

# **OTDK-DOLGOZAT**

**Kállai Emánuel**

**BA**

**2013**

**ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM A NÉPMŰVÉSZETBEN**  
**RECONNECTING WITH FOLKLORE VIA E-COMMERCE**

**Kállai Emánuel**

Kézirat lezárva: 2012. június. 30.

# Tartalomjegyzék

|       |                                                        |    |
|-------|--------------------------------------------------------|----|
| 1     | Bevezetés .....                                        | 1  |
| 2     | Bevezetés az elektronikus kereskedelem fogalmába ..... | 3  |
| 2.1   | E-kereskedelem infrastruktúrája.....                   | 6  |
| 2.1.1 | Kulcsrakész elektronikus megoldások .....              | 6  |
| 2.1.2 | Félkész elektronikus kereskedelmi megoldások .....     | 7  |
| 2.2   | Elektronikus kereskedelem keretmodelljei.....          | 9  |
| 3     | Népművészeti webáruház üzleti terve.....               | 13 |
| 3.1   | Problémafeltárás, indítítás.....                       | 13 |
| 3.2   | Üzleti modell felépítésének elméleti irányvonala ..... | 14 |
| 3.3   | Üzleti modell .....                                    | 16 |
| 3.4   | Folyamatmenedzsment .....                              | 19 |
| 3.5   | Szervezeti felépítés és feladatkör .....               | 24 |
| 3.6   | Piackutatás .....                                      | 31 |
| 3.6.1 | Magyarország .....                                     | 33 |
| 3.6.2 | Románia .....                                          | 35 |
| 3.6.3 | Míves emberek piaca.....                               | 36 |
| 3.7   | Marketing terv .....                                   | 39 |
| 3.7.1 | Attitűd alapú célcsoport meghatározás .....            | 41 |
| 3.7.2 | Márkaépítés .....                                      | 43 |
| 3.7.3 | Marketingmix .....                                     | 47 |
| 3.8   | Pénzügyi terv .....                                    | 50 |
| 3.8.1 | Kiadások.....                                          | 50 |
| 3.8.2 | Bevételek .....                                        | 52 |
| 4     | Üzleti modellben rejlő további lehetőségek.....        | 56 |
| 5     | Kockázatelemzés.....                                   | 58 |
| 5.1   | Projekten kívüli kockázat .....                        | 58 |
| 5.1.1 | Lehetséges belépők fenyegetése: .....                  | 59 |
| 5.1.2 | Helyettesítő termékek fenyegetése:.....                | 60 |
| 5.1.3 | Szállítók alkuereje: .....                             | 62 |
| 5.1.4 | Vevő alkupozíciója:.....                               | 63 |

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| 5.1.5 | Ágazati versenytársak: .....    | 63 |
| 5.2   | Projektben belüli kockázat..... | 65 |
| 5.2.1 | Emberi kockázat .....           | 65 |
| 5.2.2 | Jogi kockázat .....             | 65 |
| 5.2.3 | Pénzügy kockázat .....          | 66 |
| 6     | Összefoglaló.....               | 67 |
|       | Irodalomjegyzék.....            | 68 |
|       | Mellékletek.....                | I  |

## TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

|                                                                                  |        |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. ábra E-kereskedelem dimenziói (Choi, S.Y. et. al., 2003:1-13 alapján) .....   | 3      |
| 2. ábra Fogalommagyarázat .....                                                  | 4      |
| 3. ábra Hosszú Farok (Chris Anderson, 2006) .....                                | 15     |
| 4. ábra Üzleti modell vászon (Alexander Osterwalder és Yves Pigneur, 2011) ..... | 17     |
| 5. ábra Folyamatábra .....                                                       | 21     |
| 6. ábra Optimális szervezeti felépítés .....                                     | 25     |
| 7. ábra Keresések megoszlása .....                                               | 32     |
| 8. ábra Internetpenetráció életkor- végzettség bontásában (2010) .....           | 33     |
| 9. ábra Havi átlag kiadás (INSS, 2010) .....                                     | 35     |
| 10. ábra Online kommunikáció interaktív modellje (Hoffman- Novak 1997:4).....    | 40     |
| 11. ábra Elektronikus piac szegmensei (McKinsey, 2000) .....                     | 43     |
| 12. ábra Költségek eloszlása az első évben .....                                 | 52     |
| 13. ábra Várható pénzügyi eredmények .....                                       | 55     |
| 14. ábra Várható napi árrés.....                                                 | 55     |
| 15. ábra Iparági versenyt meghatározó erők .....                                 | 59     |
| <br>1. táblázat Bevétel alapadatai .....                                         | <br>54 |
| <br>1. melléklet Tervezet kiadások az első évben .....                           | <br>II |
| 2. melléklet Google Adwords kampány .....                                        | III    |

# 1 Bevezetés

Az internet összeköti a távoli pontokat, barátokat, hasonló érdeklődési embereket, de akár egy régió gazdasági fellendülését is eredményezheti (lásd izlandi turisztikai fellendülés<sup>1</sup>). A siker kulcsa a lehetőségek felismerésben és innovatív kihasználásában rejlik.

Dolgozatom indíttatása a székelyföldi népművészettel foglalkozó, mives emberek értékesítésének növelése, munkájuk ösztönzése. Annak ellenére, hogy egy páratlan értékű tudás és egyben hagyomány birtokában vannak mégsem tudnak csak ezen mesterségből megélni, többségük kénytelen akár külföldön is szezonmunkát vállalni, hiszen elmondásaik alapján „ittthon nem fizetik meg amit csinálnak”. Úgy látom ezen emberek legfőbb problémája nem mesterségükbe vetett hitében, tudáshiányukban van, hanem abban, hogy nem rendelkeznek közgazdasági, marketing ismeretekkel.

Székelyföldön az évek során számos közösségi vállalkozásra épülő kezdeményezés látott napvilágot (lásd: Székelygyümölcs, Székely termék, Átalvető, Góbé termék, Székely Legendárium), amelyek mind pozitív példaként szolgálnak, tükrözve az összefogás eredményességét a közösségünkben. A népművészettel foglalkozó személyek támpontját eddig a hagyományörzéssel foglalkozó alapítványok jelentették. Ezen alapítványok/ egyesületek vásárokon, kiállításokon való megjelenéssel tudják segíteni a mives emberek közvetlen értékesítését, ahol a kiszállási költségek és a helypénz miatt esetekben csak az elosztogatott névjegykártyákkal és talán egy kis profittal maradhatnak. Dolgozatomban egy új értékesítési modell kidolgozását és megvalósítását kísérelem meg. Tapasztalataim és a mives emberekkel történt beszélgetéseim alapján úgy látom a legnagyobb probléma az értékesítési lánc szűk keresztmetszetéből és az egységes, célzott fellépés hiányából adódik. Ezen problémák megoldását egy internet alapú vállalkozás üzemeltetésével

---

<sup>1</sup> Az Izlandi 2008-as gazdasági összeomlás után, Izland elnöke Olafur Ragnar Grimsson a közösségi médiával kapcsolata össze a barátságos Izland arcúlatát, amelynek Izland gazdasági fellendülését eredményezte <http://mashable.com/2012/03/15/iceland-technology/>

szeretném megoldani. A célkitűzés nem a mostani értékesítési csatorna eltüntetése, hanem ezen megoldások bővítése, vagyis az értékesítési csatorna szélesítése.

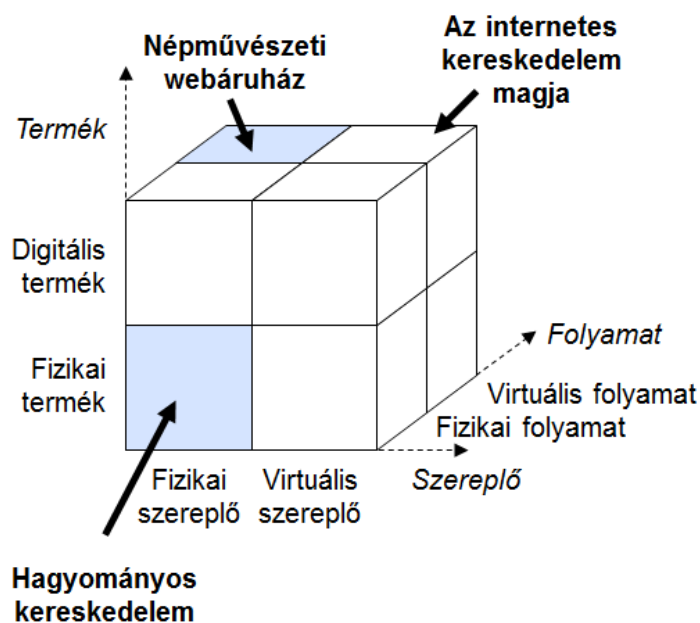
Dolgozatomon keresztül szeretném bemutatni a kezdeményezés megszületését. Az első és leghatékonyabb megoldás egy internetes vállalkozás üzleti tervének elkészítése. A vállalkozás piackutatásában megvizsgálom a román- magyar textil és ajándéktárgy piacot, mint piacpotenciált megalapozó tényezőt, valamint a népművészeti piacot, mint piacvolument meghatározó elemet. Azonosítom a célcsoportokat, majd online marketing stratégiát dolgozok ki a termékek értékesítésére. Kidolgozom a vállalat stratégiáját és konkrét üzleti modelljét. Végül az indulást követő évekre becslést készítek a várható pénzáramlásokról, valamint felmérem a lehetséges kockázatokat, és rávilágítok azok kezelhetőségére. Dolgozatom utolsó fejezeteiben megvizsgálom milyen további lehetőségek rejt az üzleti modell a környék és a kézműves emberek számára.

„Az Internet az első dolog, amit az ember épített, s amit mégsem ért. Ez a valaha volt legnagyobb kísérlet az anarchiára.”

(Eric Emerson Schmidt)

## 2 Bevezetés az elektronikus kereskedelem fogalmába

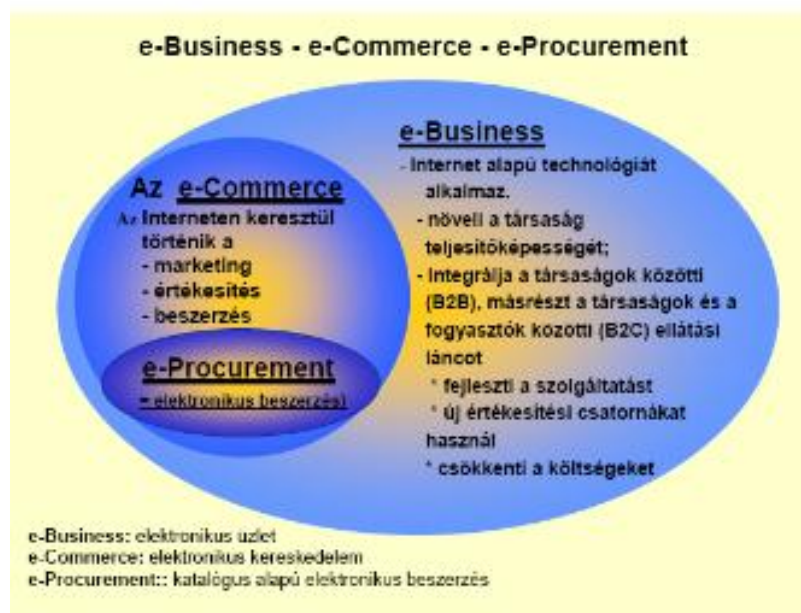
Az elektronikus kereskedelem fogalmait átjárva célom az e-kereskedelemben járatlan olvasó számára egy kis elméleti háttér biztosítani az üzleti tervem megértéséhez, valamint ezen fejezetben bepozícionálom a webáruházam az e-kereskedelem modelljei között. A kezdeményezés egyedisége és komplexitása miatt egyet fejezetekben a webáruházam helyének a megtalálásához több modell összevágására volt szükség. A fejezetben a modellek komplexitása és változatossága miatt nem élek a teljesség igényével, csak az üzleti modellem megértéséhez szükséges alap modelleket és kifejezéseket tárgyalom. Mielőtt megtekintenék az elektronikus kereskedelemben működő szereplők kapcsolatának modelljeit és fogalomtárát tekintsük meg a kereskedelem dimenziói, hogy jobban megérthessük mikor beszélünk elektronikus kereskedelemről.



1. ábra E-kereskedelem dimenziói (Choi, S.Y. et. al., 2003:1-13 alapján)

A **Error! Reference source not found.** megmutatja az adott bolt termékének vagy szolgáltatásának a virtuális térben való elhelyezkedését figyelembe véve a szereplők milyenségét is. Az ábrán szemléltetett dimenziók építőkockáiból jól láthat, hogy a hagyományos kereskedelemben résztvevő szereplők fizikai termékei vagy szolgáltatásai egy fizikai folyamat segítségével jutnak el a fizikai szereplőkhöz. Ettől az elektronikus webáruházak abban különböznek, hogy itt egy fizikai vagy digitális (pl. software) termék jut el egy virtuális folyamat segítségével egy fizikai vagy virtuális szereplőhöz. A webáruházak ebben a dimenzióban fejtik ki tevékenységüket, ez a dimenzió az internetes kereskedelem magja. Népművészeti webáruházammal az internetes kereskedelem dimenziójában működök fizikai termékkel. Azért nem tekinthető a kezdeményezésem hagyományos kereskedelemnek, mert nem rendelkezik a vállalkozás maga offline értékesítéssel, csak offline marketinggel.

Az elektronikus kereskedelem (e-Commerce) fogalmát számos nézőpont alapján megfogalmazhatjuk. A legfontosabb, hogy ne keverjük az elektronikus üzlet (e-Business) fogalmával.



2. ábra Fogalommagyarázat

Az elektronikus üzlet fogalma kezdetben az infokommunikációs eszközök<sup>2</sup> vállalati folyamatokban történő használatát jelentette. Amely fogalom első megfogalmazója az IMB volt az 1990-es évek közepén, amelyet az általuk piacra vitt komplex hardver, szoftver és hálózati megoldás piacra dobásával vezettek be. Az e-Business fogalomkörébe minden olyan üzleti tevékenységet beleértünk, amely digitalizált kommunikációs segítségével megy végbe. Ilyen folyamat lehet akár egy beszerzés, egy tranzakció, vevők részére nyújtott szolgáltatás, egy elektronikus úton történő vétel- eladás. Az e-Business a legtagabb folyamat ennek a része az e-Commerce, valamint az e-Procurement (elektronikus beszerzés).

Elektronikus kereskedelem, angolul *e-Commerce* alatt egy olyan folyamatot értünk, amely az elektronikus úton történő adást- vételt, marketinget, valamint a beszerzést foglalja magában. Kommunikációs nézőpontból az e-kereskedelem javak, szolgáltatások, információ vagy pénz továbbítása az internetes technológia közvetítésével. Üzleti folyamatok szemszögéből: üzleti tranzakciók és munkafolyamatok automatizálása az internet támogatásával. Ezen nézőpontok közül számunkra a legmeghatározóbb az online nézőpont, amely szerint az e-kereskedelem: termékek, szolgáltatások és információ online adás-vétele.

Az e-business, valamint az e-commerce közös része az *e-Procurement*, vagyis az elektronikus beszerzés. Abban az esetben beszélhetünk elektronikus beszerzésről, ha a vállalat üzleti tevékenységében csak a beszerzést oldja meg elektronikus úton.

Másik komplex fogalom, amellyel még találkozhattunk az elektronikus kereskedelem szakzsargonjában az *e-Services*, amelyet a HP vezetett be, az IBM termékére konkurenciaként reagálva. Ez a fogalom az e-business fogalmával hasonlítható a legjobban, a szakma nem különíti el ezt a két fogalmat.

---

<sup>2</sup> Information and Communications Technology (ICT) gyakran IT szinonimájaként használt az informatika és a kommunikáció, mint távközlés integrálódását fejezi ki

*„A szellemi tulajdon a 21. század olaja.  
Mi pedig már a kezdetektől tudtuk, hogy  
ha tényleg olajról van szó, akkor előbb-  
utóbb háború is lesz”*

*(Mark Getty)*

## 2.1 E-kereskedelem infrastruktúrája

Az elmúlt években exponenciálisan növekedet a cloud<sup>3</sup> alapú e-business szolgáltatást nyújtó vállalatok száma, amely az árak csökkenését és a szolgáltatás minőségének növelését eredményezte, ezért ebben a fejezetben ezzel a lehetőséggel is foglalkozok.

### 2.1.1 Kulcsrakész elektronikus megoldások

A kulcsrakész elektronikus megoldás egy olyan megoldási lehetőség, amely révén a webáruház egy már említett cloud rendszerben működik. A szerveroldali fájlok, nem állnak az ügyfél rendelkezésére, így a megrendelőnek nincs se lehetősége, se módja ezeket a forráskódokat megváltoztatni. Ebben az esetben az ügyfél egy bérleti díjat fizet a szolgáltatónak, amely jogot ad neki egy már kész webáruház használatához, termékei feltöltéshez azok adminisztrációjához.

Kulcsrakész webáruházat értékesítő szolgáltatók üzleti modelljének sikere abban rejlik, hogy az alap csomagot/ csomagokat barátságos áron kínálják az ügyfelek számára, ezzel csalogatva őket. A megrendelő az alap csomag megrendelésével egy standard webáruházat kap minimális extrával (egyéni dizájn, nyelvválasztási funkció, hírlevél funkció, social media integráció, stb.). Amennyiben kinövi ezeket a funkciókat, könnyedén áttérhet egy drágább csomagra, amely több extrát tartalmaz,

---

<sup>3</sup> Cloud (felhő)- egy olyan technikai megoldást jelent ahol az információk egy felhőben, az interneten vannak eltárolva

vagy egyes modellek esetében egyenként is megvásárolhatja az extra szolgáltatásokat. Magyarországon meglátásom szerint a legkomolyabb szolgáltató a Shoprenter.hu (terjeszkednek Románia fele) és a Honlap.hu. Külföldi kulcsrakész webáruház bérlése a nyelvi, adózási hiányosságok miatt meg tudja gyűjteni a problémáinkat, ezért kifizetődő ha körütekintőek vagyunk.

Úgy látom ennek a szolgáltatásnak a legnagyobb veszélye, hogy a felhasználók nehezen tudnak kilépni a rendszerből. Hiszen ha egy megrendelő úgy dönt, hogy többet nem igényli a csomagot, át kel mentse az összes már eddig elkészített termék leírásait, fényképeit, ügyfelei adatait egy másik rendszerbe, amely kompatibilitása igen csak megkérdőjelezhető. Másik aggályom ezekkel a rendszerekkel a keresőoptimalizálás, mivel a weboldal nem a mi domain nevünk alatt, hanem a szolgáltatótól kapott általában subdomain címen (pl. subdomain.kulcsrakesz.com) fut, 301<sup>4</sup>, 302<sup>5</sup>, 307<sup>6</sup> átirányítást kell használjunk.

Ezt a típust a „clik and mortar”<sup>7</sup> modellben működő vállalkozásoknak ajánlom, hiszen a belépési költség alacsony, bárki által kezelhető a rendszer, nincs szükség informatikus alkalmazására.

### 2.1.2 Félkész elektronikus kereskedelmi megoldások

Félkész elektronikus megoldásoknak olyan eszközöket nevezünk, amelyek nagyban megkönnyítik egy elektronikus webáruház meglétét, de önmagában nem elegendőek a kereskedelemi tevékenység megkezdéséhez. Ezeknél a megoldásoknál már szükség van egy programozóra, aki testre szabja weboldalunkat. A legtöbb ilyen megoldást PHP nyelven íródik, de JavaScript és Ajax programozási nyelven is találhatunk weboldalt üzemeltető motorokat. A félkész webáruház előnye, hogy sokkal jobban testre szabhatóbb, nem csak a gyártó cég végezheti el a változtatásokat, hanem

---

<sup>4</sup> 301 átirányítás hivatalos jelentése: A kért oldal véglegesen egy új helyre került.

<sup>5</sup> 302 átirányítás hivatalos jelentése: A kért oldal ideiglenesen egy új helyre került

<sup>6</sup> 307 átirányítás hivatalos jelentése: A kért oldal szervere ideiglenesen másik helyen található

<sup>7</sup> Olyan vállalkozások akik nem csak interneten értékesítenek

bármely aki megérti a programozók gondolkodásmódját. Másik fontos előnyeként látom, hogy külső modulokat vásárolhatunk, fejleszthetünk hozzá (pl. megrendelés összesítő, számlázó alkalmazás, stb.).

