervezetek is létezhetnek (16. ábra).



16. ábra: Szervezet típusok és azokat alakító tényezők

A XX. és XXI. század fordulóját a decentralizált, rugalmas és innovatív szervezetek jellemezték. Emellett a következő tulajdonságok szükségesek: alakíthatóság, rugalmasság, szervezeti dinamika, folyamatos szerkezeti változás, tájékozottság, informális jelleg, intézményi jelleg megszüntetése és gyors reagálás.

5.1.1. TEAMEK IRÁNYÍTÁSA A KARCSÚ TERMELÉS (LEAN) ELVE ALAPJÁN

A LEAN elv (angolul: Lean production) a gyártórendszerek esetében az alkalmazható, rugalmas, következetes és térben és időben fenntartható termelőfolyamatok tervezésére szolgál. A LEAN vevők való szükségletein alapuló gyártórendszert alkotja meg és lehetővé teszi a mukafolyamatok folyamatos fejlesztését. Ezáltal létrejön és fejlődik a LEAN eszköz és módszer használatára felkészült munkaerő, ami a termelőrendszer céljainak elérése szempontjából elengedhetetlen. A LEAN módszer lényegét öt alapelv határozza meg, melyek bemutatják, hogy a termélekenységi és sikerességi koncepciót a tömegtermelés szintje fölé is ki lehet terjeszteni, minden országban és minden olyan cégnél, mely megszünteti az értéket nem növelő, fölösleges tevékenységeket.

A LEAN koncepció öt alapelve:

1. Termék értékének meghatározás (angolul: Define value).
2. Értékfolyamok meghatározása (angolul: Identify the value stream).

3. Értékfolyamok létrehozása (angolul: Create value flow).
4. „Húzó” elv bevezetése (angolul: Establish pull).
5. Tökéletességre törekvés (angolul: Seek perfection).

5.1.2. GANTT-DIAGRAM

A Gantt-diagram a projekttevékenységek grafikus bemutatására szolgál (13. ábra). Ha a Gantt-diagramot koordináta rendszerben ábrázoljuk, az ordináta az időadatokat, az abszcissa pedig az időegységeket tartalmazza. Az idő meghatározásánál két kategóriát kell megkülönböztetni, a projektidőt (konkrét projekttevékenységekhez szükséges valós idő) és a tervezett időtartalékot (konkrét projekttevékenységek elvégzéséhez szükséges kiegészítő idő). Időtartalékot csak nem kritikus tevékenységeknél tervezhetünk. A késések, valamint a kritikus tevékenységek elmaradása a többi tevékenységet is halasztja. Fontos, hogy egy projektbe belül több kritikus út lehet. Ha valóban több ilyen van, a csomópontjaik is figyelmet érdemelnek. A Gantt-diagram fontos elemei a mérföldkövek (angolul: milestones), melyek fontos projekttevékenységeket jeleznek (leggyakrabban valaminek a kezdetét és végét). Ha a Gantt-diagram fektetett oszlopok formájában készül, a kritikus pontok jelzésként szerepelhetnek benne.

13. táblázat: xxxxxx projekt Gantt-diagramja

[illegible]

Annak ellenére, hogy a Gantt-diagram több, mint 100 éve létezik, a használata ma is nagy segítséget nyújt a projektek során. A Gantt-diagram kötelező elemet képez sok EU-s pályázat esetében, ezért fontos a diagram készítés módszertanának ismerete.

5.2. GYÁRTÁSTECHNOLÓGIA

A vállalati gyártástechnológia különböző termelési folyamatok meghatározásából áll, melyek a konkurencia kínálatához képest fejlettebb terméket vezetnek be a piacra. A termelési stratégia az üzleti stratégia fontos része, mely más üzleti szempontokat is meghatároz, mint amilyen a pénzügy, marketing, termékfejlesztés stb. A legfontosabb döntések meghozatala a termelés stratégiai meghatározásával azonos módon történik. Az alapválasztás a saját termelést vagy alvállalkozókra bízott termelést jelenti. Tekintet nélkül arra, melyik opció került kiválasztásra, fontos meghatározni a végrehajtás fokát. A Ford a múlt század során autógyártóként arról volt ismert, hogy szinte minden autóalkatrészt önállóan, saját termelő üzemében állított elő. Az autógyártók manapság a valós idejű gyártást (JIT) részesítik előnyben, olyan alkatrészekből, amelyeket szerződéses szállítók szállítanak, szigorú szttenderdek alapján.

A termelési stratégiai megalkotása egy vállalkozónak viszonylag korlátozott választást tesz lehetővé. A termékskála és az ágazatban betöltött vezetői és követői szerep megválasztása alapján a vállalkozó négy alapvető lehetőséggel rendelkezik (Little, 1981., Knapic Salamon és Salamon, 2009. alapján):

- teljes termékvonallal rendelkező technológiai vezető
- piaci szegleti résztvevő
- technológiai követő
- technológiai racionalizáció végrehajtója

A következő fontos döntés a gyártótechnológia kiválasztása. A választás nagyban függ a termék típusától és mennyiségétől, aminek során ki kell emelni, hogy ugyanaz a termék (burgonya chips) nagy mennyiségű (folyamatgyártási technológia) előllátása teljesen eltér ugyanaz a termék kisebb mennyiségű gyártásától (kis mennyiségek üstben való sütése). A gyártótechnológia kiválasztására a további tényezők is hatnak: energiahordozók elérhetősége, környezetvédelmi előírások, berendezések és nyersanyag elérhetősége, illetve további tényezők. A termelési stratégia meghatározásakor a következő jellemzőket is figyelembe kell venni:

- termelési költségek
- termékminőség
- termékjellemzők
- szállítási határidők
- termelés rugalmassága
- termékek típusa és jellemzői

A termelési stratégiának figyelembe kell vennie a felhasználói igényeket, a piaci versenytársak tevékenységét, valamint a saját és a versenytársak termelési lehetőségeit. Fontos megvizsgálni az összes jelenlegi termelési opciót. A fenti kérdésekkel kapcsolatos elemzések és információgyűjtés befejezése után javasolt a saját termék lista frissítése, amely lehetővé teszi a piaci versenyképességet. A változásokat tartalmazó lista így a termelési stratégia részévé válik.

Ma a gyártásban különböző stratégiai hozzáállásokat alkalmaznak. U 14. táblázatban a termelési stratégiák és azok legfőbb jellemzői találhatók; a táblázat a termelési stratégia könnyebb megalkotását segíti.

14. táblázat: Termelési-operatív menedzsment stratégiai megközelítése

Stratégia neve	Főbb stratégiai jellemzők
Kaizen	Termelési folyamat folyamatos fejlesztése.
Valós idejű termelés (angolul: Just in time – JIT)	Készletcsökkentésre irányuló termelés, általában nagyobb raktár nélkül.
„Karcsú” termelés (angolul: Lean production)	A termelőrendszer oly módon szerveződik, hogy kizár minden fölösleges, értéket nem növelő tényezőt.
Totális minőségirányítás (angolul: Total Quality Management – TQM)	KAIZEN alapú minőségirányítás, teljes minőségellenőrzés minden termelési fázisban.
Folyamat mag átalakítás (angolul: Core Process Reengineering – CPR)	„Karcsú” termelés eléréséhez, piaci igények teljesítéséhez és hatékonyság növeléshez használható menedzsment eszköz.
Számítógépes integrált gyártás (angolul: Computer Integrated Manufacturing – CIM)	Egyesíti a cég operációs és felügyeleti rendszereit.
Biológiai termelőrendszer (angolul: Biological Manufacturing System – BMS)	Önszervezési stratégia, dinamikus struktúrával és természetes hierarchiával.
Agilis termelés (angolul: Agile manufacturing)	A termelési modellt a csapatmunka és a dolgozók csúcsmínőségű képzése, magas szintű technológia, folyamatos minőség tökéletesítés és vevőkre való összpontosítás jellemzik.
Felhasználókhöz való alkalmazkodás (angolul: Mass customization)	Vevői kívánságokhoz való állandó alkalmazkodás, szabványosított termelés, illetve költségcsökkentés minőségi szint megtartása mellett.
Virtuális cég (angolul: Virtual company)	Globális gazdasági környezethez alkalmazkodó rendszer kialakítási stratégia.
Fraktális cég (angolul: Fractal company)	Önszervezésre, önszabályozásra és önoptimalizációra alkalmas, összetett üzleti rendszer.

5.2.1 HELYSZÍN

Az üzleti tevékenység helyszínének kiválasztása kivételesen fontos minden kezdő vállalkozó számára. Termelő vállalkozások részére elsőrangú fontossággal bírnak a közlekedési kapcsolatok a beszerzési és értékesítési piac irányában, az energiahordozók és a munkaerő elérhetősége, valamint az olyan különleges, helyszínnel kapcsolatos feltételek, mint a környezetvédelem. Időnként a vállalkozóknak környezeti hatástanulmányt kell készíteniük és be kell szerezniük bizonyos üzleti létesítmény építéséhez szükséges engedélyeket.

A szolgáltató vállalkozók helyszín kiválasztási algoritmusa alapvetően egyszerűbb, de a leendő telephely helyszíne egyformán fontos. Egy nagy üzleti és lakónegyed közelében elhelyezkedő virágbolt vagy számítógépes szaküzlet, amely a város bármely részéből 15 percen belül elérhető nagy piaci előnyt jelenthet.

Annak érdekében, hogy pénzt spóroljon sok vállalkozó saját pincéjéből vagy teljesen alkalmatlan, saját tulajdonban lévő üzlethelységekből indítja a vállalkozását. Bár egy ilyen megoldás rövidtávú pénzügyi megtakarítást eredményez, hosszú távon károsnak bizonyulhat. Ily módon a vállalkozó elszigetelt marad, nehezen épít üzleti kapcsolatokat, és nem fér hozzá azokhoz a tanácsadói támogató szolgáltatásokhoz, melyek egy vállalkozói inkubátorban vagy ipari parkban rendelkezésre állhatnának.

5.3. MINŐSÉG ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI RENDSZEREK

A minőségbiztosítási rendszer fejlesztése összetett és igényes feladat. Egy megfelelő minőségi szint elérése azt jelenti, hogy a szervezeten belül egységes termék- és szolgáltatás minőséget érünk el, mely teljes mértékben eleget tesz a vevők és felhasználók igényeinek. A rendszer a szervezet tagjainak bevonásán alapul, a szervezet összes tagjának és hozzáadott érték képzésének érdekében. A minőséghez való hozzáállás eltérő lehet, lehetőség van az egyes termelési fázisok vagy az összes fázis ellenőrzésére, csak egy statisztikai minta vagy minden legyártott munkadarab ellenőrzésére.

5.3.1. A BIZALOM JÓ. AZ ELLENŐRZÉS MÉG JOBB.

A teljes értékű minőségirányítási rendszer angol néven, mint Total Quality Management – TQM is ismert. A teljes minőségirányítási rendszer Stahl (1995.) szerinti definícióját is gyakran használják – eszerint a teljes minőségirányítás egy olyan hozzáállás a menedzsment területén, mely célja a tartós értéknövelés a vevők javára, a szervezeti folyamatok és rendszerek alakítása útján. A teljes minőségirányítás minden dolgozót magába foglal, előre és hátra is terjed és lefedi az ellátási és a vevő láncot.

A minőségbiztosítási rendszer bevezetése és teljes körű alkalmazása egy hosszadalmas folyamat és egy olyan tartós tevékenység, mely folyamatosan fejleszti a vállalkozás egészét. A rendszer megszervezése megfelelő munkamódszert kíván, mely a cég minden egyes munkatársának folyamatos növekedést, és a vállalati üzleti folyamatok fejlesztését biztosítja. Ily módon folyamatosan támogatja a vállalkozó tevékenységét, és fejleszti az üzleti kultúrát, mely a munkavállalók tevékenységéből, normákból és meggyőződésekből áll.

Egy teljes minőségirányítási rendszer bevezetése nem jár együtt szükségszerűen radikális változásokkal. A folyamatos fejlesztést kis pozitív lépésekkel, például a költségek, szállítási határidők, vevőkkel, szállítókkal és üzleti partnerekkel fenntartott kapcsolatok munkabiztonsági fejlesztések stb. terén végrehajtott intézkedésekkel is el lehet érni.

5.3.2. MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI RENDSZEREK ÉS FŐ NORMÁK

A) ISO 9000ff

ISO 9000ff egy alapvető, generikus minőségbiztosítási rendszer. Az ISO 9000ff a következő normákat egyesíti:

- ISO 9000 – minőségbiztosítási alapokat leíró normarendszer, mely meghatározza a minőségbiztosítási fogalmakat.
- ISO 9001 – a minőségirányítási feltételeket határozza meg.
- ISO 9004 – a szervezeti hatékonyság növelése érdekében meghatározza a minőségirányítási rendszer hatékonyságának irányvonalait.
- ISO 19011 – utasításokat tartalmaz az irányítási rendszer auditálásával kapcsolatban.

Az ISO 9000ff normacsoport nyolc alapelven nyugszik:

- vevőre való irányultság
- vezetés
- emberek bevonása
- folyamat jellegű hozzáállás
- rendszer szintű irányítás
- állandó fejlesztés
- tényszerű döntéshozatal
- kölcsönös hasznok a beszállítók részére

Minden egyéb norma további bevezetése csupán az alapszintű rendszer továbbépítése és bővítése lehet, mely új szabályokat alkalmaz a minőségbiztosítási rendszerben, ami a normát és az ellenőrzést magasabb szintre helyezi. A fenti normák bevezetése a termék

külföldi versenyképességének alapja és nagy lépést jelent a teljes értékű minőségirányítás felé. Teljes minőségbiztosítási rendszer alatt állandó innovációkat, gyors fejlesztési reakciókat, minőséget, használati időtartamot és a piaci igényeknek való messzemenő alkalmazkodást értjük.

B) ISO 14000ff

Ez a minőségbiztosítási rendszer környezetvédelmi szabályokat és folyamatokat tartalmaz. A célok a következők: negatív környezeti hatás csökkentése, működés vonatkozó jogszabályokkal és végrehajtási utasításokkal való egyeztetése, valamint az előző két cél folyamatos tökéletesítése. Az ISO 14001 norma célrendszere az EMAS- Eco-Management and Audit Scheme EU-s norma szerves részét képezi.

C) EMAS (ENGL. ECO MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME)



Az EU-hoz történő csatlakozással a tagországok vállalkozói új lehetőségeket és kötelezettségeket kaptak a minőségbiztosítási rendszerek és környezeti hatások terén. Az EMAS rendeletet az Európai Bizottság vezette be 1993-ban. A Rendelet egy környezeti hatások mérésére alkalmas, hatékony eszközt fogalmaz meg. Éves szintű javulást vár el, valamint előírja a szállítókra és alvállalkozókra gyakorolt hatásokat.

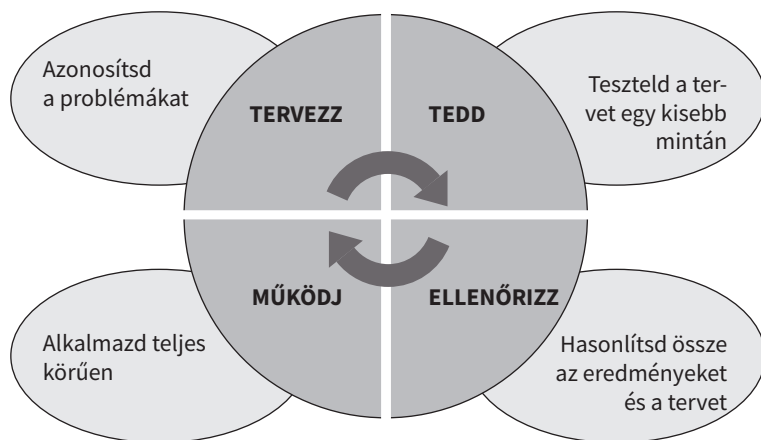
5.3.3. FOLYAMATOS FEJLESZTÉS

A folyamatos fejlesztés egy gyártófolyamat összes elemére (berendezések, módszer, anyag, emberi erőforrások) és a termelés egészére vonatkozik. Ez nem minden esetben jelent radikális változást, kisebb pozitív változások is lehetnek.

A folyamatos fejlesztés a Deming-kör (angolul: Deming Wheel) segítségével, négy lépésben is megvalósulhat (17. ábra) :

- a. Tervezz – a szabványosítás érdekében fel kell mérni a termelő és üzleti folyamatokat. Egy ilyen alapokon nyugvó rendszerben azonosítani kell a lehetséges problémákat, meg kell alkotni a fejlesztési tervet és el kell hárítani a problémák okait. Ebben a fázisban a tervek értékelési indikátorait is meg kell határozni.
- b. Csináld – a terv tesztelését jelenti egy kisebb működési szegmensben.
- c. Ellenőrizd – a terv gyakorlati alkalmazásával kapott eredményeket egy kisebb szegmensben össze kell hasonlítani a tervben meghatározott módszerekkel.
- d. Légy tevékeny – amennyiben sikerült elérni a tervezett eredményeket, az alkalmazott módszert a működés egészére, illetve azokra a szegmensekre is ki lehet terjeszteni, ahol a módszer alkalmazható. Az új módszert vagy problémamegoldást és annak alkalmazását meg kell tanítani az összes érintett dolgozónak.

Ha az eredmények nem kielégítőek, a tervet felül kell bírálni vagy teljesen el kell állni a megvalósítástól.



17. Folyamatos fejlesztés négy lépésben

Forrás: <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>, online, [2015. július 11.]

A minőség iránti elkötelezettség a végrehajtás szempontjából kivételesen fontos. A vezetésnek el kell fogadnia és saját példájával demonstrálnia kell minőségi elkötelezettségét, ám ez nem elegendő. A teljes üzleti rendszert, mely magába foglalja az összes dolgozót, a minőségért felelős személyeket és a külső munkatársakat be kell vonni a minőségbiztosítási rendszer bevezetésébe, amihez folyamatos, kellő minőségű képzésre van szükség.

A minőség fogalmát több szempontból is vizsgálhatjuk:

- Termékminőség (garanciák, tartósság, hozzáadott értékek stb. útján)
- Szolgáltatási minőség (szolgáltatás, alkatrész ellátás, kiegészítő termékinformációk)
- A cég státuszának megerősítése megbízható, korrekt üzleti partnerként.
- A cég státuszának hosszú távú erősítése biztos és korrekt munkaadóként, mely gondoskodik a dolgozók anyagi elégedettségéről, a munkakörülmények minőségéről és a munkavédelemről
- Törvényes normák és előírások tiszteletben tartása, erkölcsi elveken alapuló üzletpolitika megalkotása
- Üzleti folyamatok útján történő környezetvédelem
- Üzleti kultúra meghatározása

A termék- és szolgáltatás fejlesztés nem jelent automatikusan termelési költség növekedést. A minőség nem csak közvetlenül a termelésben jelentkezik, hanem a marketing, beszerzés, kutatás és fejlesztés, munkaszervezés, pénzügyek, emberi erőforrások stb. területét is jellemzi. A megfelelő minőségi szint elérése lehetővé teszi a termelési folyamat különböző hiányosságainak elhárítását, annak érdekében, hogy már első kísérletre jó minőségű termékek jöhessenek létre. Más szóval, el kell hárítani a lehetséges hibák okait, még mielőtt megnyilvánulnának, mivel a termékminőség annak a folyamatnak a minőségétől függ, amelyben a termék keletkezik.

A Kaizen¹⁸ egy japán filozófia, mely a valós életben a gazdasági tevékenység folyamatos fejlesztésére törekszik. A fejlesztés átfogó, minden szintet érint és mindenhol alkalmazható. A Kaizen módszertan lehetővé teszi a változások követését és az alkalmazkodást. A Kaizen tevékenységek alapja a Deming-féle négy lépéses kör. Az egyes problémák megoldása érdekében multidiszciplináris csapatokat állítanak fel, amelyekben azok a munkavállalók vesznek részt, akiknél a probléma megjelent, valamint a cég szakemberei és a probléma megoldásában segédkező külső tanácsadók.

5.3.5. MÁSOKKAL VALÓ ÖSSZEHASONLÍTÁS

A másokkal való összehasonlítás (angolul: Benchmarking) a cég teljesítményének összehasonlítása másokkal, általában a legjobb vállalatokkal. A kiválasztott cégnek nem kell feltétlenül a vállalkozó ágazatát képviselnie. Az összehasonlítás (benhmarking) három szinten lehetséges:

1. Teljesítmény összehasonlításról akkor beszélünk, ha árakat, általános minőséget vagy egyes területek minőségét, jellemzőit stb. hasonlítjuk össze és modellezzük
2. Az üzleti folyamat összehasonlítása során az értékesítési, számlázási, áruátvételi, személyzet oktatási stb. folyamatokat hasonlítjuk össze.
3. A stratégiai összehasonlítás a cégek közti versenyt modellezi. Ezzel a módszerrel azt a győztes stratégiát kutatjuk, amely versenyelőnyt és piaci túlsúlyt teremthet.

5.4. ELŐSEGÍTETT TECHNOLOGIA TRANSZFER, TÁMOGATÓ INTÉZMÉNYEK

A magasan technicizált globális gazdaság minden vállalkozót kihívások elé állít, amelyeket két kérdéssel tudunk kifejezni:

¹⁸ A Kaizen eszközök alkalmazása során a tényektől kell elindulni, átmeneti megoldásokat kell alkalmazni a felhasználók védelme érdekében, meg kell találni a probléma eredendő okát, ellenőrizni kell, hogy az alkalmazott megoldás ideiglenes vagy tartós jellegű-e, majd szabványosítani kell és kiterjeszteni a teljes vállalatra.

- Meg tudja-e védeni a vállalkozás a piacát a globális márkák egyre nagyobb térhódításától?
- Át tud-e alakulni a vállalkozás egy erős regionális és globális márkanévvé?

A kihívások kezelése, azaz a fenti kérdések megválaszolása érdekében a vállalkozók öt különböző stratégiával rendelkeznek:

- Költségcsökkentés (IKEA, Lidl)
- Vevőtapasztalat továbbfejlesztés (Starbucks, Harley Davidson)
- Legmagasabb minőségi szint (P&G, Toyota)
- Piaci rések (Bio Bio)
- Innovatív üzleti modell (Barnes & Noble, Fedex)

A KKV-k a fenti stratégiák egyikét sem tudják önállóan alkalmazni, ehhez stratégiai partnerre vagy megfelelő támogató intézményre van szükségük. A kulcsfontosságú új technológiák kapcsán fontos az egyetemekkel és más kutatóintézetekkel zajló együttműködés fontos, amihez tanácsadói, üzleti partnerkeresési és finanszírozási szolgáltatások társulnak.

INNOVATÍV PROJEKTMENEDZSMENT - ÖSSZEFOGLALÁS

Az üzleti siker manapság leginkább a piaci változásokra adott gyors reakcióktól függ. A piaci termékek egyre összetettebbek, a termelés pedig egyre igényesebb. Jobb dizájnnra, funkciókra, minőségre, energiahatékonyságra és még sok minden másra is szükség van. A termékek élettartama egyre csökken, a nyitott piaci verseny pedig egyre élesedik. Sok a követelmény, az erőforrások korlátozottak és éppen ezért az erőforrások irányítása kivételesen fontos minden vállalkozói siker szempontjából.

A vállalkozók által választott termelési mód és technológia kritikus lehet az üzleti versenyképesség és fenntarthatóság szempontjából. Az üzleti szervezet alakításakor figyelembe kell venni a szervezet rétegzettségét, mivel ez átfedi a formális szervezetest is, mely azonos lehet valamely sztenderd szervezeti struktúrával vagy egyedi, az adott projekthez igazodó is lehet. Nagyobb rendszerekben a tartós szervezet mellett még egy vagy több ideiglenes/projekt szervezet is működik, a szervezeti kérdést pedig tovább bonyolítják a kevésbé látható, de el nem hanyagolható informális szervezetek.

A termelési technológia kiválasztása nagy mértékben függ a termékek fajtájától és mennyiségétől, ugyanis ugyanannak a terméknek a tömeges és kis mennyiségű előállítása között nagy eltérés van. A termelési technológia kiválasztására tovább hat az energiahordozók elérhetősége, a környezetvédelem területe, a berendezések és alapanyag elérhetősége stb.

Minden üzleti vállalkozás számára kulcsfontosságú a termékminőség és a szolgáltatások minősége. Alapvetően, a minőség stratégiai cél kell, hogy legyen – ehhez szükség van egy minőségbiztosítási rendszer bevezetésére. Egy ilyen rendszer alapvetően egy sor előnyt hoz a költségcsökkentés, termelékenység növelés és profitnövelés terén.

Az egyre gyorsabb és hatékonyabb innováció a nemzetgazdaság növekedésének döntő tényezőjévé válik. A technológiai transzfer hatékonysága nagymértékben függ a hálózatba szerveződéstől, főleg a KKV-k esetében, amelyek nagy gazdasági és társadalmi jelentőséggel bírnak. Mivel az új technológiák általában külső forrásból származnak, de nagyon fontos az egyetemekkel, illetve a tudástranszferrel foglalkozó egyetemi részlegekkel zajló együttműködést.

6. MARKETING TERV

AMIT TANULNI FOGUNK

- Marketing terv és a terv koncepciója
- Termékmix és marketingmix meghatározása.
- Piaci szegmetálás és saját termék pozicionálás.