Két típusú értékesítés figyelhető meg, vannak vállalkozások akik a megoldásaikat szoftverként és vannak akik szolgáltatásként értékesítik. Hargita megyében szolgáltatásként értékesítő webáruház az Enetix.ro, náluk az üzleti modell egy félkész szolgáltatás bérletéből és a fejlesztésből áll, amelyet ugyan csak ők végeznek saját szerverükön, de az ügyfélnek saját domain címet adnak (pl. [www.enwebaruhazam.ro](http://www.enwebaruhazam.ro)).

Több nyílt forráskódú komplex tartalomkezelő rendszerbe (CMS- Content management system) fejlesztettek webáruház funkciót, ezek közül a legnagyobbak a Joomla- VirtueMart<sup>8</sup>, a Drupal e-Commerce<sup>9</sup> modulja. De találhatunk olyan CMS rendszereket, amelyeket direkt e-kereskedelmi célokra készítettek. Ilyen rendszerek a Magento<sup>10</sup>, OpenCart<sup>11</sup>, PrestaShop<sup>12</sup>, vagy a SpreeCommerce<sup>13</sup>, stb. Mivel ezek a rendszerek nyílt forráskódúak ingyen hozzá lehet férni az alapsomaghoz. Az ilyen cégeknek az üzleti modellje úgy működik, hogy mindenki számára ingyen hozzáférhetővé teszik az alap rendszert (amelyeket ha a programozó hajlandó megérteni át tudja programozni az ő igénye szerint) és biztosítanak általuk kifejlesztett fizetős modulokat. A megoldást gyártó cégek bevétele a fizetős modulokból és a premium webáruházakból származik, amelyek jelentősen többet tudnak mind az alap csomag, főleg nagyvállalatoknak biztosítva teljes körű megoldást. Ezen rendszerek közül a legígéretesebb a Magento és az OpenCart. A Magento egy robosztus, de jól átgondolt, számos hasznos modullal rendelkező megoldás, amely nagy problémája, hogy a robosztus felépítése miatt nehéz megérteni és nehéz belekódolni. Olyan alap modulokat tartalmaz a Magento mind a promóciós kódgenerátor, vagy a hitlevélküldő szolgáltatás. Az OpenCart ezzel szemben egy egyszerű, ezért könnyen megérthető,

---

<sup>8</sup> Demo: <http://demo.virtuemart.net/>

<sup>9</sup> Demo: <http://www.drupalecommerce.org/>

<sup>10</sup> Demo: <http://www.magentocommerce.com/demo>

<sup>11</sup> Demo: <http://www.opencart.com/index.php?route=demonstration/demonstration>

<sup>12</sup> Demo: <http://www.prestashop.com/en/demo>

<sup>13</sup> Demo: <http://demo.spreecommerce.com/>

csak alap feladatok elvégzéshez használható rendszer, de számos a Magento által lehetséges feladat elvégzésére képtelen.

## 2.2 Elektronikus kereskedelem keretmodelljei

Elektronikus felületen működő bevételt termelő weboldalak négy fajta keretmodell alapján működhetnek. Ezek a modellek egymástól jól elkülöníthetően leírják a webáruházak működésének sajátosságait, válaszolva a Mivel? Mit? Kinek? és a Mennyiért? kérdésekre. A négy modell a Portál, a Piacér, a Bolt és a Közmű modell.

A *Portál modell* alapján működő weboldalak jellemzője, hogy a látogatók tartalom fogyasztása miatt járnak fel a weboldalra, amely vagy maga szerkeszti a tartalmat, vagy aggregálja, esetleg a közösség szerkeszti azt (lásd: közösségi portálok). A modell hirdetések, felhasználók adataiból szerez bevétel vagy az évek óta erőltetett Subscription segítségével. A Subscription vagyis az előfizetési megoldás lényege, hogy a fogyasztó bizonyos tartalom eléréséért fizet. Ezen megvalósításának úttörője a Wall Street Journal<sup>14</sup>, akik évek óta működtetnek ilyen rendszer. Előfizetői joggal a felhasználó hozzáférést kaphat az archívumhoz, fizetős cikkekhez, vagy a cikk háttéranyagához. Portál modellben nemcsak online sajtókra, hanem navigátorokra (lásd: google.com) és linkgyűjtő portálokra, játék oldalakra is gondolnunk kell. A felhasználók adataiból természetesen nem úgy csinál a cég bevételt, hogy eladja harmadik félnek, hiszen ezt a törvény tiltja, hanem felhasználja a hirdetési minőségének a javításához, ezzel magasabb kattintási arányt és nagyobb bevételt érve el. Bevételi oldalon ezen modelleknél megjelenik egy még célszerűbb hirdetési forma is, az Affiliate. Ezen partnerség lényege, hogy a portál mint partner a hirdető cég termékét vagy szolgáltatását ajánlja a látogatói számára jutalék céljából. Romániai egyik legnagyobb Affiliate program gazdája az eMag internetes webáruház, aki egy saját fejlesztésű alkalmazást dolgozott ki, amely a Portálon elhelyezett link segítségével az eMag termékportfóliójában található termékekből ajánl a portál látogatóinak. Számos weboldal működik A Portál modell esetében a bevételi forrás mellett pozitív externália a közösség formálása.

---

<sup>14</sup> Wall Street Journal említett weboldala: <http://europe.wsj.com/home-page>

A Portál modellnél bevétel szempontjából hatékonyabb a *Piactér modell*. Ezen modell isajátossága, hogy Hosszú Farok<sup>15</sup> gondokodásmódot követve, közvetítőként gyűjti össze a webáruházán a termékeket, újabban szolgáltatásokat is (lásd: Groupon<sup>16</sup>, ). Bevétel a termék megjelenési jutalékából, hirdetésekéből, kiemelt megjelenésből származik. Jellemező erre a piacra a változatosság, az első mindent vissza szabály. Ez a szabály magyarországi megtestesítője a TeszVesz és a Vatera, amelyek mindketten a Sanoma Media Budapest Zrt. tulajdonában vannak<sup>17</sup>, a romániai példája az Okazi, külföldi viszonylatokban pedig a legsikeresebb és egyben a legelső eBay. Az oldalak egyre nagyobb része kuponos weboldallá nővi ki magát, amely sajátossága, hogy hirdető csak akkor hirdetheti meg a termékeit a weboldalon, ha arra a weboldal által elvárt árengedményt rárakja. Ez az árengedmény olykor 70% is lehet, amelyet a hirdetőnek teljes mértékben magára kell vállalnia, valamint ezen felül a weboldal üzemeltetőjének is egy jelentős összeget kell fizetnie azért, hogy a hirdetése megjelenhessen, ezzel magyarázható, hogy miért annyira elterjed a modell a szolgáltatások piacán. Kivételként tekinthető a romániai alapítású Fashion Days, aki az eddigi években jelentős számokat produkált és terjeszkedik külföldre.

Az online vevő- eladó kapcsolatra épülő üzleti modell a *Bolt modell*. Ez a modell bevételi forrása az árrés és az előfizetési díj. A modell mind a fizikai, mind a digitális termékek értékesítésével foglalkozik. A fizikai termékeknél bevételi forrás az árrés, míg a digitális termékeknél a freemium árazás vagy az előfizetési díj szolgálhat a lehetséges megoldásként. Ezen modellek egyik előnye, hogy árban kedvezőbbek tudnak lenni az offline boltokhoz képest, vagy valamilyen többlet értéket tudnak hozzátenni a termékekhez, pl. vásárlók részletesebb informálása, termékvélemények. A gyorsposták minőségének és az internetes fizetési megoldások javulásával egyre életképesebbé válnak ezek a modellek.

A negyedik lehetséges elektronikus modell az *Közmű modell*. Közmű elnevezését onnan kapta, hogy ebben az esetben úgy ahogy az áram- vagy a vízszolgáltatás esetében is

---

<sup>15</sup> Lásd részletesebben: 3.2. *Üzleti modell felépítésének elméleti irányvonala* fejezet

<sup>16</sup> A világ legnagyobb kuponrendszer alapján működő webáruháza, amelynek Román weboldala a [groupon.ro](http://groupon.ro). Nem régóta vannak ezek a cégek a piacon, de gombaszerűen növekedik létszámuk és árbevételük is pozitív trendeket mutat

<sup>17</sup> Sanoma Media cégtörténete: [http://www.sanomamedia.hu/company\\_history/](http://www.sanomamedia.hu/company_history/)

bizonyos elsősorban magas infrastrukturális beruházást igénylő szolgáltatásokat közösen vesznek igénybe az ügyfelek, amelyért díjat fizetnek. A közmű karbantartásával természetesen a díjfizetők már nem foglalkoznak. A modell elsősorban a core businessre való koncentrációt jelenti, amely lényege, hogy a vállalkozás csak azzal a dologgal foglalkozik ami az ő közvetlen profilja, a beruházást vagy tudást igénylő feladatokat outsourcingolja egy közműbe. A közmű több vállalkozás ilyen jellegű tevékenységét végzi, így költséghatékonyabban, operatívabban érve el eredményeket. A gyorsan fejlődő innovatív környezet miatt ezen elektronikus megoldások fejlesztése, szabványoknak való megfeleltetés igencsak magas beruházás, tudás igényű. A rendszer hátránya, hogy fokozatos kommunikációt igényel a közmű tagjai között. Informatikai közművek esetében: logisztika, elektronikus fizetési megoldások, hosting, programozás, design kiszervezéséről beszélhetünk. Közmű modellben működnek a kulcsrakész elektronikus megoldások üzemeltetői is, mint például a Shoprenter. Az infrastruktúra tulajdonosainak a bevétele egy átalánydíjból vagy a dobozos termékek értékesítéséből állhat. Napjaink trendjei, úgy ahogy az az áram- és vízszolgáltatás esetében is történt egyre erőteljesebben jellemzik a Közmű modell elterjedését „cloud computing”<sup>18</sup> vagy a „grid computing”<sup>19</sup> megoldások révén.

A népművészeti webáruházam keretmodellje a fent említett négy modell összelasszózott változata, amely fő törzse a Közmű modell. A közmű modell alapján a vállalkozásom a mives emberek elektronikus értékesítését vállalja fel egy közös infrastruktúra segítségével, a webáruházzal, de nem „cloud computing” formájában. Mivel a partnerek, mint mives emberek közösen vesznek igénybe a vállalkozásom infrastruktúráját, a webáruházat, ezért az elgondolásom törzse a Közmű modell. A modellem erős fogyasztótudatosítás tevékenysége miatt blog segítségével Portál modellként működik, a hosszú farok elvnek köszönhetően pedig Piactér modellként, bevételi forrásként pedig a Bolt modell tulajdonságai jellemzik.

---

<sup>18</sup> Cloud Computing: felhő alapú megoldás, jó példa rá a Shop Renter

<sup>19</sup> Grid Computing: több számítógép egyetlen rendszeré való integrációját megvalósító rendszer

Ismerve a kezdeményezés elektronikus kereskedelmi elméletét már most joggal tehetjük fel a kérdést, egy aggregátorként működő webáruház esetén miért nem jobb egy C2C megoldás, amely révén a mives emberek meghirdethetik a portékájukat? A B2C forma mellet való döntés hosszas mérlegelést és jelentős energiát felemésztő piackutatást igényelt. Ezen döntések meghozatalánál a B2C modell mellet szóló érv volt az egységes népművészeti megjelenés hiányának pótlása és a mives emberek informatikai ismeretségéből származó korlátok leküzdése. A modell mellet szóló érv közé tartozót még a piac volumen növekedésének fontossága és a vásárlók informálása, vásárlói igények maximális kielégítése. Ellene szóló érvként a modell megvalósításának nehézsége, partnerek elvesztése bizonyosult, az erős kooperációra való igény miatt. Partnerek elvesztése a közös nézőpont hiányából adódik, valamint a komolyabb termékszelekcióból.

Végezetül egy olyan elektronikus kereskedelmi modell megszületése körvonalazódott, amely:

1. Elektronikus kereskedelem dimenziójában működik, fizikai terméket értékesítve
2. e-Business fogalomkörét magába foglalva e-Commerce és e-Procurement tevékenységeket is végez
3. Business to Consumer megoldással köti össze a kínálati és a keresleti szereplőket
4. Félkész, nyílt forráskódú, komplex tartalomkezelő rendszer kereskedelmi megoldást használ
5. Vegyes elektronikus keretrendszer alapján működik

Dolgozatomnak hátralevő részében részletesen ismertetem a piaci szereplők problémáit és bemutatom webáruházam üzleti tevét.

*„Egyetlen ismeret van, a többi  
csak toldás: Alattad a föld,  
fölötted az ég, benned a létra.”*

*(Weöres Sándor)*

### 3 Népművészeti webáruház üzleti terve

#### 3.1 Problémafeltárás, indítatás

Több éve aktívan foglalkozva az elektronikus kereskedelemmel és szabadidőmben a népművészettel. Tevékenységem folyamán egy érdekes dologra lettem figyelmes: nem megfelelően értékesítik ezek az emberek a termékeiket. Jó mesteremberek, de marketing ismeretekkel, értékesítési stratégiával nem rendelkeznek, ennek eredményeként a helyi vásárokon próbálnak értékesíteni. Az itteni vásárló nem feltétlenül tudja, és olykor akarja is megengedni magának ezeket a termékeket, sok esetben nincs is tisztában a termék mibenlétével. Értékesítésük folyamán főként a turista vásárookra hagyatkoznak, amely értékesítés jelentős költségekkel jár (lásd: benzin, helypénz, ottani megélés, stb.), valamint a vásárokon lehetséges kapcsolatok száma is korlátozott. Nincs egy egységes népművészetet összefogó marketing tevékenység mind amilyen az élelmiszeripari termékek esetében van (lásd: Székelygyümölcs, Székely termék, Átalvető, Góbé termék), ezzel párhuzamosan nincs egy egységes internetes értékesítés sem.

Ezen problémák ismeretében egy olyan értékesítési rendszer kidolgozására van szükség, amely:

- minimalizálja, vagy ha lehetséges eltünteti a fizikai vonzáskörzetből, az üzletméretből és a változó költségek nagyságából származó problémákat,
- úgy hogy bővíti a mostani értékesítési csatornát,
- lehetőséget adva a fogyasztó tanítására, termék ismertetésére úgy, hogy minimalizálja a fogyasztó átverésének lehetőségét
- és ne igényeljen komoly informatikai tudást a beszállítóktól (partnerektől).

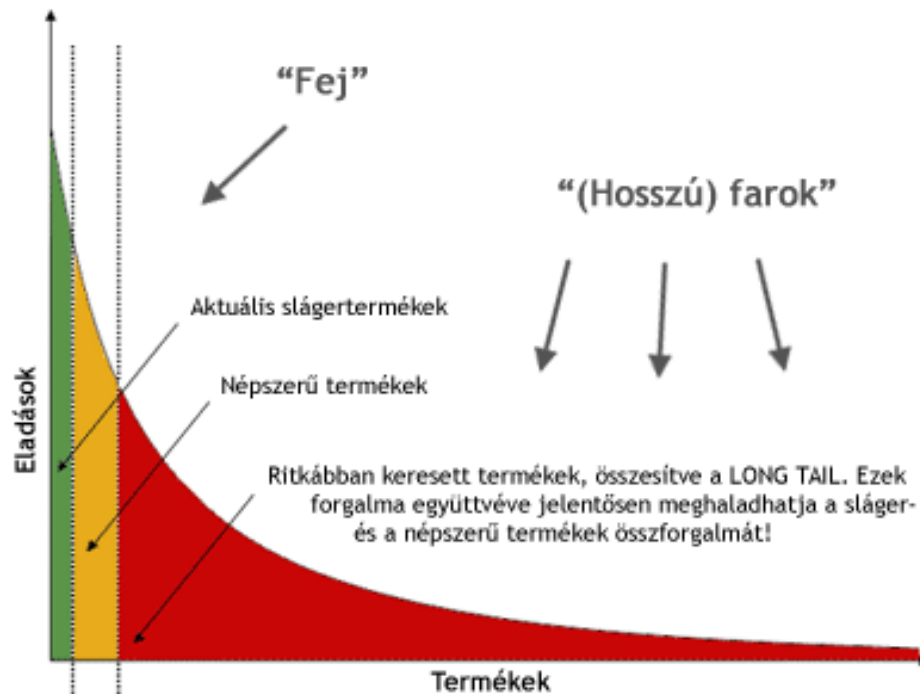
Célomként tűztem ki a fent említett problémák minimalizálását nemcsak elméletben, hanem gyakorlatban is megalkotva a modellt. Idővel számos segítségre találtam a művés emberek részéről, ennek tulajdonítható az időnkénti többes szám.

### 3.2 Üzleti modell felépítésének elméleti irányvonala

2004-ben Chris Anderson felismerte az Amazon, az eBay, a Google, és több sikeressé vált webáruház sikerességének közgazdasági alapját. Megvizsgálva bármilyen piaci szegmenset azt vehetjük észre, hogy az eladási volumen függvényében három kategóriába tudjuk sorolni a termékeket. Ezek a kategóriák az *aktuális slágertermékek*, a *népszerű termékek* és a *ritkábban kereset termékek*. Az slágertermékek száma a többi kategóriához képest a legkisebb, kevés termék éri el a slágertermék státuszt, de a vásárlás volumen kompenzálja ezt a tényt. Ezen termékek egy divathullám vagy bármilyen fogyasztói igény miatt ennyire keresettek. A keresőkben beütött sláger termékeke vagy szolgáltatások például az iPhone, Laptop vagy a Facebook. Ennél kevésbe kereset, de számbelileg több termékeket tartalmazó kategória a népszerű termékek kategóriája. Ebben a kategóriában vagy slágertermékeké alakuló termékekről vagy ritkábban kereset termékeké történő alakulás figyelhető meg. Számunkra a legfontosabb kategória a harmadik kategória a *Long Tail*, vagyis *Hosszú Farok* (3. ábra), hiszen itt ritkán kereset termékekről beszélünk, amelyek forgalma külön-külön elhanyagolható, de együttevve, mivel sok termékről van szó egy olyan eladást képes produkálni, amely a slágertermékek kategóriájára jellemző. Egyedüli hátránya volt eddig a Long Tail kategóriának, hogy megkövetelte a nagy termékszám készleten tartását, amelybe a vállalkozónak így állt a pénze. Az internetes kereskedelem adta lehetőségekkel, egy termék megjelentetése a weboldalon bitek és bájtok kérdése, amely a mai IT megoldásokkal korlátlan, így megnyílt a piac ezen termékek értékesítésére. A vállalkozóknak már csak a szállítási határidőn és a terméklegyártáson kell fájjon a fejük.

Az elv kimondja, hogy a széles termék portfólió, a változatosság, komparatív előnyöket eredményez. Ennek a legfőbb oka, hogy az internetes kereskedelemben plusz termék feltöltése alacsony változó költséggel jár. Így lehetőség van olyan termékeket is értékesíteni, amelyeket önmagában nem érné meg mivel kevés a kereslet rájuk, ezek a termékek képezik a hosszú farkat, vagyis a *Long Tail*-t. A 4. ábrán jól megfigyelhető, hogy a „hosszú fark” jellemzője. Az elv nem más, mint „sok lúd disznót győz” vagy a

„sok kicsi, sokra megy”. A *Long Tail* elmélet üzleti modellben történő használata számtalan problémát megoldhat, amelyekkel segíthetjük a népművészettel foglalkozó személyeket.