6.1. MARKETING KONCEPCIÓ

A marketing a vállalkozás és a környezet közti kommunikáció módja. A marketing számos üzleti lehetőséget nyit meg, melyek nem igényelnek feltétlenül nagyobb pénzügyi befektetéseket. A marketing a vállalkozás arculatát is magába foglalja, tekintet nélkül az arculat minőségére, illetve használja a vállalat nevét, értékesítési eltökéltségét, termelési módját, színeit, termékei méretét és formáját, csomagolását, a vállalat helyszínét, hirdetéseket, PR tevékenységet, web oldalakat, telefonos kapcsolatokat, probléma megoldást, új vevő szerzési terveket stb. Minden apróság, amit a vállalkozó tesz vagy mond, és nem csak a hirdetések, hatni fog az emberekre és képet fog alkotni. A marketing folyamat, nem esemény. Soha sincs vége (Levinson, 2008.).

A marketing koncepció integrált erőfeszítést, koordinált tevékenységet jelent minden olyan tevékenység során, amit a vállalkozó végez annak érdekében, hogy a versenytársaknál hatékonyabban elégítse ki vevők szükségleteit, és egyidejűleg pénzügyi és egyéb céljait is elérje (18. ábra).



18. ábra: Marketing koncepció

Forrás: Štefanić, 2007a.

A marketing koncepció a termelés fejlődésével és a vevői igényekkel együtt változott. A marketing fejlődésére a piaci viszonyok, kereslet és kínálat, konkurencia, globalizáció és egyre nehezebb értékesítési feltételek és intenzív környezeti változások hatottak.

A marketing a vevői igényekre koncentrál, első sorban a vevői igényeket kívánja kielégíteni. A marketing megközelítés létrehozásakor figyelembe kell venni a termék létrehozásához szükséges eszközöket, a vevők irányában történő transzfert és az összes kapcsolódó szempontot (19. ábra). Ezzel szembe lehet állítani azokat a körülményeket, amelyekre a vállalkozó nem tud hatni és amikhez alkalmazkodnia kell (20. ábra).



19. Marketing által ellenőrzött tényezők

Forrás: Štefanić, 2007a.



20. ábra: Marketing és menedzsment hatásán kívül álló tényezők

Forrás: Štefanić, 2007a.

6.2. MARKETING MIX

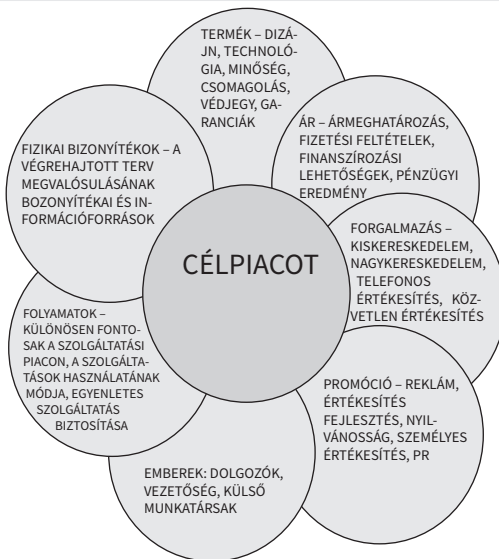
A marketing mix 4 alapelemből áll (angolul: 4P), amelyekre a vállalkozó hatással van, és kivételesen fontosak az üzleti siker szempontjából. Ezek a következők:

1. **TERMÉK** – a termék azon materiális és immateriális termékek és szolgáltatások, illetve azok kombinációja, amelyeket a vevőknek kínálunk.
- 2- **ÁR** – Vevők által közvetlenül fizetett ár.
3. **FORGALMAZÁS** – termékek végfelhasználóknak való szállítása.
4. **PROMÓCIÓ** – vevőknek történő termék promóció.

Az utóbbi időben a marketing mixhez még három element szoktak társítani:

5. **EMBEREK** – marketing tevékenységben résztvevő emberek.
6. **FOLYAMATOK** – kulcsfontosságúak a termékek, szolgáltatások és forgalmazás szempontjából.
7. **KÉZZELFOGHATÓ BIZONYÍTÉKOK** – a tervezett célok elérésére vagy elmaradásáról.

A 7P marketinget a 21. ábra mutatja be.



21. ábra 7P marketing mix

Forrás: Štefanić, 2015.

6.2.1. TERMÉK

A marketing mix legfontosabb eleme a termék. Kotleru (2010.) szerint a termék mindaz, amit a piacnak fel lehet kínálni, és valamely vágy vagy igény kielégítése érdekében figyelmet vált ki és vásárlásra, használatra és fogyasztásra ösztönöz. Ez alatt tárgyakat, szolgáltatásokat, sze-

mélyeket, forgalmazást, szervezeteket és ötleteket értünk. Ha például a termék rossz, a piaci bevezetést nem fogja elősegíteni sem a jó forgalmazás, sem a sikeres promóció. Másrészt, ha kiváló termékről van szó, a siker könnyebben, kisebb pénzügyi beruházással, forgalmazással és promócióval érhető el. A szolgáltatás, melyet általában olyan tevékenységként határoznak meg, melyet az egyik fél a másiknak kínálhat, kevésbé kézzelfogható és nem jár tulajdonjoggal. A szolgáltatások kötődhetnek, de nem kötődnek szükségszerűen egy tényleges termékhez.

A terméket a gyártók és termelők érdekeit összekötő eszköznek is tekinthetjük. A cég ennek érdekében a működését az egyes termékekre vagy termékvonalakra is koncentrálhatja. Termékvonal alatt egy olyan termékcsoporthoz értünk, mely szoros kötődésben van, hasonló módon működik, hasonló felhasználói körrel rendelkezik, valamint hasonló áron, hasonló üzletekben kerül polcra. Emellett az azonos termékvonalhoz tartozó termékek általában hasonló technológiával, eszközökkel és gépekkel készülnek. Az összes termékvonal termékpalettát vagy termék mixet alkot.

6.2.1.1. TERMÉKTULAJDONSÁGOK

Egy piacképes termék tulajdonságai a vevők igényeihez igazodnak. Amikor terméktulajdonságokról beszélünk, első sorban fizikai, minőségi és jellegbeli tulajdonságokra, illetve stílusra és dizájnról gondolunk (22. ábra). A piaci pozíciószerezés szempontjából a minőség általában alapvető kritérium. A minőség nevelheti a termék értékét és a vevői elégedettséget. A termék minőségén kívül más olyan megkülönböztető jegyek is alkalmazhatók, melyek a konkurenciától való megkülönböztetést szolgálják.



22. ábra: Termék komponensek

Forrás: Štefanić, 2007a

A vevők által elfogadott termékek új ismertetőjegyei hatékony piaci előnyt jelenthetnek. A dizájn lehet a következő elem, amely hozzáadott értéket képviselhet a vevők számára. A marketinges szakemberek gyakran mint a versenyelőny szerzés legerősebb fegyvereként emlegetik. A dizájn nem csak egy termék küllemét jelenti, mely elnyeri a vevők figyelmét, hanem a hatékonyság szempontjából is fontos. A dizájn figyelemfelkeltő is lehet, költségeket csökkenthet és versenyelőnyt valósíthat meg. Az ergonomikus kialakítás nagyban fejlesztheti a vevők termékhasználatával kapcsolatos tapasztalatait. Amennyiben a termék-dizájn eredeti, javasolt a szellemi tulajdon védelme.

A csomagolás a csomagolóeszköz és termék borítójának kialakítását jelenti. A csomagolás szintén fontos marketing eszköz, mely erőteljesen hat a vevőkre és piaci előnyt jelent. Nem csak a terméket óvja a szállítás és értékesítés során, hanem figyelemfelkeltésre szolgál. Fontos a csomagolás formája és szerkezete, valamint a használt ábrák, amelyek a terméket megkülönböztetik egy telített piacon. Amennyiben egyedi csomagolóeszköőről van szó, szintén szükséges a szellemi tulajdon védelme.

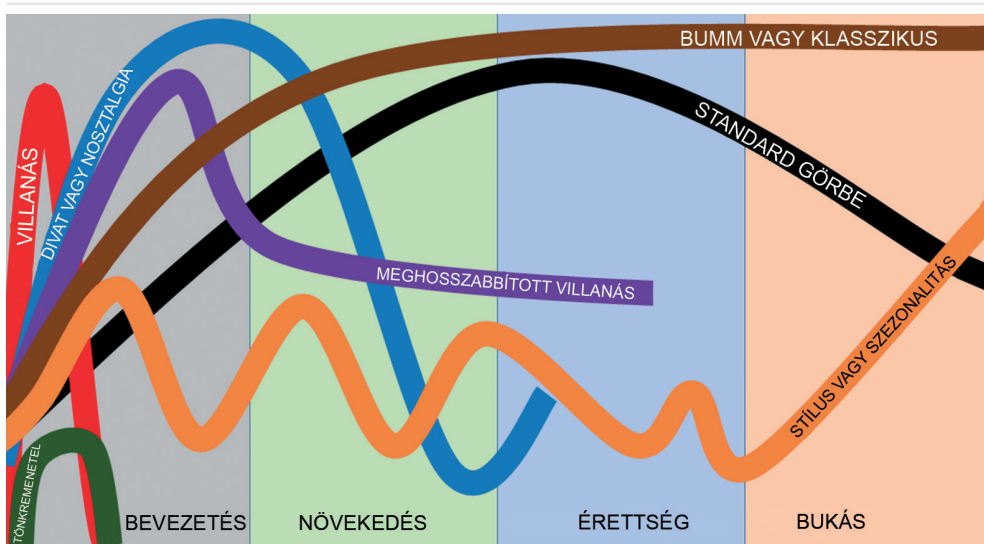
A mindennapi üzleti és fogyasztói környezetben különböző termékmárkákkal találkozunk. A termékmárka egy nevet, jelet, háromdimenziós formát vagy ezek kombinációját jelenti, melyek egyértelműen meghatározzák a termék gyártóját vagy a szolgáltatót. A gyártók termékmárkákat hoznak létre, mivel ezzel folyamatos minőségről biztosítják a vevőket, ezen kívül pedig új termékekre és termékvonalakra hívják fel a figyelmet. A termékmárka építés a gyártókat arra ösztönzi, hogy új termékjellemzőket találjanak, egyúttal lehetőséget teremtenek a márka levédéséhez is, ami jog védelmet biztosít a másolás ellen. A védett vagy védelem nélküli márkánévvel nem rendelkező termékek a generikus termékek csoportjába tartoznak, amiket alacsonyabb piaci ár és minőség, olcsóbb csomagolás és alacsonyabb hirdetési költségek jellemeznek.

A címkék és nyilatkozatok egyebek közt meghatározzák a terméket vagy márkát, leírják a terméket (ki, hol és mikor gyártotta), utalnak a termék összetételére, használati módjára stb. A címke promóciós szereppel is rendelkezhet és vonzó vizuális megoldásokat kínálhat. Amennyiben a címke saját fejlesztés, szintén ajánlatos a szellemi tulajdon védelme.

A piacra kerülő termék gyakran igényel különböző szolgáltatásokat, melyek teljessé teszik a vevői elégedettséget. A termékhez kapcsolódó szolgáltatások a piaci előnyszerzés eszközei lehetnek. Manapság a termékeket kiegészítő szolgáltatások gyakran a modern technológia, az internet és 0-24-es telefonvonal segítségével történnek. Az ilyen szolgáltatások terjedelme az önálló megoldást támogató, telefonos technikai segítségtől a kulcsfontosságú paraméterek teljesen önálló felügyeletéig egészen a problémák telefonos, valós időben történő megoldásáig terjed, amit például a Rolls-Royce kínál az ügyfeleinek a repülőkhöz sugárhajtóműveinek esetében a TotalCare® program keretében, amihez opcionális, egyes vevők igényeihez igazodó szolgáltatások is társulhatnak.

6.2.1.2. A TERMÉK ÉLETCIKLUSA

A termék életciklusa alapvetően négy különböző fázisból áll: bevezetés, növekedés, érettség és visszaesés. Kivételesen fontos tudni, mely életfázisban van a konkrét termék, ami lehetővé teszi az életfázishoz való igazodást. A termék életciklus görbéje a sztenderd forma mellett olyan különleges formákkal is rendelkezhet, melyek nagyon erősen hathatnak a vállalkozásokra (23. ábra).



23. ábra: Termék életciklus

Fontos megjegyzés: A görbék egymás közti helyzete viszonylagos. A kis- és nagyarányú értékesítés minden görbe esetében lehetséges.

A villanás különleges helyzet egy termék életciklusában, amikor a termék nagyon korán éli meg a csúcspontját, általában a szokatlan és intenzív nyilvánosságnak köszönhetően, amely (bár nem szükségszerűen) a termék jellemzőinek és hasznának túlzott kihangsúlyozásán nyugszik. Ezek a termékek nagy mennyiségekben kerülnek értékesítésre, majd a megjelenés gyorsaságával azonos sebességgel tűnnek el a piacról. Meghosszabbított villanásról azoknál a termékeknél beszélünk, amelyek a csúcspont elérése után sokkal kisebb értékesítést valósítanak meg, de megmaradnak a piacon. Az időszakos érdeklődést felkelítő, leginkább szezonális termékek stílus vagy szezon életciklussal rendelkeznek. Fontos, hogy a szezonok különböző hosszúságúak lehetnek és különböző értékesítési intenzitást érhetnek el. Az ilyen termékek életciklusa hullámhoz hasonlít, mely megjelenik, eltűnik, majd hasonló hullámok válthatják fel. A görbével leírt életciklusú termékeket divatnak vagy nosztalgiának nevezik, amivel különböző időtartamú sikert lehet elérni a piacon, bár egyes termékek időtlen klasszikussá is válhatnak. Az érettség elérése után nem csökkenő

értékesítési adatokkal rendelkező divat életciklust bummnak vagy klasszikusnak nevezük. Egyes termékek soha sem érik el a nagy értékesítési mennyiségeket és nem keltenek fel hosszantartó érdeklődést. Az ő görbájuk a pusztulás felé mutat, de ez nem jelenti feltétlenül a cég végét. Arról, milyen lehet a termék életciklus hatása a termékre és a cégre, leginkább a gyakorlati példák tanúskodnak.

6.2.2. ÁR

Az ár meghatározása kivételesen fontos feladat minden vállalkozó számára. Az árképzés rendkívül fontos akkor, amikor első ízben történik, tehát új termékek és szolgáltatások esetében. Az árképzésre ható tényezőket a 24. ábra mutatja be.



24. ábra: Árképzési döntésre ható tényezők

Forrás: Štefanić, 2015.

Az árképzés és a fizetési feltételek fontosak a napi működés során, de még nagyobb fontosságúak lesznek inflációs és devalvációs környezetben, valamint nemfizetés esetén. Ugyanez vonatkozik arra az időszakra is, amikor a kezdő vállalkozó cégfejlesztésbe fog. Gyors, árengedményre, halasztott fizetésre és árra vonatkozó, pénzügyileg fenntarthatatlan döntések hosszútávú hatással lehetnek a cég sikerére és növekedési ütemére.

6.2.3. FORGALMAZÁS

Egy kiváló, vonzó árú termék kiváló lehetőséget képez, melynek még mindig meg kell találnia az utat a vevőkhöz. A helyi piacra összpontosító gyártók a termékeket gyakran

közvetlenül a vevőknek értékesítik. Egy ilyen stratégia helyi szinten kivitelezhető, azonban nemzeti és globális szinten sokkal nehezebben valósítható meg. Emellett a tőkeigény jelentős mértékben nő, az üzleti hangsúly pedig a termelésről a forgalmazásra tolódik. Ilyen esetekben a termék- és szolgáltatás értékesítés gyakran forgalmazókon keresztül történik. A forgalmazók alapfunkciója a termék gyártótól fogyasztó felé való irányítása, azonban időnként a forgalmazók a fizikai forgalmazáson kívül más fontos tevékenységekben, például piackutatásban, promócióban, potenciális vevőkkel történő kommunikációban, termékek és szolgáltatások vevők igényeihez történő igazításában, tárgyalásokban, finanszírozásban és disztribúciós csatornák működésével kapcsolatos kockázatvállalásban is részt vehetnek.

6.2.4. PROMÓCIÓ

A sikeres piaci termék- és szolgáltatás bevezetés érdekében a vállalkozóknak kommunikálniuk kell a vevőkkel és tágabb környezetükkel. A promóció a marketing mix nagyon kreatív és alkalmazkodóképes eleme, mely olyan különféle tevékenységeket takar, amelyekkel a vállalkozó tájékoztatja, meggyőzi és emlékezteti a vevőket az ötleteire, termékeire, szolgáltatásaira és a társadalmi részvételre. A promóció a következő tevékenységekből áll:

- a) A reklám személytelen, fizetett, termékekről és szolgáltatásokról szóló, vevőknek szánt kommunikáció.
- b) Az értékesítés fejlesztése különböző típusú, termékek és szolgáltatások vásárlására és értékesítésére ösztönző támogatások igénybevételét jelenti.
- c) A nyilvánosság olyan személytelen kommunikáció, mely ötletekhez, termékekhez, szolgáltatásokhoz vagy céghez kötődik, de nem közvetlenül a projekt tulajdonos közvetlen finanszírozásával valósul meg. Nem minden esetben áll a vállalat ellenőrzése alatt, így nem mindig pozitív. Kisebb pénzügyi befektetést igényel, de hitelesebb a promóció többi formájánál. A nyilvánosság a PR tevékenységet is magába foglalja, ami alatt a külső környezet megfigyelését, az azzal való együttműködést és a lebonyolított programok hatékonyságának értékelését értjük.
- d) A direkt marketing a Direct Marketing Association szerint egy olyan interaktív rendszer, mely egy vagy több hirdetési médiumot használ annak érdekében, hogy minden egyes helyszínen mérhető választ és/vagy tranzakciót hozhasson létre.
- e) Internetes marketing alatt olyan információs és kommunikáció technológia, első sorban internethasználatot értünk, mely alkotás, szállítás és érték-kommunikáció céljából történik, valamint a vevőkkel fenntartott kapcsolatokat szolgálja.
- f) A személyes értékesítés olyan személyes kommunikációt jelent, mely során az eladó együttműködik a potenciális vevőkkel, illetve megpróbálja a vásárlási szándékukat az általa képviselt termékek és szolgáltatások felé irányítani. A technika előnye a magas szintű vevői figyelem, a gyors visszacsatolás, nagy mennyiségű információ továbbítás, valamint az egyes sajátos vevői igények kielégítésének lehe-

tősege, akikkel az értékesítő általában hosszú távú kapcsolatokat ápol. A promóció más formáihoz képest a technika nagyobb költségekkel jár.

A 15. táblázat a különböző piaci promóciókban résztvevő leggyakoribb tevékenységeket mutatja be.

15. táblázat: Promóciós eszközök

A) REKLÁM	B) ÉRTÉKESÍTÉS FEJLESZTÉS	C) NYILVÁNOSSÁG
Rádió és TV hirdetések Nyomtatott hirdetések Reklámtáblák Csomagolás Folyóiratok és brossúrák Plakátok és rölapok Kalauzok Filmes reklámok Audio-vizuális anyagok	A) Vevőkre irányul kuponok, engedmények, minták és bemutatók, nyereményjátékok, pénz visszatérítés B) Kereskedőkre irányul pénzügyi ösztönzők, eladók versenye, megvásárolt mennyiségekre adott ajándékok, közös hirdetés, vásárok és kiállítások, díjak	Újságcikkek Interjúk Szemináriumok Tudományos és szakmai fórumok Éves beszámolók Humanitárius akciók PR
D) DIREKT MARKETING	E) INTERNETES MARKETING	F) SZEMÉLYES ÉRTÉKESÍTÉS
Közvetlen postázás Katalógusok Telemarketing Direkt értékesítés	Saját internetes oldalak kidolgozása, kererőkhöz való optimalizáció Idegen oldalakon történő hirdetés (bannerek) Közösségi hálózatok és blogok Különleges szolgáltatások használata (Google maps, Google AddWords stb.)	Értékesítői találkozók Termékbemutatók Vásárok és piacok

A korszerű marketing környezetében a promóció kivételesen fontos. A termékfejlesztés, vonzó ár kialakítása és a termék elérhetősége a célcsoportok számára már nem elegendő. A mai működési körülmények között a legfontosabb a vállalat sikeres kommunikációja a belső és külső környezetével, azaz a promóció. Egy sikeres marketing mix kialakítása érdekében két dolgot kell leginkább szeme előtt tartani: a kommunikációs csatornában jelentkező zaj eltorzíthatja az üzenetet, a vevők pedig telítődtek a különböző marketinges üzenetekkel.

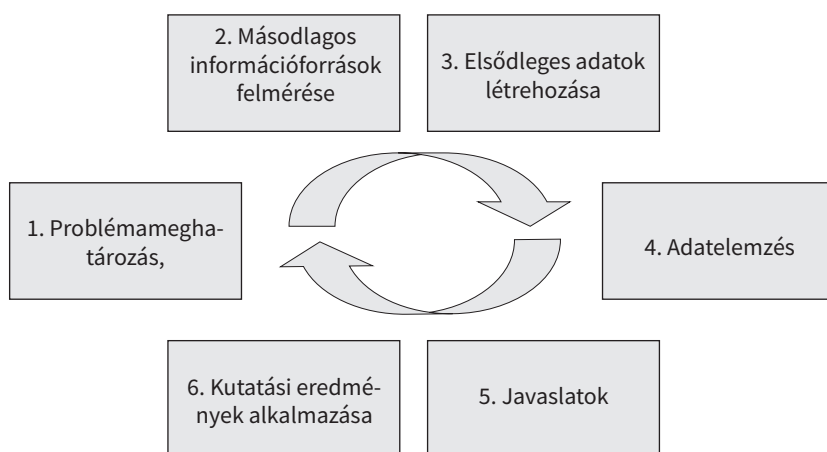
6.3. PIACKUTATÁS, ÜZLETI BESZÁMOLÓK

Az Amerikai marketing egyesület (AMA) kutatása szerint a piackutatás egy olyan szten-derd eljárás, amely tudományos elveken alapul; a piackutatási eljárás háttérben lévő tudományos elvek lehetővé teszi az adatok gyűjtését, elemzését és magyarázatát, annak érdekében, hogy a keletkezett információk által lehetővé váljanak a piaci problémákkal és megoldásokkal kapcsolatos döntések.

Annak ellenére, hogy a piackutatási eredmények eredményeit leggyakrabban hirdetés-re használják, az adatok alkalmazása sokkal szélesebb körű. A jó minőségű piackutatási eredmények a következőket tehetik lehetővé:

- pénzügyi kockázatcsökkentés
- fogyasztói álláspontok megismerése
- környezet figyelése
- stratégiai koordináció
- reklámozás hitelességének javítása
- döntési támogatás
- intuitív tudás gazolása
- hatékonyságnövelés
- piaci előny megvalósítása
- hatékonyság mérése

A piackutatás minden méretű vállalkozás számára kifizetődő. A különbség abban van, hogy a kisebb vállalkozások tulajdonosai gyakran önállóan végeznek piackutatást, míg nagyvállalatoknál ezzel a munkával marketinges részlegek foglalkoznak. A versenytársak közvetlen ellenőrzése mellett gyakran bevonásra kerülnek az internetre szakosodott külső szakértők és ügynökségek. A piackutatás vázlatos bemutatását a 25. ábra tartalmazza.



25. ábra: Piackutatási folyamat

Forrás: Štefanić, 2007a.

6.3.1. A PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA ÉS A PIACKUTATÁS CÉLJA

A piackutatás legnehezebb, egyúttal legfontosabb célja a probléma meghatározása. Ez az a pillanat, amikor a vállalkozó világosan meghatározza a meghozandó döntéseket és az ehhez szükséges információk körét. Így például az új vállalkozónak el kell döntenie, hogyan vezeti be a terméket a piacra, kik a potenciális vevői, hol élnek, milyen vásárlási szokásaik vannak és kik a piaci versenytársaik. A piackutatás a következő lépésekben történik:

- a) vevő szegmentálás – az egy adott területen található vevők több, többé-kevésbé homogén csoportba sorolhatók, majd sor kerül a vevőcsoportok jellemzők, szükségletek és motivációk szerinti elemzésére és a kielégítetlen vevői igények azonosítására.
- b) piac és környezet elemzése – a legfontosabb az értékesítés elérhető nagyságának és a profit generálás lehetőségeinek meghatározása, a trendek nyomonkövetése, a hitelvonalak kínálata és a gazdasági tényezők azonosítása. A környezet ezen kívül technológiai fejlődésből, kormányzati tevékenységből, valamint gazdasági, kulturális és demográfiai elemekből áll.
- c) versenytársak elemzése – versenytársak azonosítása, versenytársakra vonatkozó információforrások meghatározása, versenytársak stratégiájának megismerése, erősségek és gyengeségek meghatározása.
- d) saját tevékenység pénzügyi elemzése – pénzügyi siker elemzése, stratégiai hatások sikerének elemzése, legfontosabb tényezők azonosítása (prioritások meghatározása). Ebbe az elemzésbe tartozik a jelenlegi működés elemzése, valamint a jelen kutatáshoz tartozó összes jelenlegi elemzés.

A kutatás céljának meghatározása azon múlik, amit a vállalkozó el szeretne érni: ez lehet új piacra való betörés, egy meghatározott profitszint elérése, a piac bővítése, értékesítés növelése stb.

A következő lépés az elemzéshez szükséges elsődleges és másodlagos adatok begyűjtését tartalmazza. Az elsődleges adatok begyűjtésére első ízben kerül sor – ezek célja a kutatáson belüli, pontosan meghatározott adatok elemzése, a másodlagos adatok pedig egyéb céllal kerülnek összegyűjtésre és az üzleti rendszerünkön belül vagy kívül helyezkednek el. Emiatt a másodlagos problémák begyűjtésének meg kellene előznie az elsődleges anyagok gyűjtését. Mivel a piaci adatok elemzése gyakorlatilag mindig egy meghatározott statisztikai mintán történik, ki kell választani a megfelelő statisztikai elemzési módszertant. A különböző variánsok egymás közti és a vizsgált variánsra való egyidejű hatás miatt multivariábilis elemzés elvégzése ajánlott az egy variánsra koncentrálni vagy parciális elemzések helyett. A feladat elvégzéséhez szükséges tudás és képességek ritkán találhatók meg cégen belül, ezért szakértői ügynökségeket vagy tudományos-kutató intézményt szükséges bevonni.

6.3.3 ÜZLETI HÍRSZERZÉS / BUSINESS INTELLIGENCE¹⁹

Ezek a tevékenységek a versenytársakra, vevőkre, szállítókra és más résztvevőkre vonatkozó információk gyűjtéséből, rendszerezéséből és üzleti tájékoztatásból állnak. Ezeket az adatokat általában nyilvános, mindenki számára elérhető forrásokból, sajtóból, vállalati kiadványokból, internetről és más nyilvános forrásokból gyűjtik. Az üzleti tájékoztatás

¹⁹ Az üzleti tájékoztatás egyik úttörője Stevan Dedijer (Sarajevo, 1911. június 25. - Dubrovnik, 2004. június 13.), fizikus, tudós, az amerikai hadsereg tisztje és svéd BISNES hírszerző hálózat társalapítója volt.

egyéb adatgyűjtési és elemzési módszereket is magába foglal és leggyakrabban IT technológiára támaszkodik. Az üzleti tájékoztatás hatékony rendszere az üzleti szervezeten belül a vezetőségnek megfelelő idejű és jellegű döntések meghozatalát teszi lehetővé, melyek az üzletre ösztönzőleg hathatnak.

6.4. PIACI SZEGMENTÁLÁS ÉS POZICIONÁLÁS

Egyetlen cég sem képes kielégíteni az összes vevő igényeit, ezért a vállalkozások célcsoportokra és célpiacokra összpontosítanak. Ahhoz, hogy a kiválasztott vevők igényeinek kielégítése minél hatékonyabb és sikeresebb lehessen, meg kell határozni a vevők megkülönböztetésére ható változókat és a piaci szegmensek profilját. A célpiac meghatározása a cég pozicionálását jelenti a kiválasztott célpiaci szegmensekkel szemben. Mivel a piaci szegmentálás és pozicionálás valószínűleg a vállalkozó által meghozott legfontosabb egyéni döntések közé tartoznak, a szegmentálással, célszegmensekkel szembeni pozicionálással kapcsolatos kérdések kiemelt figyelmet érdemelnek.

A piaci szegmentálás a vevők sokféleségén, illetve többé-kevésbé hasonló szükségletekkel, kívánságokkal, vásárlóerővel, földrajzi helyszínek, megközelítéssel és szokásokkal rendelkező vevők meghatározásán alapul. Alapvetően a különböző szegmensek jellegzetességeiknek megfelelően különböző termékeket és szolgáltatásokat igényelnek. A viselkedés szerinti elemzés nagyon hasznos piackutatási forma, mely a használati gyakoriság, vevő lojalitás, vevő státusz és vásárlási hajlandóság szegmentációs kritériumain nyugszik. Vannak olyan vállalkozók is, akik a piaci versenytársak szegmentációját tudják használni, míg másoknak önálló szegmentálást kell végezniük.

A lojalitás a marketing szakemberek által preferált másik fontos cél, ami egy adott termék ismételt megvásárlását jelenti. Lojalitás szerint néhány vevőkategóriát különböztethetünk meg: csak egy márkát vásárolnak (keményvonalas lojálisok), kettő vagy három termék márkát vásárolnak (megosztott lojálisok), a lojalitást egyik márkáról a másikra viszik át (változó lojálisok) és lojalitás nélküliek (határozatlanok). Fontos kiemelni, hogy a lojalitás nem csak a vevőkön múlik, hanem nagyban a termék fajtájától is függ. Vannak olyan termékek, amiket a vevők nehezen tudnak jól megkülönböztetni, illetve olyanok is, amelyek megkülönböztethetők, de nem fejlesztenek ki vevő lojalitást, valamint jellemzően márkahűséget kiváltó termékek. Ha az elméletet gyakorlatba ültetjük minden világossá válik. Az izzó márkákat sokan nem veszik észre, a WC papír márkákat lehet, hogy észreveszik, de nincsenek különösebb preferenciáik. Ettől eltérően a kávé, kávéautomata, villanyborotva vagy mobiltelefon márkája nagyon fontos.

A vevők megvásárolt termékkel vagy szolgáltatásokkal való elégedettsége egy csomó tényezőtől függ, és biztosra vehető, hogy nem lesz minden vevő elégedett. A vevői reakciók széles körben mozognak, a lelkesedéstől, pozitív fogadtatástól, közömbösségtől egészen

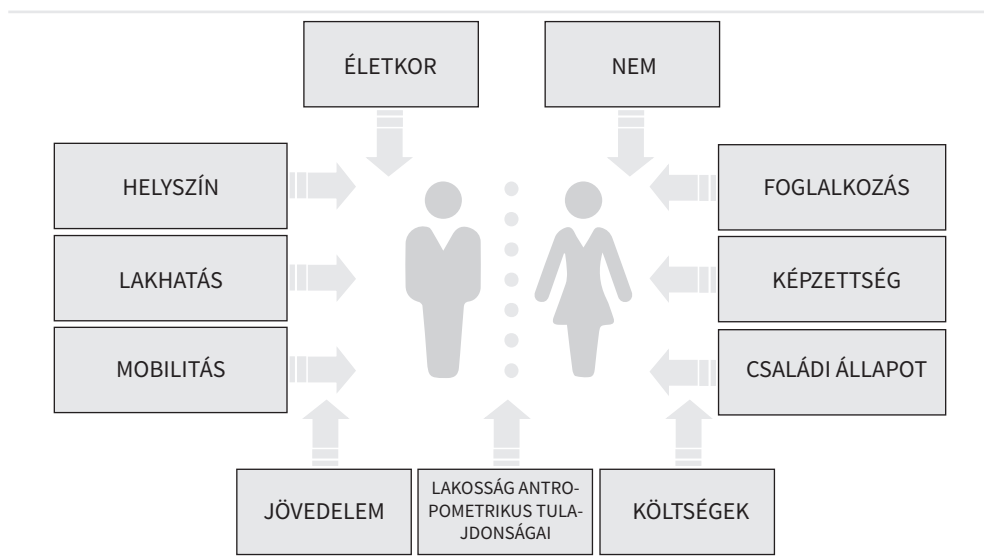
az ellenséges magatartásig. Minden fenti reakció különböző választ kíván a PR-ral foglalkozó személyektől. Azonban, soha sem szabad lebecsülni a vevők üzletre gyakorolt hatását, ugyanis a termékek és szolgáltatások elkötelezettjeiként nagyot lendíthetnek a vállalkozáson, míg az ellenséges érzületű vevők jelentősen hátráltathatják.

6.5. A VEVŐK SZOCIOÖKONÓMIAI JELLEMZŐI

Még az üzleti tevékenység megkezdése előtt, az üzleti tervkészítés fázisában meg kell határozni azt a csoportot, amelyiknek a terméket vagy a szolgáltatást szánjuk. Szükség van a szocioökonómiai adatok precízebb elemzésére, mivel ez a vevők megértésének egyetlen módja. A siker érdekében ismerni kell az adott földrajzi térséget, a vevők életkorát és a térségben élő vevők számát. Emellett a vállalkozóknak ismerniük kell azt is, hogyan döntenek a vevők a termék megvásárlásáról és milyen szükségleteik, kívánságaik és lehetőségek vannak.

6.5.1. A VEVŐK DEMOGRÁFIAI PROFILJA

A demográfiai adatok gyűjtése (26. ábra) segít az adott piaci szegmens meghatározásában. Az adatgyűjtés segít a kínálat és a vevői kívánságok közti viszony felállításában is.



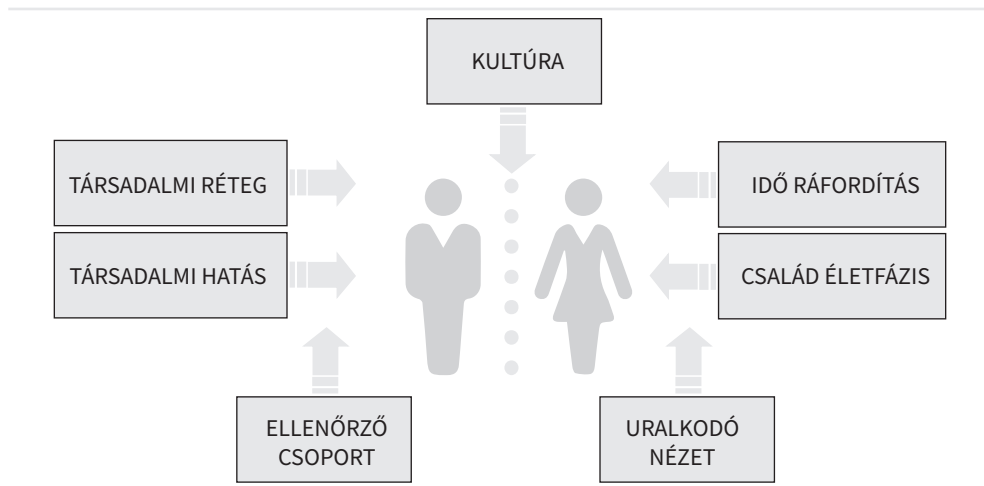
26. ábra: Demográfiai vevő profil

Forrás: módosítva Štefanić, 2007a. alapján

Bár elsőre úgy tűnhet, ezekhez az adatokhoz könnyű hozzájutni, figyelni kell az adatok megfelelőségére, megbízhatóságára és naprakészségére. Az adatok elemzése során figyelni kell azok belső, egymás iránti kapcsolataira és felcserélhetőségére.

6.5.2. A VEVŐK TÁRSADALMI PROFILJA

A vevők társadalmi profiljának felállításához tanulmányozni kell a vevők vásárlási szokásait és az egyes célcsoportok hatásait. A vevők társadalmi profilját meghatározó változókat a 27. ábra mutatja be.



27. Vevők társadalmi profilja

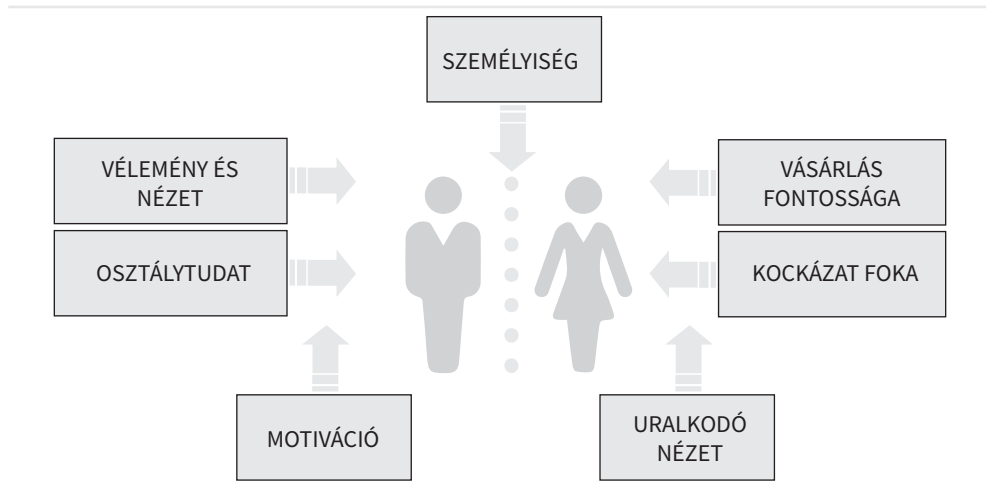
Forrás: Štefanić, 2007a.

A kultúra, a környezetben található csoportok, a családi kör, az emberek által folytatott tevékenységek nagy hatással vannak az egyes termékek megvásárlására vonatkozó döntésekre. Gyakran összecsengenek a vevők földrajzi származásával. Az USA-ban nagyra értékelik a szépséget, egészséget, életerőt és aktív életstílust. A távolkeleti kultúrák inkább a lelkiség felé fordulnak. Azonban, tekintet nélkül a földrajzi régióra, a vásárlási döntés a meghatározó csoportoktól és az uralkodó közvéleménytől függ. Fontos, hogy minden vásárlás egyúttal egyéni vagy csoportos ajánlás is lehet a többi potenciális vevőnek, mivel nem minden vevő dönt a vásárlásról a konkurens ajánlatok figyelmes vizsgálata és sokszempontú vizsgálat után. A vevők egy bizonyos százaléka egyszerűen nem biztos a választásban és egy meghatározó csoportot vagy a saját példaképeit utánozza. A különböző vevők különböző érdeklődéssel rendelkeznek, de észre kell venni azt is, hogy bizonyos termékek vásárlása státuszszimbólumot jelent (üzleti osztályon való utazás repülőgépen, 5 vagy több csillagos szálloda, exkluzív gépkocsik, órák stb.).

6.5.3. A VEVŐK PSZICHOLÓGIAI PROFILJA

A vevők pszichológiai profiljában nagy szerepet játszanak az egyéniség, motiváció, álláspontok és vélemények, osztálytudat, vezető vélemény, valamint a kockázat szintje és

a vásárlás jelentősége (28. ábra). Személyiség alapján kétfajta vevőt különböztethetünk meg: azokat, akik a különféle ajánlásoktól függetlenül döntenek, valamint azokat, akik nem tudnak önállóan dönteni és másokat vonnak be a döntési folyamatba. A vásárlási döntés információk és azok az érzések alapján jön létre, amellyekkel az emberek bizonyos termékről, vállalatról vagy intézményről rendelkeznek, és a termék kapcsán mások múltbéli tapasztalataiból származnak. A döntés pozitív, negatív vagy semleges jellege kizárólag az egyén döntésén múlik.



28. ábra: A vevő pszichológiai profilja

Forrás: Štefanić, 2007a.

6.6. GERILLA MARKETING

A "Gerilla marketing" fogalmát Jay Conrad Levinson vezette be 1984-ben; ezt a kifejezést egy sor olyan nem hagyományos módszerre alkalmazta, amelyekkel kis költségvetéssel maximális eredményt lehet elérni. Ez a marketing olyan befektetést jelent, amely tudásból, tapasztalatból, fantáziából, kreativitásból és némi pénzből áll, így szinte tökéletes a KKV-k számára. A gerilla marketing olyan nagy vállalatok számára is alkalmas, melyek pénzügyi nehézségekkel küzdenek. Ha önálló vállalkozást indítanak, a gerilla marketing feltétlenül szükséges, ugyanis a mai konkurencia agresszívebb, tájékozottabb és intuitívabb. Másrészt a vevők telítődtek a reklámokkal és nem mindig úgy reagálnak, ahogy várjuk.

Mindenki ismeri azt a példát, amivel Jay Conrad Levinson a gerilla marketinget magyarázza. Egy kis könyvesbolt két kellemetlen szomszédal, nagy konkurens könyvesbolttal rendelkezik, melyek 50-60%-kal csökkentik az árakat, és ezt a kis könyvesbolt kirakatánál nagyobb plakátokon hirdetik. Mit tehet a középen lévő bolt tulajdonosa? Igazi gerilla marketingesként egy feliratot tesz a bejárat felé, amelyen egyetlen szó szerepel:

„FŐBEJÁRAT“ (Levinson, J.C., 2008). A gerilla marketing kampányok meglepőek, nem konvencionálisak, gyakran interaktívak, a vevőket pedig váratlan helyeken találják meg.

6.6.1. GERILLA MARKETING KONCEPCIÓ

A gerilla marketing koncepciót Jay Conrad Levinson a gerilla marketing titkának nevezi. Tekintet nélkül arra, hogyan nevezzük őket, a következő elemek kulcsfontosságúak a gerilla marketing terv megértése és hatékony alkalmazása szempontjából:

1. Elkötelezettség – a terv működése érdekében a vállalkozónak elkötelezettnek kell lennie.
2. Beruházás – a tervről mint beruházásról kell gondolkodni.
3. Következetesség – a tervet következetesen kell végrehajtani.
4. Bizalom – a potenciális ügyfeleknek bízniuk kell a vállalkozóban.
5. Türelem – a türelem fontos az eltökéltség fenntartása szempontjából.
6. Arzenál – a gerilla marketinget fegyverarzenálként kell értelmezni.
7. Sorrend – a helyes sorrend: értékesítés, majd profit.
8. Alkalmasság – a céget olyan módon kell vezetni, ami megfelel az ügyfeleknek.
9. Lelkesedés – a marketingbe bele kell venni a lelkesedést mint elemet.
10. Mérték – minden tevékenység esetében mérni kell a hatékonyságot.
11. Bevonás – az ügyfeleknek be kell bizonyítani a gondoskodást.
12. Függés – meg kell tanulni, hogy másoktól függünk, ugyanúgy ahogy mások tőlünk függenek.
13. Fegyverzet – ügyesen kell bánni a technológiával, mely a gerilla marketing fegyvere.
14. Jóváhagyás – a marketinget fel kell használni, hogy megkaphassuk az ügyfelek jóváhagyását, akiket ezután az értékesítés felé irányítunk.
15. Tartalom – inkább az ajánlat tartalmát, mint stílusát kell értékesíteni.
16. Növekedés – a gerilla marketing terv kidolgozása után a terv ejlesztésén kell dolgozni.

6.6.2. GERILLA MARKETING TERV

A gerilla marketing tervek tömörségükről ismertek, mely extrém esetekben azt jelenti, hogy a terv nem nagyobb egy töredéknél. Bár a gerilla tervek egyszerűek és tömörek, ezt nem szabad túlzásba vinni. Minden tervnek a következő kulcsfontosságú kérdésekre kell választ adniuk:

1. A marketing célja. Mit kívánunk valójában a vevőktől: boltba járás, internetes oldalak felkeresése, telefonos megrendelések, termék tesztelés vagy valami más.
2. Hogyan tudjuk ezt elérni. Mik a konkurenciával szembeni előnyeink?
3. Mi a célpiac?
4. Használt marketing eszközök.
5. Megvalósítani kívánt piaci pozíciók.
6. A cég identitása.
7. A cég bevételeihez képest abszolút és relatív arányban kifejezett költségvetés.

Egy kiterjesztett gerilla marketing tervnek a következőket kellene tartalmaznia:

1. Kockázati elemzés és vészterv (angolul: risk analysis and contingency plan).
2. Média terv.
3. Tervmegvalósítást ellenőrző mechanizmusok.

A terv elkészítése utána jól fel kell szerelkezni a gerilla marketing fegyvereivel. Több, mint 100, nyolc csoportba sorolható gerilla marketing eszköz létezik.

MARKETING TERV – ÖSSZESÍTÉS

A marketing a vállalkozás és a környezet közti kommunikáció módja. A marketing a vállalkozás arculatát foglalja magába, tekintet nélkül az arculat minőségére, illetve használja a vállalat nevét, értékesítési eltökéltségét, termelési módját, színeit, termékei méretét és formáját, csomagolását, a vállalat helyszínét, hirdetéseket, PR tevékenységet, web oldalakat, telefonos kapcsolatokat, probléma megoldást, új vevő szerzési terveket és még sok más.

A marketing koncepció olyan integrált erőfeszítés és tevékenység koordináció, amit a vállalkozó hajt végre a vevők igényeinek versenytársaknál hatékonyabb kielégítése érdekében, és eközben eléri a pénzügyi és egyéb céljait. A marketing a vevők igényeire koncentrál, fő hangsúlya a fogyasztói igények kielégítésén van. A vevők iránti hozzáállás alakítása során a vállalkozónak figyelembe kell vennie a termék kialakításához szükséges, rendelkezésre álló eszközöket, a termék vevő irányába történő transzferjét és az összes kapcsolódó szempontot, valamint azokat a körülményeket, amelyek hatást gyakorolnak és amikhez alkalmazkodnia kell.

Tekintélyes mennyiségű adatgyűjtés és számítások után sok érdekes mutatószámot lehet meghatározni és sok mindent meg lehet tudni a közvetlen környezetről és arról a nemzeti piacról, ahol a vállalkozó működni szeretne. Azonban nem kell könnyelműnek és felületesnek lennünk, ugyanis az élet ritkán rendelkezik csupán egy dimenzióval. A sikeres vállalkozó által keresett válaszok gyakran több változóval rendelkeznek, mivel nem minden szülő sportoló, mint ahogy valamely klub szurkolói sem egytől egyig sikeres vállalkozók és menedzserek. A piackutatást alaposan kell végezni, elemezni kell a vevőket és a konkurenciát, fel kell mérni a lehetőségeket, elvégezni a piaci szegmentálást és gondosan pozicionálni a termékeket és szolgáltatásokat.

A cég nagyságától és piaci erejétől függetlenül érdemes nem konvencionális hirdetési módokat is használni, melyekkel kis költségvetés mellett nagy eredményeket lehet elérni. A gerilla marketing sok tudás, tapasztalat és kreativitás, valamint némi pénz befektetését jelenti és nagyon fontos a kezdő vállalkozók számára. Erre a marketingre feltétlenül szüksége van, hiszen a mai konkurencia sokkal agresszívabb, tájékozottabb és intuitívabb a korábbinál, a vevők pedig telítődtek a reklámokkal és nem mindig reagálnak a várakozásainknak megfelelően.

7. SZELLEMI TULAJDON KEZELÉSE ÉS VÉDELME

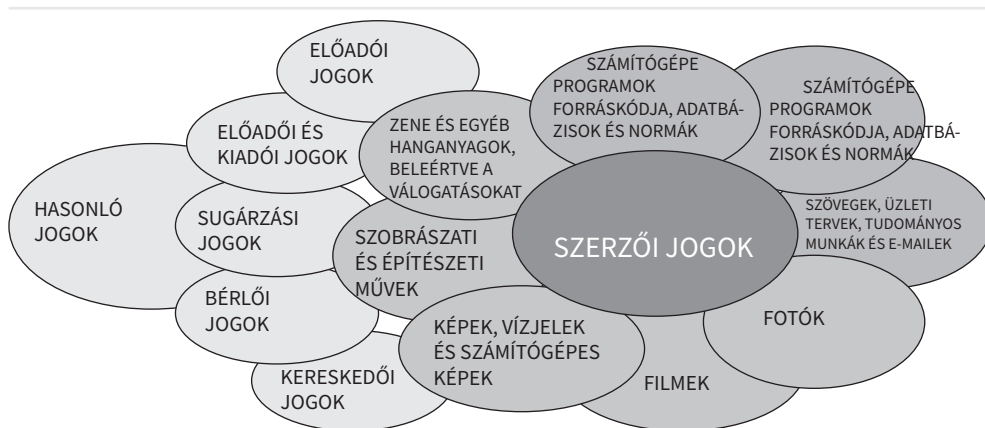
AMIT TANULNI FOGUNK

- A szellemi tulajdon és szerkezete
- A szellemi tulajdon védelme

A szellemi tulajdon egyre gyakoribb fogalom a mindennapi üzleti környezetben. A szellemi jogok tulajdonosa időben korlátozott monopóliummal rendelkezik valamely termék vagy dolog gazdasági hasznosítása terén, amit senki más sem tehet meg ebben az időszakban a jogtulajdonos engedélye nélkül. A szellemi tulajdon a szerzői és egyéb jogokat, az ipari jogokat és a többi szellemi tulajdonjogot jelenti.

7.1. SZERZŐI ÉS HASONLÓ JOGOK

A szerzői jog a szerző kizárólagos joga, hogy irodalmi, tudományos és művészeti terméke felett rendelkezzen (29. ábra). A szerzők kizárólagos joggal rendelkeznek a művel kapcsolatban, másoknak pedig megtilthatják vagy lehetővé tehetik a mű használatát. A szerző halála után a szerzői jogok az örökösökre szállnak. A szerző át nem ruházható erkölcsi joggal is rendelkezik. A szerzői jog a szerző életében, illetve hetven évig halála után tart.



29. ábra: Szerzői és hasonló jogok rendszeres bemutatása

A szerző a szerzői jogokon kívül rendelkezik a tárgyalási jogokkal a mű sokszorosítása, nyilvános bemutatása, felvétele, sugárzása, fordítása és alkalmazása kapcsán, amiért pénzdíjat kell fizetni. A szerzői jog nem az ötletet, hanem a szerzői művet védi, mely minőségtől és kifejezési módtól függetlenül egy ötlet megvalósítását jelenti. A szerzői mű meg-

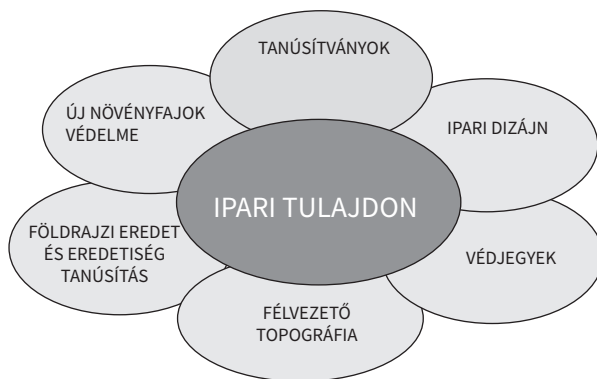
valósítással jön létre és a többi szellemi terméktől eltérően nem igényel regisztrációt. A szerző egy természetes személy, aki a művet létrehozta, illetve egy olyan személy, akinek a neve, álneve vagy jele a mű példányain szerepel, egészen addig, amíg be nem bizonyosodik az ellenkezője.