3. ábra Hosszú Farok (Chris Anderson, 2006)

A népművészeti és főleg a kézműves piacra jellemző a széles termékstruktúra, amely egyik oka a mesterségek változatossága valamint a mives emberek egyénisége. Ezekről a termékekről tudjuk, hogy egyenkénti keresetük elhanyagolható, ezért van hogy a mesterember vásárokon igyekszik a lehető legtöbb termékkel megpakolni az asztalát, hogy növelje az eladásának valószínűségét. Mivel a webáruházban értékesíteni kívánt termékek egyenkénti kereslete alacsony, *hosszú farok* jellemzőkkel bír. Ez az elv választ adhat a kézműves mesterek gyenge internetes értékesítésére, valamint alátámasztja az olyan oldalak jelenlétét mint a breslo.ro, meska.ro, vagy az etsy.com<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Részletesebb információ a 3.6. Piacismertetés fejezetben található

### 3.3 Üzleti modell

Nem egy viszontkereskedő ötlete született meg bennem, hanem egy kooperációé, amelyben kooperálva a mesteremberekkel, közösen ki-ki a saját tudása szerint formálja a közösséget. Ahhoz, hogy a piacvolumen növekedhessen, és a problémákat megoldhassuk elengedhetetlen a látogatóink tudatosítása, informálása a termék mivoltával kapcsolatban. A kezdeményezés egy *közösségi üzleti modell*, amely egymáshoz közel álló szereplőket, mives embereket kapcsol össze erőforrásaik, tudásuk megosztásával. A kooperációban mind a két fél egyenjogú, ki-ki a saját mesterségének a gazdája. A szervezet mind tanácsadó, segítő, értékesítést növelő partnerként jelenik meg a modellben, aki az infrastruktúráját elérhetővé teszi a mives emberek számára, az értékesítési csatorna növelése érdekében. A *hosszú farok* elv alapján a modell internetes platformokon fog építkezni széles termékportfólióval, „*pure click*”<sup>21</sup> vállalkozásként. A kezdeményezés nemcsak a mivesek termékeit fogja értékesíteni, hanem fogyasztói közösséget is fog építeni, tanítani. A közösség a vállalkozás hajtómotorja, hiszen többletértéket hordozó termékeket értékesít.

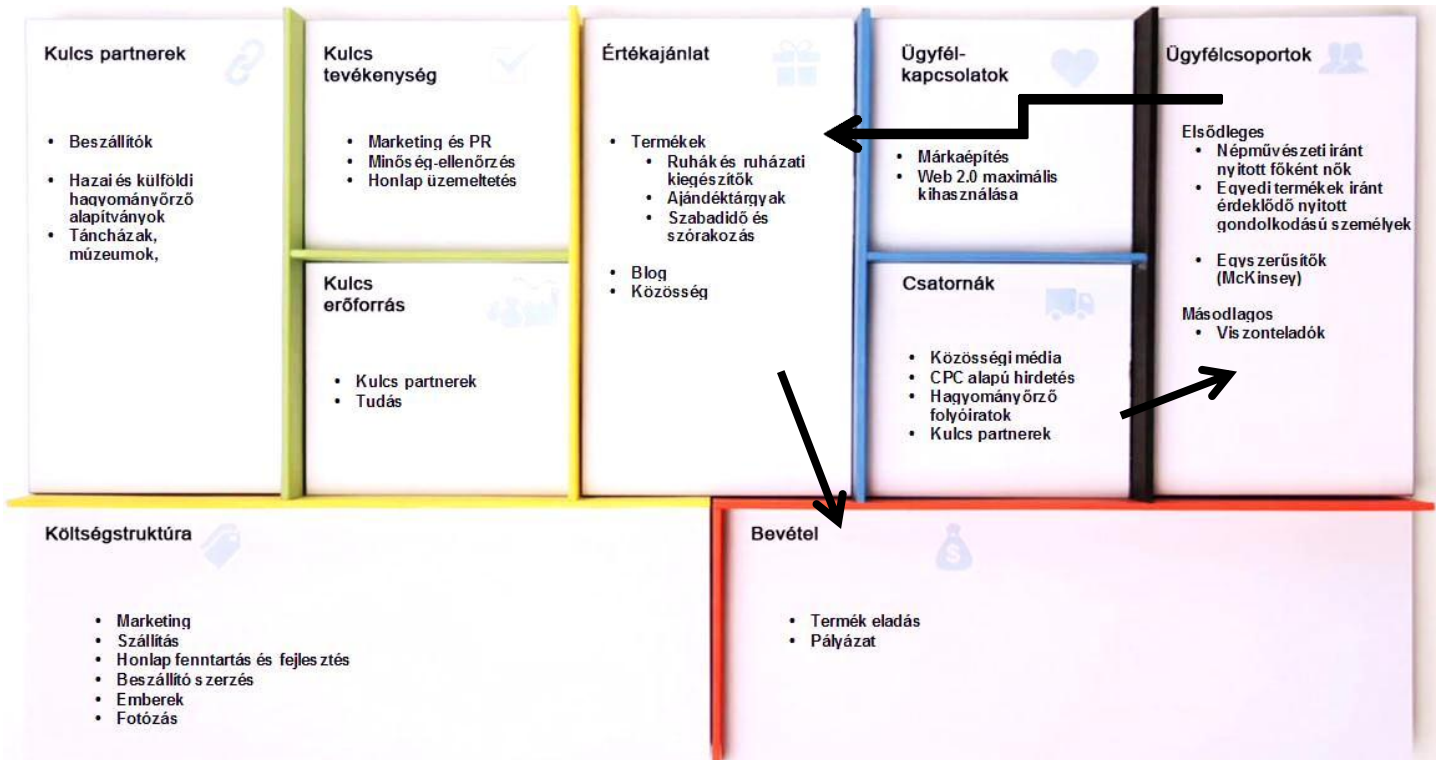
A termelők a rendszerbe történő belépése a termék minőségétől, népi motívumoktól, alapanyag használatától függ, nincs pénzbeli belépési költség. A partnerek választásánál nem kizáró szempont egy bizonyos védjegy<sup>22</sup> megléte csak előny. Azt tapasztaltuk, hogy az ismert, befutott termékeket gyártó mesterek nem mind rendelkeznek védjeggyel, mivel nem segítené az ők helyzetüket. A belépésnek nincs pénzbeli költsége, a vállalkozás az árrésből tartja fent magát. A partner feladata a fogyasztók informálása a terméke mibenlétéről, rajta levő motívumok jelentéséről, használatáról, ezt a vállalkozás csak adminisztrálja. Valójában a partnernek ebben az esetben is ugyan azt kell tudnia, mint egy stand melletti értékesítésnél, a különbség csak a kommunikációs felületben van. Érdekes volt látni, hogy bizonyos esetekben a partner hajlandó volt felvállalni az árrést, hogy a terméke ugyanolyan árban kerülhessen ki a polcra.

---

<sup>21</sup> Pure Click (tisztán kattintás)- olyan vállalkozások, amelyek online üzlettel rendelkeznek csak, az eladásokat kattintás útján generálják

<sup>22</sup> Legerősebb erdélyi védjegy a Transylvania Authentica. Bővebb információt itt találhat: <http://www.transylvania-authentica.ro>

Az üzleti modellt a jobb megértéséhez *Alexander Osterwalder és Yves Pigneur vászna*<sup>23</sup> alapján fogom bemutatni, amelyet kilenc építőköckből határoz meg. Ez a kilenc építőköck: az ügyfélcsoportok, értékajánlat (milyen értéket ajánl a vállalat az ügyfélnek), csatornák, ügyfélkapcsolatok, bevételek, kulcs erőforrások, kulcs tevékenységek, kulcs partnerek, költségstruktúra.



4. ábra Üzleti modell vászon (Alexander Osterwalder és Yves Pigneur, 2011)

A 4. ábra látható a vállalkozás üzleti modellje Alexander és Yves munkája alapján. A szervezet ügyfélcsoportja a népművészet iránt érdeklődő személyek főleg a nők, valamint az egyedi termékeket kedvelők. A bevétel az értékajánlat segítségével generálódik, amely két alap pillére a termékek és a közösség. Az értékesítését a csatornák megfelelő kihasználásából fogjuk generálni, amely az ügyfélcsoportra fókuszál. Első ránézésre már látszik miért nincs sok ilyen vállalkozás a piacon. Annak ellenére, hogy a költségstruktúra

<sup>23</sup> Alexander Osterwalder és Yves Pigneur modelljének a jobb megértéséhez ajánlott link: <http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s> Jelen pillanatban (2012.04.09.) a könyvet még nem fordították le magyarra, de a Cser Könyvkiadó már dolgozik rajta

oldal bőséggel tele van kiadásokkal, két bevételi elem szerepel csak a vállalkozás modelljében. Lehetne még a mives emberektől tagsági díjat szedni, vagy hirdetési felületeket elhelyezni a portálunkon, de nem ez a célja a vállalkozásnak, így kell fenntartani kezdetekben magát. A modell sikeressége a kulcs partnerekben rejlik, mivel közvetetten ők hozzák a bevételt a csatornákon és az erőforrásokon keresztül, így kimondottan oda kell figyelni a kulcs partnerek ügyes kiválasztására.

A webáruház kevés alkalmazottal működne, de a partnerek jelenlétével a vállalkozást már jelentős számú személy működteti. A kulcs tevékenységek marketing és PR részét, a blogolás segítségével fogják a mives végezni a minőség-ellenőrzés és a honlap üzemeltetés már a vállalat belső személyzetére hárul. A kulcs partnerekkel bővebben a vállalkozás organigramjánál foglalkozok. A vállalat termékkel és szolgáltatással is megjelenik a piacon, amelyekből csak a termékekből keletkezik közvetlen módon bevétel. A termékek ruhák, ajándékok és szabadidős- szórakoztató eszközök. A szolgáltatások csak közvetett módon termelnek bevételt, főként marketing és PR funkciójuk van, amellyel a vállalat társadalmi felségvállalást tud segíteni, márkát építeni, legjobb esetben piacvolument növelni.

Üzleti tervem előnyei:

- A kézműves számára **nem hordoz jelentős kockázatot** a modell: nincs anyagi kockázata (lásd ellenpéldaként: meska.hu, breslo.ro, etsy.com). A kockázat a termékleírás elkészítésében és a havi egyszeri blog bejegyzésben van, amelyeket felhasználhat máshol is.
- Fizikai **vonzáskörzet szélesítése**
- Növeli a termékek hozzáadott értékét a **vásárlók oktatása** révén
- Marketing **csatornára szélesítő hatása** van.
- **Termék szelekció:** giccsek, brandhez nem illeszkedő, gyenge minőségű termékek szűrése.
- **Termelők oktatás**, ötletek, tanácsok osztása.
- **Egységes** leírás, fényképek, CRM, PRM
- **Széles termékportfólió** révén a vásárlás esélyének a növelése
- Egy webáruházban megtalálhatóak környékünk jellegzetes termékei, hagyomány-, szokás világa, amely **turisztikai externáliát** is hordoz magával.
- A méretgazdaságosság előnyei révén **olcsóbb a szállítás**

### 3.4 Folyamatmenedzsment

Az üzleti modellem leglényegesebb és leginnovatívabb eleme a folyamatmenedzsment rendszer. Egy internetes vállalkozás esetében egy weboldalra ellátogató felhasználó Nemeslaki András szavával élve csak a „jéghegy csúcsával” találkozhat, a weboldal háttérében számos olyan folyamat kell hogy fusson, amelyet a fogyasztó nem érzékel közvetlen módon, csak az eredményét, a minőségi terméket és a hozzá tartozó szolgáltatást. Az internetes kereskedelem esetében nem tér el nagyban a teljes folyamatrendszer egy offline vállalkozástól, csak az értékesítési felület különbözik.

A rendszer felépítésének a nehézsége a termékek különleges mivoltából adódik. Vannak olyan termékek, amelyekből a mesterember csak egy terméket tud készíteni, képtelen még egy olyan termék előállítására, ilyenek pl. a faragott képek, nemezelt képek, nagyobb bútorfestések, kovácsolt tárgyak, stb. Kezdetben úgy hittem, hogy ezeket a termékeket nem lehet majd a rendszer segítségével értékesíteni, majd kiderült, hogy a kis forgási idő miatt mégis megoldható, ez a forgási sebesség 3 hónaptól egészen 1-2 évig is kinyúlhat. A nagy forgási idő a magas termékáraknak tulajdonítható, így az értékesítés megoldásának kulcsaként a megfelelő partner-cég kommunikáció bizonyult. A termékek többsége 85-90%-os pontossággal újra elkészíthető, de vannak termékek amelyek pontosan lemásolhatók pl. gyöngyékszerek, nádládikák. A folyamatmenedzsment megoldást számos webáruház, üzleti modell elemzése segítségével, valamint internetes tapasztalatom útján alkottam meg, teljes mértékben a webáruház igényeire szabva.

A 5. ábra láthatjuk a folyamatrendszert, ahol a piros nyilak a termék irányát, a szürke nyilak a kommunikáció útját, az írások a folyamat célját jelölik. A vásárlási folyamat négy nagy csoportra osztható.

#### 1. folyamat, vásárlási igény:

A vásárlás a weboldal reklámozása segítségével bevonzott látogatókkal kezdődik, akik *vásárlási igényt* kifejezve elindítják a folyamathullámot. A vásárlási igénynek a termék kosárba rakását, valamint a fizetési tranzakció kiválasztását tekintjük. Az igény első észlelője a weboldal adminisztrátora, aki első sorban értesíti a művészt a termékrendelésről és leegyezteti a fogyasztóval a szükséges részleteket, amelyek: meggyőződik a helyes

rendelésről, informálja a szállítási határidőről, segíti a pénzügyi tranzakció megvalósítását.

## **2. folyamat, termékrendelés, foglalás:**

Amennyiben az első lépésben minden megfelelően történt és a vásárlás mibenléte valós az adminisztrátor a Mini ERP<sup>24</sup> rendszer segítségével eldönti, hogy a termelőtől vagy a raktárból szükséges a terméket kiszállítani a fogyasztóhoz és megteszi a szükséges utasításokat, leköszölve a rendeléshez tartozó információkat is.

## **3. folyamat, raktározás:**

A raktár feltöltése a termék lefoglalásával valósul meg, amely azután a raktárba kerülve könnyebben szállítható. Ebben az esetben a termék a termelő tulajdonában van még, a vállalat az adott vásárlások után fizet a hónap végén a mives embernek. Csak olyan termékeket szándékozunk raktározni, amely forgási sebessége magas, a termék értéke viszonylag alacsony és minőségi ellenőrzés szükséges a termék szállítása előtt. A raktározás célja a mesterember postázási problémájának megoldása, valamint a minőségbiztosítás. Raktározás esetében a termék bekerül egy a vállalkozó számára már meglévő, kihasználatlan helyiségbe, ahol a weboldal *Mini ERP* rendszerén keresztül leltárba vevődnek a termékek, amely automatikusan frissül a webfelülettel, így szabályozva a megrendelhető termékek számát.

## **4. folyamat, szállítás:**

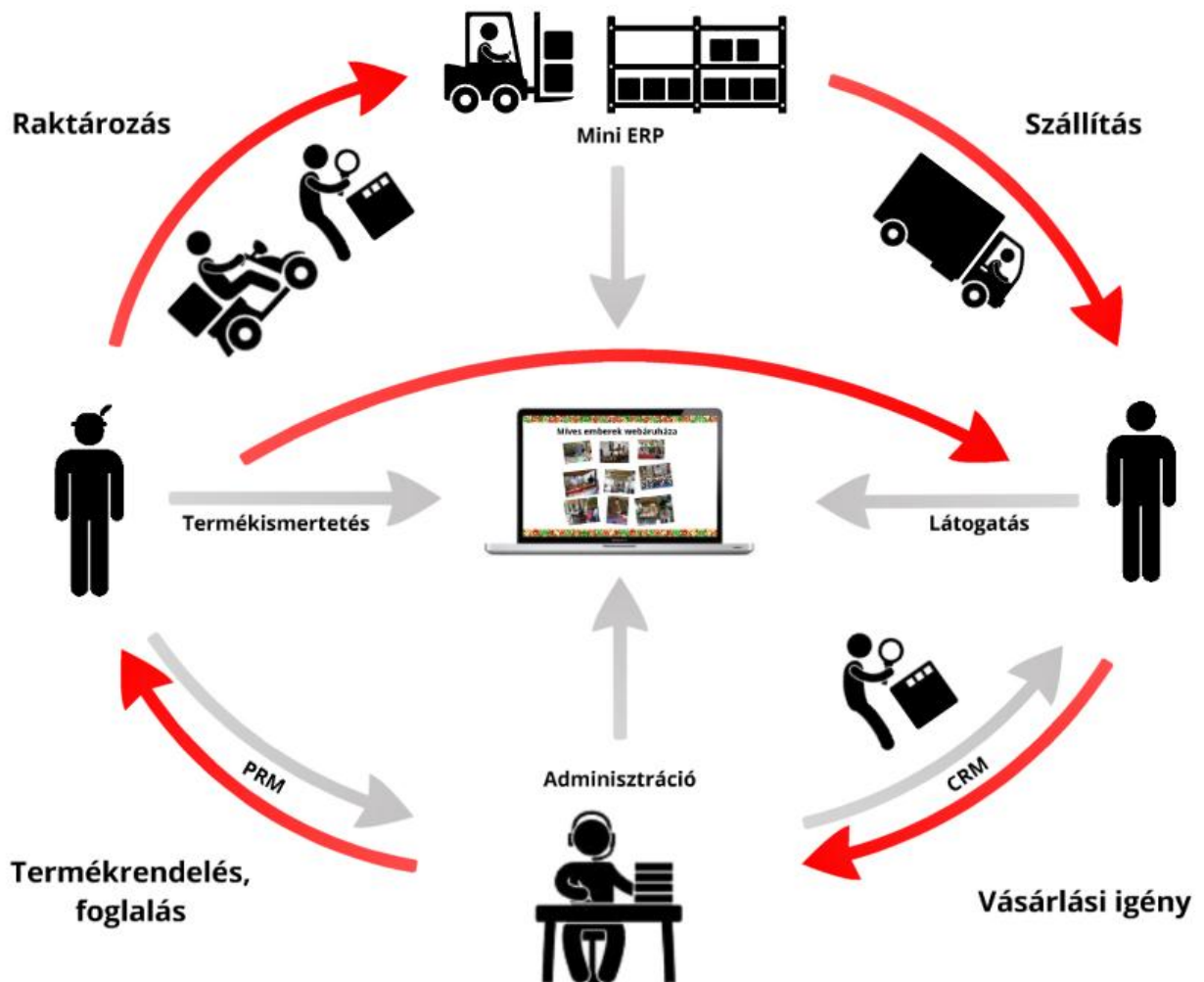
Mind a raktárból, mind a mesterember segítségével történő szállítás esetében a terméket egy szerződésben álló postaszolgálat szállítja majd ki. A romániai szállítások esetében a legolcsóbbnak<sup>25</sup> a Román Posta bizonyult, de a nemzetközi szállításban is versenyképes árakkal dolgoznak. Amennyiben a termék közvetlenül a termelőtől érkezik vagy a szállítása körülményes esetleg nagyobb százalékban térhet el a weboldalon található képtől az adminisztrátor telefonos/email-es kapcsolatfelvételben ellenőrzi a vásárló elégedettségét a

---

<sup>24</sup> Enterprise resource planning- Vállalatirányítási információs rendszerek

<sup>25</sup> Román Posta árai csomagküldés esetében: <http://www.posta-romana.ro/en/posta-romana/tarife/tarife-servicii/Marfurt0.html>

termék-minőséggel kapcsolatban és archiválja az észrevételeket ezzel lezárva a folyamatot.



5. ábra Folyamatábra

Jól látható, hogy a szervezetben a legtöbb munkát az adminisztrátor végzi, aki nemcsak a weboldalt adminisztrálja, hanem PRM<sup>26</sup> és CRM<sup>27</sup> tevékenységet is elvégez az egységes Mini ERP rendszerünk segítségével. A folyamatrendszer működésének alappillére az adminisztrátor és a naprakész adatbázis, amely programozói háttérre adott, valamint az ICT (Information and Communications Technology) feltételek is teljesek a megvalósításhoz. A Mini ERP rendszer jelenléte is ráerősít a Magento nyílt forráskódú

<sup>26</sup> Partner Relationship Management- Partnerkapcsolat- menedzsment

<sup>27</sup> Customer Relationship Management- Ügyfélkapcsolat-menedzsment

CMS (Content management system) rendszer használatára, amely némi testre szabással képes is teljesíteni az elvártakat. A látogatók vásárlóvá való konvergálásának a kulcsa a webfelület, amelyet a termelők és az adminisztrátorok közösen szerkesztenek, ezért beszélünk közösségi vállalkozásról, ahol ki-ki a saját mesterségét hozzárakja a fogyasztó elégedettségének az eléréséhez. A belső elszámoló rendszer az árrésre alapoz a közvetlen szállítás esetében, a raktárból való szállításkor havi elszámolás történik. A rendszer a minőségbiztosítást két lépcsőben oldja meg: az első lépcső a termék raktározásánál/átvételénél való szemügyre vétel, a második lépcső a fogyasztó szállítás utáni elégedettség mérése. A folyamatrendszer eredményességének a mutatószámait ez a két érték határozza meg, ahol az első lépcső a termelők minőségét tükrözi a második a teljes folyamatrendszer eredményességét. A folyamatrendszer úgy képes fejlődni, ha ezen mutatószámokat feedback-ként felhasználjuk. Amennyiben egy bizonyos termelő egységes mutatószámai nem megfelelőek a vállalkozásnak joga van lecserélni a beszállított.