A szerzői joghoz hasonló jogok szerzői jogon alapulnak, egy szerzői mű létezését feltételezik és a következő védelmet tartalmazzák: előadóművészek esetében az előadás védelme, hangfelvételek esetében azok védelme, film produdecerek, videójáték gyártók esetében a filmek és játékok védelme, rádiók esetében a sugárzott műsorok védelme, kiadók esetében kiadványok, míg adatbázis létrehozók esetében adatbázisaik védelme.

Amennyiben a termék és a szolgáltatás tartalmaznak egy olyan elemet, mely a Szerzői jogvédelemről szóló törvény értelmében védettséget élvez, szabályos © jellel kell megjelölni.

7.2. IPARI TULAJDON

Az ipari tulajdon olyan jogok együttese, melyekkel a gyártók a versenytársak ellen védik üzleti érdekeltségeiket, piaci helyzetüket, valamint a kutatásba, fejlesztésbe és promócióba fektetett eszközöket. Az ipari tulajdon egy különleges szellemi tulajdonjog kategória, mely a következő elemekből áll: szabványok, ipari dizájn, védjegyek, félvezető topográfia, földrajzi eredet, eredet tanúsítványok és új növényfajták védelme²⁰ (30. ábra).



30. ábra: Ipari tulajdon rendszeres bemutatása

²⁰ A jelen kézikönyv nem tér ki az új fajták védelmére.

7.2.1. SZABADALOM

Amennyiben a feltaláló védeni kíván egy ipari termék megoldására szolgáló, új megoldást, mely a termékre, folyamatra vagy a folyamat alkalmazására vonatkozik, a szellemi tulajdon megfelelő formája a szabadalom. A szabadalom általi védelem során a feltaláló kizárólag természetes személy, a szabadalom tulajdonosa pedig természetes vagy jogi személy lehet. A szabadalom megszerzésével a jogtulajdonosok a védett technikai megoldás vonatkozásában piaci monopóliumot szereznek a szabadalom élettartama alatt, ami teljes értékű szabadalom esetében 20 év, konszenzuális szabadalom esetében pedig 10 év lehet.

7.2.1.1. SZABADALMAZTATHATÓ TALÁLmány

A szabadalmat minden olyan találmány esetében be lehet jegyeztetni, mely az alábbiakkal rendelkezik:

1. Találmány újdonsága. A találmány akkor számít újnak, ha technikai szinten még nem valósult meg. Technikai szinten azt az esetet értjük, amikor a találmány írásos, szóbeli vagy bármely használati módon a szabvány bejelentését megelőzően elérhetővé vált a világ számára. Újnak azokat a találmányokat tekinthetjük, melyek legfeljebb hat hónappal a szabvány bejelentését megelőzően léteztek technikai formában, a bejelentés pedig a bejelentő vagy jogelődje által, a bejelentő személyével kapcsolatos visszaélés miatt történik, melyre a Párizsban 1928. november 22-én létrejött, legutóbb 1972. november 30-án revideált nemzetközi kiállításokról szóló Egyezmény alapján jött létre azzal a feltétellel, hogy a jogtulajdonos a szabvány bejelentése során kijelenti, hogy a találmány kiállításon szerepelt, valamint legkésőbb 4 hónappal a bejelentés után bemutatja a kiállításon való részvétel és a találmány kiállításának igazolását.
2. Feltalálói szint. A találmány feltalálói szintű abban az esetben, ha nyilvánvaló módon, a technika állapotának megfelelően nem lehet hozzá szakértőt rendelni.
3. Ipari használhatóság. A találmány abban az esetben használható az iparban, ha annak tárgya az ipar bármely ágában használható, beleértve a mezőgazdaságot.

A szabadalmat olyan termékek esetében is elismerik, melyek a következő jegyekkel rendelkeznek:

1. A termék szerves anyagból áll, vagy szerves anyagot tartalmaz
2. Szerves anyag gyártási, feldolgozási és használati anyag esetében.
3. A szerves anyagot természetes környezetből izolálták vagy technikai eljárással készült, még akkor is, ha korábban a természetben volt található (felfedezés).

Nem tekinthetők találmánynak és nem szabadalmaztathatók a következők:

1. Felfedezések, tudományos elméletek és matematikai módszerek
2. Esztétikai termékek
3. Szellemi tevékenységek, játékok és üzleti szabályok gyűjteménye, valamint a munkavégzési utasítások.
4. Információk megjelenítése
5. Számítógépes programok

A védelem iránt érdeklődő bejelentők előtt sok országban két út áll. Az ipari tulajdon védelméről szóló, párizsi Egyezményt aláíró, WTO tagországok állampolgárai az elsőbbségi jogot az országos szabadalmi hivatalokban kezdeményezhetik. 12 hónapon belül a bejelentő kívánsága szerint a védelem további országokra is kiterjeszthető. Minden egyéb országra vonatkozó, későbbi bejelentést előnek kell tekinteni, az eredeti szabadalom pedig nem lehet az elsőbbségi jog igénylés alapja. A szabadalmat PCT²¹ útján is el lehet indítani, mely esetben a nemzeti fázis a bejelentés hónapjának 30. napjával, halasztottan kezdődik.

7.2.2. VÉDJEGY VAGY “TRADEMARK”

A védjegy egy olyan kizárólagosnak elismert jog, mely a termék és/vagy szolgáltatás megkülönböztetésére szolgál. A védjegy tulajdonosa természetes vagy jogi személy lehet, mely a védjegyhasználat jogának megszerzésével kizárólagos joggal rendelkezik a termékek és/vagy szolgáltatások forgalmazásával kapcsolatban. A védjegy a név, logó, jel címke vagy más megkülönböztető jegy védelmét jelenti; a védjegy megjelenítése lehet verbális vagy figuratív, illetve kombinált, egyszerre szavakból és grafikai megoldásokból álló.

A védjegy kiterjedését azok a termékek és/vagy szolgáltatások határozzák meg, amelyekre védjegy védettség és szerepelnek a vonatkozó jegyzékben. A védjegy bejegyeztetése során a termékeket és szolgáltatásokat világosan meg kell határozni, majd ezeket be kell sorolni az érvényes nemzetközi védjegy bejegyzési termék és áru besorolás, ismrtebb nevén Nizzai Osztályozás alapján. A Nizzai Osztályozás a termékeket és szolgáltatásokat 45 osztályba, 34 termék- és 11 szolgáltatás-osztályba sorolja.

Amennyiben a vállalkozás a marketinges tevékenység során védjegyeket használ, ne felejtse el azokat ellátni [™] jelöléssel a bejegyzetlen, illetve [®] jelöléssel a bejegyzett védjegyek esetében.

²¹ Patent Cooperation Treaty a szabadalom egyidejű, 148 országban történő bejegyzését teszi lehetővé (kelt: 2015. május 10.).

7.2.3. IPARI DIZÁJN

Az ipari dizájn védelme valamely termék vagy tárgy külalakjának védelmét jelenti a forma, külső jegyek és jellemzők (vonal, szín, textúra, forma, határvonal, anyag, ornamentika) alapján. A dizájnnak a bejegyzés érdekében néhány alapfeltételt kell teljesítenie, mint például az újdonság, egyedi jelleg, valamint kizárólag technikai funkcióval magyarázható jegyek. A bejegyzett ipari dizájn a tulajdonosnak kizárólagos használati joga van a használat, gyártás, kínálat, forgalomba hozatal, import, export terén azon termékek esetében, melyek tartalmazzák az ipari dizájnt, vagy azokra alkalmazzák, méghozzá 5 éves időtartamban, amit a bejegyzéstől számítva összesen 25 évre lehet meghosszabítani.

Az ipari dizájn bejegyzés esetében különböző törvényi feltételek léteznek:

1. Az ipari dizájn védelmének mértéke olyan arányban kerül levédésre, amennyire újnak vagy új jellegűnek, egyedinek mondható. A dizájnt akkor lehet újnak tekinteni, ha a bejegyzési kérvény benyújtása előtt nem állt rendelkezésre egy hasonló dizájn sem, vagy az elsőbbség dátuma előtt kérvényezték az elsőbbségi jogot.
2. A termékre alkalmazott vagy abba épített dizájn, mely az összetett termék részét képezi csak abban az esetben tekinthető újnak, ha a termékbe való beépítés után látható marad a termék normális használata során úgy, hogy a látható jegyek önállóan eleget tesznek az újdonság és egyediség feltételeinek.

7.2.4. FÉLVEZETŐK TOPOGRÁFIÁJA

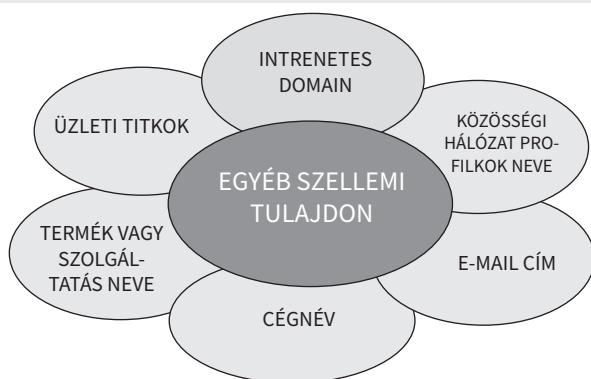
A topográfia ebben az esetben a vezető, szigetelő, félvezető anyagok és félvezető termékek rétegrendjének 3D-s bemutatását jelenti; ezek különböző elektronikai funkciókat látnak el és szellemi tulajdonként védhetők le. A kereskedelmi használat esetén a topográfiai védettsége 10 évig tart.

7.2.5. FÖLDRAJZI EREDET ÉS EREDETISÉG JEGYEK

A földrajzi eredetiség és eredet jegyek és jelzések az ipari tulajdon kiegészítő védelmét szolgálják. Hagyományos termékek védelmére használják őket, amelyekből a környezetünkben igen sok van. Ezek a védjegyek növelik a termékek piaci értékét, mivel különleges termék tulajdonságokat emelnek ki és támogatják a vidékfejlesztést. A földrajzi eredet jelölése arra utal, hogy valamely termék vagy szolgáltatás egy bizonyos földrajzi régióból származik és megfelelő minőséggel rendelkezik, valamint birtokolja az eredetnek megfelelő minőséget. Az eredetiséggel kapcsolatos követelmény az, hogy a termelés, termék előkészítés és feldolgozás teljes mértékben megfeleljen az adott területnek. A bejegyzett földrajzi eredet és eredetiség jelet azok a termelők vagy gyártók használhatják, akik az adott területről származnak és eleget tesznek az előírt feltételeknek.

7.3. A SZELLEMI TULAJDON EGYÉB FORMÁI

Ez a kategória nagyon különféle, bejegyzett szellemi tulajdon formákat tartalmaz (internetes domainek, közösségi hálók profiljainak neve, e-mail címek, blog, fórum és cégnevek stb.), de magába foglalja a bejegyzetlen formákat is (üzleti titkok, termék- és szolgáltatás nevek, védjegy nélküli szlogenek) (31. ábra).



31. ábra: A szellemi tulajdon egyéb formái

7.3.1. INTERNETES DOMAINEK

Az internetes domain nevek nagyon fontosak azon vállalkozók számára, akik teljesen vagy csak egy bizonyos szegmensben interneten kívánják bonyolítani tevékenységüket. A domainek Horvátországban .hr, Magyarországon .hu végződést kapnak, amihez egy másodlagos domain név társul, amit a felhasználók választanak ki. A nemzeti domain név rendszert, a másodlagos és alacsonyabb szintű domain nevek bejegyzését és a nemzeti .hr domain kezelését és irányítását Horvátországban a Nemzeti domain rendszer kezeléséről szóló szabályzat határozza meg, az irányítást pedig a horvát akadémiai tudományos és kutatási hálózat, a CARNet végzi. Magyarországon a nemzeti domain rendszert az Internet Szolgáltatók Tanácsa végzi. Egyéb domainek bejegyzését piaci nyilvántartóknál lehet kezdeményezni.

7.3.2. KÖZÖSSÉGI HÁLÓZAT PROFILOK

A közösségi hálózat profilok osztályozása nagyon rétegzett. A közösségi hálózat profil természetes vagy jogi személyre vonatkozhat. A hálózat lehet általános típusú vagy konkrét területre vonatkozó. A közösségi hálózatban való tagság ingyenes, fizetős, vagy kombinált lehet, mint például a LinkedIn, melyben az alap tagság ingyenes, de a további szolgáltatásokért fizetni kell. Ezen kívül a közösségi hálózatokat egy sor más kritérium alapján is rendszerezhetjük, bár vállalkozói szinten a hangsúly a hálózatok gazdasági célú használata-

tán van. A közösségi hálózatok nagyon hatékonyak az ügyfelekkel fenntartott kommunikációban és az ügyfelek internetes üzleti központ (weboldal) felé való terelésében.

7.3.3. ÜZLETI ADATBÁZISOK, INTERNETES KERESŐ ÉS MEGJELENÍTŐ PROGRAMOK

Az adatbázisok a szerzők szempontjából szerzői terméknek számítanak. A vállalkozók számára azonban a jól megválasztott adatbázisok használata a nagy siker és a teljes siker-telenség közti különbséget jelentheti. Ez főleg akkor igaz, ha az adatbázis kreatív módon alakítható és multimédiás tartalmi is vannak. Az adatok egyes bázisokban való közzététele teljesen fölösleges és csak költséget jelent. Kétségek esetén a megjelenés jóváhagyása előtt érdemes konzultációkat folytatni.

Az internetes kereső szolgáltatások fenntartói szintén nagy gazdasági leketőségekkel rendelkező szolgáltatásokat kínálnak a felhasználóiknak. Erre jó példa egy virágbolt Google Maps regisztrációja, hogy minden ügyfél számára megtalálható legyen. A Google AdWords kampány, mely az Ön ajánlatát a találati lista élére rakhatja egy kiváló példája a kreatív és hatékony marketingnek.

Az optimalizálás egy nagy jelentőségű internetes kereső szolgáltatás (angolul: Search Engine Optimization – SEO). Üzleti értelemben a szolgáltató számára ez egy üzleti projekt. A felhasználóknak ez a szolgáltatás egy kivételes erejű eszköz, mely jelentős előrelépést és javulást hoz kucsszavakra való keresésekor.

7.3.4. ÜZLETI TITOK

Az üzleti titkok jelentősége egy egészen egyszerű tényből származik: tekintet nélkül arra, milyen ipari tulajdonvédelmet választunk (a védjegy kivételével), a védelem csak ideiglenes lehet. Emellett minden védeni kívánt elemet be kell illeszteni a védelem típusa által előírt formátumba. Az üzleti titkoknál, mindaddig amíg figyelmesen őrzik őket ilyen korlátozás nincs. Azonban, az üzleti titoknak van hátulütője. Ha egyszer felfedik, az üzleti titoknál nincs javítási lehetőség, a felfedett tudást és tapasztalatot mindenki használhatja.

Az üzleti titok megfelelő őrzéséhez a vállalkozóknak tudniuk kell, hogy üzleti titok bir-tokában vannak, mivel nem lehet mindent üzleti titoknak tekinteni. Üzleti titokként kell kezelni minden olyan információt, mely potenciálisan használható a kereskedelmi forga-lomban és versenyelőnyt hozhat; az ilyen információk nem nyilvánosak a közönség és a versenytársak számára, és szigorúan őrzik őket. Amennyiben nem biztosak, hogy üzleti titokkal rendelkeznek, tegyék fel a következő kérdést: képes-e az, amit a versenytársak szeretnének tudni versenyelőnyt hozni? Üzleti titkok közé a következőket soroljuk: új tí-pusú termékek, innovatív üzleti modellek, tapasztalat és tudás a gyártás és a dizájn terén, receptúrák, szervezeti rendszer, minőségellenőrzési módszerek, új termék megjelenési

dátumok, műszaki specifikációk, vevő- és szállító listák, szerződéses feltételek, minden üzleti terv, vevők hitelképességére vonatkozó és egyéb információk, melyek elősegíthetik az üzleti döntéseket. A „hogyan csináljunk valamit” típusú tudás mellett a „hogyan ne csináljunk valamit” típusú tudás is ide tartozik. Mindenesetre rendszerezni kell és rendszeresen naprakésszé tenni az üzleti titkok „bizalmas” jelzéssel ellátott listáját.

Az üzleti titkokat nem csak a külső elkövetőktől, hanem a saját dolgozóinktól is védenünk kell. A dokumentumokon szereplő „BIZALMAS” felirat önmagában nem elegendő. Bizonyos esetekben akár ellentétes hatása is lehet. A legfontosabb iratokat olyan pénztárban kell őrizni, melyhez kevesen férnek hozzá és meg van gátolva a dokumentumok sokszorosítása. A betörés, tűzvész és kamerás felügyelő rendszerek kombinált, biztonsági őrrrel történő alkalmazása általában elegendő. A műszaki védelem alatt az informatikai biztonsági rendszereket, például a rosszindulatú programok elleni védekezést, a felhasználói fiókokhoz való szabályos hozzáférést, jelszókezelést, fontos adatok titkosítását és másolását, nyomtatott médiumok és bizalmas fájlokat tartalmazó adathordozók megsemmisítését értjük.

Az üzleti titkok dolgozók általi őrzését a munkaszerződésben kell rögzíteni. A munkaszerződést egy versenytildalomra vonatkozó záradékkal is el kell látni, mely megtiltja a dolgozónak, hogy a közvetlen konkurenciánál vállaljon munkát. Azokkal az üzleti partnerekkel, akikkel a vállalkozók esetleges együttműködésről tárgyalnak titoktartási nyilatkozatot kell aláírni.

Egy olyan rendszeres megoldás megalkotása, amelyben a cégnév, a védetlen és védett termékmárkák, a termék- és szolgáltatás során használt marketing szlogenek, az internetes domain, e-mail cím és a közösségi hálózatokon használt profilok elnevezései azonosak vagy nagyon hasonlóak könnyű helyzetbe hoz minket egy esetleges szellemi tulajdonnal kapcsolatos per esetén. Természetesen, mindez csak a szerzői jogok megoldottsága és a fontos dokumentumok őrzése esetén igaz.

7.4. SZELLEMI TULAJDON VÉDELME ÉS KEZELÉSE

A tudás és az innováció fontos szerepet játszanak a mai gyorsan növekvő gazdaságban. A szellemi tulajdon megfelelő kezelése a cég növekedését eredményezheti, megkönnyítheti a finanszírozást, valamint gyorsabb megtérülést, könnyebb tervezést és üzleti információ szerzést eredményezhet; ezen kívül segít elkerülni a konkurenciával folytatott pereket. Az innováció kereskedelmi hasznosítása saját szervezésben is történhet, de licenc szerződések révén is megvalósulhat. A licenc, illetve licenc szerződés egy olyan eszköz, mely a szerződéses időszakban jövedelem szerzést tehet lehetővé, amit pontosan behatárolt területen, tudás és tapasztalat által lehet megvalósítani. A licens szerződés a tevékenység elvi alapjain kívül az összes, termékek gyártásához és szolgáltatások elindításához szüksé-

ges dokumentációt és tudást is tartalmazza. A licenc szerződés révén egy bizonyos technológia tulajdonjoga az eladóról a vevőre száll, ami azt is jelenti, hogy a vevő más által kifejlesztett technológiára formálhat jogot. A licenc tárgya valamilyen szellemi tulajdon is lehet: szabadalom, védjegy, ipari dizájn, szerzői és kapcsolódó jogok, vagy üzleti titok.

A szellemi tulajdon védelmének oka nagyon egyszerű: az emberek gyakran nem tisztelik mások jogait, legyen szó szerzői művek otthoni célú illegális másolásáról vagy vállalati bűnözésről (pld. gyógyszerhamisítás). A jogtulajdonos kizárólagos védekezési joggal rendelkezik, miközben mindenki másnak engedélyt kell beszereznie a dolog tulajdonosától. A szellemi tulajdon jogtalan használata vagy sokszorosítása jogsértő; a tulajdonos rendelkezési, használati és haszonszerzési jogait a jogállami intézmények védik a tulajdonos kérvénye alapján, de nem hivatali kötelességből.

Egy bizonyos termék aspektusait és tulajdonságait egy vagy több szellemi tulajdonvédelmi, egymást kiegészítő módon is megvédhetjük. Egy műszaki probléma új megoldását szabadalommal védhetjük, ipari dizájnnal védhetjük meg egy termék új külalakját és formáját, míg a hasonló termékek és/vagy szolgáltatások védelme érdekében védjegyet használhatunk. Minél összetettebb a védekezés, annál valószínűtlenebbek a szellemi tulajdonnal való visszaélések. A szellemi tulajdonvédelem egy összetett példáját a 32. ábra mutatja be.



32. ábra: Szellemi tulajdon réteges védelme

A védelmi jellegű nyilvánosságra hozatal vagy védelmi jellegű felfedés egy olyan szellemi tulajdon kezelési stratégia, amellyel megakadályozhatjuk, hogy mások szabadalmaztathassák az adott találmányt, eljárást vagy alkalmazást. A stratégia lényege a szabadalmaztatható termék, módszer vagy alkalmazás részletes utasításának és grafikus bemutatásának megjelenítése, melyek ezáltal technikailag megvalósulttá válnak. Emiatt egyik utólagos, idegen szabadalom bejegyzési kérelem sem lehet sikeres, mivel nem teljesti az újdonság kritériumát. Ezt az eljárást a gyakorlatban leginkább a védelmi költségek miatt vetik be.

SZELLEMI TULAJDON VÉDELEM ÉS KEZELÉS – ÖSSZEFOGLALÁS

A szellemi tulajdon a mindennapi üzleti környezet fontos fogalma. A vállalkozók számára kivételesen fontos, hiszen a szellemi tulajdonjog birtokosok időkorlátos monopóliummal rendelkeznek az adott dolog vagy tárgy gazdasági hasznosításának terén. Szellemi tulajdon körébe a következőket soroljuk: szerzői és hasonló jogok, ipari tulajdon és a szellemi tulajdonjog egyéb formái.

A szerzői jog a szerző kizárólagos joga, hogy irodalmi, tudományos és művészeti terméke felett rendelkezzen

A szerzői joghoz hasonló jogok szerzői jogon alapulnak, egy szerzői mű létezését feltételezik és a következő védelmet tartalmazzák: előadóművészek esetében az előadás védelme, hangfelvételek esetében azok védelme, film producerek, videójáték gyártók esetében a filmek és játékok védelme, rádiók esetében a sugárzott műsorok védelme, kiadók esetében kiadványok, míg adatbázis létrehozók esetében adatbázisaik védelme.

Az ipari tulajdon valószínűleg a legfontosabb a vállalkozók számára: különféle, bejegyzett szellemi tulajdon formákat tartalmaz, például szabadalmakat, ipari dizájnt, pecsétet, félvezetői topográfiát, földrajzi eredet és eredetiség tanúsítványokat és új növényfajták védelmét. Az ipari tulajdonjogok a vállalkozók számára lehetővé teszik az üzleti érdekek, piaci helyzet, kutatásba, fejlesztésbe és promócióba fektetett eszközök védelmét.

A szellemi tulajdonvédelem egyéb formái különféle, bejegyzett szellemi tulajdon formákat tartalmaznak (internetes domainek, közösségi hálók profiljainak neve, e-mail címek, blog, fórum és cégnevek stb.), de magukba foglalják a bejegyzetlen formákat is (üzleti titkok, termék- és szolgáltatás nevek, védjegy nélküli szlogenek). Ez a szellemi tulajdon kategória gyakran internethez kötött és globális jellegű, ezért a megfelelő terület meghatározása problémás.

A vállalkozói szellemi tulajdon esetében a hangsúly a gazdasági hasznosításon van. A védekezés gyakran több rétegű, általában szakmai szervezetekre bízják; jogsérelem esetén több érdekvédelmi intézkedés áll rendelkezésre.

8. PÉNZÜGYI TERV

AMIT TANULNI FOGUNK

- Pénzügyi menedzsment és céljai.
- Üzleti siker mutatók kiszámítása.
- Megfelelő finanszírozási struktúra kiválasztása az adott üzleti körülményekhez.

A vállalkozók jövedelemszerzés céljából indítanak vállalkozást. Ebből az következik, hogy a legfontosabb képesség, amivel rendelkezniük kell a megfelelő pénzkezelési képesség. Ebbe beletartozik a rendelkezésükre álló új vállalkozás indításához felhasználható korlátozott tőke racionális felhasználása, a pénzköltés abban az esetben, amikor ez feltétlenül szükséges, valamint a pillanatnyilag rendelkezésre álló eszközök és tartalékok használata. Mindemellett meg kell határozni a legjobb árpolitikát, hogy minél jobb megtérülést valószínűsíthassunk meg az üzletbe fektetett munkával. Amennyiben a vállalkozó maga is kezdő a területen, a számvitel ismerete elengedhetetlen. Tudnia kell irányítani a költségvetést és kezelni az ügyvitelt. A kisvállalkozók számára az egyik legfontosabb feladat annak az időnek meghatározása és tervezése, amelyben csak a pénzügyeken fog dolgozni. Bár a formális számviteli ismeret fontos, nem elengedhetetlen.