Internetes webáruháznál mindig a legérdekesebb folyamatmenedzsment kérdés, hogy mennyi idő alatt tud a rendszer egy megrendelést kielégíteni? Egy ilyen termékportfólióval rendelkező vállalat esetében ez még érdekesebb tényező. A termékek sokféleségéből adódóan nem lehet egységesen erre a kérdésre válaszolni. Abban a folyamatmenedzsment rendszerben, amelyet megvalósítani fogok a raktározott termék esetében a rendelés megjelenésétől kezdve pár órára van csak szüksége a vállalatnak, hogy a terméket postára adja. A Román Posta és a magánposták is képesek 1-3 napos megegyezés alapú szállításai határidőt vállalni. A posták közül a Román Posta a legolcsóbb, de szállítási határidő szempontjából 2-3 nappal is számolni lehet. Ilyen esetben egy hétfő délelőtti rendelés legkésőbb szerdára már a vállalat ki is tud szolgálni. A déli 12 óra utáni rendelések a posta működése miatt következő napi rendelésként hajtandók végre. A kiszállítási határidő vállalása a nem raktározott termékek esetében válik nehézkessé. A mini ERP rendszerünk és honlap integrációja segítségével, minden termékünkre egyedi kiszállítási határidőt tudunk vállalni. A rendszer 3 fajta szállítási határidőt különböztet meg, amelyek:

- 1. Rövid szállítási határidő:**

Raktározott termékek esetében valósul meg. Ide sorhatóak még a nagy egyediséggel rendelkező termékek portfóliója is, mivel ezek a termékek forgási sebessége magas, gyakran fél és egy év között is mozog. A

kiszállítás 1-3 napot vehet igénybe, amely a postai megállapodástól és a vásárló igényétől függ. Termék átfutási ideje a belső folyamatrendszeren pár órát igényel.

## **2. Közepes szállítási határidő:**

A termék már nincs a közösség raktárban, de viszonylag gyorsan legyártható. Ilyen termékek az apróságok pl. ékszerek, kisebb ajándéktárgyak, mint a csuhé, csipkék, faragások. Ezek a tárgyak teszik ki a termékportfólió nagy részét. Ezekből a tárgyakból a népszerűbb termékeket fogja készletezni a vállalat. A termékek legyártási ideje 1-2 nap, átfutási ideje pár óra, szállítási határideje így maximálisan 5 nap, minimálisan 3 nap.

## **3. Hosszú szállítási határidő:**

Ebben a kategóriában olyan termékekről beszélünk, amelyek szállítása a gyártás folyamata miatt hosszú és értékük magas ezért nem éri meg raktározni. Ezen termékeknek a száma igen csekély, a termékportfólió 3%-t alkotják, de fontos részét képezik a modellnek. Azért csak az 3%-t, mert a legtöbb ide sorolható termék már raktáron van, így nem ebbe a kategóriába, hanem ez első, rövid szállítási határidővel rendelkező kategóriába tartozik. Azért tartják a mesteremberek ezen termékek nagy részéből raktáron, mert egy vagy nagyon kevés darab készül belőlük, amelyek így az eladásig raktáron vannak. A hosszú szállítási határidőbe főleg kovácsolt termékek tartoznak, valamint nagyobb bútorfestések, amelyek elkészítési ideje 1 hétig is eltarthat. Ebben az esetben a szállítási határidő 1 hét + 1-3 nap lesz.

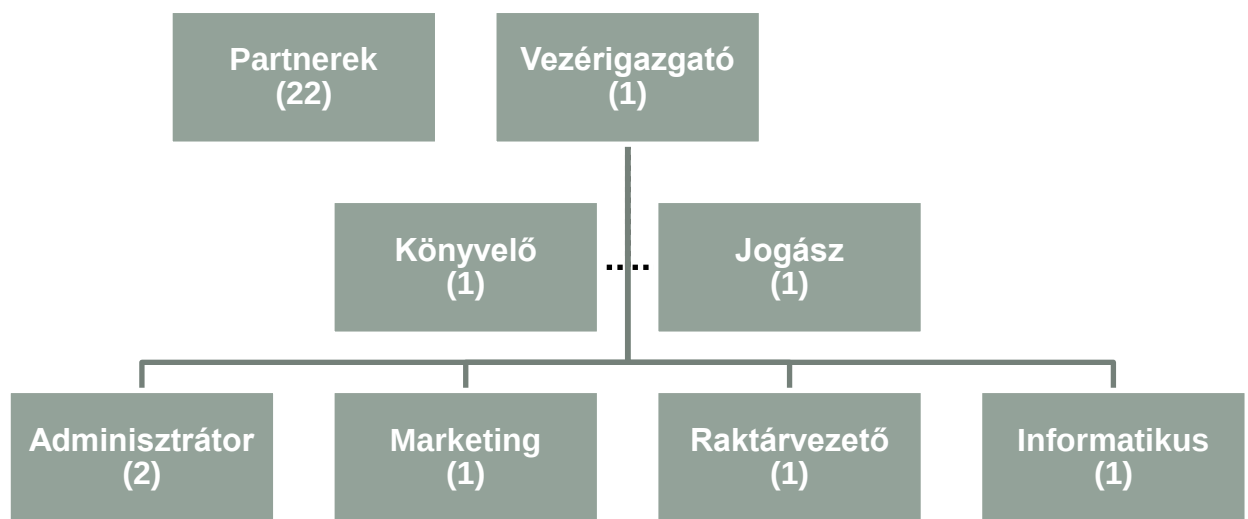
A weboldal szerkezetében a feltöltő személynek meg kell adnia a szállítási határidőt termékenként, ezzel kiküszöbölve a különböző szállítási határidőkből származó félreértést. A rendszer érdekessége, hogy nemcsak az tekinthető raktározott terméknek, amely a vállalat raktárában benne van, hanem amely a közösségi tagok raktárában megvan. Ez szoros kooperációval tud csak sikeresen működni. Első hallásra igen csak kételkedhet egy laikus olvasó ebben a megoldásban, de mivel ezek a mesteremberek értékesítési lehetőségei igencsak korlátozottak, jól kiszámítható, hogy mikor várható hogy eladnak terméket. Az értékesítésük a vásárokhöz igazítható, és akik vásárokra járnak, ők szervezeten teszik ezt meg, így elég csak a gyűjtőszervezetet figyelni az esetleges problémák elkerülése véget. A mesterembernek kötelessége minden vásár után értesíteni

vagy ő saját maga inaktíválni a terméket, ha azt megvásárolták és nincs vagy nem is lehet készleten az egyedisége miatt. Amennyiben a mesterember nem jelentkezne, az adminisztrátor felhívja őt telefonon.

Egy nagy kérdés, ha még nem is, de biztosan meg fog fogalmazódni az olvasó fejében, ez a kérdés pedig így hangzik: **Mi akadályozza meg a vásárlót, hogy kikerüljék a folyamat rendszert és közvetlen módon a termelőtől vásároljon?** A kérdésre a válasz már a márkázás területét érinti, ezért azt a Marketingnél tárgyalom, így előszóban elárulom, hogy a **Mákra**.

### 3.5 Szervezeti felépítés és feladatkör

Egy induló vállalkozásnál, amely egy rés piacon próbálja meg megtalálni a helyét, az alkalmazottak fizetésének a kitermelése igen komoly költségeket jelent, amelyet a vállalkozás nincs miből lefedjen. Ezért a kezdeti időszakban a szervezet nem fog nagy volumenű struktúrával működni. A vállalat alkalmazottjainak létszáma fokozatosan bővül, így a vállalat kezdetben 1 főállású alkalmazottal működik, valamint minimálisan 18 partnerrel. Tekintettel arra, hogy a vállalkozás folyamatosan fog bővülni a forgalom és a profit alakulásával ebben a fejezetben azt vizsgáltam meg, hogy milyen szervezeti felépítés lenne a legoptimálisabb a vállalkozás számára. Ezek mellett felállítottam egy prioritási listát, amely megmutatja milyen sorrendben érdemes a vállalkozásnak felvenni az alkalmazottjait.



6. ábra Optimális szervezeti felépítés

Az 6. ábra láthatjuk a szervezet optimális működéséhez szükséges szervezeti felépítés. Az organigram csak egy online működő vállalkozás felépítését vizsgálja, amelynek földrajzi határa Románia és Magyarország. A vállalkozás pénzügyi tervében a szervezet nem éri el ezt a szervezeti felépítést. A szervezet optimális működéséhez 6 alkalmazott foglalkoztatására van szükség, amelyhez még társul 1 könyvelő, 1 jogász, valamint a partnerek, mint míves emberek.

**Partnerek:** A vállalat elindításakor a partnerek maximális jelenlétére szükség van, hiszen ők szolgáltatják a vállalat számára a termékeket. Adatbázisom segítségével 56 különböző mesterséget különböztettem meg, amelyből meghatároztam 22 mesterséget, amely a kezdeményezés arculatába beleillik, így a partneri oldalról 22 személyre van szükség. Az irigység és a viszályság elkerülése érdekében egy mesterséget egy személy, a „legjobb” míves ember fog képviselni. A mesteremberek kiválasztása ajánlás útján történik, hiszen nagyon jól ismerik egymást a kézművesek. Ezek mellett figyelembe kell venni a termék minőségét, a rugalmasságot, internet használati kompetenciákat, pontosságot, valamint mások véleményét az adott személyről. Fontos szempont ezek

mellet a termékvédjegy tulajdona, vagy *mesteri* esetleg *kiváló mesteri* cím elnyerése, amelyet egy pontrendszer alapján a *Romániai Magyar Népművészeti Szövetség*<sup>28</sup> oszt ki. A *mester*, *kiváló mester* cím a legjobb támpont a partnerek kiválasztásában, jobb támpont, mint a védjegy. Mesteremberekkel készített mélyinterjú, valamint a vásárok szervezőivel történt beszélgetésem alapján 18 különböző mesterségre van szükség minimálisan ahhoz, hogy a vállalkozás megfelelően működhessen, vagyis ennyi partnerre van szükség egy elfogadhatónak mondható termékskála felállításához. A 18 partner olyan mesterségeket képvisel, amely egy hagyományőrző vásáron megtalálható, ilyen mesterségek a bördíszműves, csuhéfonó, fafaragó, kovács, stb. A 18 partner fizetését a vállalat nem kel közvetlen módon kitermelje, csak a tulajdonosét.

#### **Partnerek feladatköre:**

- termékkészítés
- termékleírás készítése
- blog írás
- készletezet termékek informálása a vállalat számára, esetenként a mini ERP rendszerben történő termék darabszám javítás
- rendelési igény teljesítése, termékcsomagolás, termékküldés
- termékárazás a tulajdonos segítségével

Amennyiben a modell működik szélesítem a mesterségek listáját és a partnerek számát.

**Vezérigazgató:** A vállalkozás első embere, tőkebefektetők hiányában a vállalat anyagi finanszírozója. Ő és a kézműves emberek formálják a vállalat teljes arculatát. Nem lehet autoriter személyiség, nem ő a legfontosabb része a vállalatnak és nem válaszolhat meg egyedül mives embereket is érintő kérdéseket. Munkája elengedhetetlen része a kooperáció. Számára a legfontosabb motivációs eszköz az önmegvalósítás.

#### **A vezérigazgató feladatköre:**

- stratégiatervezés

---

<sup>28</sup> Romániai Magyar Népművészeti Szövetség hivatalos weboldala- <http://www.rmnsz.ro/>

- fejlesztési irányvonalak meghatározása
- kontroling
- kapcsolatápolása, partnerek bevonása
- minőség ellenőrzése
- fogyasztói elégedettség és konverziós mutatókból származó jelentések elemzése
- termékárak a partnerek segítségével

**Adminisztrátor:** A vállalat első alkalmazottja egy adminisztrátor lesz, aki vagy mellékállásban vagy főállásban fog dolgozni. Azért tartom fontosnak elsőnek egy adminisztrátor felvételét hiszen ez a személy termeli valójában a vállalatnál a profitot. A legtöbb feladatot ő végzi, munkamenete igaz, hogy monoton, de a szervezetben való fontossága, jó motivációs eszköz számára. A mini ERP rendszer segítségével csökkenthető az adminisztrátor elvesztéséből származó veszteség, így egy új alkalmazott könnyen betanítható, valamint a know-how könnyen elleshető az mini ERP rendszer által tárolt információk segítségével.

Az adminisztrátor feladatköre:

- termék rendelés felvétele
- termékrendelés valódiságának leellenőrzése
- illetékes mives ember telefonon való értesítése, rendelési lap emailben való elküldése
- pénzügyi tranzakciók ellenőrzése és segítése
- amennyiben raktárban van a termék a rendelési lap továbbítása a raktár fele
- a vállalat kezdeti időszakában a termék raktárból való elvétele, csomagolása, valamint postára adása
- kezdeti időszakban a mini ERP rendszer által tárolt termékek darabszámának aktualizálása
- mini ERP rendszer által jelzet kifogyó termékek rendelése
- mives emberek termékportfóliójának ellenőrzése

A romániai posták működése miatt a termékeket csak 12 óráig lehet postára adni, ezért az adminisztrátor a termékekkel kapcsolatos feladatát 12 óráig el kell végezze, ez az időtartam után foglalkozhat a mives emberekkel valamint a fogyasztókkal. Ez a megoldás

lehetőség add egy bedolgozó, legjobb esetben egy egyetemista alkalmazására, aki a termék elküldéssel kapcsolatos tevékenységeket délelőtt el tudja végezni, így délután szabad lenne. A rendelések számával egyenes arányban nő az adminisztrátor által elvégzett munka. Az ünnepek közeledtével a termékrendelések száma is növekedni fog, de az július-augusztus hónapokban komoly stagnálásra lehet számítani, ezt nemcsak a kézműves emberek elmondása, hanem a Google keresési statisztikák is igazolják. Az ünnepek előtt mindenképp szükséges lesz egy bedolgozó alkalmazására, vagy a munkaóra megnövelésére prémium kompenzációval.

**Marketing:** A vállalat bővítésekor az adminisztrátorok felvétele után a legfontosabb egy marketing szakember alkalmazása. A marketing tevékenységet a szoros kommunikáció, bizalom és az együttműködés gyakorisága miatt nem szerveztem ki, fontosnak tartom, hogy ezek a személyek részesei legyenek a szervezeti kultúrának és légkörnek. A kiszervezés hiányát nem is a költséghatékonyság, hanem a tapasztalatom indokolja. A piacvolumen növekedése céljából elengedhetetlen a márkaépítés<sup>29</sup> ezért fontos, hogy a vállalat rendelkezzen marketing szakemberrel. A marketing szakértő elvesztése a márkafejlesztés elkezdése után komoly problémát okozhat a vállalkozás számára, hiszen ezt a feladatkört nagyon nehéz betanítani. A marketingsnek teljes mértékben kell azonosulni a vállalat céljával, kell értenie és értékelni a vállalat által képviselt ideológiát. Egy új alkalmazott betanítása és szerzése erre a feladatra komoly nehézséget tud jelenteni.

A marketing szakember feladatköre:

- marketingstratégia kidolgozása
- márkaépítés céljainak megvalósítására szolgáló kampányok kivitelezése
- arculat fejlesztése
- fogyasztók elégedettségének mérése és jelentés készítése a vezérigazgató számára
- online- marketing tevékenységek ellátása (CPC alapú hirdetés, link építés, hírlevél, stb.)

---

<sup>29</sup> A márkaépítésről részletesebben olvashat a Márkaépítés fejezetben

- közösségi média adminisztrálása
- termékfeltöltések figyelése, termékfotó készítése/készíttetése
- webergonómiai elemzések készítése és tervek továbbítása
- fogyasztói adatbázis elemzése, szegmentálás
- piackutatás és eredmények továbbítása a vezérigazgató részére

**Informatikus:** Úgy ahogyan a marketing szakember esetében a kutatást fejlesztést ellátó személynél is nagyon fontosnak tartom, hogy a személy részese legyen a vállalati légkörnek, ő saját maga alkossa és őt is formálja a vállalat kultúrája. Az informatikával foglalkozó szakember elsődleges feladata az informatikai megoldások fejlesztése, karbantartása, amely révén növelhető a vállalat hatékonysága. Mivel a vállalat profitja a webáruházon keresztül termelődik fontos, hogy a weboldal mindig naprakész legyen, a legkisebb informatikai problémákat is a legrövidebb időn belül ki kell javítsuk. Az informatikával foglalkozó személy elsődleges munkatársa a marketinges, hiszen számos informatikai megoldásra szükség van az elektronikus jelenlét erősítéséhez.

Az informatikával foglalkozó személy feladatköre:

- weboldal informatikai problémáinak megoldása
- weboldal fejlesztése, keresőbarát megoldások találása
- webergonómiai kérések teljesítése
- hatékonyságot figyelő konverziós kódok üzemben tartása
- mini ERP rendszer karbantartása és fejlesztése
- marketinges és adminisztrátor feladatának segítése
- innovatív e-kereskedelmi megoldások megvalósítása

**Raktáros:** nagy volumenű rendelés, valamint a raktárkészlet megduzzadása esetén igénybe vevő személy elsődleges feladata a raktár menedzselése. Szórós kooperációban kell dolgozzon az adminisztrátorral, hiszen az adminisztrátoron keresztül érkeznek a rendelések.

A raktáros feladatköre:

- bejövő termékek minőségének ellenőrzése
- raktározási lap feldolgozása

- mini ERP rendszer frissítése, olyan termékeke esetén amelyek a raktárból mentek ki
- selejtes termék esetén, a termelő értesítése a termékcseré céljából, valamint a termelői adatbázis frissítése az esetleges problémáról
- termelői adatbázis adatainak összesítése, továbbítása a vállalat vezérigazgató számára
- raktárból kiment termékek esetén számlakészítés
- leltárkészítés

**Könyvelő és a jogász:** Az elindítás pillanatában a vezérigazgató és a partnerek mellett mindenképp szükség van külső személyként könyvelőre és egy jogászra. A könyvelő és a jogász nem szerves része a szervezetnek, ezen feladatokat a szezonális munka és ezáltal a költségminimalizálás véget outsourcingoltam. Csak márkakiterjesztés esetén látom szükségességét a kiszervezés átgondolásának, mivel a mostani piacpotenciál ezt nem indokolja. A vállalat nem tud egy teljes állású munkát adni sem a könyvelő sem a jogász részére. Jogászra főként a vállalat indításakor, valamint a fejlesztéseknél van szükség. Külföldi kereskedelem esetén a vállalat több jogi feltételnek kel eleget tegyen, valamint a számlázási megoldások is jogi kérdéseket vetnek fel maguk után, amelyek megvizsgálására elengedhetetlen egy szakértő outsourcingban való igénybevétele. A jogász kiválasztásánál fontos szempont az elektronikus kereskedelem jogszabályainak ismerete.

A jogász feladatköre:

- adatvédelmi szerződés megírása aktualizálása
- általános szerződési feltételek megírása
- partner vállalkozás közötti szerződések megírása

A könyvelő feladatköre:

- a vállalat könyvelése
- esetenként kontrolling jelentések készítésének elősegítése
- munkabérszámítás
- adózási kedvezmények figyelése, gyakorlása

„Az interneten mindenki egy logóval indul.”

*ismeretlen szerző*

### 3.6 Piackutatás

Romániában és Magyarországon is a piacvezető keresőmotor a Google, ezért a Google Keresési Trendek<sup>30</sup> szolgáltatását használtam a primer kutatás elvégzéséhez, amellyel a piacot jobban megismerhetem. Ez a megoldás 0-100 skálán<sup>31</sup> adja vissza az adott kulcsszó keresési gyakoriságát. Amennyiben nem rendelkezik megfelelő adattal a szoftver az adott cella értékét 0-val jelöli. A szolgáltatástól keresési forgalomra és keresési helyre vonatkozó adatokat lehet lekérni, de a Google keresőjébe végrehajtott egyenkénti kulcsszó keresések számát már nem tudja visszaadni. Véleményem és tapasztalatom alapján a 2011. július 12<sup>32</sup> utáni földrajzi megfigyelések pontossága is megkérdőjelezhető, ez a pontatlanság a gyenge technológiát használó internet szolgáltatók és a keresési szokások eltéréséből is adódhat (pl. google.hu-s címen romániai magyar generál keresés), ezért nem foglalkozok a földrajzi elemzéssel. A 6. ábrán látható csoportosítva a legkeresettebb termékek megoszlása a Keresési Trendek szolgáltatás alapján. Az elmúlt években nem figyelhető meg jelentős kulcsszó keresési változás, de szezonálítás már igen. Ahhoz, hogy meg tudjam becsülni a 3 kategóriában levő termékek várható bevételét a pénzügyi tervem felépítésénél is ezt az arányt vettem figyelembe.

Mivel a keresési trendek 1-100 között adnak vissza értéket, ezzel csak arányaiban tudom megbecsülni a termékkeresletet. Az arányokat konkrét mennyiségi adatokra pontatlanul tudnám csak visszafejteni, mivel nincs az arányokhoz egy viszonyítási alapom sem. Ennek okául 2012.03.06 és 2012.03.09 között a Google keresési hirdetőfelületén

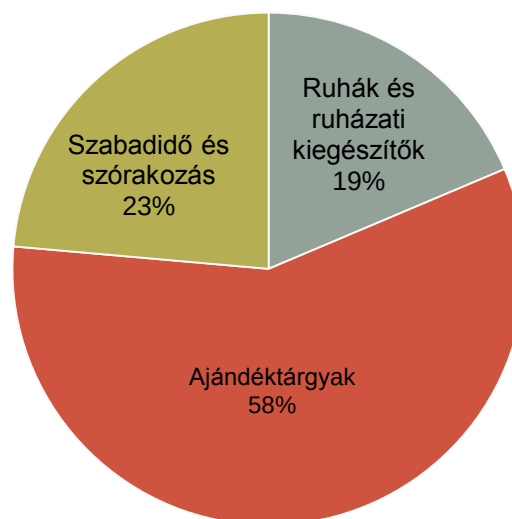
---

<sup>30</sup> A Google Keresési Trendek szolgáltatását a <http://www.google.com/insights/search/> lehet elérni, de ajánlom a kedves olvasó figyelmébe a vállalkozók számára kifejlesztett termékcsaládokat is <http://www.google.com/insights/>

<sup>31</sup> Részletesebben a skálázásról <http://support.google.com/insights/bin/answer.py?hl=hu&answer=87285>

<sup>32</sup> Részletesebben a földrajzi statisztikáról <http://support.google.com/insights/bin/answer.py?hl=hu&answer=1383240>

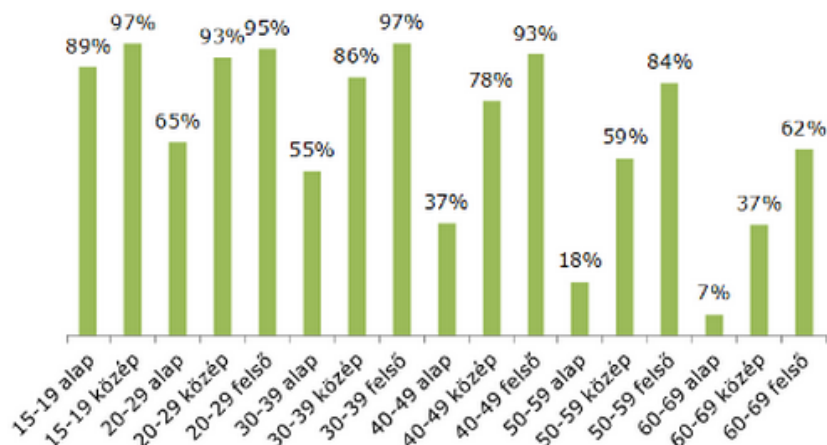
(Google Adwords) lefutattam egy fizetett hirdetést, amely adatok eredményét a mellékletben megtekinthetik. A Google Adwords megmutatta számomra, hogy egy adott kulcsszóra azokban a napokban hány személy kereset. A Google Adwords adatait a keresési trendek arányaival összevetve meghatározható egy valószínűsíthető kulcsszó keresési trend. Ezt a becslést úgy végeztem el, hogy a fizetett kampányból származó kulcsszó kereséseket csoportosítottam a keresési trendek adatai alapján és a kapott eredményeket súlyoztam a keresési trendekből származókkal. Ennél pontosabb eredményt az adott volna, ha a kampányt hosszabb időtávon keresztül futatom, de a költségek miatt erre nem volt mód, ezért súlyoztam a két adatbázist. Fontos megjegyezni, hogy ez a megfigyelés kisebb értéket ad vissza mint amekkora a teljes piacpotenciál, ugyanis nem veszi figyelembe azokat a személyeket akik felismertek magukban egy igényt, de még nem fogalmazták meg pontosan, hogy az általunk mért termékeket szeretnék megvásárolni. (pl. szükségét érzi a fogyasztó egy egyedi, értéket hordozó ajándéktárgy megvásárlására, de még nem döntötte el, hogy pontosan mit is vásároljon). A konverzió arányának (vásárló/látogató) a nehézkes meghatározása miatt ezeket az adatok pozitív korrigálás nélkül így dolgoztam fel.



7. ábra Keresések megoszlása

Mivel az interneten a vállalatához legközelebb álló jól mérhető termékcsalád a ruhák és azok kiegészítői a piacismertetésben a ruházati cikket és tartozékokat értékesítő üzletekre fektettem a hangsúlyt. Az ismertetés célja a legsikeresebb webáruházak felkutatása és azoktól való tanulás volt.

### 3.6.1 Magyarország



8. ábra Internetpenetráció életkor- végzettség bontásában (2010)

Szervezetünk célpiaca főként a magyarországi piac. A GKIENet kutatásából kiderült, hogy a tavalyelőtti pesszimizmus ellenére is nagyléptékben növekedet az internetes kereskedelem így 2011-ben várhatóan 160000 millió forintot produkáltak az online áruházak. 2010 végén több mint egymillió fő tekinthető rendszeres internetes vásárlónak, akiknek többsége meglepő módon férfi, valamint az átlagos vásárlás meghaladja a 10 ezer forintot. Romániában és Magyarországon is legjobban a kuponos üzleti modellre épülő áruházak növekednek, amelyek fenntarthatóságával a piac igen csak pesszimista. A GKIENet kutatásából azt is megtudhatjuk, hogy 2010-ben Magyarországon a legnépszerűbb internetes termékek közé tartoztak a ruházati cikkek. KSH<sup>33</sup> adatai alapján 2003-tól folyamatosan csökken a kiskereskedelmi textillel és az ajándéktárgyakkal foglalkozó üzletek száma (ez Romániában is megfigyelhető). Érdekes még számunkra a TNS- Hoffmann kutatása<sup>34</sup>, amely az internetpenetráció, életkor és végzettség kapcsolatát vizsgálta (8. ábra). Megfigyelhető, hogy az életkor növekedése és az alsó, valamint a középosztály internet használata között szignifikáns kapcsolat van, így kijelenthető, hogy az életkor előrehaladtával a felsőbb végzettségű személyeket könnyebb elérni az

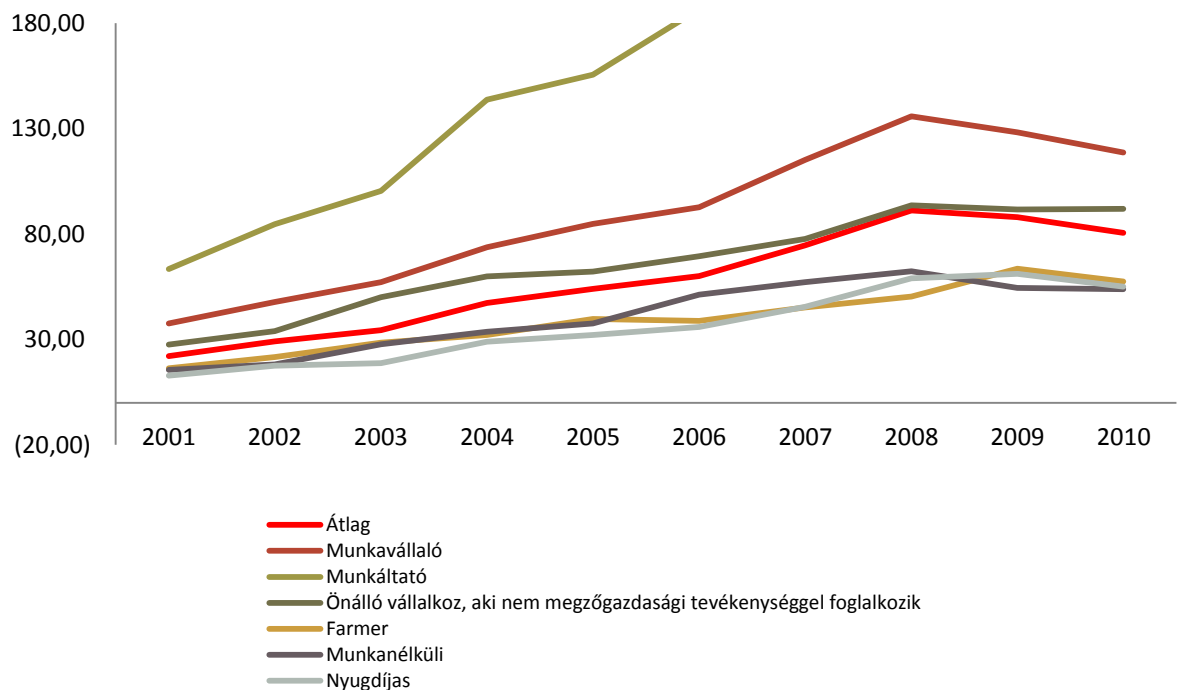
<sup>33</sup> KSH- Magyarország Központi Statisztikai Hivatala

<sup>34</sup> [http://nrc.hu/hirek/2012/02/08/Milyen\\_celcsoportot\\_kutathatunk\\_online](http://nrc.hu/hirek/2012/02/08/Milyen_celcsoportot_kutathatunk_online)

interneten. Magyarország a legnagyobb online textil kereskedő a PlayersRoom akik éves szinten 10.000 sikeres tranzakciót is végrehajtanak.

Magyarországon közel az én üzleti modellemhez a <http://hagyomanyorzobolt.bolthely.hu/> áll, akik széles termékportfólióval vannak jelen a piacon és aktívan közösséget is építenek. Ezen webáruház tulajdonosa dobozos termékkel működteti a weboldalt. Kevés napi látogatottság miatt nem tárolják a Google szolgáltatásai a látogatók számát, így nem lehet megbecsülni a webáruház forgalmát. Modellemhez még közel áll és a legnagyobb konkurenciának tekinthető a <http://korondkincsek.hu/>, ez a webáruház egy kulcsrakész elektronikus megoldás segítségével fut, jelentős közösséget mozgatnak. A modelljükben csak korondi termékeket értékesítésével foglalkoznak, ezért termékcsalád szempontjából ők állnak hozzám a legközelebb. A cég magyarországi bejegyzésű, a tulajdonosok is innen származnak, a termékeket Magyarországról szórják tovább, ezzel postaköltségeket felszabadítva. Említésre érdemes még a <http://magyarokforrasa.hu/>, mint sikeres webáruház. Magyarországon a legnagyobb C2C modellben működő kézműves portál a <http://meska.hu/>. A Meska modelljének az alapja, hogy bárki védjegy vagy jogi személyiség nélkül boltot nyithat és feltölthet termékeket. A weboldal adminisztrátorai félig vagy teljesen egyedi termékek feltöltését engedik csak meg. Az eladó a feltöltés pillanatában 30 forintot fizet/termék, amelyért cserébe a Meska 120 napig láthatóvá teszi az eladó termékeit. A modell legnagyobb hátránya, hogy a termelő már akkor fizet amikor még el sem adott semmit, de a legnagyobb előnye, hogy pont ezért nehezen kijátszható a rendszer az eladók és a vásárlók között. Természetesen a fogyasztónak nem kerül semmilyen költségbe a termék megvásárlása (posta költségen kívül), de egy regisztrációra mindenképp szüksége van. Nem volt meglepő látni, hogy Magyarország két legnagyobb C2C portálján, a Vaterán és a TeszVesz-en is jelen vannak a kézműves termékek. Ez a tény rámutat arra, hogy a jóval nagyobb látogatói szám miatt megérheti a termelőnek ha egy ilyen piacteret választ elviselve azt, hogy különböző termékeket árulnak még a weboldalon.

### 3.6.2 Románia



9. ábra Havi átlag kiadás (INSS, 2010)

A 9. ábra<sup>35</sup> jó látható, hogy Romániában a munkáltatók nagyobb összeget költenek ruházati cikkekre, mint mások. Figyelemre méltó, hogy a munkavállalókban nagyobb piaci potenciál van a ruházati termékek esetében, mint az önálló vállalkozókban. 2008-ig növekedett a ruházatra költött összegek nagysága, de napjainkban már csökken. A Huli Buli 2011-es, 211 mintás erdélyi fiatal magyarok körében végzet kutatásából kiderült, hogy a megkérdezettek 82% százaléka már vásár online és ezek 47% ruházati terméket. A legnépszerűbb ruházati termék a nyaklánc és a napszemüveg volt, de a fülbevaló is jelentős számadatott produkált. Romániában a legnagyobb textil online kereskedő a Quick 24, akit nemrég az Otto vásárolt fel. 2010-es árbevétel alapján csak 10 millió lej különbséggel a második legnagyobb kereskedő a miniPrix romániai tulajdonú lenyűgöző üzleti modellel rendelkező cég. Románia legnépszerűbb textil és országos webáruházának szállítási módjai között egységesen szerepelt az utánvétel, bankszámlán történő utalás,

<sup>35</sup> National Institute Of Statistics, Data: Jan 2011, BUF108I - ABF Total expenditure monthly averages per household by expenditure categories and main social categories by areas

valamint a top webáruházak zömében az online bankkártyás fizetés is megfigyelhető. Az online bankkártyás fizetésnél ritkábban találkozhatunk még PayPal megoldásokkal, inkább a Credit Europe Bank szolgáltatása jellemzőbb. Több bankot is felkeresve megtudtam, hogy jelentős részük nem rendelkezik online bankkártyás fizetési e-megoldással jogi személyek részére, de nagy előrelépés hogy a hivatalok számára igen, véleményem szerint a közbeszerzések miatt. A legtöbb cég Cargus, Román Posta és Fan Currier szolgáltatását használja, ezeknél a cégeknél nagy forgalom esetén az ár alku tárgyává válik.

A magyarországi Meska párjaként a Romániában a <http://www.breslo.ro> található meg. Ők a piacon a legnagyobbak, a modell nagyon hasonlít a Meskáéhoz, fél vagy teljesen kész termékeket vesznek át. A modelljük abban különbözik, hogy itt a bolt bérlésért kell fizetni, egy általuk kitalált breslo pénzben, amely 0,25 eurónak felel meg. Számos itthoni kézműves panaszkodik a breslo felhígult termékportfoliójára, a giccsekre és a többlet értéket nem hordozó termékekre, amelyek között a saját termékeik elvesznek. Mind a Meska, mind a Braslo modelljének alapja egy külföldön nagyon népszerű itthoni mives emberek között is használt webáruház a <http://etsy.com/>. Környékünk innovatív, sikeres kézművesei használják a Etsy-t elég komoly sikerekkel.

Összességében levonhatjuk, hogy a ruházati termékek vásárlása az átlag internet felhasználótól nem idegen dolog, mindkét országban csökkent a ruházati termékekből származó bevétel (offline és online), valamint mindkét országban vannak erős vállalkozások. A népművészeti termékeket interneten értékesítő vállalatokra általában az jellemző, hogy egy vagy két termék kategóriát értékesítenek, termékportfoliójuk többségében csak az általuk készített termékekből áll. Többségük rendelkezik valamilyen internetes megtekintési lehetőséggel, használják a C2C modelleket.

### 3.6.3 Míves emberek piaca

Az Artera Alapítvány adatai alapján Hargita, Maros és Kovászna megyékben 800-900 népművészeti termékeket előállító személy lehet. Azért okoz nehézséget megállapítani, a pontos mesteremberek számát, mivel vannak közöttük, akik jogi személyiséggel nem rendelkeznek vagy nem tartoznak semmilyen alapítványhoz/egyesülethez. Ezt a meglepő ténytet a mélyinterjúim is igazolták, hiszen egy-két esetben előkerült a jogi személyiség

problémája. Pozitívumként szolgál, hogy a legtöbb jogi személyiséggel nem rendelkező kézműves, vagy nagyon kis volumenben termel, vagy hobbi szinten foglalkozik a kézművességgel. Vannak idős mesteremberek, akik kivételt képeznek, ők a koruk miatt nem hoztak létre jogi személyiséget annak ellenére, hogy egyedi autentikus termékeket állítanak elő. Ezen személyek jogi kérdését a vállalat mindenképp szeretné megoldani, hiszen a cél a legminőségibb termékek forgalmazása.

Az alapítványtól kapott adatbázis alapján 57 foglalkozás különböztethető meg. A legtöbb egyesülethez tartozó mives ember ékszerkészítéssel foglalkozik, de sok fafaragó, keramikus és bőrdíszműves is található. Nehéz lesz a kezdeményezésbe tojásfestőt, késkészítőt, gyékényfonót és csontszobrászt találni. Sok esetben olyan kézműves mesteremberekről beszélhetünk, akik népi motívumokat, ősi technikákat alkalmaznak, amelybe beleviszik a saját egyéniségüket is. Úgy látom, hogy a fogyasztói tudatosság miatt a vállalkozás számára vonzerőt jelenthet a mesteremberek egyénisége, hiszen nem sorozatgyártású termékekről beszélünk. A fő szempont, hogy a mesterember egyénisége mellett maradjon meg a termék jellegzetessége, például ne keverje a tájegységek motívumait egy olyan termékbe amely azt nem indokolja. A kézművesek körében végzet kutatásom folyamán képzőművészekre is bukkantam, az ők termékeik már nem illeszkedhetnek bele a webáruház modelljébe.

Több mesterember is elpanaszolta az interjúk során, hogy hígul a piac: évről-évre egyre többen foglalkoznak „álművészettel” főleg az ékszerek esetében. Egységesen úgy látják, hogy a használati tárgyak iránt a kereslet nem csökkent jelentősen, de a luxus termékek iránt igen, az „emberek inkább csecse-beccsét vásárolnak, kevesebb pénz, kisebb értékű tárgyakat keresnek, amelyek vásárlását jobban megfontolják.”<sup>36</sup> Interjúk során legmeglepőbb tapasztalatom a mives emberek árpolitikája volt, hiszen a termékárazásuk lényege, hogy egy adott termelő termékei egységesen minden üzletben, helyi vásáron, kiállításon ugyan olyan árban jelenjenek meg. Az ők céljuk hogy egy adott terméken kereskedő személy árrése a lehető legkisebb legyen, így növelve a volumen nagyságát. Olyan példával is találkoztam amikor a termelő átvállalta a modell árrését. Azt még fontos tudni ezeknél a termékeknél, hogy a termékár jelentős részét a munkabér teszi

---

<sup>36</sup> Sándor Attila- Faszobrász, fafaragó

ki, ami így elfogadható és természetes dolog, hiszen egy-egy termék előállításához sok időre, tapasztalatra és kezűgyességre van szüksége. Vannak termékek például a Tiffany lámpa, amely esetében az alapanyag költség a legjelentősebb, eltörpül a munkadíj mellett. Ezen személyek elhívatottak a foglalkozásuk iránt, bizonyos részük másodállásban is kénytelen dolgozni, amely nehézséget okozhat számomra. Legnagyobb termékfelvásárlójuk a korondi üzletek, amelyek erős ismertető jelévé váltak a falunak, hiszen a faluba belépve az út szélére kilométereken át kipakolt üzletesekkel találkozhatunk.