8.1. PÉNZÜGYI MENEDZSMENT

A pénzügyi menedzsment egy olyan tudományos diszciplína, mely az üzleti erőforrások beszerzését és használatát tűzi ki célul, valamint arra hivatott, hogy az üzleti vagyont és üzleti erőforrásokat megvédje a különböző üzleti és pénzügyi kockázatoktól. Emellett értékelni kell az új beruházási projekteket, a pénzügyi tervezést, a likviditást és a pénzügyi környezettel fenntartott kapcsolatokat.

A termelés nagyon összetett lehet. Szinte univerzális szabálynak mondható, hogy az üzlet technológiai "képe" általában jól ismert és sokkal teljesebb körű annál, amit a vállalkozás gazdasági oldala mutat. Azonban, a technológiai döntések eredményeként a gazdasági paraméterek is változnak. A termelésről és a piacra jutásról többféle módon lehet dönteni: saját vagy személyes tapasztalat alapján, "érzésekre" támaszkodva vagy kalkulált gazdasági mutatók alapján. Sokan "érzésekre" támaszkodva értek el üzleti sikereket, megfelelőnek értékelték egy alkalmat, valamilyen tevékenységbe fogtak vagy egyszerűen jól jártak.

Sajnos, ily módon viszont sokan tönkre is mentek. Ezért az "érzésen" alapuló döntés sokak számára nem megfelelő, mert potenciális veszélyt jelent a család egzisztenciájára nézve. Az előttünk álló időszak biztosan nem kedvez a termelési viszonyok jelentős javulásának. A verseny valószínűleg erősödni fog, szükség lesz a termelési racionalizációra, a nagyobb

egységek létrehozására vagy a termelésről való lemondásra. A tapasztalaton alapú döntéshozatal problémás lehet, hiszen egy piacgazdaságban a folyamatos konkurencia nyomás a gyártókat arra ösztönzi, hogy mindig újból megvizsgálják a meghozott döntéseik helyénvalóságát. A döntésekben még a nagyon tapasztaltak is hibáznak. Mint jelentős döntési tényező szubjektív tényezők is megjelennek. Így például a presztízs hatást gyakorolhat egy beszerzési döntésre, mely jelenleg nem indokolt és szükséges. A sztenderd sikermutatók használata a gazdasági elemzések során megkönnyíti a döntéshozatalt és növeli a siker valószínűségét. Azonban, azok a sofőrök akik a vezetés során használják a járművük berendezései által jelzett információkat biztonságosabban vezetnek és kevesebb büntetést fizetnek azoknál a sofőröknél, akik csak az „érzéseikre” hagyatkoznak.

8.1.2. A PÉNZÜGYI MENEDZSMENT CÉLJAI

A sikermutatók megállapítása és az üzleti elemzés elvégzése előtt meg kell határozni azokat a célokat, amelyeket az üzleti tevékenységgel el akarunk érni. A célok megvalósulási foka el fog vezetni a hatások értékeléséhez és a jövőbeni döntéshozatal alapját fogja jelenteni.

A jövedelmezőség valószínűleg a piaci orientáltságú vállalkozók leggyakrabban emlegetett célja. Jövedelmezőség alatt a vállalat azon képességét értjük, hogy egy bizonyos üzleti tevékenység végrehajtásával a befektetőnek egy bizonyos összegel megfejelve visszaadja a befektetett pénzt, vagy vállalkozói profitot vagy jövedelmet biztosítson. A kockázat fogalmát legegyszerűbb a valószínűség fogalmával magyarázni. Nehéz kockázatmentes beruházásokról beszélni, de a kockázatmentes befektetés egyik példája az amerikai kincstári jegyek, a US Treasury Bills vásárlása lehet. Annak a valószínűsége, hogy a kincstári jegy egy bizonyos szerződéses időszak végén pénzzé tehető nagyon nagy, szinte teljesnek mondható. Ennek során nagy valószínűséggel megvalósul a beruházás megtérülése is. Emellett a vállalkozó például sertéshízlalásba is foghat, azonban az esetleges állat elhullás és az árváltozás lehetősége miatt a siker valószínűsége csupán 75%. A válasz arra kérdésre, „miért fogna egyáltalán valaki sertés hízlalásba, amikor kincstári jegyeket is vehetne?” a várható nagyobb megtérülésben keresendő. Természetesen, a sertéshízlalás okai mások is lehetnek, például a hagyomány, személyes motiváció, tudás vagy annak hiánya, banktól való túl nagy távolság stb. Tehát, a kockázatot annak valószínűségeként is meghatározhatjuk, hogy egy adott üzleti esemény megvalósul vagy elmarad. A kockázatot leggyakrabban a tapasztalati szórással (standard deviáció) és a variációs szórással (variációs koefficiens) mérjük.

A likviditás leggyakrabban az esedékes számlák fizetésére és előre nem látható költségek viselésére felhasználható pénz megteremtését jelenti. A pénzügyi kötelezettségekkel kapcsolatos likviditás problémák nagyban veszélyeztethetik a vállalkozás fennmaradását és a hitelképességet. A likviditás fogalma erőteljesen kötődik a kockázathoz. Egy nem kívánt kockázatos esemény bekövetkezése nagyobb likviditást kíván. Általánosságban véve, a termék likviditás nem tartható fent könnyen értékesíthető készletekkel és nyitott hitelvonalakkal. Mégis óvatosnak kell lennünk, mert egy kockázatos esemény feltűnésével a

vállalkozó által birtokolt dolgok piaci értéke jelentősen csökkenhet, más eszközök kölcsönzése pedig megnehezülhet.

Egyes szerzők nem különböztetik meg a likviditás és a fizetőképesség fogalmát, mások pedig a különbséget hangsúlyozzák. Ezek a szerzők úgy gondolják, hogy egy társaság fizetőképessége azt jelenti, hogy a teljes vagyon értékesítése után ki tudják fizetni az összes tartozásukat. Ez annyit tesz, hogy rövid távon lehet likvidnek, egyúttal alig fizetőképésnek vagy teljesen fizetéseképtelennek lenni. A fizetőképesség fenntartása nagyon fontos, főleg ha a piacinál alacsonyabb áron kell értékesíteni valamely vagyoneszközt. A bankárok számára a fizetőképesség nagy jelentőséggel bír. A fizetőképesség gyakorlatilag a keresletek fizetésének képességét jelenti a vállalkozás tönkremenetele esetén. Minél kisebb a biztonsági tartalék (vagyontartalék), annál nagyobb a pénzügyi kockázat.

A vállalkozók sikeres működését az jellemzi, hogy egyensúlyban van a pénzügyi menedzsment három komponense: a jövedelmezőség, a likviditás és a kockázat. Ezek az elemek egymástól függenek és fordítottan arányosak. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyi menedzsment egyik eleme nem változhat meg anélkül, hogy a másik kettőre hatást nem gyakorolna. A jövedelmezőség ösztönzésével egyúttal erősödni fog a működés likviditása és/vagy kockázata. A hitelfelvétel növeli a likviditást, de egyúttal hatást gyakorol a jövedelmezőségre és kockázatra. A vállalkozás pénzügyi céljait és egymás közti viszonyukat a 33. ábra mutatja be.



33. ábra: A vállalkozás alapvető pénzügyi céljai

Forrás: Módosítva Štefanić, 1996. alapján

8.1.3. ALAPVETŐ PÉNZÜGYI DOKUMENTUMOK, A PÉNZÜGYI ELEMZÉS ALAPJA

Az alapvető pénzügyi dokumentumok a következők: mérleg, eredménykimutatás, cash flow és vonatkozó feljegyzések; a pénzügyi dokumentumokat minden üzleti évre ki kell állítani. Egy cég pénzügyi helyzetének felméréséhez mindhárom dokumentumra szüksége van. A pénzügyi elemzést legkönnyebben mérlegkészítéssel kezdetjük.

A kezdeti mérleg elkészítése után figyelni kell az éves üzleti eseményeket és új mérleget kell készíteni. Az új mérlegben bekövetkező változásokat az eredménykimutatás és a cash flow magyarázzák. Az üzleti év lezárása után el kell kezdeni a komoly pénzügyi tervezést. El kell készíteni a mérleg, eredménykimutatás és cash flow előrevetítését. A második év során már lehetséges a terv kivitelezése és ellenőrzése, két év pénzügyi elemzés után már a bankárok is sokkal komolyabb ügyfélnek tekintik a vállalkozót a hitelfelvétel során.

A mérleg egy statikus pénzügyi, illetve számviteli beszámoló, mely egy bizonyos időpontban mutatja be a vagyont és a tőke állapotát. A vagyon kettős mérlegbeli megjelenítése állandó és funkcionális állapot (aktívum), valamint tulajdonjog és időbeliség szerint (passzívum) jelenti a kettős könyvelés alapját.

Az eredménykimutatás egy adott időszakra vonatkoztatott, cég bevételeit és kiadásait tartalmazó beszámoló, amit általában éves szintre vonatkoztatnak. Ebben ellentétes gazdasági kategóriák, bevételek és kiadások ütköznek, hogy megállapítható legyen az üzleti tevékenység eredménye.

A cash flow beszámoló egy adott időszakban a készpénz bevételt és kiadásokat mutatja ki, általában egy üzleti év szintjén. A beszámoló tartalmazza az üzleti, beruházási és pénzügyi tevékenységek bevételeit és kiadásait. Ez a beszámoló kulcsfontosságú ahhoz, hogy meg lehessen állapítani az esedékes fizetésekhez, osztalék fizetésekhez és külső finanszírozás megszerzéséhez elegendő készpénzt.

A cash flow az üzleti kockázatokhoz hasonlóan jelentősen különbözik a cég különböző fejlődési fázisaiban:

- A kezdőknek nagy szükségük van a pénzre ahhoz, hogy alapeszközöket és forgóeszközöket szerezhessenek be és finanszírozzák a béreket, mivel nem rendelkeznek elegendő bevétellel. A kockázat és a külső finanszírozástól való függés igen nagy.
- A kezdeti növekedés egy olyan fázis, amelyben a növekedés agresszív, s éppen emiatt a pénzigény meghaladja a jövedelemalkotási képességet. A kockázat és a külső finanszírozástól való függés még mindig igen nagy.
- A bejáratott növekedés olyan fázis, amely jelentős amortizációval jár. Ekkor a vállalkozás már jelentős piaci hányaddal jelentkezik, a kiegészítő kapacitások iránti igény pedig csökken. Jelentősen csökken a kockázat és külső finanszírozási igény, a cég pedig megfelelő pénzügyi összeget képes generálni a fenntartható belső finanszírozáshoz.
- Az érett fázis egy olyan céget jelent, amikor a tőke iránti igény már mérsékelt, a termékek és szolgáltatások iránti igény lassan nő, a kapacitások növekedése nagyon korlátozott. A cég lehetséges érdekei közé a költségcsökkentés és piaci részesedés növelése érdekében végrehajtott modernizáció tartozik. A külső finanszírozástól

való függés nagyon kicsi, a rosszul tervezett vagy kivitelezett diverzifikáció a kockázat jelentős részét képezi.

- A csökkenési fázis nagyon hasonlít az első fázishoz. A vállalkozás nem képez elegendő pénzt, ezért a külső finanszírozástól való függés nagy.

A vállalkozók számára a készpénz ugyanaz, ami az oxigén a búvárok és az úrhajósok számára: az elején sok kell belőle, hogy végig ki lehessen tartani. Komoly gyakorlati problémát jelent az a tény, hogy az egyes tevékenységek tervezett befejezési határideje teljesen tervezetlenül halasztódik, ami a vállalkozót stresszes helyzetbe, a projektet pedig nehézségekbe sodorja.

Egy kisvállalkozó számára a likviditás a legérzékenyebb komponens - a csőd sokkal inkább a likviditás hiánya, mint jövedelmezőségi és kockázati tényezők miatt lép fel. Emiatt a készpénzforgalmi előrejelzéseket nem csak éves szinten kell elkészíteni, hanem havi szinten is készülhetnek. Ez különösen igaz a vállalkozás első évére.

8.2. SIKERESSÉGI MUTATÓK

Az üzleti sikerességi mutatókat az üzleti eredmény és input hányadosaként határozzuk meg; ezek a mutatók a racionális munka és üzleti működés elvének megvalósulását mérik. Teljesen bevett gyakorlat, hogy a pénzügyi elemzés több sablont tartalmaz, melyek közül mindegyik egy-egy területet fed le. A szokásos dokumentumok a mérleg (angolul: balance sheet), cash flow kimutatás és az eredménykimutatás (angolul: income statement). Ezek a dokumentum sablonok alapvető információkat szolgáltatnak a jelenlegi és az elmúlt időszak üzleti eredményeiről. Azonban, ezeket az eredményeket jövőbeni üzleti események előrejelzésére is lehet használni.

A sikerességi mutatók esetében három lehetséges, különböző nézőponttal rendelkező felhasználó lehetséges. A beruházók számára a pénzügyi sikerességi mutatók elemzése során a legfontosabb a jövőbeni események előrejelzése. Bankárok esetében ez a kölcsönkért pénz visszaadásának képességét jelenti. A vállalkozók számára a pénzügyi mutatók a jövőbeni események előrejelzésére szolgálnak, de tervezési kiindulópontot is jelentenek olyan tevékenységek vonatkozásában, melyek nagy hatást gyakorolhatnak a jövőbeni eseményekre.

8.2.1. JÖVEDELMEZŐSÉGI MUTATÓK

A leggyakoribb jövedelmezőségi mutatók a nettó értékesítési profit árrés (angolul: net profit margin on sales), beruházási megtérülés (angolul: rate of return on assets), befektetett saját eszközökkel megvalósuló megtérülés (angolul: rate of return on equity) valamint fizetetlen munkára és irányításra számított megtérülési ráta (angolul: rate of return on

unpaid labor and management). Mivel a pénzügyi mutatókat általában egy évre szokták megállapítani, a számításban alkalmazott befektetett eszközök összege az elemzett év vonatkozásában átlagolt összeget jelent (például, összes eszköz = (összes eszköz éve eleji nyitóállapota + év végi összes eszköz állapot) / 2). A mutatókat a következő képletek segítségével számítjuk:

$$\text{NETTÓ ÉRTÉKESÍTÉSI ÁRRÉS} = \frac{\text{PROFIT}}{\text{ÉRTÉKESÍTÉS ÖSSZESEN}}$$

$$\text{BEFEKTETETT ESZKÖZÖK MEGTÉRÜLÉSI RÁTÁJA-SPUS} = \frac{\text{PROFIT+FIZETETT KAMAT}}{\text{ESZKÖZÖK ÖSSZESEN}}$$

$$\text{BEFEKTETETT VAGYON MEGTÉRÜLÉSI RÁTA- SPUI} = \frac{\text{PROFIT}}{\text{SAJÁT ESZKÖZÖK}}$$

$$\text{FIZETETLEN MUNKÁRA SZÁMÍTOTT MEGTÉRÜLÉS} = \frac{\text{NEM FIZETETT MUNKA MEGTÉRÜLÉS}}{\text{ESZKÖZÖK ÖSSZESEN}}$$

A következő fontos dolog a fenti jövedelmezőségi intézkedések belső, illetve más mutatókhoz való viszonya.

$$\text{SPUI} = \text{SPUS} + (\text{SPUS} - \text{HITELKÖLTSÉG}) \times \frac{\text{TARTOZÁS}}{\text{VAGYONESZKÖZÖK}}$$

E viszony ismerete nagyon hasznos, hiszen lehetővé teszi a kölcsönzött pénz hatásainak vizsgálatát a megnövelt vagyonra és az elemzés pontosságának ellenőrzését.

8.2.2. LIKVIDITÁSI MUTATÓK

A három leggyakoribb likviditási mutató a készpénz kimutatás (angolul: cash ratio), gyors kimutatás (angolul: quick ratio) és jelenlegi állapot kimutatás (angolul: current ratio). Ki-számításuk a következő képletek segítségével történik:

$$\text{KÉSZPÉNZ KIMUTATÁS} = \frac{\text{PÉNZ+PÉNZZÉ TEHETŐ ÉRTÉKPAPÍROK}}{\text{RÖVID TÁVÚ KÖTELEZETTSÉGEK}}$$

$$\text{GYORS KIMUTATÁS} = \frac{\text{RÖVID TÁVÚ VAGYON-KÉSZLETEK}}{\text{RÖVID TÁVÚ KÖTELEZETTSÉGEK}}$$

$$\text{JELENLEGI ÁLLAPOT} = \frac{\text{RÖVID TÁVÚ VAGYON}}{\text{RÖVID TÁVÚ KÖTELEZETTSÉGEK}}$$

A készpénz kimutatás a likviditás legszigorúbb mércéje. Egy gyors kimutatási módszer, mely a készleteken kívül figyelembe veszi a többi forgóeszközt is. A jelenlegi állapot az

összes fogóeszköz, illetve forgóeszköz és rövid távú kötelezettség hányadosa. Erre szinónimaként a jelenlegi likviditási hányadost is használjuk.

Jó döntésekhez a vállalkozóknak tudniuk kell, mi az ügyvitelük fedezete. A fedezeti pont (angolul: break-even model) egy olyan analitikus modell, mely megfelelő mennyiségű termék és értékesítés megtalálására szolgál, mely során éppen annyi bevétel keletkezik, mely az állandó és változó költségek fedezésére használható, profit és veszteségek létrehozása nélkül.

8.2.3. KOCKÁZATI ÉS FIZETŐKÉPESSÉGI (ELADÓSODOTTSÁGI) MUTATÓK

A leggyakrabban használt fizetőképesség mutatók a tőkeáttétel (US angol: leverage ratio, UK angol: gearing ratio), eladósodottsági fok (angolul: debt/assets ratio), önfinanszírozási fok (US angol: equity/assets ratio, UK angol: per cent equity) és a nettó tőkearány (angol: net capital ratio).

$$\text{TŐKEÁTTÉTEL MUTATÓ} = \frac{\text{TELJES ADÓSSÁG}}{\text{SAJÁT ESZKÖZÖK}}$$

$$\text{ELADÓSODOTTSÁG FOKA} = \frac{\text{TELJES ADÓSSÁG}}{\text{ÖSSZES ESZKÖZ}}$$

$$\text{ÖNFINANSZÍROZÁSI FOK} = \frac{\text{SAJÁT ESZKÖZÖK}}{\text{ÖSSZES ESZKÖZ}}$$

$$\text{NETTÓ TŐKEARÁNY} = \frac{\text{ÖSSZES ESZKÖZ}}{\text{TELJES ADÓSSÁG}}$$

8.2.4. SIKERES VAGYONHASZNÁLATI MUTATÓK

A szokásos sikeres vagyonhasználati mutatók a készletforgási együttható (angolul: inventory turnover ratio), kintlevőség behajtási mutató (angolul: days sales outstanding - DSO), hosszú távú eszköz forgási mutató (angolul: fixed assets turnover ratio), teljes eszköz forgási mutató (angolul: total assets turnover ratio).

$$\text{KÉSZLETFORGÁSI EGYÜTTHATÓ} = \frac{\text{ÉRTÉKESÍTETT KÉSZLET KÖLTSÉG}}{\text{KÉSZLET ÉRTÉK}}$$

$$\text{KINTLEVŐSÉG BEHAJTÁSI MUTATÓ} = \frac{\text{BEHAJTATLAN KÖVETELÉSEK}}{\text{ÁTLAGOS NAPI ÉRTÉKESÍTÉS}}$$

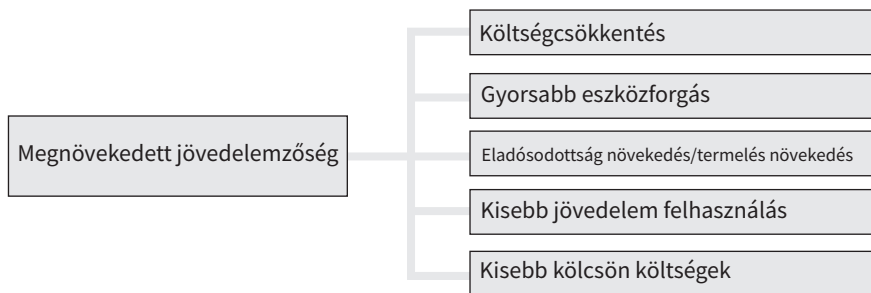
$$\text{HOSSZÚ TÁVÚ ESZKÖZ FORGÁSI MUTATÓ} = \frac{\text{TELJES ÉRTÉKESÍTÉS}}{\text{NETTÓ TARTÓS ESZKÖZÖK}}$$

$$\text{TELJES ESZKÖZ FORGÁSI MUTATÓ} = \frac{\text{TELJES ÉRTÉKESÍTÉS}}{\text{ÖSSZES ESZKÖZ}}$$

8.2.5. HOGYAN JAVÍTHATJUK A PÉNZÜGYI EREDMÉNYT

Gazdasági elemzések során a jelenlegi üzleti eredmény mellett fontos az eredmény időbeli változása is. Emellett a piacon nincs olyan termék, amit csak egy vállalkozó szállít, ami lehetővé teszi a sztenderd módszerekkel végzett összehasonlításokat (régiók közti, nemzeti és ágazatok közti összehasonlítás). Ezek az összehasonlítások nagyon fontos dolgokra következtetnek: eldönthetjük, hogy szükséges-e a termelés növekedése, a diverzifikáció, a racionalizáció vagy a termelés esetleges elhagyása. Abban az esetben, ha megfelelő minőségű információt kapunk, és ez időben történik meg, helyesbítő tevékenységekre van lehetőség. Az „abszolút” pontossághoz való ragaszkodás, mely alapvetően túl későn következik be túl drága és kontraproduktív lehet. Emellett nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a könyvelés az ÁFA alanyok részére törvényi kötelezettség.

Az eredmények javítása céljából a vállalkozók csak korlátozott mennyiségű pénzügyi eszközt vethetnek be (34. ábra). Ebbe a kategóriába tartozik a költségcsökkentés, a külső finanszírozási költségek csökkentése, az üzleti forgóeszköz koeficiens növelése, a profit kisebb arányú személyes felhasználása, valamint a teljes adósság és termelés arány. Minden eszköz aránylag egyszerű, bár a teljes adósság hányad és a termelési arány növekedése külön magyarázatot igényel. Olyan körülmények közt, amikor a vállalkozó hatékonyan használja a külső finanszírozási eszközöket, helye lehet további, termelési arány és pénzügyi eredmény javítási célú hitelfelvételnek.



34. ábra: Pénzügyi eszközökkel történő jövedelmezőség-növelés lehetőségei

Forrás: Štefanić, 1996.

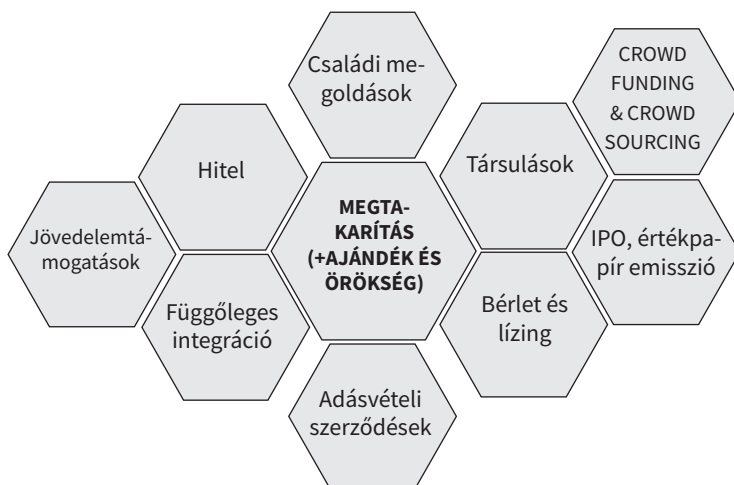
Számos vállalkozónál és menedzsernél a költségek csökkentése meglehetősen népszerű intézkedés, ha a pénzügyi eredmény javításáról van szó. Nagyon fontos, hogy a költségcsökkentés csak akkor hatékony, ha diszkréciós költségekre alkalmazzuk. Ezek olyan költségek, melyeket hosszú távú hatások nélkül lehet csökkenteni. A diszkréciós költségek csökkentése szükséges és indokolt, mivel pénzmegtakarítást tesz lehetővé. A kutatási, fej-

lesztési és reklámköltségek csökkentése rövid távon pénzt takarít meg, de hosszú távon a jövőbeni bevételeket csökkenti. Így módon a rövid távú probléma hosszú távúvá válik.

8.3. VÁLLALKOZÓI PROJEKTEK FINANSZÍROZÁSI FORRÁSAI

A megtakarított pénz a kezdő vállalkozók esetében a pénzügyi konstrukció alapját jelenti. Ez a rendszeres és rendkívüli költségek fedezésére szolgál. Emellett bizonyítja a vállalkozó egyéb képességeit is, hogy jövedelmet valósítson meg és annak egy részét felhalmozza, amit „kulcsként” használhat fel egyéb eszközök beszerzéséhez.

Ahol csak lehet használni kell a külső finanszírozási lehetőségeket még hitelfelvétel előtt, ugyanis ezek általában kevésbé kockázatosak és olcsóbbak a hiteleknel. Ez főképpen a bérletre igaz, hiszen itt csak bérleti díjat kell fizetni, ami a hitelkamat megfelelője. Amikor ki-merül a többi finanszírozási forrás, a tőke iránti szükséglet halaszthatatlanná válik – ekkor a hitel fog megfelelő megoldást jelenteni. A hitelfelvétellel a mostani kötelezettségeink a jövőbeni jövedelem terhére teszünk eleget. Tremészetesen csak akkor, ha ezt a döntést pénzügyi mutatók is támogatják. A kamatláb és a befektetett eszközök megtérülése közti összehasonlítás a hitelfelvétel alapvető kritériumát képezi. Ez azonban nem az egyetlen ilyen kritérium – annak ellenére, hogy egy befektetés jövedelmező, likviditási problémákat is okozhat. A lehetséges finanszírozási forrásokat a 35. ábra mutatja be.