A mesteremberek legjelentősebb bevételi forrása a vásárokon való árulás. Ez az értékesítési forma számos kockázatot rejt magában, amelyről a dolgozatomban már többször is szót ejtettem, ezen kockázatok dióhéjban: kiszállási költség, étkezési költség, bérleti díj. A komolyabb vásárokon való árulás meghívásos alapon történik. Többek között ez az egyik oka, hogy a mesteremberek egyesületekhez, alapítványokhoz csatlakoznak, mivel a meghívok jelentős részét az egyesületek kapják. Vannak személyek akik több egyesülethez is csatlakoztak és fizetik a tagsági díjat, így tudnak válogatni a vásárok között. Ezen gyűjtő szervezetek fő feladata a hagyományőrző rendezvények szervezése, kapcsolatrendszer kiépítése, vásárokra való kiszállás megszervezése. Az én legnagyobb segítségem és kiindulási pontom ezek a szervezetek voltak, akik kivétel nélkül örömmel fogadták a kezdeményezést, így a segítségükkel a dolgozat írásának idején 18 mesteremberrel szóbeli megegyezés van a közös együttműködésre. Úgy látom az egyesületek is értik, hogy a kezdeményezésem nem az ő feladatukat fogja elvenni, hanem megerősíteni, hiszen pozitív externáliákat hordoz magával.

*„Régen a környezetünkkel folytatott beszélgetéseink egy korlátozott hálózaton belül maradtak. Ma már a véleményünket és tapasztalatainkat az egész világnak osztjuk meg.”*

*(Universal McCann)*

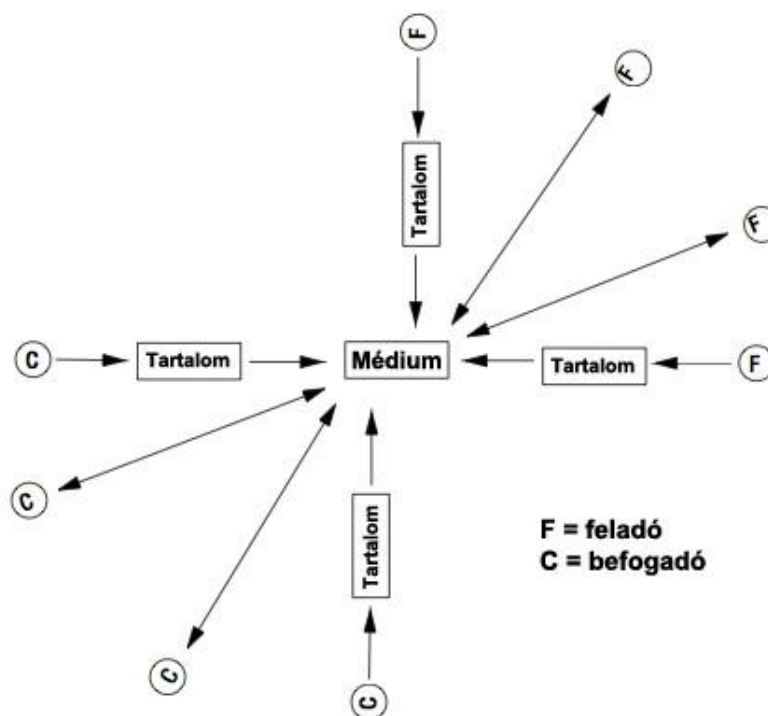
### 3.7 Marketing terv

Az idő teltével az emberek igényei változnak, ezzel a Mashlow piramishoz tartozó hierarchiai szinteken belüli igények is állandó átalakulásban vannak. Ez az átalakulás új eddig még nem ismert piacokat nyit meg, amelynek a gyökere a termék innováció, amelyet a fogyasztói szükségletek maximális kielégítése működtet. A globalizáció és a termék innováció új lehetőségeket ad a népművészet számára is. Állításom talán egy John Tuomey<sup>37</sup> idézettel tudom a legjobban igazolni, amely így hangzik: *„Az emberek aggódnak, hogy a globalizáció megsemmisíti a helyi értékeket, holott azok valójában épp a globális hatások segítségével képesek megmutatkozni.”*. John Tuomey állítását alátámasztó esemény, hogy addig nem létezett Székelyföldnek saját termékcsaládja, amíg a multinacionális FMCG<sup>38</sup> termékeket értékesítő vállalatok üzletet nem nyitottak a legnagyobb városok szívébe. A reklámzajban való megjelenéshez már nem elég egy-két szórólap, egy-két újságreklám, stratégiára és márkáépítésre van szükség. Egy vállalat nemcsak az alkalmazottai, hanem az marketing mixe, a brandingje és a dizájnja segítségével is kommunikál, ezért a marketingstratégia részeit kell képezzék ezek az elemek.

---

<sup>37</sup> Ír építés, a The New York Times cikke alapján, 2006. január 6-i számában

<sup>38</sup> FMCG (Fast-moving consumer goods)- Gyorsan Forgó Fogyasztási Cikkek



10. ábra Online kommunikáció interaktív modellje (Hoffman- Novak 1997:4)

Az általunk már jól ismert Shannon- Weaver féle üzenettovábbítás

*kibocsájtó → csatorna → befogadó*

modell az üzleti modell számára nem szolgál megoldással. Egy innovatívabb szemléletmódra van szükség, amely kihasználja az internet adta lehetőségeket. Hoffman és Novak féle many to many modell (10. ábra) lehetővé teszi a feladók és a befogadók interakcióját egymással és a médiummal. Az online kommunikációs interaktív modell sajátossága abban van, hogy a médiumot a kommunikációs folyamat központi részeként tekinti. A feladó által címzett tartalom a médiumon keresztül jut el a befogadóhoz, így a médium összegyűjti a tartalmat. A modell alkalmazása egy internetes vállalkozásnál azt jelenti, hogy egy elektronikus felület segítségével (amelyre napjainkban a legalkalmasabb a közösségi média) az eladó és vásárló nemcsak egyirányú kommunikációt, hanem több irányi interakciót is tud létesíteni, amely előnye a közvetlenségben és a visszajelzések szerzésében rejlik. Gondoljunk csak bele egy ilyen kommunikációs modell segítségével mennyire meglehetősen könnyíteni a vásárlók és a vállalat közti kommunikációt. Abban az esetben, ha egy fogyasztónak a fizetési lehetőségekkel kapcsolatos kérdése van és előtte azt már feltette egy másik feladó is, a médium tartalmi között kikeresheti a választ. Ha az

érdeklődő nem találja a választ és feladja a tartalmat (fizetési lehetőséggel kapcsolatos kérdést) a médiumon előfordulhat, hogy nem is a vállalat, hanem egy vásárló, tapasztalt személy válaszol a kérdésre, amelyet a vállalatnak csak ellenőriznie kell. Az előnyök mellett, ha a kommunikációs modellt vagy a márkát nem használják megfelelően az interaktív modell veszélyes lehet, hiszen bárki kifejezheti a véleményét a médiumban, amelyet a többi látogató is megtekinthet. A veszély meglétekor a vállalat két döntést hozhat, vagy megszüntetni a közvetítő médiumot, ahogyan azt tette a TV2<sup>39</sup>, vagy megpróbálja megoldani a helyzetet, amely sikerességéről már láttunk egy tankönyvbe illő példát a Nescafé 3+1<sup>40</sup> és Szolnoki János<sup>41</sup> esetével kapcsolatban.

A vállalkozásunk marketingtervét ez a gondolkodásmód követi. Napjaink legnagyobb közösségi médiumai a: Facebook, Twitter, Youtube, Google+, Pinterest<sup>42</sup>, Blog segítségével.

### 3.7.1 Attitűd alapú célcsoport meghatározás

A kibertérben és a valló világban eltér a személyiségünk, ennek egyik jó példája Patricia Wallace által leírt megfigyelés: „az emberek időnként gátlástalanná válnak és könnyebben haragra gerjednek a másokkal való interakciók során az interneten.”, de nagyon jó példa még chaten használt nyelvezetünk, közösségi médiánkon kialakított személyiségünk vagy akár az MMORPG<sup>43</sup> játékokban megfigyelt viselkedésünk.

Ennek okaként a célcsoport meghatározását a McKinsey vállalat által készített 50.000 fős internetezők körében készített panelkutatás eredményei alapján építettem fel. A kutatásban McKinsey az online időtöltés hosszát, a havonta átlagosan meglátogatott önálló

---

<sup>39</sup> TV2 Facebook botrányának részletesebb leírása: <http://socialtimes.hu/articlepage/?article=2069-mit-tehetett-volna-a-tv2>

<sup>40</sup> Nescafé 3+1 Facebook kampány részletesebb elemzése: <http://socialtimes.hu/articlepage/?article=1940-nescafe-vs-9geg---a-meccs-vege>

<sup>41</sup> Szolnoki János projekt bemutatója: <http://nescafe3in1-effekt.hu/projekt/c62d3b2727>

<sup>42</sup> Kimondottan nőknek szán főleg képmegosztáson alapuló közösségi csatorna, amely az utóbbi fél évben lenyűgöző adatokat produkált. 2012-es adatok alapján az U.S.A. harmadik legnépszerűbb közösségi platformja, a Facebook és a Twitter előzi csak meg. Mindenképp érdemes oda figyelni rá!

<sup>43</sup> MMORPG- Massively multiplayer online role-playing game (nagyon sok szereplős online szerepjáték)

domainek számát, a havonta átlagosan meglátogatott URL-ek számát, online vásárlások gyakoriságát százalékban és az interneten töltött időt vette figyelembe. Ez alapján 6 különböző szegmenst különböztettek meg: egyszerűsítők, internetes szörfözők, alkudozók, kommunikálók, rutinosok, szórakozók. A 11. ábra jól megfigyelhetők a különböző szegmensek jellemvonásai. A legnagyobb mértékben az **egyszerűsítők** vásárolnak, ez a szegmens szereti az egyszerű dolgokat, fontos számára a gyors elérhetőség, kényelem, megfelelő termékinformáció, jó ügyfélszolgálat, termék visszacserélési lehetőség. Nem szeretik a tovakodó reklámokat, az egyszerűség hívei. Szeszélyes szegmens nem megfelelő szolgáltatás esetén gyakran nyilvánítanak véleményt. A népművészeti vállalkozás számára ez a szegmens a legjelentősebb célcsoport. A **szörfözők**, **rutinosok** és a **szórakozók** a kezdeményezés számára nem jelentenek elsődleges célcsoportot, őket a népművészetről, hagyományainkról írt cikkekkel, videókkal lehetséges esetleg megszólítani.

A Google DoubleClick Hirdetéstervező<sup>44</sup> szolgáltatásával megvizsgált külföldi és hazai konkurenciák weboldalait 2/3 arányban nők látogatták, ezért nekünk is elsősorban rájuk kell fókuszálnunk.

McKinsey attitűd szegmens alapján a vállalat számára egy olyan vevő ideális aki:

- Terület: Magyarország vagy Románia területén él
- Demográfia: 18-55 év közötti, főleg nő, jobb esetben családanya
- Társadalmi- gazdasági: középosztálynak megfelelő vagy annál nagyobb jövedelemmel rendelkezik,
- Magatartás: értékeli és jobb esetben érti az népművészetben rejlő értékeket, őrzi vagy ismeri hagyományait, kedveli az egyedi kézzel készült termékeket, használta már az internetet és az *egyszerűsítőkre* jellemző vonásokat hordoz. Így is kell viszonyulni hozzájuk!

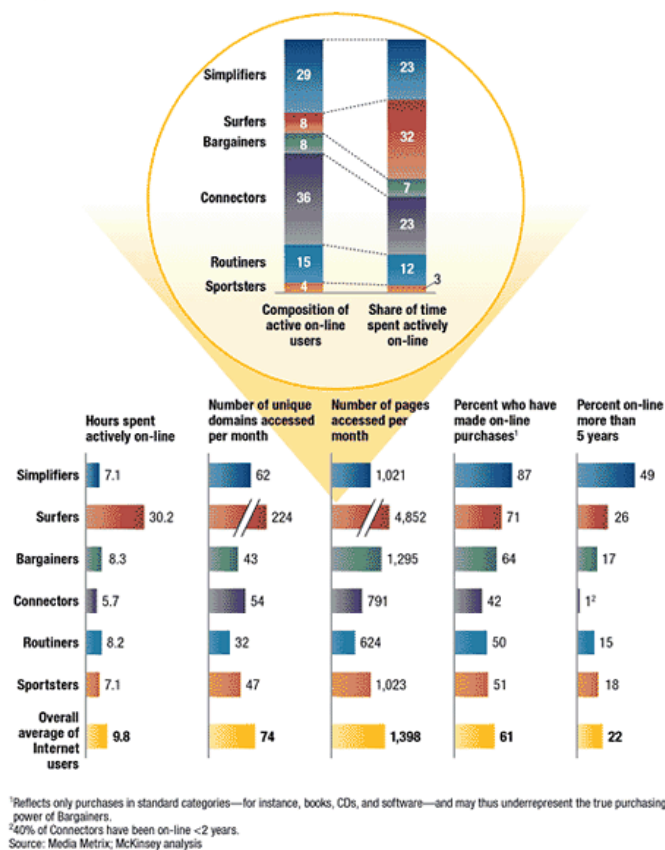
---

<sup>44</sup> A DoubleClick Hirdetéstervező különböző Google forrásokból származó adatokat egyesít és algoritmusokkal dolgozza fel. Elérhető: <https://www.google.com/adplanner/>

## EXHIBIT

## The on-line consumer: Six degrees of separation

Percent



11. ábra Elektronikus piac szegmensei (McKinsey, 2000)

## 3.7.2 Márkaépítés

A márkaépítés, vagy angolosan *branding* egy óészaki eredetű kifejezés, amely *to brand* szóként a mai napig él az angol nyelvben. A szó jelentése „égni, égetni”, amelyet a jószágok billogjának égetésére, vagy a kerámiák, fatárgyak eredetének informálására használtak. Úgy ahogyan egy jószág testébe beleégették a hozzá kapcsolódó információkat, amelyet az első pillantásra egy informált személy le tud olvasni, a márka is információt hordoz a termékekről, szolgáltatásról a fogyasztók számára. A márka könnyen felismerhető, valamilyen érzést elégedettséget kell hogy kifejezzon. A *brand* a *My a Branding?* könyv értelmezésében: „... adott termékről a vásárlók fejében kialakuló elképzelés vagy fogalom, melyet egy, a fogalmat felidéző jellel - egy névvel és szimbólummal - kapcsolnak össze.” Ahhoz, hogy egy vásárló fejében egy termékről és a

hozzátartozó szolgáltatásáról, kialakulhasson egy elképzelés vagy fogalom brandingra, vagyis márkaépítésre van szükség.

A márkaépítés minden vállalat számára egy sajátos megoldás, mivel hívatásukban, célpiacukban is különböznek egymástól, de vannak lépések, amelyek mérföldkövként szolgálhatnak minden márka kiépítésében. Ezeket a mérföldköveket a *Mi az a Branding?* könyv alapján határoztam meg.

### **1. lépés, az aktuális helyzet felmérése:**

Tizennyolc míves emberrel valamint helyi termelőkkel készített mélyinterjú során kijelenthető, hogy eladásaikban is érzik, az emberek egyre szorosabb kötődését a helyi termékek, kulturális értékek iránt. Olyan termékekre mutatkozik most újból igény, amely előállításának mesterségét már csak kevés ember őrzi, mivel a fejlődés miatt csökkent a kereslet irántuk. Ilyen termék a székelyek földre jellemző ostor, amelyet környékünkön már csak egy személy Fekete László készít, de ugyan csak az idő homálya burkolja a széki asszonyok méltán híres termékei, vásárokon szinte lehetetlen fiatal széki kézművest találni. A hagyományos termékek mellett él az emberekben az egyediségre való vágy, amely a hagyományos termékekkel párosítva egy intellektuális, művelt személy attitűdjét foglalja magába, aki számára a globalizáció által hordozót jellemzők kevésbé értékesek, mind a nemzetétől származó értékek.

### **2. lépés, az ideális jövőkétfelvázolása:**

A Jennifer Rice és a Prophert konzultációs cégek márkaépítője szerint brandfejlesztés és az emberek szükséglete között szoros összefüggés van. Vagyis a Maslow pszichológus által felvázolt hierarchiai szint magasabb fokán (pl. önmegvalósítás) levő brandeket a fogyasztók értékesebbnek tartják, mint a piramis alján levő brandeket, mind például a fiziológiai szükséglethez párosított márkák. Gondoljunk csak bele, kevés céget láthatunk élelmiszert azzal reklámozni, hogy életben maradhatunk az ételétől, de annál többet azzal, hogy különlegesek vagyunk (pl. RedBull: extrémek, kalandra vágyók). Abban a szerencsés helyzetben vagyok a márka jövőképe a megalkotásánál, hogy számos olyan fogalom van, amely jól kommunikálja a vállalkozás célját, amely fogalmak ilyen szempontból egy márkának is tekinthetők, így képviselője tud lenni a népművészeti vállalkozásnak némi innovációval párosítva. Tévedés ne

essék, a jövőképem nem az, hogy a vállalkozás legyen maga a népművészet vagy a hagyományörzés, hanem egy co-branding társulásra törekszünk. Ha a fogyasztó egy olyan terméket szeretne vásárolni, amellyel kommunikálhatja, vagy önmagában megerősítheti a hagyományainkat értékelő, egyediségre törekvő, művelt vásárlói attitűdöt, akkor a mi márkánk megfelelő szolgáltatást biztosíthasson számára. Úgy ahogyan az Adidas a győzelmet, a mi márkánk a hagyományt kell jelentse.

### **3. lépés, a stratégia és a kreativitás:**

Egy márka ideális jövőképek az eléréséhez stratégiára van szükség, amely stratégia legfontosabb eleme a kreativitás, hiszen minden üzleti modell más-más, ezért is minden márka egyediségre törekszik. A co-branding, vagy is a hagyományok őrzése, mellet a székelység fogalmával is azonosulni fog a márka, de mégis a legfontosabb a márkatörténet felerősítése, mint stratégiai elem a márkafejlés számára. Talán a legerősebb márkatörténettel Zwack-család terméke az Unicum<sup>45</sup> rendelkezik, akik vízben himbálódzó figurája által kommunikált története már elválaszthatatlan az Unicum-tól, de ha ez nem is a „Das ist ein Unikum!” felkiáltásról már biztos hallott az olvasó, amely II. József Habsburg császár idejéig (1790) visszanyúlik. Igaz, hogy maga népművészetnek mind fogalomnak nincs egy ilyen erőteljes története, de a hozzá tartozó termékek már számos történetet mesélni tudnak. A történetformálásban nagy segítségemre lesz a nemrégiben elindult, egyre lendületesebben fejlődő Székelyföldi Legendárium<sup>46</sup>, amely Székelyföld legendáit gyűjti össze egy kötetben. A stratégia része, számos elegáns a vásárokon fellelhető ambient megoldás, pint valamint online megjelenés, valamint a már sokat emlegetett közösségi média és blog szerkesztés. Fontos jövőbeli stratégiai opció a márkakiterjesztés.

### **4. lépés, az eredmények nyomon követése, majd az első lépés megismétlése:**

---

<sup>45</sup> Zwack-család tulajdonában levő termékek, köztük az Unicum honlapja: <http://www.zwack.com/>

<sup>46</sup> Székely Legendárium hivatalos honlapja: <http://legendarium.ro>

Mivel a vállalat folyamatmenedzsment rendszere, valamint a hozzá tartozó konverziót mérő informatikai megoldások (mini ERP, konverziós kódok a weboldalon) napi szintű visszajelzés adnak a vállalat valamint a míves emberek hatékonyságáról, a márka eredményességének a mérésénél elengedhetetlen ezeket a mutatószámokat figyelembe venni. Ezek a komplex mutatószámok önmagukban nem képesek kifejezni az emberek véleményét, csak egy visszajelzést tud adni a folyamat sikerességét illetően. Azt ahogyan a fogyasztók gondolkodnak a márkáról legpontosabban a közösségi médián keresztül tudhatjuk meg, játékok segítségével. A márkaépítés eredményességének a mérésére így a közösségi média fog elsősorban szolgálni, másodsorban a konverziós kódok, mint gyorsjelentést elősegítő funkciók. Ezekből a konverziós kódokból származó információkat egy Google által működtetett rendszer valós időben elemzi.