35. ábra: Vállalkozói projektek finanszírozási forrásai

Forrás: Módosítva: Štefanić, 1996. alapján

A mindennapi életben ezek közül sok finanszírozási forrás nem elérhető. Az ajándékokat és örökséget nem lehet teljes értékű pénzeszköznek tekinteni, mert nem tartós jellegűek. Sok esetben lehetetlen valamilyen választásról beszélni. A vállalkozók a rendelkezésre álló forrásokat használják. A pénzeszközök rendelkezésre állása mellett nagyon fontos a döntéshozatal módja is. A következő kérdést nagyon gyakran teszik fel: „Hogyan finanszírozzuk egy új gép beszerzését?”. Ha feltételezzük, hogy a gép műszaki jellemzői kellően meghatározottak és illeszkednek a jelenlegi termelési és piaci problémákhoz, a lehetséges megoldás tapasztalaton, megszokáson, személyes affinitáson, gazdasági mutatókon vagy több kritérium kombinációján alapult. Bármit is dönt a vállalkozó, semmiyen esetben sem hanyagolhatjuk el a gazdasági elemzést és a meghatározott mutatók értékét.

A külső finanszírozás nagyon fontos a vállalkozók számára. A hitel a sikeres vállalkozóknak lehetővé teszi a vállalkozás beindítását, a gyorsabb növekedést és nagyobb piaci részesedés megszerzését. Amennyiben a hitelfelvétel pénzügyi nehézségek mellett, kisebb jövedelmezőségnél történik, a hitelfelvétel gyorsabb és nagyobb bajt is jelenthet. Legrosszabb esetben a többségi tulajdon vagy a cég elvesztését is jelentheti.

A hitel (lat. creditum – kölcsön, tartozás, amit a credere – valakire bízni igéből képeznek) olyan vagyoni-jogi helyzetet jelent, mely a hitelező (hitelező) és adós (hitelfelvevő) között jön létre; ennek során a hitelező egy bizonyos pénzt, árut vagy egyéb szolgáltatást ad át bizonyos időre, bizonyos feltételek mellett, az adós pedig kötelezettséget vállal, hogy a kötelezettségeit rendben teljesíti és tartozást megadja, illetve visszafizeti (Dragičević, A., 1995.). A hitel nem egységes kategória, hanem egy csomó besorolást tartalmaz, különböző kritériumok mentén. A leggyakoribbak a következő kritériumok:

Törlesztési idő szerint:

- rövidtávú
- középtávú
- hosszútávú

Rendeltetés szerint:

- beruházási
- termelési
- fogyasztási

Hitelfedezet szerint:

- A) fedezetlen
- B) fedezett
 1. jelzálog
 2. lombard
 3. egyéb

A hitelezés tárgya szerint:

- áruhitel
- pénzhitel

Hitelintézet szerint:

- kereskedelmi banki hitel
- biztosító társasági hitel
- takarékpénztári hitel
- integrátori pénz- és áruhitelek: kereskedők, feldolgozók és input-előállítók

A hitelt a hitelemek határozzák meg, melyek tartalmazzák az összes fontos tulajdonjogi paramétert. A hitel legfőbb elemei:

- tőke összege
- kamatláb
- törlesztési határidő
- törlesztés módja
- garancia
- halasztott törlesztés ideje
- egyéb adminisztratív költségek
- saját eszközök projektbe való fektetése
- formális feltételek (állampolgárság, erkölcsi bizonyítvány, vagyon stb.)

A hitelköltségek és a törlesztés módja különösen fontosak a vállalkozók számára. A kamat és a hiteldíj teszi ki a hitelköltség legnagyobb részét. A költség a bankárok számára azt jelenti, amit a profit jelent a vállalkozóknak – ez számukra a legfőbb bevételi forrás. Azonban, a kamatláb egy összetett mutató, amit több paraméter is meghatároz. A kamat mértéke a következőktől függ:

- infláció mértéke
- törlesztési határidő
- hitel rendeltetése
- vállalkozás kockázata
- kamat felszámításának módja: fix vagy változó

A hitelszerződés aláírása előtt mindenesetre a következőket kell ellenőrizni:

- Lehetővé teszi-e a jövedelmezőségi ráta, hogy ilyen kamatlábbal vegyünk fel hitelt?
- Mik a bújtatott hitelköltségek? (a bankártól kérjünk THM információt, mely minden „bújtatott” költséget tartalmaz)
- Képes-e a hitellel finanszírozott vállalkozás az önálló hiteltörlesztésre?
- Hogyan tud a hitel hatni az egyes termékek pénzügyi eredményeire, a hitelvonalakra és a teljes működésre?
- Lehetséges-e a kockázatkezelése, tudjuk-e mit kell tenni, ha a nem kívánt esemény valóban bekövetkezik?
- Elfogadható-e hogy ilyen hosszú ideig törlesszük a hitelt?

A bank megőrzi a betéteket és arra passzív kamatot fizet. Ennek egy részét a lakosságnak folyósítja fogyasztói, lakáscélú és áruhitel formájában, a másik részét pedig vállalkozóknak, vállalkozói hitelként fizeti ki. Erre a hitelezők aktív kamatot fizetnek. Azonban, a bankoknak alapvetően nincs mindig annyi saját tőkéjük, hogy folyósítsák a hiteleket, ezért

a pénzt bankközi piacon szerzik és bankközi kamatot fizetnek. A banki működést meghatározó szabályok ellenére a bankok, más vállalkozókhoz hasonlóan szintén tönkremehetnek. Kicsi a valószínűsége, hogy egy banki csőd a vállalkozó banki hitelét is maga alá temeti. A banki megtakarítások sokkal könnyebben veszhetnek oda. A banki szanációért és lakossági betétekért felelős állami szervek Horvátországban és Magyarországon 100.000 € kuna és forint ellenértékben biztosítják a banki betéteket.

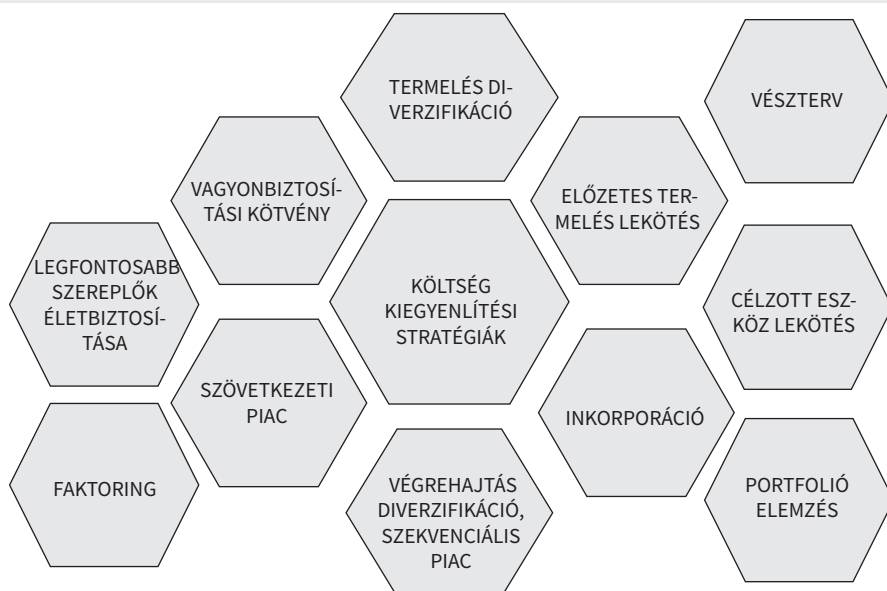
8.3.1. INNOVATÍV, MAGASAN TECHNICIZÁLT PROJEKTEK FINANSZÍROZÁSA

Az innovatív, magasan technicizált projektek finanszírozása néhány egymást követő fázisban történik. A projekt korai (kereskedelmi hasznosítás előtti) fázisban nem történik pénzkölcsönzés. Általában törzstőke betétekről és grantokról van szó, melyek a következőket tartalmazzák: befektetési „angyalok“, ún. pre-seed tőke, ún. seed tőke és kockázati tőke (angolul: venture capital). A bankok mint finanszírozási források csak a kereskedelmet megelőző fázis végén jelennek meg, majd nem a tőzsdére való bevezetéssel párhuzamosan (IPO).

Új befektetők számára nagy fontossággal bír a következő két megjegyzés: a védett szellemi tulajdon felhasználása jövedelmet tesz lehetővé, de egyúttal a mérlegben immateriális vagyonként is jelen van, ami hitelvisszafizetési biztosítékként is jelentőssé teszi. Emellett két nagyon erős finanszírozási eszköz is rendelkezésre áll, a crowd funding és a crowd sourcing.

8.4. PÉNZÜGYI KOCKÁZAT

A kockázat vizsgálata során nem annyira a kockázat az összes aspektusa számít – sokkal fontosabb mindent megtenni annak érdekében, hogy a konkrét kockázat ne jelenjen meg. Tehát nem csak kockázat elemzésre van szükség, hanem az előre nem látható helyzeteket is tervezni kell (angolul: contingency plan). A gyakorlatban a vállalkozó kiválasztja az összes rendelkezésre álló opciót, azokat amelyeket megengedhet magának és amelyeket a múltban már használt. A javíthatatlan optimisták a jó szerencséjükben bíznak. A 38. ábra a mezőgazdaságban leggyakrabban használt kockázat csökkentési és kiegyenlítési stratégiákat mutatja be.



36. ábra: Vállalkozói kockázatcsökkentési és kiegyenlítési stratégiák

Forrás: Módosítva: Štefanić, 1996. alapján

Mivel a biztosítási kötvény meglehetősen drága, a biztosítási feltételek pedig szigorúak lehetnek, ezt a kockázatot sokan nem vállalják. Számos negatív tapasztalából okulva előre lemondanak az inkorporációról, a termelés előzetes lekötéséről és a szövetkezeti piacról. Mivel a likvid eszközök száma kicsi, az egyetlen fennmaradó megoldás a termelés diverzifikálása és a szekvenciális piac megcélzása. Annak érdekében, hogy a diverzifikáció hatékony legyen, első sorban számszerűsíteni kell a kockázatot. Ez sokak számára jelent megoldhatatlan problémát. A kockázatkompensációs céllal lekötött eszközök jó minőségű megoldást jelentenek. Ez azt jelenti, hogy biztosítási kötvény vásárlása helyett egy megfelelő összeget kötünk le egy független számlán. Amennyiben egy káros esemény valóban bekövetkezik, a kártérítést a pozíció terhére hajtjuk végre. Ha erre nem kerül sor, a számlán lévő összeget (tőkét és kamatot) a következő évben ismét a biztosítási kötvény értékével megegyező összegre növeljük és lekötjük. Egy kis odafigyeléssel a lehetséges kockázati forrásokra és a pénzügyi fegyelemre ez az eszköz nagyon hatékonyan használható a kockázat ellenőrzésére.

8.4.1. ÁFA RENDSZERREL VALÓ KAPCSOLAT

Az ÁFA körös vállalkozók a megvásárolt inputok után ÁFÁ-t fizetnek, illetve ÁFÁ-t számlának fel a termékekre és szolgáltatásokra²². Adót csak a beszerzési és eladási ár közötti különbözetre kell fizetniük, a teljes összeget a végfelhasználók fizetik. Ez valójában azt

²² Az ÁFA rendszerben a gyártók és a kereskedők egyfajta adóbegyűjtőként működnek.

jelenti, hogy az ÁFA az árak szintjén a gyártóra nézve semleges. Azonban, sokan döntenek úgy, hogy nem lépnek be az ÁFA rendszerbe, még hozzá több okból is.

Pillanatnyilag Horvátországban²³ három ÁFA kulcs van: egy általános 25%-os, kettő kedvezményes 5%-os (kenyér, tej, könyv, tankönyv, tudományos folyóirat, támogatott gyógyszer és gyógyászati segédeszköz) és egy 13%-os (szállás és reggeli, félpanziós és teljes panziós ellátás, camping szolgáltatások, yachtturisztikai szállás szolgáltatások, ételkészítés és étkeztetés, nyomtatott újság és folyóiratok, étolaj, állati és növényi zsíradék, gyermekétel, vízszállítás, fehér kiristálycukor, koncertbelépők).

2018. január 1-jétől az ÁFA körbe való belépés határa Horvátországban 300.000,00 kn. A kereskedelmi társaságok az ÁFA kötelezettségeket az elszámolási időszak végéig fizetik, mely 30 napot (illetve 90 napot, ha az éves forgalom kisebb 800.000,00 kunánál) tesz ki, tekintet nélkül arra, fizették-e a számlát vagy sem. Az egyéni vállalkozók csak a számla teljesítése után kötelesek ÁFÁ-t fizetni. Ez az opció a 3 millió kuna összegnél kisebb bevétellel rendelkező vállalkozásoknak elérhető, ha ezt időben kéri az illetékes adóhatóságnál.

A fentiekből kitűnik, hogy a szervezeti forma és az ÁFA rendszerrel szembeni státusz komoly hatást gyakorolnak a kis- és középvállalkozók életére. Egy sikeres, nagy növekedési ütemmel rendelkező vállalkozó pénzügyi problémákkal szembesülhet ha a tevékenységét céggként végzi. A 3.000.000 kn összegnél nagy értékű áru és szolgáltatások ÁFÁ-ját a következő elszámolási időszakig ki kell fizetnie, tekintet nélkül arra, hogy a vevő kifizette-e a számlát. Ez a hatás tovább súlyosbodik azoknál a kis- és középvállalkozóknál, akik gazdasági válságok és nemfizetési válságok idején működnek.²⁴

Ha a vevők zöme nem ÁFA körös, a kivülmaradási döntés helyes is lehet. Azonban, ha a vevők ÁFA alanyok, a vásárlással nagy előnyt, adóviSSzaigénylési jogot veszítenek. Ez azt jelenti, hogy inkább egy rendszerben lévő szállítót fognak választani.

Magyarországon az ÁFA rendszert a 2007. évi CXXVII., ÁFÁ-ról szóló törvény szabályozza. Az ÁFA körbe való belépés küszöbértéke 8,000,000 forinti (vagy ezzel egyenértékűvaluta). Magyarországon jelenleg három ÁFA kulcs van: az általános kulcs 27 %-os, a kedvezményes ÁFA kulcsok 18 és 5 %-osak. Emellett a magyar ÁFA rendszerben vannak mentesített területek is. A legtöbb piacon értékesített termék, valamint a kiállításokon és vagy/vásárokon forgalmazott termékek után 27 %-os ÁFA fizetendő. A kedvezményes 18 %-os ÁFA kulcs bizonyos tejtermékekre, pékárura és kereskedelmi szállás szolgálta-

²³ Horvátországban az ÁFA rendszert az ÁFA törvény szabályozza (Hivatalos Közlöny 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16).

²⁴ A horvátországi ÁFA rendszerről több információt a Pénzügyminisztérium – Adóhatóság brossúrája (ÁFA kezdőknek), az ÁFA törvény és a vonatkozó utasítások tartalmaznak. A horvát adórendszerről egy azonos című brossúra jelent meg, mely részletes információkat tartalmaz. A fenti anyagok esetében figyelembe kell venni a kiadás dátumát, ugyanis a Minisztérium időnként frissíti és azonos címen adja ki a brossúrákat.

tásokra vonatkozik. Az 5 %-os ÁFA körébe bizonyos gyógyszerek, gyógyászati eszközök, könyvek, e-könyvek, internetes szolgáltatások, étkeztetési szolgáltatások (alkoholos italok kivételével), folyóiratok és a távfűtés tartoznak. Magyarországon csak a közérdekű vagy különleges szolgáltatások ÁFA mentesek. E tevékenységek részletes felsorolását az ÁFA törvény 85-87. cikke tartalmazza.²⁵

Az ÁFA fizetési kötelezettség alapesetben negyedévente esedékes.

Az ÁFA bevallás gyakorisága összegtől, illetve időnként bevételtől függően lehet havi, negyedéves vagy éves gyakoriságú. Bizonyos adóalanyok – például azok, akik a bejegyzés évében kezdik magyarországi adóköteles tevékenységüket, valamint a következő évben – havi ÁFA bevallásra kötelezettek.²⁶ Magyarországon az ÁFA bevallás elektronikus úton történik.

²⁵ Az ilyen szolgáltatások jegyzéke az ÁFA-törvény CXXVII. 85-87. szakaszában található.

²⁶ Az uniós adószám kötelező azon vállalkozók számára, akik üzleti kapcsolatot létesítenek egy másik uniós országban bejegyzett vállalkozóval.

PÉNZÜGYI TERV - ÖSSZESÍTÉS

Üzletbe azért fogunk, hogy pénzt keressünk. Ebből az következik, hogy első sorban jó pénzügyi képességgel kell rendelkezünk. Egy új vállalkozás elindításakor csak korlátozott tőke áll rendelkezésre, pénzt csak akkor szabad költeni, ha ez feltétlenül szükséges, a tevékenység során pedig a meglévő felszerelésre és készletekre kell támaszkodni. Ugyancsak meg kell határozni a legjobb árpolitikát, mely a legjobb megtérülést biztosítja a kínált termékek és szolgáltatások esetén. Ebben nagy segítséget adhat a jó minőségű pénzügyi menedzsment. Ily módon lehetővé válik a szükséges erőforrások felfedése és a vállalkozás különböző üzleti kockázatoktól való védelme. Az új pénzügyi projektek értékelése, a pénzügyi tervezés, likviditás és a pénzügyi környezettel fenntartott kapcsolatok további megbízható alapot képeznek a fontos pénzügyi döntések meghozatalához.

Az üzleti siker mutatók információt szolgáltatnak az egyes termékekről és a teljes termelésről. Szükség szerint és a rendelkezésre álló adatok alapján a vállalkozó egy vagy több statikus és dinamikus üzleti siker mutatót választhat. Emellett a pénzügyi elemzés is több, egy-egy területre vonatkozó sablont tartalmaz. A sztenderd dokumentumok a mérleg, az eredménykimutatás és a cash flow kimutatás. A vállalkozás elmúlt és jelenlegi állapotán kívül a pénzügyi elemzés lehetővé teszi a jövőbeni üzleti események előrevetítését.

A beruházások finanszírozása kivételesen fontos minden vállalkozó számára. Minden vállalkozó érdekelt a megfelelő pénzeszközök konkrét szükségletehez igazodó biztosításában. Emellett különösen fontos a pénzügyek kezelése a normál működés során, vagy válságos helyzetekben. A megfelelő minőségű pénzügyi elemzés segít választ találni arra a kérdésre, hogy a termelést növelni vagy diverzifikálni kell, esetleg le kell róla mondani. Amennyiben a vállalkozó időben kielégítő minőségű, pontos információt kap, időben tud helyesbítő lépéseket tenni. Az „abszolút” pontossághoz való ragaszkodás általában túl későn jelenik meg, túl drága és kontraproduktív lehet.

Az innovatív vállalkozók számára a szellemi tulajdon megfelelő kezelése több szempontból is kiemelten fontos: a védelem megállíthatja az ágazatba újonnan érkezőket, valamint immateriális vagyonként szerepel a mérlegben, s így hiteltörlesztési biztosítékként is használható. Azonban a használata első sorban bevétel szerzést tesz lehetővé.

9. KOCKÁZATKEZELÉS

AMIT TANULNI FOGUNK

- Vállalkozás indítás negatív aspektusai.
- Üzleti kommunikáció jelentősége a vállalkozóra nézve.
- Vállalkozó általi idő és stressz kezelés jelentősége.
- Vállalkozó személyes és üzleti biztonságának jelentősége.

9.1. VÁLLALKOZÓI TEVÉKENYSÉGRE HATÓ KÜLSŐ TÉNYEZŐK

9.1.1. EXTERNALIZÁCIÓ

Teljesen emberi módon minden sikert a saját önfeláldozó munkánknak, az összes gondot pedig külső tényezőknek tulajdonítunk. Sok embernek az externalizáció talán a legfejlettebb képességük. Mindenről a tehetségtelen politikusok, az inkorrekt üzleti partnerek, a lusta és tehetségtelen dolgozók, a globális világválság, az előreláthatatlan, rossz klimatikus viszonyok, a rossz szerencse vagy valami más tehet. Az olyan kérdések, ki választotta és képezte ki a dolgozókat, ki választotta ki az üzleti partnereket, ki állapodott meg velük a konkrét üzleti kapcsolatról, valamint az összes többi hasonló kérdés és a problémák más szemszögből való vizsgálata teljesen el vannak hanyagolva. Minőségi elemzésre akkor van szükség, ha a vállalkozó az elsődleges tényekre, és nem a körülményekre koncentrál.

Túlhangsúlyozott externalizációval a vállalkozók nagyon kellemetlen helyzetbe kerülhetnek. A gyengébb eredmények okát kizárólag másokban látják, ami bénítólag hat rájuk. Bizonyos esetekben az externalizáció általános kifogássá válik, így semmilyen problémamegoldó tevékenység sem zajlik, még azok a problémák is megoldatlanul maradtak, amelyek részlegesen vagy teljesen maguk a vállalkozók okoztak.

9.1.2. SZÜRKE GAZDASÁG

Egy jó minőségű üzleti terv megalkotása során a tapasztalt vállalkozók rendszeres szinten, különböző szemszögből ellenőrzik az üzleti ötletet. Ily módon jelentősen csökken a hibák lehetősége. Nagy csapdát jelent az előkészítés, hiszen a kezdő vállalkozók nagy része a konkurencia elemzésekor csak a bejegyzett vállalkozókra és cégekre fókuszál, és figyelmen kívül hagyja a szürkegazdaságot. A szürkegazdaság hatása nagyban függ a tevékenységtől – ha a projekt olyan gazdasági ágazaton belül történik, mely fejlett szürkegazdasággal rendelkezik, ennek hosszú távú negatív hatásai lehetnek.

Abban a társadalomban, amely tolerálja a szürkegazdaságot, nagy adóteherrel rendelkezik és nem valósítja meg következetesen az érvényes törvényeket és végrehajtási utasításokat

nagyon nehéz felvenni a versenyt a rendszeren kívül működő vállalkozókkal. Nagy hiba egy olyan személyt, mely nem rendelkezik bejegyzett vállalkozással vagy céggel alkalmatlannak, versenyképtelennek vagy üzleti szempontból jelentéktelennek minősíteni. Sokan közülük vállalkozóként veszélyesebb vesenytársak a bejegyzett vállalkozóknál. Egyébként, ők sokkal nehezebb körülmények között működnek. Conrad Jay Levinson a gerilla marketinget alkalmazó vállalkozókat marektinges gerilla harcosoknak hívja. Mindazokat, akik a szürke zónában tevékenykednek joggal lehet illegális vállalkozónak nevezni. Nekik szállítaniuk kell a marketing üzenetet a vevők felé és egyúttal meg kell tartaniuk a felügyeleti szervek bizalmát. Végso soron, az új vevők elégedettsége nagyon nagy kell, hogy legyen, ugyanis ellenkező esetben ők maguk is feljelenthetnék az illegális vállalkozókat az illetékes szerveknél.

9.1.3. NEMFIZETÉS, NEMFIZETÉSI VÁLSÁG ÉS FIZETÉSI KULTÚRA HIÁNYA

A probléma elemzésének legfőbb irányvonalait már meghatároztuk az első fejezetben tárgyalt, kis- és középvállalkozásokra vonatkozó paradigmában. A hatékony marketing jó, az értékesítés még jobb. Ennél csak a fizetés fontosabb. A fizetés fontossága a gyorsan növekvő cégek esetében a legfontosabb, ahol nagy pénzsükséglet van jelen, és minden fizetési fennakadás nagy problémát okozhat. A nemfizetési problémát tovább bonyolítja az azok az esetek, amikor a megrendelő a fizetés határidő sokadik meghosszabítása után kompenzációt javasol, méghozzá nagyon kedvezőtlen feltételekkel.

Ha a nemfizetés egyedi esetből szélesen alkalmazott gyakorlattá válik, nemfizetési válságról beszélhetünk. Tekintet nélkül arra, mi okozta ezt a helyzetet, a saját tevékenységek rutinellenőrzési folyamataiba be kell építeni egy beszámolási és ellenőrzési rendszert, mely a követelések behajtását kezeli, a teljes externalizáció helyett; ehelyett felelősséget kell vállalni a saját működésünkért és a fizető vevők felé kell fordulnunk. Ez egyúttal a halálos hibák elkerülésének legjobb módja.

9.1.4. CSŐD ELŐTTI EGYEZSÉG, KULCSFONTOSÁGÚ PARTNEREK, VEVŐK ÉS SZÁLLÍTÓK CSŐDJE

A vállalkozók túlnyomó többsége a tevékenysége során csak a saját működésére fókuszál. A kulcsfontosságú partnerek működése gyakran ismeretlen tényező. És ezt teljesen rendszerben is van, amíg a kulcsfontosságú partner, vevő vagy szállító nem küzd pénzügyi nehézségekkel, amelyek az Ön működésére is ki fognak hatni. A horvát Csőd előtt egyezségről szóló törvény értelmében az adós a hitelezőnél kedvezőbb helyzetben van. Amellett, hogy az állam részéről számíthat az adók és egyéb köztartozások elengedésére, jelentős könnyítések számíthat a hitelezői oldalon is. Annak ellenére, hogy a nevezett Törvény²⁷ mögött

²⁷ A vita a Horvát Köztársaságban 2015. májusa óta hatályban lévő csőd előtti egyezségről szóló törvényről zajlik.

valószínűleg jó törvényhozói szándék húzódott meg, a gyakorlatban ezt nehéz tetten érni. Egyébként, a „sikeresen” végrehajtott csőd előtti egyezség után a hitelezők nem rendelkeznek semmilyen biztosítékkal arra vonatkozólag, hogy az adós végül nem megy csődbe.

Kellemetlenséget azok az esetek okoznak, amikor olyan céggel kerülünk kapcsolatba, mely tulajdonosa még néhány vállalkozással rendelkezik, és ezek közül néhány már csőd előtti megegyezés állapotában vagy csődeljárás alatt van, és ezek nehéz pénzügyi helyzete közvetett hatást gyakorol a mi működésünkre is.

9.1.5. A NEMTUDÁS NEM MENTESÍT

Az egész könyvet végigkíséri a vállalkozás egy nagyon fontos szempontja. A vállalkozás nagyon komplex és nagyon hasonlít az idegen nyelvek tanulásához. Egyszerűen nem elég elviekben mindent tudni egy idegen nyelvről, ismerni a szófajokat, igeidőket, ragozást, mondattani szabályokat, frázisokat és sok minden mást. Gyakorlás és valós élethelyzetekre való alkalmazás nélkül a nyelvnek nem lesz elvárt gyakorlati értéke, és egyszerűen nem fogják tudni megrendelni a kedvenc ételüket, megtalálni egy címet a kapott utasítások alapján, vagy megtudni valami mást és fontosat. A vállalkozás összetettsége azokból a különféle technológiai és gazdasági aspektusoktól függ, amelyekre figyelniünk kell, azonban a nemtudás nem mentesít minket a büntetések fizetése alól, amelyek a működési szabálytalanságokból fakadnak.

9.1.6. KIVÉTELEK

Mindenben vannak kivételek. A gyakorlatban ez a következőt jelenti: a vállalkozó hihet a munkatársainak, de a fontos dolgokat ellenőriznie kell, tanácsadót kell alkalmaznia, még hozzá a legmegfelelőbbet, sok kérdést tehet fel, gondoskodhat a siker méréséről, de a valódi mutatókat kell előtérbe vennie. Egy olyan vállalkozó, aki néhány cégbírószági nyilvántartásból csődeljárás miatt törölt céggel rendelkezik talán nem a legjobb stratégiai partner választás.

9.2. SAJÁT ÜZLETI HIBÁK

9.2.1. MEGENGEDÉS HELYETT MEGBOCSÁTÁS

Ahol mások problémát, ott a vállalkozók lehetőséget látnak. Sokan eközben hihetetlen önfegyelmet és makacsságot tanúsítanak. Egyaránt sok vállalkozó ilyen esetekben elhamarkodottan cselekszik. A gyakorlatban ez sokféle módon nyilvánul meg, sok ügyfél mondott le a de minimis támogatásról azért, mert nem valósult meg elég gyorsan, sokan a médiáknak adtak át új termékre vonatkozó információkat, vagy azelőtt adták ki, hogy megindult a megfelelő ipari tulajdon védelmi eljárás. Legtöbbjük számára egy dolog közös: később megbánják, amit tettek. Azonban továbbra sem kérnek tanácsot vagy engedélyt, hanem hajlamosak bocsánatot kérni, miután az eredeti terv nem hozta meg az eredetileg várt eredményt.

9.2.2. TÁMOGATÁSOK ÁLTAL MOTIVÁLT VÁLLALKOZÓK

Egy felismert lehetőség nagyon jó alapja a projekt sikeres végrehajtásának, de sok vállalkozó a vállalkozói lehetőség felismerése helyett, mely a vevők valós igényein alapul, csak projekt finanszírozási lehetőséget lát. A horvát EU csatlakozás idejében a SAPARD²⁸ és a nemzeti tőketámogatási programok voltak aktuálisak, melyek első sorban a mezőgazdaság bizonyos szegmenseinek fejlesztésére szolgáltak. A szarvasmarha tenyésztési támogatások 500.000 kn (~ 70.000 €) támogatást biztosítottak a vállalkozóknak. A pályázati időszakokban sok támogató ügynökség és intézmény, valamint a tanácsadók nagy vállalkozói érdeklődéssel találkoznak. A tejmarha projekt kapcsán, például, olyan ügyfelek kértek információkat, akik a tejről és a tehenekről semmit sem tudtak. Ezzel egyetlen céljuk volt csak, hogy 500.000 kn összegű támogatást kapjanak. A tejtermelés igényes műfaj, a tehének berögződött szokásokkal rendelkező lények, korán kelnek, rutint igényelnek, valamint egész éves gondozásra van szükségük. Emellett az egységre jutó profit árérések is viszonylag alacsonyok, így az operatív nagyságrend kritikus jelentőségű a jövedelem termelés terén. Ha mindezek mellett valaki még nem is szereti őket, nagyon nehéz versenyképességet, hosszú távú fenntarthatóságot és személyes elégedettséget elérni. Ezen kívül valamely ágazat tőketámogatása nehéz körülmények között indokolt első sorban, amiről egy pillanatra sem feledkezhetünk meg.

9.2.3. TÉVES ÉRTÉKELÉSEK

vállalkozók a döntéseiket a környezet megfigyelése alapján, legjobb tudásuk és tapasztalataik alapján hozzák. Sok az olyan szempont és réteg amelyek révén téves döntést lehet hozni. Teljesen egyértelmű, hogy a munkatársak és beszállítók rossz megválasztása hatással van a vállalkozásra. A stratégiai hibák még veszélyesebbek. Egy rossz piaci szegmens kiválasztása még komolyabb következményekkel járhat. A misszió és vízió szintjén jelentkező hibák egyértelműen a legsúlyosabbak.

A cégalapítás minden vállalkozó számára kiemelten fontos pillanat. Ebben a pillanatban aligha gondol valaki is a csőd lehetőségére. Azonban, nem fog mindenki üzleti sikert aratni, és az ideiglenesen sikeres vállalkozók közül is sokan fognak csődbe menni. A csődeljárást a nemzeti törvények szabályozzák. Horvátországban ez a Csődtörvény és a törvény módosításai (Hivatalos Közlöny 44/96, 29/99, 129/00, 123/03, 82/06, 116/10, 25/12, 133/12). Magyarországon ezt az 1991. évi XLIX. törvény a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról szabályozza.

A csőd egy bírósági eljárás, mely során az adós vagyontömegéből kollektív módon elégtítki a hitelezők követeléseit. Ennek során csődtervet lehet hozni, amely biztosítja az átszervezést. A csődeljárás Horvátországban a kereskedelmi társaságok, vagy egyéni vállalkozók vagyonát érintheti; a csődeljárásokat a cégbíróságok bonyolítják.

²⁸ Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development

A csődeljárásnak két alapvető oka lehet: 1. 60 napnál hosszabb fizetéseképtelenség 2. túlzott eladósodottság, illetve az a helyzet, amikor az adós vagyona már nem fedezi a kötelezettségeket. A csődeljárás a kereskedelmi társaság vagy egyéni vállalkozás cégbírósági nyilvántartásból való törlésével is végződhet, vagy a gazdasági társaság átszervezés után folytathatja tevékenységét, de előfordulhat az is, hogy egy másik jogi személybe olvasztják. A hitelezők ebben az esetben elhalasztják a követeléseiket annak érdekében, hogy később nagyobb százalékban hajthassák be, illetve üzletrésszé és hitellé tehessék azokat. Ily módon a csődeljárás teljeskörű hatást fejthet ki és hatékony terápiává válhat minden téves értékelés vonatkozásában; így a katarzis után a gazdasági társaság folytathatja a működését

A csőd előtti egyezség a horvát jogrendszer és gazdasági rendszer sajátossága. A csőd előtti egyezség a Pénzügyi működésről és csőd előtti egyezségről szóló törvény alapján valósulhat meg (Hivatalos Közlöny 108/12 és 144/12), azzal a céllal, hogy a fizetési és likviditási gondokkal küzdő vállalkozások pénzügyi átszervezésen esehessenek át, amely a fizetőképesség és likviditás visszaállításával a hitelezőknek kedvezőbb lehetőségeket teremt a követelések behajtásához, mintha az adós ellen csődeljárás indult volna. A csőd előtti egyezségről szóló törvény mellett nagyon fontos az Adótartozások csőd előtti egyezség során történő kezelésének rendjéről szóló utasítás is (Hivatalos Közlöny 3/13). Az eljárás az adósság nagyságától és a dolgozók számától függően rövidített vagy rendes formában bonyolódhat, az eljárást megvalósító vállalkozó pedig számíthat az adósság jelentős részének elengedésére és a fennmaradó törlesztés átütemezésére.

9.3. MÁSOKTÓL VALÓ FÜGGÉS, ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ

Egy sikeresen fejlődő, jól működő cég nagy személyes meglegedettséget hozhat. Azonban, mindez nagy terhekkel és kötelezettségekkel is jár. Az üzletvezetés alapvetően másokkal való együttműködésről, vevőkről, szállítókról, munkavállalókról, hatóságokról, médiákról és más résztvevőkről szól, a kommunikáció pedig időt és gyakran hiányzó képességeket kíván.

9.3.1. VEVŐKKEL FENNTARTOTT KOMMUNIKÁCIÓ

Az elégedett vevők fontos fegyvertényt jelentenek a versenytársakkal fennálló problémák kezelésében. Azonban, vevőket valóban nehéz találni. A jobb és olcsóbb termékek nem jelentenek automatikusan rohamozó vevőket. A vevőkkel rendszeres és következetes kommunikációt kell fenntartani. Nagyon veszélyes ha a vállalkozó bármely okból elhanyagolja ezt a munkát. Az, hogy a vállalkozó nem kommunikál jól a vevőkkel, nem szereti a kommunikációt vagy nincs rá ideje nem jelenti, hogy a feladatot el kell hanyagolni. Az önképzés vagy külső szakértők bevonása megfelelő megoldást jelenthet.

9.3.2. SAJÁT ÜZLETI SZERVEZETEN BELÜLI KOMMUNIKÁCIÓ

Ha a vállalkozó egyedül van a cégében, aligha lehet ilyen problémája. Mások bevonásával és munkába állításával azonban ez a fajta kommunikáció egyre fontosabbá válik. Ki kell emelni, hogy a fejlődő vállalkozás típusa nagyban kihat a belső kommunikációra. Az a tevékenység, mely során minden dolgozó egy helyen, egy üzlethelyiségben van, sokkal könnyebben irányítható egy olyan rendszernél, ahol a székhelyne kívül még tíz különböző telephely is működik.

A saját üzleti szervezeten belüli kommunikáció nagyon fontos az üzleti hatékonyság szempontjából és a vevői elégedettség elérése terén. Ezért kell állandóan alkalmazkodni a piaci változásokhoz és növekedő üzlethez, mivel az 5 dolgozóval való működést teljesen mást kíván ahhoz a helyzethez képest, amikor egy cégnek 50 vagy 500 dolgozója van. Ha megvizsgáljuk a Heller és Hindle-féle menedzser kézikönyv (1998) szerkezetét, megállapíthatjuk, hogy a fejezetek legnagyobb része a következő területekkel foglalkozik: világos kommunikáció, idővel való gazdálkodás, döntéshozatal, sikeres feladat hozzárendelés, motiválás, teamek vezetése, megbeszélések bonyolítása, sikeres prezentációk, sikeres tárgyalás, interjúk, változás menedzsment, stressz csökkentés.

Tekintet nélkül arra, mennyire sikeres a belső kommunikáció, a kegyetlen valóság az, hogy a vállalkozó végső soron egyedül van. Senki sem fogja helyette meghozni a nehéz, kulcsfontosságú döntéseket. Egy alkalmatlan rokon elbocsátása, nemzeti növekedési hitelek felvétele, egy nem jövedelmező kirendeltség bezárása vagy valami teljesen más olyan nehéz döntést jelentenek, amivel leginkább magának a vállalkozónak kell megküzdenie. Ilyen helyzetekben a tanácsok és a támogatás kivételesen fontosak: a vállalkozói klubok, ahol a vállalkozók a hasonló helyzetű kollégáikkal tárgyalhatják meg a gondjaikat kivételesen fontos szerepet játszhatnak.

9.3.3. A GAZDASÁGI RENDSZER ÉS JOGÁLLAM SZERVEIVEL FENNTARTOTT KOMMUNIKÁCIÓ

Az üzleti működés különböző aspektusait számtalan jogszabály szabályozza, ami gondot jelent, főleg a KKV-k esetében. Nemcsak sokat kell tudni, hanem naprakésznek kell lenni a módosuló jogszabályok terén. Nagy problémát jelent az is, hogy a vállalkozók úgy gondolják, a jogszabályok jó része nem érinti őket.

A gazdasági szervekkel és a jogállami szervekkel zajló kommunikáció nagyon gyakran szorongást vált ki a vállalkozóknál, azonban ez semmiképp sem jelenti azt, hogy a kommunikáció figyelmen kívül hagyható. A vállalkozók a működésüket első sorban az érvényes jogszabályokhoz kell, hogy igazítsák annak érdekében, hogy ne veszélytessék fölöslegesen a vállalkozás versenyképességét és fenntarthatóságát.

9.3.4. MÉDIAKAPCSOLATOK

A médiakapcsolatok minden méretű vállalkozás számára kivételesen fontosak. Ezek olyan gerilla pillanatot eredményezhetnek, mely segítségével az üzletet váratlan magasságokba lehet fejleszteni. Egyúttal a cég bukásának okai is lehetnek. A kis cégek alapvetően nem engedhetik meg maguknak, hogy PR szakembert alkalmazzanak, így ezek a feladatok a vállalkozóra hárulnak. A nagy rendszerek alkalmazhatnak ilyen szakembert, vagy akár teljes PR részlegeket is működtethetnek, ami nem jelent automatikusan jobb munkavégzést. A PR kisvállalkozók esetében első sorban interjúkat, cikkek nyomtatáshoz való előkészítését, rádiós és tévés szereplést vagy sajtókonferenciák szervezését jelentheti.

9.4. NEUROLINGVISZTIKAI PROGRAMOZÁS ÉS STRESSZ KEZELÉS

Az elején úgy tűnhet, hogy a saját vállalkozás indításához egyedül egy innovatív termék vagy szolgáltatás szükséges. Mivel a vállalkozás idővel fejlődik, teljesen egyértelmű, hogy a siker olyan egyéb tényezőkön is múlik, amelyekkel a vállalkozó eleinte nincs tisztában. Természetesen továbbra is igaz, hogy a terméknek vagy szolgáltatásnak talákoznia kell a vevők igényeivel, még hozzá a versenytársaknál jobb módon, azonban ez tulajdonképpen magától értetődik. Matematikai nyelvezettel, ez az üzleti siker szükségszerű, de nem elégséges feltétele. A konkurencia a rosszabb termékek ellenére még mindig nagyobb üzleti sikert érhet el jobb marketinggel, PR-ral, pénzügyi menedzsmenttel, emberi erőforrás irányítással vagy valami mással. Kivételesen fontos tudatosítani a gyengeségeket és megtalálni azokat az embereket, akik segíthetnek egy sikeres cég felépítésében, nem csak kiváló szolgáltatások és termékek fejlesztésével.

Tekintet nélkül arra, hogy az új vállalkozó rendelkezik-e előzetes munkavállalói tapasztalatokkal vagy egyáltalán nincs munkatapasztalata, saját cégen belüli szerepe nagyon összetett. A sikerhez sok kalap kell, hiszen a vállalkozó egyszerre termékfejlesztő, eladó, könyvelő, projekt manager, fordító és minden más, ami az adott pillanatban szükséges. Az egyetlen problémát az a tény okozza, hogy egy napban nincs elég idő mindehhez, hiszen a magánélet és az alvás hosszú távon nem tűrhet halasztást.

Paradox, hogy sokak úgy gondolják, a vállalkozók valóban nem dolgoznak. A rugalmas munkaidő lehetővé teszi, hogy elvigyék a gyerekeket az iskolába, vagy bármelyik napszakban elhozzák őket. Azonban az időbeosztásuk továbbra is tele van elvégzendő feladatokkal, és a döntéseket is meg kell hozni. És a vállalkozók éppen ebben, a döntéshozatalban kiválóak. Általában sok kiváló ötlettel rendelkeznek, amiből csak kevés valósulhat meg. A sürgősségi prioritások meghatározása, illetve a meghatározott prioritásokra való fókuszálás a siker egyik nagyon fontos eleme. Ez egyúttal egyetlen módja annak, hogy kezelni tudjuk azt a kaotikus helyzetet, mely felváltva ellentétes irányú cselekvést kíván meg tő-

lünk. Ellenkező esetben a vállalkozókat összpontosítási rendellenesség fenyegeti (angolul: Attention Deficit Disorder – ADD, ADHD).

A neurolingvisztikai programozás-NLP²⁹ egy olyan kommunikációs, személyes fejlődési és pszichoterápiás módszer, amit Richard Bandler és John Grinder fejlesztettek ki az USA-ban, Kaliforniában a 20. század hetvenes évei során. Hipotézisüket arra a koncepcióra építették, hogy a neurológiai folyamatok (“neuro”), nyelv (“lingvisztikai”) és tapasztalat által átvett viselkedésminták között (“programozás”) kapcsolat állítható fel, és ezeket az élet során, bizonyos célok elérése érdekében fel lehet használni. A következő hipotézis azt állítja, hogy a kommunikációban hatékony emberek képességei másolhatók az NLP módszer segítségével, és ezekre a képességekre bárki szert tehet.

Mint általában minden, az NLP is attól függ, mennyire sikeresen tudta a vállalkozó elsajátítani a tudást és a képességeket. Ha megfelelően alkalmazzák, a módszer nem csak a tolerancia küszöböt emeli minden olyan dolog esetében, amit a másokkal való kommunikáció során megélhetünk, hanem a következő fázisban hatást lehet gyakorolni másokra és saját kommunikációval nagyobb eredményeket lehet elérni. A kiválóságot fenntartó NLP oszlopok minden tevékenység esetében a következők:

- Jól kilakított végeredmények
- Raport
- Rugalmasság
- Szenzoros éberség

A kommunikáció lényege a kapott válasz. Az NLP kiválóan működhet olyan rendes embereknel is, akik nem megfelelően és meggondolatlanul reagálnak. Azoknál a személyeknél, akik önállóan vagy csapatban bűncselekményeket terveznek az NLP korlátozott hatást fejt ki. Függetlenül attól, ki melyik végén van a kommunikációs csatornának nagyon óvatossá kell lenni, mivel a test és elme részei ugyanannak a rendszernek. A kommunikáció eredményekkel való elégedetlenség egészségi hatásokat is eredményezhet. A vállalkozók nem csak hosszú munkaidővel rendelkeznek, hanem gyakran megszakítás nélkül dolgoznak, még hozzá sok dolgot csinálnak egyszerre (angolul: Multitasking), kevés alvással. Rövidke szabadidejükben e-mail üzeneteket olvasnak okostelefonjukon vagy tabletjükön, térfelügyelő kamera képeket nézegetnek és egyfolytában a munkájukkal foglalkoznak. Ha ezekhez hozzáadjuk a rendszeretlen és rossz minőségű étkezést és a kevés mozgást, a katasztrófa minden eleme jelen van. Csak a detonátor hiányzik. Fellép a kiégés szindrómája³⁰, de krónikus betegségek, szív- és agyi infarktus is kialakulhat.

Fontos, hogy a „negatívok” is használják gerilla marketinget és NLP-t. Egy gerilla eseménnyel könnyebben magukra vonadják a figyelmet és viszik végbe bűnözői ötleteiket. Ha

²⁹ Forrás: https://en.wikipedia.org/wiki/Neuro-linguistic_programming, online [2015. június 23.]

³⁰ A kiégés (angolul: Burnout szindróma) egy olyan lélektani, érzelmi és fizikai kimerültséggel járó állapot, amit hosszú távú munkahelyi elégedetlenség és stressz okoz.

a vállalkozó nem képes lemondani a „túl szép, hogy igaz legyen“ típusú ajánlatokról, saját magát károsítja meg.

9.5. ÜZLETI ÉS SZEMÉLYES BIZTONSÁG

A személyes és üzleti biztonság vizsgálata során rögtön az elején néhány különleges esetet kell megkülönböztetnünk. A konkurencia vagy más érdekelt fél különböző legális vagy illegális módon juthat érzékeny információkhoz:

1. Horvátországban a fő üzleti adatok a GFI-POD rendszeren keresztül érhetők el, a kereskedelmi társaságok üzletrészei nyilvánosak és a bírósági adatbázisból legálisan elérhetők, amit a vállalkozók talán nem is tudnak. Az adatok kiegészítő forrását a fizetős adatbázisok jelentik.
2. Az érzékeny információk egy részét saját naivitásunkkal és hibáinkkal fedjük fel. Elveszítjük vagy ellopják a mobiltelefonunkat vagy hordozható számítógépünket, fontos dokumentumainkat és dolgainkat. Súlyosabb esetet jelent, amikor szándékosan teszünk olyat, ami ellenünk hat. Egyebek közt ebbe a kategóriába tartoznak a rossz szerződések, az ipari tulajdon túl korai vagy nem megfelelő közzététele, a túlzott fáradtság és rossz döntések meghozatala.
3. A bűncselekmények, rablások, lopások fizikai sérülésekkel vagy halállal is végződhetnek.

9.5.1. ÜZLETI BIZTONSÁG

Az üzleti biztonságot különböző tényezők veszélytethetik, ezek közül néhányról már volt szó. A konkurencia üzleti titkokhoz jutott. A korábban megbízható partner megbízhatatlanná vált és nem fizet. A partner csőd előtti egyezséget kötött vagy egyenesen csődbe ment. Azonban, a gondok forrásai közel sem merültek ki. A korábban megbízható üzleti partner ismeretlen irányba távozott, a céget törölték a cégjegyzékből, mivel három évig sorban nem adott le statisztikai beszámolót. A vállalkozó vehet szintekre nem osztott, nem legális ingatlanokat, túl sok pénzt fektethet be egy olyan projektbe, amely sehogy sem akar sikerülni, olyan részvényeket vehet, amelyek értéke jelentősen zuhan, pénzt adhat kölcsön, amit egyszerűen nem kap vissza, vagy egyszerűen csalás áldozatává válhat.

9.5.2. SZEMÉLYES BIZTONSÁG

A sikeres vállalkozók időnként bűnözők vagy elmeháborodottak áldozataivá válnak. Elképzelhető, hogy ezekhez az emberekhez korábban személyes vagy üzleti kapcsolat fűzte őket, amely később rossz irányba mozdult el. Ezért figyelni kell a fizikai védelemre (biztonsági őrzés az üzlethelyiségekben) és technikai védelemre (adatok titkosítása és őrzése, betörés elleni védelem, tűzelző rendszer, térfigyelő kamerák).

9.6. TISZTESSÉGTelen KONKURENCIA, PIACI VERSENY VÉDELME

Idáig a marketinget a „mit kell csinálni” szempontjából vizsgáltuk. A továbbiakban azokat a tevékenységeket vizsgáljuk, amelyeket kerülni kellene, mivel a hatóságok és a piaci versenyért felelős ügynökségek figyelmét vonhatják magukra. Legrosszabb esetekben bírósi perek is indulhatnak. A tisztességtelen konkurenciáról szóló fejezet még egy dolog miatt fontos. Ha ismerjük, és a konkurencia tisztességtelen módszereket alkalmaz a marketingtevékenységében, védelmi intézkedéseket vezethetünk be.

A piaci versenyjog elsődleges jogforrása szűkebb értelemben az Európai Közösség létrehozásáról szóló EU Rendelet, amit teljes egészében átvett a horvát jogrendszer a Piaci verseny védelméről szóló törvényben (Hivatalos Közlöny 122/2003), amelyben meghatározásra kerülnek a piaci versenyt sértő esetek, többek között a tiltott szerződéskötések, a hivatali visszaélés és a tiltott koncentráció. Magyarországon a piaci versenyt a 2008. évi XLVII. számú, Tisztességtelen piaci verseny tilalmáról szóló törvény és Kormányrendelet 45/2014 (II. 26.) szabályozzák, melyek részletesen kitérnek a fogyasztók és a vállalkozók közti szerződésekre.

Az Európai Unió létrehozásáról szóló 81. cikk így szól: „A közös piaccal való összeférhetlenség miatt tilosak az azok a vállalatok közti szerződések, vállalati társulások közti megállapodások és az a közös működés, mely hatással lehet a tagállamok közti kereskedelmi forgalomra, valamint azzal a céllal és következménnyel járnak, hogy akadályozzák, korlátozzák és nehezítsék a piaci versenyt a közös piacon, főképpen azok amelyek:

- a) közvetlenül vagy közvetve adásvételi árakat vagy más kereskedelmi feltételeket határoznak meg;
- b) a termelést, piacot, műszaki fejlesztést vagy beruházásokat korlátozzák vagy felügyelik;
- c) megosztják a piacot és a beszerzési forrásokat;
- d) egyenlőtlen feltételeket alkalmaznak a különböző partnerek azonos kereskedelmi ügyleteire, amivel kedvezőtlen helyzetbe kerülnek a konkurenciához képest;
- e) a szerződéskötést más felek jóváhagyásához kötik, melyek a természetük és a kereskedelmi szokások alapján semmilyen kapcsolatban nem állnak a nevezett szerződések tárgyával.”