A vállalat működési rendszerében a fogyasztónak lehetősége van kikerülni a vállalkozást így közvetlenül a termelőtől vásárolva meg a terméket. A folyamatmenedzsment fejezetben már felvettem a kérdés, hogy vajon mi akadályozza meg a fogyasztót, hogy kikerülje a vállalatot, hiszen ha a vállalat nem saját maga csomagolja az adott terméket nincs kizárva, hogy a termelő névjegykártyája is belekerüljön a dobozba. A kérdésre a választ több helyi és még egy magyarországi szervezet üzleti modelljét elemezve, elbeszélgetve Király Rolanddal (Adjon Isten termékcsalád tulajdonosa<sup>47</sup>), megkaptam a választ. A példa erejével a Magyar Családelátók által működtetett *Adjon Isten* márkanév csomagjain a gyümölcs- és zöldségtermelők neve és vállalkozása leolvasható, a *Székely Góbé* termékcsalád minden csomagolásán kivétel nélkül leolvasható a gyártó mibenléte. Miért nem kerül ki őket? kérdést joggal feltehetjük magunkban. Erre a kérdésemre igen csak egyszerű, de annál briliánsabb választ kaptam Király Rolandtól a „*Márka megvéd!*”. Elemezve a többi hasonló helyzetben levő vállalkozások üzleti modelljét beigazolódott amit Roland állított. A fogyasztónak és a termelőnek egy bizonyos szinten több fejfájást és utánajárást okoz a központi vállalat kikerülése mint amilyen hasznot elérhet rafináltságával, ne is beszélve az

---

<sup>47</sup> Adjon Isten termékcsalád hivatalos honlapja: <http://csaladellato.hu/>

etikátlanság, bizalomvesztés és partnerség megszűnésének a kockázatáról. Amennyiben a fogyasztó kikerüli a márkát elveszíti mindazokat az értékeket, amelyet a márka hordoz, amelyek a mi esetünkben a minőség, a szakmai értelem, pontosság, termékinformálás, ezért véd meg a márka!

### 3.7.3 Marketingmix

#### 3.7.3.1 Termékpolitika:

A vállalat két különböző termékkel kíván a piacra lépni: egy áruval és egy szolgáltatással. Az áru és a szolgáltatást is a vállalkozásban résztvevő személyek, kulcs partnerek szolgáltatják. Három különböző árukategóriát különböztethetünk meg: ruhák és ruházati kiegészítők, ajándéktárgyak, szabadidő és szórakozás szolgáló termékek. A vállalkozás legfontosabb termékének a ruha és a ruházati kiegészítőket látjuk, szezonális termékek az ajándéktárgyak, ezek a termékek jól illeszkednek a hagyományos ünnepeinkhez (húsvét, karácsony). Interjúk alapján megtudtam, hogy az eladások növelési lehetősége a használati tárgyakban van.

A kezdeményezésünk szolgáltatása a fogyasztók oktatása hasznos cikkek segítségével, valamint közösség építés, amelyek a márkaépítést segítik. Szűk nézőpontból a közösségi vállalkozás szíve maga egy marketing, disztribúciós szolgáltatás, hiszen a termékek eladásával és szállításával foglalkozik. Mivel az üzleti tervben maga a közösségi vállalkozásról, a teljes rendszerről van szó, ezért tekintem a vásárlók irányában az oktatást, közösség építést szolgáltatásnak.

#### 3.7.3.2 Árpolitika:

Az áru árának a meghatározása a közösségi vállalkozás létéből adódóan a mives emberrel megegyezett áron fog megtörténni. Az egyességkor figyelembe vesszük a vállalat fenntartási, fejlesztési költségeit és a konkurencia árait. Első hallásra meglepő lehet, hogy egy kereskedő engedi, hogy meghatározzák a mives emberek a végső árat, de a vállalkozás modellje csak így tud megfelelően működni. Fontos megjegyezni, hogy ezek a

személyek ismerik a legjobban a mesterségük piacát, ők vannak a legjobban tisztában azzal, hogy a fogyasztók mennyit hajlandóak kiadni egy adott termékért, így ők tudnak a legjobban árazni. Nem célom a piac rombolása, a konkurenciához képest léptékekben alacsonyabb árképzés, de ugyan így nem célom az erőteljes prémium árazás sem, egy optimális árat szeretnék kialakítani, amellyel képes megfelelően működni a modell. Amelyik pillanatban eléri a márka az érettségi szintet a vállalkozás ármeghatározóvá válhat.

A szolgáltatásunk teljes mértékben díjmentes minden látogató számára, nem szándékozunk bevezetni semmilyen freemium megoldást. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a blogon nem találhatóak meg a saját reklámok, hanem azt hogy a vásárlóknak nem kell fizetniük a tartalomért által nyújtotta élményért.

### *3.7.3.3 Elosztáspolitikai:*

Egy internetes vállalkozás esetén az elhelyezkedés földrajzi helye nem jelentős. A cég székhelye mindvégig Romániában marad. Kezdetben két domain egy .hu és egy .ro domain megvásárlása fog megtörténni, külföldi terjeszkedés esetén egy .com weboldale. Ezen különböző végződésekre a bizalomnövelés mit van szükség. A vállalkozás másik elosztás politikájának a része a vásárokon, rendezvényeken való megjelenés. Nem elsődleges célunk a viszontkereskedőknek történő értékesítés, de előre kiszámítható rendelések esetén, ezen igényeket is kielégítjük.

Nemzetközi postaszolgálattal kötött szerződés segítségével szállítjuk ki a termékeket a fogyasztóhoz. Amennyiben a rendelés feladója az általunk bejárt valamelyik városban, vagy faluban rendelte meg ezeket a termékeket természetesen azt mi szállítjuk ki. Ezen cégekkel való szerződéskötés a mennyiség függvényében történik.

A közeljövőben nem számoltam offline bolt nyitásával így a vállalkozás pénzügyi valamint a szervezeti felépítésében sem tárgyalom, de fejlődési lehetőségként mindenképp megjelenik. Egy offline márkabolt megjelenésére mindenképp nagyvárosban lehet számítani, amely bemutatóüzletként funkcionálna, az internetes webáruház mellett. Azért nem tekintem rövidtávú célnak egy bemutatóüzlet nyitását mivel a vállalat már az első pillanattól fogva rendelkezik tág értelemben bemutató üzlettel. Gondoljunk csak bele,

hogy a mives emberek, amely a közösségi vállalkozás tagja a márka alatt értékesíti vásárokon a termékeit, ezáltal minden partner egy bemutatóstandnak tekinthető. Biztos vagyok abban, hogy nem könnyű megvalósítani, hogy a mives emberek a standjuk falán elhelyezzék a vállalkozás bannerét, de a márka és a stratégiai szemlélet, a mostani nehézkes helyzet rávezetheti őket ezen lépés megtevésére.

#### *3.7.3.4 Ösztönzéspolitika:*

Start-up vállalkozásként kis induló tőkével, jól kontrolálható és ötletes megoldásokra van szükség. Ameddig nincs érdemleges tartalom a webáruházban, vagy a hozzá tartozó blogban nem hatékony ösztönzéspolitikával foglalkozni, ezért az elsődleges lépés a tartalom generálása. Másodlagos lépés az internetes jelenlét erősítése Google Adwords és ETARGET kattintás alapú hirdetések segítségével, különböző hirdetési szövegeket gyártva a nézelődőknek, érdeklődőknek és a válogatás pillanatában levő vásárlóknak.

Mivel az értékesítés szempontjából szezonális figyelhető. Ünnepek környékén kuponrendszer megoldások, akciók megvalósítása fog megtörténni, valamint az egyedi tárgyak esetén egy licit bevezetésén is gondolkodunk. Mégis a vállalkozás legnagyobb ösztönzéspolitikája a már sokat emlegetett blog, hiszen ez tudatja a vásárlókkal a legintenzívebben a termék létezését, használati lehetőségeit, hozzá társuló többlet értéket, így felébresztve a fogyasztóban az igényt a termék iránt.

*„A kereskedelem a hálón  
kezdetben lehet, hogy veszteséges  
lesz, de biztosan azzá fog válni, ha  
nem kerül oda!”*

*(Esther Dyson)*

### 3.8 Pénzügyi terv

Pénzügyi terv kialakításánál ahol csak lehetett 3 helyről kérve árajánlatot határoztam meg a költségeket, valamint kiszámoltam hány darab termék eladása szükséges a fedezeti pont eléréséhez. Ezek mellett felállítottam három forgatókönyvet, amely alapján alakulhat a vállalat bevétele és ezzel a beruházás megtérülése.

#### 3.8.1 Kiadások

A vállalat elindításához szükségesek olyan eszközök, amelyeket a tulajdonos apportként a kezdeményezés elindulásakor bevisz a vállalatba. Ezek a tételek nem jelennek meg költségelemként, de a hozzájuk tartozó amortizáció már igen. A vállalatba bevitt apport összege 15 400 ron, amely egy autóból, egy laptopból, egy nyomtatóból és egy mobiltelefonból áll.

A vállalkozás költségeinek az eloszlását az első évben a 12. ábra láthatjuk. Legjelentősebb költségelem az ügyvezető bére. A munkatárs egyetemistaként egy egyetemista fizetésnek megfelelő összeget, míg az vezérigazgató egy romániai bérek viszonylatában elfogadható fizetést vehet fel. Vállalkozás a karácsonyi szezon kezdetével alkalmaz munkatársat, hiszen számos feladatot a mives emberek már elvégeznek. Hosszú távon a vállalat célja az egyetemistának szánt adózatlan munkabért 300 ron-nal emelni és az ügyvezetőjét 400 ron-nal, amennyiben életképes a vállalkozás, valamint a karácsonyi időszakban prémiumot kiosztani. A fizetésemelés indoka a rendelések és a munka nagyságának a növekedése. A márkaépítés költségét saját tapasztalat alapján a lehető legminimálisabb szinten határoztam meg, de így is a kiadások 14%-át ez a költségelem

képezi. Az internetes kattintás alapú hirdetés nagyságának a meghatározását az előzőleg már lefutott teszt kampány alapján határoztam meg. A weboldal működtetéséhez szükséges .ro domain címet lehetséges időkorlát nélkül lefoglalni, de a .hu címet 2 évenként meg kell hosszabbítani, így a hosszú távú pénzügyi tervben ez is benne szerepel. A kezdeti költségminimalizálás céljából a kevesebb látogató tudatában gyengébb teljesítményű VPS<sup>48</sup> szerveret bérelnénk, amelyet a karácsonyi szezonra megnövelnénk. Jelentős költséget hordoz az utazási költség, amelyre a friss beszállítók felkutatása és a minőségbiztosítás miatt van szükség. Az utazási költség kiszámításánál a vállalkozás partnerekre vonatkozó vonzáskörzetét vettem figyelembe, 7,5 literes fogyasztással számolva. Egy új termék feltöltése közvetlen módon, csak a fotókészítés összegét valamint a munkabért befolyásolja. A fotókészítés összege magába foglalja a modellek, valamint a stúdió bérletét is, amelyek időnként baráti alapon is megoldódhatnak, de az áramért mindenképp fizetnünk kell. Mivel a vállalat nem vásárolja meg kézművesek termékeit a pénzügyi tervben sem szerepel mint költségátétel. A raktározott termékek esetében az eladás függvényében számlát állítanak ki a vállalatnak, amelyet kiegyenlít.

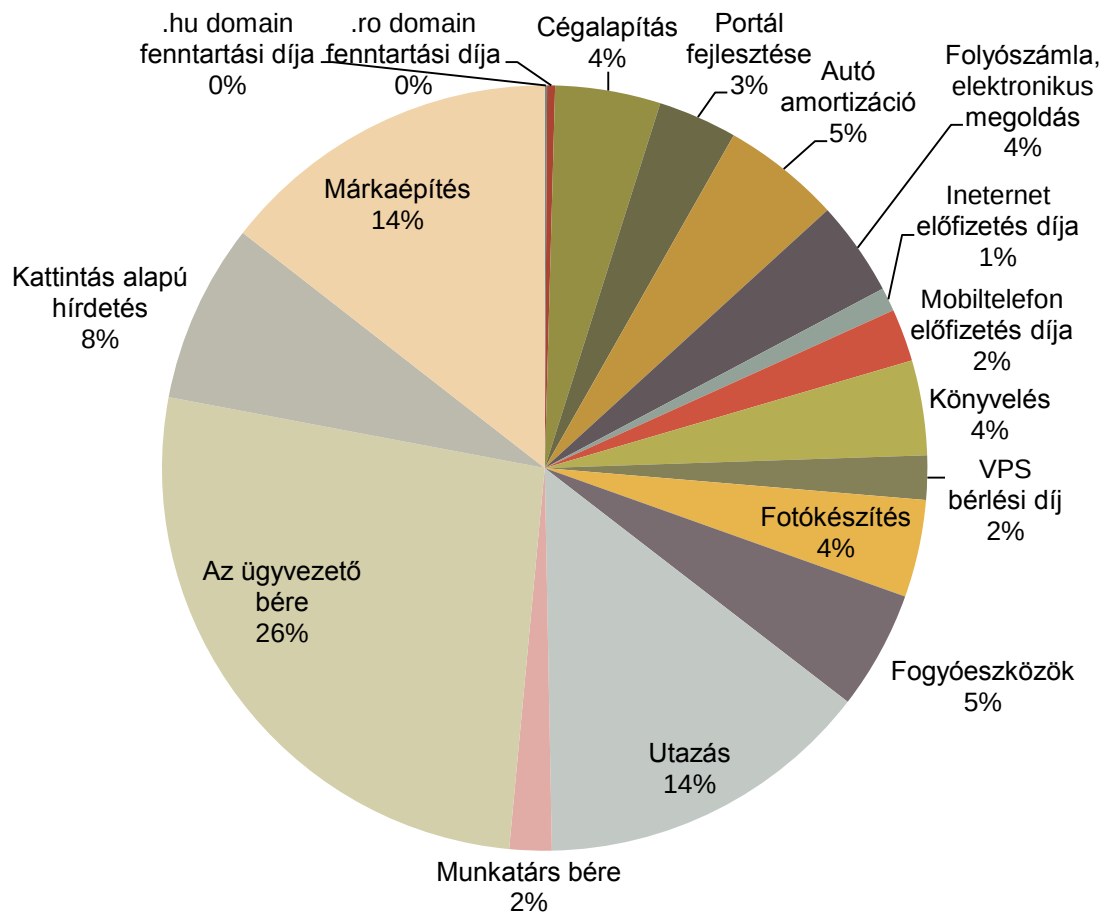
A cég a változó költségeket a fogyasztókra terheli, (termék csomagolásához szükséges csomagolóanyag, szállítási költség). A szállítási és az utánvételből származó költség egy tranzakció esetén 30-45 ron környékén változik. Magyarországi szállítás esetén a magyarországi posták díjait vettem figyelembe, hiszen a termék Magyarországra való eljuttatását a vállalat meg tudja oldani. A szállítás költségét a vállalat nagy rendelés esetén átvállalja.

Azért, hogy ne torzuljon az induláshoz szükséges fedezeti pont, az egyszeri kifizetéseket szétszítottam az aktuális év hónapjai között, ezeket a tételeket a mellékletben piros cellaszínnel jelöltem. A mellékletben látható, hogy számos költségátétel a vállalat beindítása után jelenik meg. Ennek oka az internetes stratégia menedzsmentbe rejlik, amely kimondja, hogy a tartalom (content), a használhatóság (usability), a

---

<sup>48</sup> Virtual Private Server- CMS rendszerünk helyes működése miatt van rá szükségünk

keresőoptimalizálás (SEO), a közösségi jelenlét (Social- nem minden esetben szüksége) felépítése után érdemes csak egy webáruházra hirdetni (PPC)<sup>49</sup>.



12. ábra Költségek eloszlása az első évben

### 3.8.2 Bevételek

<sup>49</sup> Az online stratégia piramisa- Jason Schubring <http://sixrevisions.com/content-strategy/the-web-strategy-pyramid-a-well-balanced-web-strategy/>

A vállalat jövőbeli bevételének meghatározásánál mindig a legnagyobb kérdés, hogy mi alapján határozhatjuk meg a bevételünket. Internetes kereskedelemben erre a kérdésre valamelyest könnyebben adhatunk választ, hiszen az internet egy panoptikum. A Long Tail elvre épülő termékportfólió alapján a jövőbeni keresletet a változatos termékportfólió miatt nehéz pontosan megbecsülni. A Piacismertetés fejezetben már említett Google Adwords kampány és a Google Keresési Trendek szolgáltatás segítségével sikerült behatárolnom egy valószínűsíthető keresletet, amely a bevétel megtervezésének viszonyítási alapjaként szolgál. Ebben a fejezetben vázolom, hogy hány termék eladására van szükség a fedezet eléréséhez, valamint egy pesszimista, optimista és realista scenáriót is felállítok.

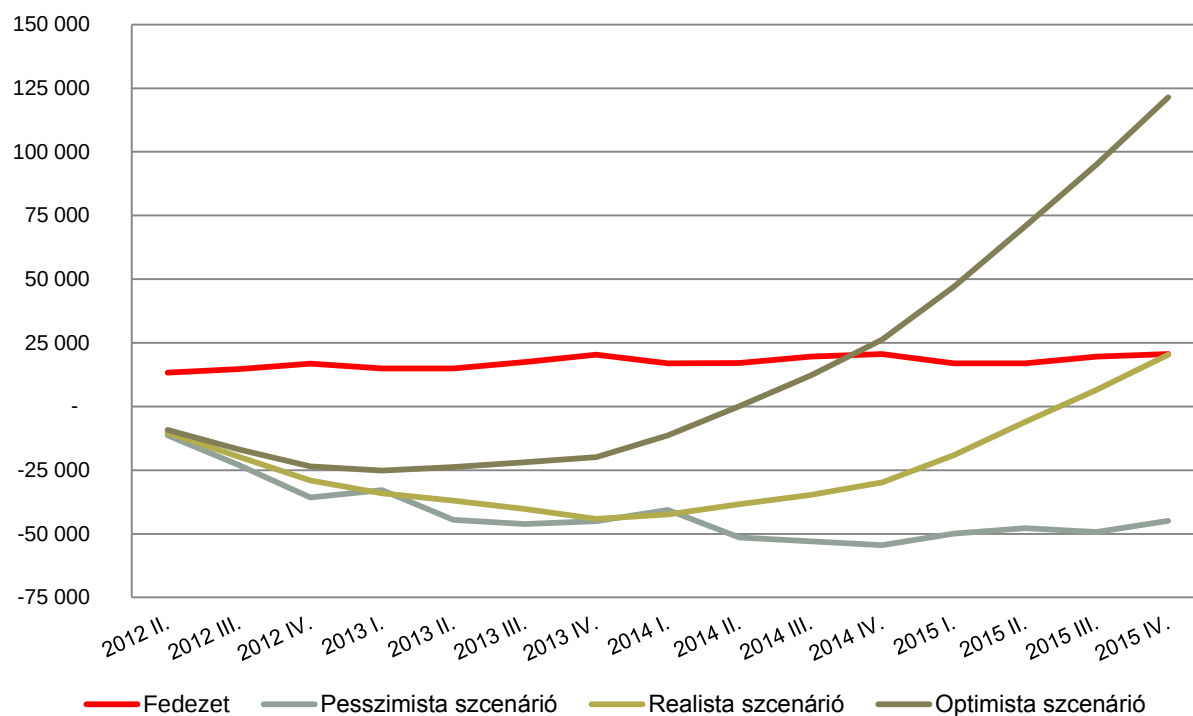
A Google Keresési Trendek szolgáltatásának a segítségével megvizsgáltam azokat a kulcsszavakat, amely alapján a látogató a vállalat által forgalmazott 3 termékre rákereshet. Ennek eredményeként várhatóan 58%-ban ajándéktárgyak, 24%-ban szabadidős és szórakoztató termékek és 19%-ban ruha és ruházati kiegészítők bevételi megoszlására lehet számítani. A vállalat számtalan terméket forgalmaz ezért az árres meghatározásához átlagolnom kellett a termékeket. Mivel már 18 partnerrel rendelkezem van egy sejtésem, hogy milyen árrest lehet rárakni ezen termékekre. Az termékek eladásának a megoszlása és az átlag árres a x.ábrán tekinthető meg. A vállalat a működése folyamán fix árressel dolgozik, amely meghatározása a beszállító alkatárgyát képezi. Ez azt jelenti, hogy egyetlen scenárióban sem számoltam azzal, hogy a termékenkénti átlag árres változhat, standardnak tekintettem. A scenáriók felépítésénél a konverziós arány és a látogatók számának a változását vettem figyelembe. A konverziós arány az a szám, amely megmutatja, hogy hány látogatóból lesz valós vásárló, ez a szám a vásárló/látogató képlettel határozható meg. A márkaépítés, a marketing és a piacismeret miatt számolok látogató növekedéssel.