Annak ellenére, hogy a jelen cikkben szereplő tilalom mellett megkötött összes szerződés semmis, azokban az esetekben amikor a közös tevékenység a műszaki és gazdasági fejlődést szolgálja, amiből a fogyasztók tisztességesen részesülnek a tilalmat nem kell alkalmazni.

z EU-s Alapszerződés 82. (korábban 86.) cikke a következő módon rendelkezik a befo-lyással való visszaélésről: "Minden uralkodó helyzettel aló visszaélés egy vagy több vállalat részéről a közös piacon vagy annak jelentős részén tilos és összeegyezhetetlen a közös piaccal, amennyiben hatással lehet a két tagállam közötti árucserére. Ilyen visszaélés főleg a következők révén valósulhat meg:

- (a) tisztességtelen adásvételi árak közvetlen vagy kereskedelmi feltételek közvetett vagy közvetlen bevezetése;
- (b) fogyasztók kárára történő termelés, piac és műszaki fejlődés korlátozás;
- (c) egyenlőtlen feltételek alkalmazása különböző kereskedelmi partnerek esetén, ami kedvezőtlen helyzetet teremt a konkurenciával szemben;
- (d) olyan szerződéses feltételek diktálása, mely során a másik fél által elfogadott feltételeknek természetük szerint vagy a kereskedelmi szokás és gyakorlat értelmében nincs semmilyen kapcsolatuk a szerződés tárgyával."

Tilos minden olyan koncentráció, mely új helyzetet teremt vagy erősíti valamely vállalkozó vagy vállalkozók együttes helyzetét, ha ez jelentős hatást gyakorol a piaci versenyre, kivéve ha résztvevők be tudják bizonyítani, hogy a koncentráció erősíti a piaci versenyt, és ez meghaladja az uralkodó helyzetből következő negatívumokat. Koncentráció alatt a következőket értjük: vállalkozások átvétele vagy beolvasztása, ellenőrzés megszerzése többségi részesedés, üzletrészek vagy szavazati jogok alapján, vagy olyan vegyesvállalatok (joint venture) megszerzése, melyek hosszabb távon alapvetően független gazdasági alanyként működhetnek.

Azokat a vegyesvállalatokat (joint venture), amelyek célja a vállalkozók közötti piaci verseny fenntartása nem tekintjük koncentrációnak. Részvények és üzletrészek szerzése más vállalatokban, mely más vállalkozások átszervezésével jár (egyesítés, beolvasztás, vagyónátvitel és hasonló), szintén nem tekinthető koncentrációnak.

A tisztességtelen konkurencia és piaci verseny (angolul: unfair competition; franciául: concurrence déloyale; németül: unlauterer Wettbewerb) olyan vállalkozói magatartást jelentenek, mely sérti a jó gyakorlatot. Legtöbbször fogyasztókat megtévesztő magatartásról van szó a termékek származásával és tulajdonságaival kapcsolatban, melyek rontják a megítélést és megbontják a kereskedők közti üzleti kapcsolatokat.

Egyes szerzők a tisztességtelen konkurencia vonatkozásában említik a szerzői jogok megsértését, valamint az ezzel való visszaélést, ami alatt a jogtalan szellemi tulajdon használatot és üzleti titkok eltulajdonítását értjük. Ezeket a kategóriákat bűncselekménynek tekintjük, amit annak jellege és az okozott kár szerint a szabálysértési jogszabályok és a büntető törvénykönyv szabályoznak.

9.6.1. TISZTESSÉGTelen VERSENY FŐBB KATEGÓRIÁI

Tisztességtelen versenynek a következőket tekintjük:

- Megtévesztés.
- Termékek és szolgáltatások hamis bemutatása.
- Hamis hirdetés, rászedéssel (angolul: Bait-and-switch).
- Termék összekeverhetőségével okozott megtévesztés, főleg a termék származása és kinézete kapcsán, leggyakrabban megtévesztő márkajelek használatával.
- Jogtalan védjegyek használata és felcserélése.
- Konkurencia lejáratása és rágalmozása.
- Bizalmas információ felfedése.
- Mások eredményeinek kihasználása (free riding).
- Párhuzamos reklámozása (pozitív és negatív).
- Korlátozó jogszabályok megsértése.
- Bizalmas információkkal való visszaélés volt dolgozók részéről, vevők átvétele céljából.
- Kellemetlen/nem megfelelő reklámok – megfélemlítés alkalmazása értékesítés céljából.
- Átláthatatlan promóciós technikák alkalmazása, pld. lottó, ajándékok, bónuszok.
- Piaci tevékenységek megzavarása, pld. konkurens visszaváltható csomagolás tönkretétele.

9.6.1.1. MEGTÉVESZTÉS

A megtévesztés különösen összetett kategória. A legegyszerűbb eset, amikor azt állítjuk, hogy egyik kenyérszelet a másiknál kevesebb kalóriával rendelkezik csak azért, mert vékonyabb. Ez a tisztességtelen verseny klasszikus példája. Ezt a léprecsalás technikája követi, amikor a vevőknek olcsó termékeket reklámozunk. A vevő nem tud ilyen terméket találni a boltban, ezért hasonló, de drágább terméket kínálunk neki. Az az eset, amikor kénnel tartósított afrikai dióféléket árulunk „CALIFORNIAN SUNSHINE“ felirattal, bio terméként sokkal súlyosabb, mivel egyes vevőknél allergiás reakciót válthat ki a kénes tartósítószer. Megtévesztésnek minősül az is, amikor a cégnevet a cégbíróságnál bejegyzettől, vagy cégiratoktól vagy interneten megjelenített módtól eltérően használjuk, vagy ha engedély nélkül folytatunk tevékenységet, ami a Kereskedelmi társaságokról szóló törvény szerint szabálysértésnek minősül (630. cikk 2. bekezdés). Valótlan adatok megadása és vagyoni helyzet megtévesztő bemutatása a reklámokban szintén olyan szabálysértést képez, mely a Kereskedelmi társaságokról szóló törvény szerint tiltottnak minősül (624. és 625. cikk).

9.6.1.2. VERSENYTÁRSÁK LEJÁRATÁSA ÉS RÁGALMAZÁSA

A tisztességtelen piaci verseny klasszikus példáját jelentik a következő állítások:

1. A konkurens joghurt állott tejből készült.
2. A mienkkel egyforma konkurens termék veszélyezteti a fogyasztók egészségét.

9.6.1.3. BIZALMAS INFORMÁCIÓK FELFEDÉSE

A bizalmas információk felfedését az 1994. évi TRIPS egyezmény tisztességtelen versenynek minősíti. A WTO tagjait arra kötelezi, biztosítsák a bizalmas információk védelmét. Fontos, hogy az érvényes és lejárt szabványba foglalt információk nem képeznek üzleti titkot.

9.6.1.4. MÁSOK EREDMÉNYEINEK KIHASZNÁLÁSA

- Legszelesebb értelemben ezt a viselkedést utánpótlásnak minősíthetjük
- Ilyen tevékenység is a szándékos megtévesztés, amely gyakran más eredményeinek kihasználásával jár
- Tipikus példa a (gyakran alacsony minőségű) áruk és szolgáltatások hasonló védjeggyel való ellátása, valamint a konkurencia megkülönböztető jegyeinek „feloldása”.

9.6.1.5. PÁRHUZAMOS REKLÁMOZÁS

- Pozitív: a termék egyformán jó, mint a konkurencia terméke
- Negatív: a termék jobb a konkurenciánál
- Szabály: „A tisztességes vállalkozónak joga van arra, hogy ne emlegessék, akkor sem, ha az igazságot mondják.”
- A törvényesség a nemzeti jogrendtől függ, azonban az állaspontok változnak és a korrekt ár összehasonlítás megengedett.

9.6.2. TISZTESSÉGTLEN ÜZLETI GYAKORLAT

A horvát fogyasztóvédelmi törvény IV. fejezete meghatározza az elfogadhatatlan üzleti viselkedést. A törvény fejezetének rendeletei kitérnek a tisztességtelen kereskedői gyakorlatra, többek közt a megtévesztő üzleti gyakorlatra és az agresszív viselkedésre. Az üzleti gyakorlat akkor tisztességtelen, ha bizonyos termék kapcsán jelentős hatást gyakorol az átlagos fogyasztó viselkedésére, akinek ezt a terméket szánják, vagy hozzá eljut, illetve akire a gyakorlat irányul. A tisztességtelen üzleti gyakorlatra főleg a testi és mentális különleges szükségletekkel rendelkező fogyasztó érzékenyek, de ez vonatkozik az idősebb és könnyelműbb vásárlókra is.

9.6.2.1. MEGTÉVESZTŐ ÜZLETI GYAKORLAT

Az üzleti gyakorlat akkor megtévesztő, ha olyan pontatlan információkat tartalmaz, amelyek valótlanok, vagy más módon tartalmaz pontatlanságokat és megtéveszti vagy megtévesztheti az átlagos fogyasztót, és valószínűleg olyan vásárlásra ösztönzi, amire egyébként nem szánná rá magát. A megtévesztő üzleti gyakorlat zavaró tevékenységeket és engedményeket tartalmaz.

Megtévesztő üzleti gyakorlatnak a következőket tartjuk:

1. A kereskedő azon állítását, hogy bizonyos viselkedési szabályzatot írt alá, miközben ezt nem tette meg.
2. Védjegyek, minőségi védjegyek engedély nélküli használata.
3. Az az állítás, hogy a kereskedő által alkalmazott szabályokat egy illetékes szerv engedélyezte, holott ez nem felel meg a valóságnak.
4. Az az állítás, hogy a kereskedő gyakorlatát és tevékenységét egy erre felhatalmazott hatóság vagy magáncég engedélyezte, javasolta és jóváhagyta, holott ez nem fedí a valóságot, vagy ha gyakorlata nincs összhangban a nevezett jóváhagyás, ajánlás vagy engedély feltételeivel.
5. Vásárlás felhívás egy olyan áron, amiről a kereskedő alaposan hiheti, hogy az adott áron nem lesz képes szállítani az adott terméket, olyan időben és mennyiségben, amely elvárható lenne a termék esetében, valamint nem lesz képes biztosítani, hogy ezt egy másik kereskedő helyette megtegye.
6. A termék egy bizonyos áron való hirdetését, majd a hirdetett termék bemutatásának visszautasítását vagy a megrendelő átvételének visszautasítását, a termék elfogadható határidőn kívüli vagy hibás szállítását, valamely más termék promóciója céljából.
7. Azon hamis állítás, hogy termék egy bizonyos időszakon át lesz csak elérhető vagy csak különleges feltételekkel érhető el annak érdekében, hogy a vevő vásárlási döntést hozzon, amivel elveszti a lehetőséget és időt a körülmények ismeretén alapuló döntéshozatalhoz.
8. Azon kötelezettségvállalás, hogy az eladó a vevőnek értékesítés utáni szolgáltatásokat nyújt, miközben a vásárlás előtt egy olyan nyelven kommunikál, mely nem az EU hivatalos nyelve, egy olyan országban ahol a vevő tartózkodik, amire a vásárlót nem figyelmeztették a szerződéskötés előtt.
9. Azon állítást, hogy a termék értékesítése törvényes, holott ez nem fedí a valóságot.

10. Különleges ajánlatként bemutatni azokat a vevői jogokat, amelyek a vevőt egyébként is törvényesen megilletik.
11. Olyan hirdetési felület használat, mely során nem lett világosan kifejezve szavakkal és jelekkel és hangokkal, hogy hirdetésről van szó.
12. Olyan hamis állítások, melyek a termék jellegével és a kockázat mértékével kapcsolatosak, arra való utalással, hogy a termék meg nem vásárlása veszélyeztetheti a fogyasztó vagy családtagjai biztonságát.
13. Olyan termék hirdetése, amit valamely más fogyasztó állított elő, oly módon, hogy ez a vevőt arra a megállapításra ösztönözze, hogy a terméket más gyártó hozta létre.
14. Piramisjáték szervezése, vezetése és hirdetése, miközben a fogyasztó első sorban beléptetésért, nem pedig termék vásárlásért vagy fogyasztásért kap juttatást.
15. Az az állítás, hogy a kereskedő nemsokára abbahagyja a tevékenységét vagy más helyre költözik, holott ez nem igaz.
16. Az az állítás, hogy a termék szerencsejáték nyereményt biztosíthat.
17. Azt a hamis állítást, hogy a termékek betegségeket, funkcionális zavarokat és kóros eltéréseket gyógyítanak.
18. Hamis piaci információk terjesztését, melyek piaci állapotra vagy termékek elérhetőségére vonatkoznak, azzal a céllal, hogy a vevő piac árának nem megfelelő áron vásárolja meg a terméket.
19. Azt az állítást, hogy az üzleti tevékenység során nyereményjátékot vagy promóciót írnak ki, de a meghatározott nyeremény vagy annak ellenértéke nem kerül kiosztásra.
20. »Gratis«, »ingyenes«, »térítés nélküli« és hasonló feiratok használata a termékeken, annak ellenére, hogy a fogyasztónak ezekért fizetnie kell oly mértékben, ami eltér a gyakorlattól és szokásos szállítási költségektől
21. Reklámanyagok számlával vagy valamely más fizetésre felszólító dokumentummal való kiküldése, mely a vevőnél azt az érzést keltheti, hogy már megrendelte az adott terméket, annal ellenére, hogy ez nem felel meg a valóságnak.
22. Hamis kép keltése annak érdekében, hogy a vevő nem a tevékenységi körén belül működik vagy a kereskedő vevőként való bemutatása.
23. Hamis állítás arról, hogy a vásárlás utáni szolgáltatások egy másik, vásárlás országától eltérő EU-s országban is elérhetők.

Az üzleti gyakorlatot akkor is megtévesztőnek tekintjük, ha konkrét esetben, figyelembe véve az összes körülményt, jellemzőt és az adott kommunikációs eszköz korlátait nem tartalmaz fontos információkat, amelyekre a szövegkörnyezettől függően az átlagos fogyasztónak szüksége van, hogy alapos tájékoztatás alapján alapos döntést hozhasson. Megtévesztésnek minősül az is, ha a kereskedő elrejtí az információkat és homályos, érthetetlen, kétértelmű vagy elkésett magyarázatot ad.

9.6.2.2. AGRESSZÍV ÜZLETI GYAKORLAT

Az üzleti gyakorlat akkor agresszív ha konkrét esetekben nyugtalanító, erőszakos – beleértve a fizikai erőszakot is – és fenyegető. Ily módon számítani lehet arra, hogy nagy mértékben csökken a választás lehetősége az átlagos fogyasztók részéről, akik olyan döntés hoznak vagy hozhatnak, amit egyébként nem tennének meg.

Agresszív üzleti gyakorlatnak a következőket tekintjük:

1. Azon benyomás felkeltése, hogy a fogyasztó nem mehet el az üzletből, amíg meg nem köti a szerződést.
2. Fogyasztók otthonukban való látogatása, a távozásra való felszólítás figyelmen kívül hagyása, kivéve akkor és abban a mértékben, amennyire ez szerződés teljesítéssel függ össze.
3. Kitartó és kérértlen kommunikáció a fogyasztókkal telefon, fax, e-mail vagy más telekommunikációs eszköz útján, kivéve akkor és abban a mértékben, amennyire ez szerződés teljesítéssel függ össze.
4. Biztosítási kötvény érvényesítése során olyan dokumentumok igénylése az ügyféltől, melyek nem relevánsak a jogultság megítélése szempontjából, vagy válasz megtagadása annak érdekében, hogy álljon el a jogos, szerződésen alapuló követeléstől.
5. Gyerekeket célzó hirdetések, melyek közvetlenül a gyerekeket akarják vásárlásra ösztönözni, vagy arra hívják fel a gyerekeket, hogy ezt a szüleik vagy más nagykorú személy útján tegyék meg.
6. Olyan termék ellenértékének azonnali vagy halasztott fizetése, vagy olyan termék visszaszolgáltatása és őrzése amit a szállító leszállított, a vevő pedig meg sem rendelt.
7. A fogyasztó közvetlen tájékoztatása arról, hogy a kereskedő tönkremegy, ha a vevő nem veszi meg a termékét.
8. Hamis képkeltés arról, hogy a vevő nyereségre tett szert vagy tehet szert, és pedig feltétlenül ha ehhez valamit megtesz, annak ellenére, hogy a valóságban

semmilyen díj vagy haszon sem létezik, illetve a megszabott feltételek valótlanok és az eladó a vevőnek költségeket akar okozni.

A tisztességtelen üzleti magatartás tiltott, de a vonatkozó Törvény tilalmai nem vonatkoznak a szokásos reklámozásokra és azokra a felnagyított nyilatkozatokra amelyeket nem kell szó szerint értelmezni.

Magyarországon a fogyasztók jogait az 1997. évi CLV. Fogyasztóvédelmi törvény védi. Ezen a területen fontos még a 2005. évi CLXIV. Törvény, a kereskedelmi tevékenység folytatásáról szóló 210/2009. sz. Kormányhatározat (IX. 29.), valamint a reklámtevékenységgel kapcsolatos alapvető feltételekről és a reklámozás bizonyos korlátozásáról szóló 2008. évi XLVIII. Törvény.

A VÁLLALKOZÓI ÉRME HÁTOLDALA - ÖSSZESÍTÉS

Egy üzleti ötletet nem lehet könnyen és gyorsan sikeres vállalkozássá tenni, s ez nem csak pozitív hatást gyakorol a vállalkozóra és családjára. Kronológiai értelemben a vállalkozót fenyegető veszélyek és ezek miatt elkövetett hibák két időszakra, a vállalkozás megindítás előtti időre és az aktív időszakra összpontosulnak.

A jelentkező külső hatások számos összetevőből állnak, azonban az externalizáció, a szürkegazdaság és a nemfizetés mint üzleti környezet külön figyelmet érdemel. Az üzleti saját hibák három viselkedési mintát követnek: a megengedést helyettesítő megbocsátás, a támogatások által ösztönzött vállalkozás és a téves értékelések.

Egy sikeresen fejlődő és működő cég nagy személyes meglegedettséget jelentet. De ez egyúttal nagy teher és kötelezettség is. Egy üzlet vezetése alapvetően másokkal való együttműködésre utal, ezek lehetnek vevők, szállítók, dolgozók, bankárok, hatóságok, médiák és más résztvevők – a kommunikáció időt és gyakran hiányzó képességeket igényel. Kiemelkedik a vevőkkel folytatott kommunikáció, saját üzleti szevezeten belüli kommunikáció, a gazdasági és jogállami szervekkel, valamint a médiákkal folytatott kommunikáció.

Az üzleti és személyes biztonság kérdésében rögtön az elején meg kell különböztetni néhány különleges esetet. A konkurencia vagy más érdekelt különböző módon juthatnak üzleti információkhoz – ez történhet legális vagy illegális módon. A vállalkozó elemi csapás vagy háború áldozata is lehet. Az érzékeny információk egy részét naivitásunk és hibáink által is felfedhetjük. E kategória komolyabb részét a szándékos cselekmények jelentik, melyek a vállalkozó ellen hatnak. A legkomolyabb esetek közt a szándékos szellemi tulajdonnal való visszaélést, a szabálysértéseket és bűncselekményeket, zsarolásokat, lopásokat és rablásokat tekinthetjük, amelyekhez fizikai sérülések és halál is társulhat.

A vállalkozók nem jövőbe látók, így nem láthatják előre az összes, rájuk és változásaikra irányuló fenyegetést. Azonban készen kell állniuk arra, hogy egy ilyen helyzetre megfelelő választ adhassanak. A jövedelmezőség és likviditás egy részének feláldozásával jelentősen javítható a saját kockázatkezelési kapacitás. Emellett a jó minőségű üzleti tervezés során különböző krízis forgatókönyveket készíthetünk, ami gyorsítja a nem kívánt eseményre való reakciónkat és erősíti a hatékonyságot.

10. SZAKIRODALOM

Anonymous (2010.) Pravilnik o ustroju i upravljanju vršnom nacionalnom internetskom domenom. <http://www.carnet.hr/dokumenti> [online, 10.04.2015.]

Anonymous (2013.) PDV za početnike. Porezna uprava Ministarstva financija RH, Zagreb, 56 str.

Baldwin, J.M. (1973.) Observational learning following operantly conditioned imitation in severely and profoundly retarded children. Dissertations, Access via Proquest Digital Dissertations. Paper AAI7418219.

Campbell, R.K. (2010.) Assertive Law for Busy People. Second edition, Kendall Hunt publishing company, Dubuque, 253 str.

Cukor, G. (2007.) Brza izrada prototipova i proizvoda / reverzibilno inženjerstvo. Predavanje u sklopu kolegija „Proizvodne tehnologije“, RITEH, Rijeka, 50 str.

Dragičević, A.: Ekonomski leksikon. Informator, Zagreb, 1995., 927 str.

EPO IP4INNO teaching materials - modul 3B_Part3, available at <https://www.epo.org/learning-events/materials/ip4inno.html>

Farese, L.S., Kimbrell, G., Woloszyk, C.A. (2006.) Marketing Essential, Glencoe, McGraw-Hill, 367 str.

Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014.) The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Financial Times Publishing, 387 str.

Godin, S. (2005.) Plava Krava. Naklada Ljevak, Zagreb, 188 str.

Heller, R., Hindle, T. (1998.) The Essential Manager's Manual. Dorling Kindersley Limited, London, 862 str.

Katz, J. (2002.) Paradigme malog i srednjeg poduzetništva – osobna komunikacija, Saint Louis University i PSP EFOS

Knapić Salamon, D.J., Salamon, D. (2009.) Razvoj konkurentske prednosti biotehnoških poduzeća. Prilog na znanju utemeljenom marketingu, Stratevis, Zagreb, 324 str.

Kotler, P., Kartajaya, H., Stiawan, I. (2010.) Marketing 3.0. John Wiley and Sons Inc., Hoboken, NJ, 188 str.

Kraut, B. (1982.) Strojarski priručnik. Tehnička knjiga Zagreb, 686 str.

Lee, B. (2015.). Design Thinking. The Brown Forum in Osijek „Fostering the ICT Ecosystem“ Session Educating ICT Leaders today for Tomorrow, 14.-15. travanj

Levinson, J.C. (2008.) Gerilski marketing. Algoritam, Zagreb, 467 str.

MIT Sloan School of Management Working Paper No. MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226, Boston, 39 str.

Porter, M.E. (1979.) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, Vol. 57, No. 3/4, str. 86-93.

Porter, M.E. (1980.) Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a new introduction. The Free Press, New York, 405 str.

Stahl, M.J. (1995) Management: Total Quality in a Global Environment. Wiley, 580 pp.

Štefanić, I. (1993.) Kreditiranje poljoprivredne proizvodnje. Magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijek, 111 str.

Štefanić, I. (1999.) Troškovi i kalkulacije u poljoprivrednoj proizvodnji. Sveučilišni udžbenik, 174 str.

Štefanić I. et.al. (2000) Motivacije i stavovi studenata glede studija poljoprivrede i poljoprivrede kao zanimanja. Zbornik radova savjetovanja « Challenges to the Croatian Agriculture at the Verge of the 21st Century. Poreč, Croatia, str. 153-154.

Štefanić, I. (2015.) Inovativno³ poduzetništvo. Sveučilišni udžbenik, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 412 str.

Štefanić, N. (2013.) Industrijsko inženjerstvo. Autorizirana predavanja, Fakultet Strojarsstva i brodogradnje, Zavod za industrijsko inženjerstvo, Zagreb, 29 str.

Tate, K., Domb, E. (1997.) How to Help TRIZ Beginners Succeed. TRIZ Journal.

(<http://www.triz-journal.com/archives/1997/04/a/index.html>)

The European Union Recommendation 2006/962/EC on key competences for lifelong learning

von Stackelberg, H. (2011) Market Structure and Equilibrium. Springer. Izvorno djelo objavljeno 1934. godine.

Weill, P., Malone, T.W., D'Urso, V.T., Herman, G., Woerner, S. (2005.) Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

Zasiadly, K. (1999.) Kako razviti uspješan program poslovnog inkubatora. Seminar, Centar za poduzetništvo, Osijek

UBS Capital Najutjecajniji činitelji na uspjeh projekta, str 11

1. SZ. MELLÉKLET: HASZNOS LINKEK ÉS TÁMOGATÓ INTÉZMÉNYEK

Bajegyzett szabadalmak:

<https://worldwide.espacenet.com>

EU-s bejegyzett termék- és védjegyek:

www.tmdn.org

HORVÁTORSZÁG

Ingyenes

Hivatalos Közlöny (csak horvát nyelven)

www.nn.hr

Horvát törvénytár (csak horvát nyelven)

www.zakon.hr

Horvát cégbírószágok nyilvántartása

www.sudreg.pravosudje.hr

Horvát vállalkozói jegyzék

<http://or.minpo.hr/pretraga.htm>

Horvát vállalkozásokat támogató intézmények

<http://reg.mingo.hr/pi/public/#>

Horvát kereskedelmi társaságok pénzügyi beszámolói (GFI-POD)

www.fina.hr

Fizető

Horvát gazdasági társaságok fizető- és hitelképességének ellenőrzése

www.bisnode.hr

MAGYARORSZÁG

Ingyenes

Hivatalos Közlöny (csak magyarul)

<http://www.njt.hu/njt.php?kereses>

Magyar cégbírószágok nyilvántartásai

<https://www.e-cegjegyzek.hu/>

Magyar vállalkozók jegyzéke

<https://www.nyilvantarto.hu/evny-lekerdezo/>

Magyar vállalkozásokat támogató intézmények

Magyar kereskedelmi társaságok pénzügyi beszámolói

Magyar gazdasági társaságok fizető- és hitelképességének ellenőrzése

ISBN 978-953-8104-03-9