| Termékkategória               | Termék megoszlás | Átlag árres |
|-------------------------------|------------------|-------------|
| Ruhák és ruházati kiegészítők | 19%              | 50          |
| Ajándéktárgyak                | 58%              | 25          |
| Szabadidő és szórakozás       | 24%              | 55          |

## 1. táblázat Bevétel alapadatai

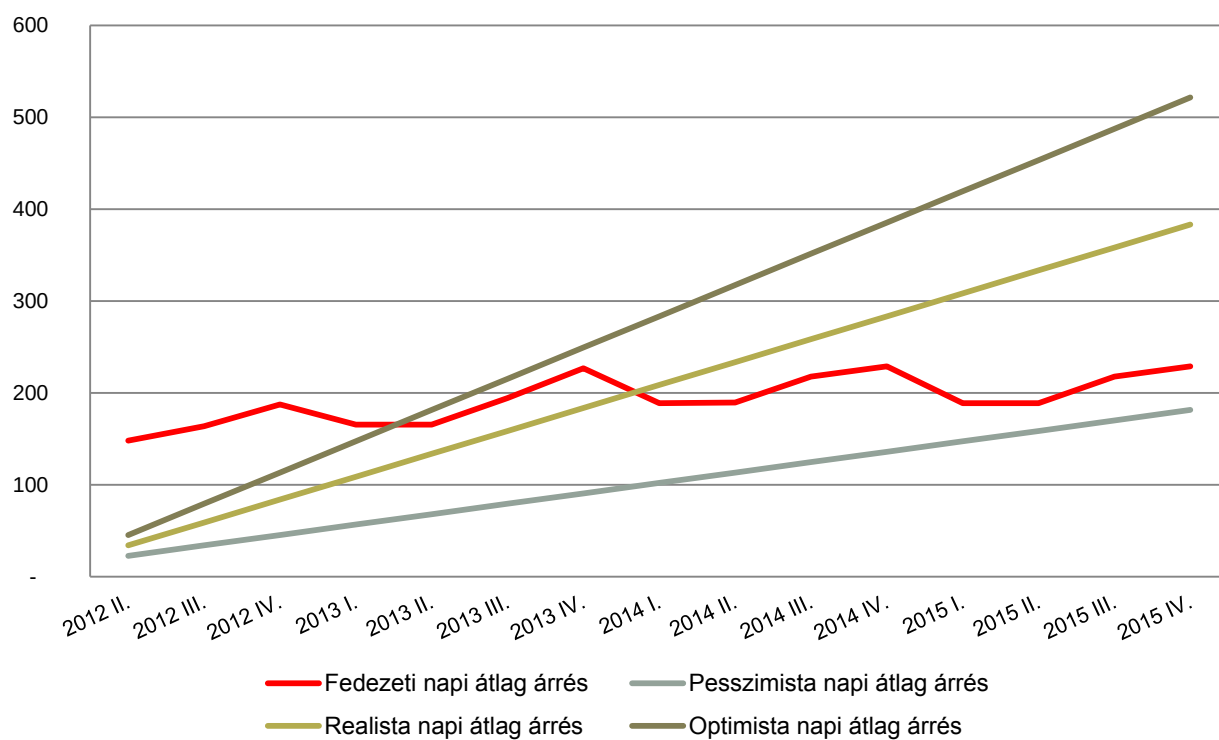
Bevételi forrás elemzésénél kíváncsi voltam, hogy hány terméket és milyen össz árrést kell elérni a vállalat, ezért a három scenárió mellett elkészítettem egy fedezet elemzést. A fedezet elemzés megmutatja, hogy ahhoz hogy a vállalkozás az elindulásának pillanatától már letudja fedni a kiadásait milyen eredményeket kell produkálnia. Természetesen ennek a becslésnek nincs realitása mivel elvárhatatlan, hogy a vállalat az első perctől maximálisan teljesítsen. A fedezeti pont becslése inkább arra szolgál, hogy megnézhessük melyik az az árrés az a mennyiség, amellyel egy adott pillanatban a vállalat a kiadásait le tudnánk fedni. Ahhoz, hogy a vállalat le tudja fedni a költségeit, ezzel elérve a fedezeti pontját az első évben napi átlag 4,6 terméket kellene értékesítsen, amelyek átlag napi árrése 149 ron kellene legyen. Ez az érték kezdetekben elvárhatatlan, a webáruház ismeretlenségéből adódóan.

Tekintettel a termékek ritkaságára és a közösségi marketing tevékenységre legrosszabb konverzióknak 0,10%-t határoztam meg. A vállalat számára **pesszimista forgatókönyv**, ha a negyedéves konverziós ráta csak 0,05%-al képes emelkedni a kezdeti 0,10%-hoz képest, ekkor a vállalatot 2015 negyedik negyedévére is negatív eredménnyel rendelkezne. **Realista forgatókönyv** egy 0,11% negyedéves konverziós ráta növekedés, így a vállalat beruházása 2015 negyedik negyedévére megtérülne. **Optimista forgatókönyv** esetén 0,15% ráta növekedéssel a beruházást 2014 harmadik negyedévében kifizetődne.



13. ábra Várható pénzügyi eredmények

A vállalat gyenge megtérülése a magas fix költség miatt van, amely befektetői szempontból igen sok kérdést felvett maga után.



14. ábra Várható napi árás

A kérdések jobb megválaszolásához tekintsük meg a vállalat scenárió alapú várható napi árását (14. ábra). Látható, hogy úgy az optimista, mint a realista forgatókönyv esetén is hamarabb eléri a vállalat a pirossal jelzett, a fenti bekezdésekben már tárgyalt napi fedezeti árrest. Ez azért lehetséges mivel a grafikon adatai nem veszik figyelembe az előző hónapokban megjelenő veszteséget, mint ahogyan azt a 13. ábra adatai igen. Megállapítható, hogy 2013 második felétől az optimista és 2014 első felétől a realista forgatókönyv alapján a vállalat már képes kitermelni a bevételét. Pesszimista scenáriós esetén itt sem számolhatunk megtérüléssel az elemzett időszakon belül. Pozitívként szolgál, hogy a kiadási oldal tartalmazza a béreket vele együtt a vezérigazgató, egyben tulajdonos bérét is és a fejlesztési költségeket, valamint a márkáépítést.

Az adatok ismeretében elgondolkodtató a pályázat útján történő forrásszerzés, amely nagyban javítaná a pénzügyi adatokat.

## **4 Üzleti modellben rejlő további lehetőségek**

Dolgozatomban vázolt kezdeményezés üzleti modell az első lépcső lehet a népművészeti termékek értékesítésének a közvetlen segítségével, vagy legjobb esetben a piacvolumen növekedésének. Az elsődleges mérföldkő ezen modell megvalósítása, így tapasztalatot szerezhethetünk ennek az egyedi piacnak a működéséről, amellyel fejleszthetjük a vállalkozást. Biztos vagyok abban, hogy akár 1 év múlva visszaolvas, az üzleti megoldást elgondolkodhatok a részleteken, de abban is biztos vagyok, hogy az alapszerkezet, a folyamatmenedzsment, a piackutatás, a probléma felismerés jó alapul fognak szolgálni az elinduláshoz. Ha a megoldás képes kitermelni legalább a fedezeti pontját, vagy olyan pozitív externáliákat eredményez, amely megindokolja, hogy a modellt működtessük már most számos lehetőséget láttok a fejlesztésre.

Az elsődleges és legfontosabb fejlesztése az üzleti megoldásnak a lokális piac növelése. Az internetes kereskedelem a legjobb lehetőséget nyújt Románia és Magyarország határainak az átlépésére, hiszen nincs a webáruháznak mind felületnek földrajzi megkötése. A terjeszkedés a nyugati régiókban a legindokoltabb, mivel a magasabb életszínvonal, valamint a környékünkről kitelepedett magyar lakosság ezt megindokolja. Nagyon fontos tény a PayPal fizetési megoldások elterjedése külföldön, amely így lehetővé teszi hogy a vásárló bármilyen valutában utalhasson a vállalat

számára. Igaz és jogos meglátás ezen előnyök mellett a szállítási költség jelentős összege, a fizetési megoldáson való veszteség (PayPal-al a legminimálisabb), valamint a valutakockázat. Világszerte a magyar ajkú ember településenként magyar közösségekbe szerveződik. Ezek a közösségek kooperációs lehetőségként szolgálnak a vállalkozás számára, így az logisztika és marketing kérdéseket egyszerűsítve. Keresőoptimalizálásban jártas személyek számára jól ismert a földrajzi régiók optimalizálásából származó probléma, hiszen a Google és a Bing mind a legnagyobb keresési szolgáltatások országonként más-más végződéssel működtetik a weboldaljukat, valamint országon belül is több nyelven kereshetnek a felhasználók. A példa erejével élve a belgiumi Google szolgáltatás google.be kiterjesztésű ahol holland, francia és német nyelven is kereshetünk, de Romániában sincs ez másként, itt román, magyar és német lehetőségekkel találkozhatunk.

Másodlagos prioritású lehetőség a márka kiterjesztés, vagyis a márka vertikális bővítése, ezzel olyan új termék/szolgáltatás kategóriákat jelentetne meg a vállalat, mint az offline értékesítés, vagy vásárok, hagyományőrző rendezvények szervezése. A kezdeményezés célja a hagyományos értékeket képviselése, így a márkakiterjesztés csak olyan termékekre és szolgáltatásokra fog megvalósulni, amelyek segítségével a márka jobban tudja képviselni a kezdeményezés értékeit a fogyasztók számára. Az üzleti modellben rejlő további lehetőség az arculátátvitelben, de mindenképp el szeretném kerülni, hogy akaratlanul is védjegyként tekintsenek a márkára. Az arculátátvitel csak ugyan ilyen értékekkel működő márka esetében valósulhat meg. Amennyiben a márka elérte volna a megfelelő érettséget, nagyon szívesen csatlakoztunk volna az MTVA, a Duna Televízió és a Hagyományok Háza által 2012-ben szervezett *Fölszállott a páva* népzene- és néptáncvetélkedőhöz<sup>50</sup>, hiszen nagyon jól képviseli a vetélkedő azokat az értékeket amelyeket a vállalat is szándékozik. Számos lehetőség van a márkakiterjesztésben hiszen rendezet szolgáltatást, szabadidős tevékenységet lehet a márkához csatolni. A vállalkozás egyik kockázati tényezője, hogy a fogyasztók kikerülnek a folyamatmenedzsment rendszer, amennyiben a vállalat egy erős márkával rendelkezik,

---

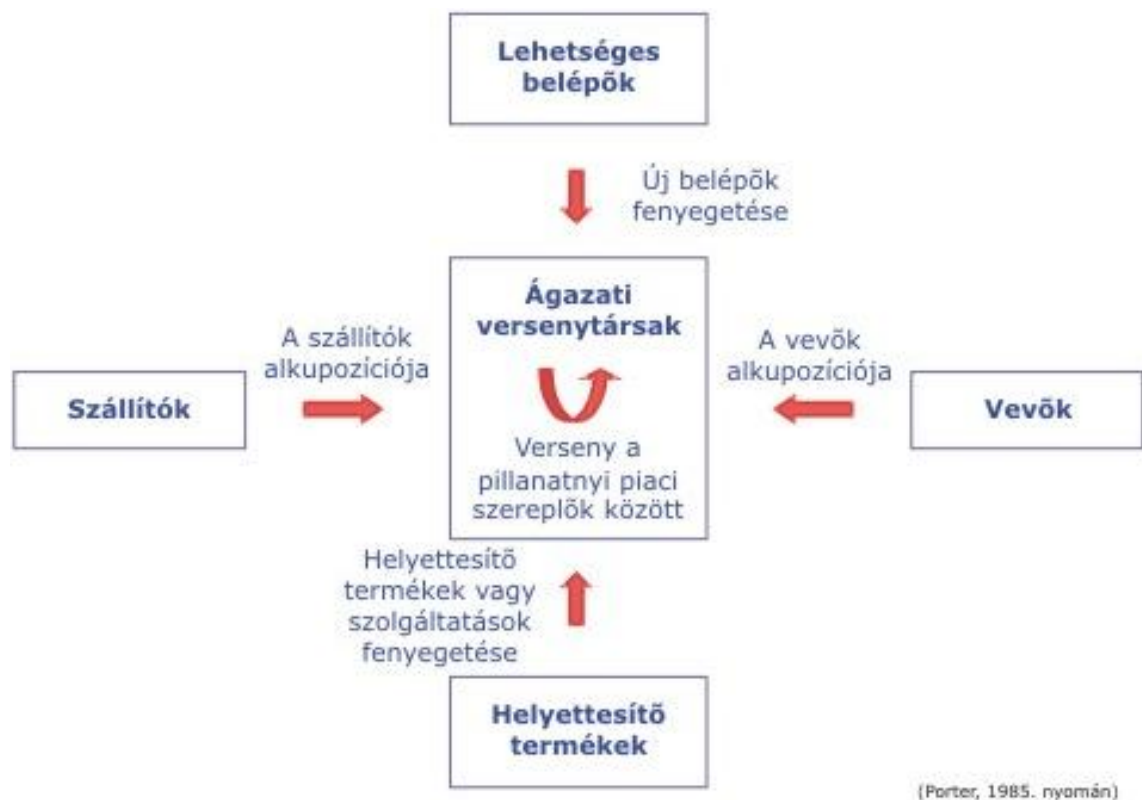
<sup>50</sup> Bővebb információt az érdeklődő a <http://www.hagyomanyokhaza.hu/page/10909/> linken találhat. A kezdeményezésről készült népszerűsítő videók: <http://www.youtube.com/user/alapmtva/videos?query=f%C3%B6lsz%C3%A1llott>

amelyhez még márkakiterjesztés is társul egyre csökken ebből a kockázatból származó veszély. De nem csak a fogyasztók, hanem a termelők számára egy erős márkához való tartozás presztízsértéket hordoz, amely tovább csökkenti a vállalat kockázatát. A márkafejlesztés mindenképp egy erős feladatát kell képezze a vállalkozásnak ez nem is kérdés, csak a márkakiterjesztés merül fel lehetőségként, mivel ahhoz, hogy sikeres márkakiterjesztést lehessen véghezvinni mindenképp szükséges hogy erős márkával rendelkezünk. Meglátásom alapján egy erős márka nemcsak a termékekre, hanem a környék turisztikai szerepére is erős hatás gyakorolhat.

## 5 Kockázatelemzés

### 5.1 Projekten kívüli kockázat

Minden vállalatot 3 fajta környezeti réteg vesz körül, amelyek kívülről jövő hatással vannak a vállalat működésére. A legtágabb környezet a *Széles környezet*, amely hatásait a legkevésbé érzi a vállalat. A vállalathoz közelebb álló környezet az *Iparági környezet*, amely annak az iparnak a létét jelenti, amelyben a vállalat van. A legnagyobb hatással a vállalat számára a működési környezet van, amely apró változását is érzékeli a vállalat. Ezek a környezetek kapcsolatban vannak, hatnak egymásra.



15. ábra Iparági versenyt meghatározó erők

A projekten kívüli elemzéshez Michael E. Porter nevéhez fűződő 5 tényező modelljét használtam (15. ábra), amely segítségével pontosabban meghatározhatom a külső környezetből származó kockázatot. Azért esett a választáson e modellre mivel jól alkalmazható kis- és középvállalkozások esetében is. Porter 5 tényezős modellje arra alkalmas, hogy egy vállalkozás ipari környezetét elemezhesük. A modell a kockázat felbecsülés mellett a külső tényezők elemzésével alkalmas arra, hogy segítse a vállalatot kihasználni az ipari környezetben rejlő lehetőségeket, amelyekkel mások nem rendelkeznek, vagy nem használnak, de használhatnának. Porter szerint a vállalat teljesítményét nagymértékben befolyásolják a külső környezeti hatások, amelyeket a x. ábrán láthatunk, ezek a hatások egyszerre hatnak ki az iparág jövedelmezőségére is.

### 5.1.1 Lehetséges belépők fenyegetése:

A lehetséges belépők fenyegetése a vállalat számára azért kockázati forrás, mivel kicsi a piacvolumen, így nagyon kevés belépőt is megérez a piac. Minden belépő vállalkozás

piaci részesedésre törekszik, így az a kevés piacvolumen is még jobban szétदारabolódik, amellyel a bent levő cégek rendelkeznek. A belépők egyedüli korlátja a termékismeret és a kapcsolatrendszer megléte. Nincs a piacon olyan bent lévő vállalkozás, amely hírneve és reputációja akadályozná a piaci részesedés szerzés, valamint nem beszélhetünk magas tőkeszükségletről sem. Arról még tapasztalattal nem rendelkezek, hogy a piacon bent lévő online vállalkozások, hogyan fogják lereagálni az új piaci szereplő belépését, de az internetes kereskedelem tulajdonságaiból adódóan könnyen eleshetik a modellt, amelyet lereagálhatnak, mivel az interneten a konkurencia csak egy kattintásra van.

Ezek mellett kockázatot jelent C2C piacon működő vállalkozások termékportfóliójának átalakulása, hiszen a Breslo és az Etsy modellek alapján működő piacterek rendelkeznek már egy kiforrott márkával, stabil látogatói számmal. Jelen pillanatban ezen piacterek kézműves termékeket foglalkoznak, az egyediséget kommunikálják a fogyasztók fele, de megtalálhatók népművészeti termékek is az oldalaikon jelen pillanatban még nem nagy számban.

Az én személyes meglátásom, hogy a különböző üzenet miatt nem várható, hogy a C2C modellek termékportfóliójukat átcsoportosítsák a népművészet irányában, de kockázatként megjelenik. Inkább azzal lehet számolni, hogy egyesületek, önkormányzat közös erővel hoznak létre hasonló modellt, vagy átgondolják a védjegyek kérdését értékesítési modell formájába. Több olyan márka is létezik, amely arculatába beleférnének ezek a termékek, ilyen a Székely Termék, Adjon Isten vagy az Átalvető, jelen pillanatban ezek a márkák csak élelmiszerrel foglalkoznak. A Székely Termékek részéről volt kezdeményezés, hogy a népművészeti termékeket is öleljék fel a márkával, de végül nem láttam semmit tétben megvalósulni.

### **5.1.2 Helyettesítő termékek fenyegetése:**

A helyettesítő termékek vagy szolgáltatások esetében az iparágak versenyeznek egymással. Mi történik akkor, amikor egy másik iparág olyan terméket vagy szolgáltatást hoz ki a piacra, amely helyettesítő termékként szolgálhat? Vajon van annak relevanciája, hogy a rokon piacokon, a kézműves, helyi termékeket értékesítő forgalmazók népművészettel fognak foglalkozni?

Úgy látom, ha nem is a C2C piacok átalakulásától vagy a helyi kezdeményezésektől, de a sorozatgyártású termékektől már most érdemes tartani hiszen már erőteljesen jelen vannak a piacon. A Folk Fashion<sup>51</sup> termékei kitűnő példák arra amiről beszélek, ezek a termékeke a fogyasztó számára anyagilag kedvezőbbek és a helyesítésnek nincs cipőtalp költsége. A modell jövőképe lehet az ilyen termékek felé történő nyitás is. Ruhák esetében meggyőződésem, hogy egy ilyen termék nem képes 100%-ban pótolni a rusztikus ruhákat, de vannak termékek, ahol egy vásárló észre sem veszi a különbséget a sorozatgyártmányú és az egyedi hagyományos termék között. Ilyen termékek például a gyöngy ékszerek, amelyek sorozat termékei pont úgy néznek ki mint az eredetiek, hiszen a formavilágot tökéletesen lemásolták. A gyöngy minősége változik csak, hiszen nem Cseh gyöngyöt használnak, hogy olcsóbban tudják hozni a termékeket. Az is megfigyelhető a piacon, hogy iparágak kooperálnak, például a méltán híres korondi fazekas termékeke kerámiáját egyet termelők Kínából vásárolják és utólag festik, amit sem a termelők sem a fogyasztók nem néznek jó szemmel, ha persze a turpisság kiderül. Végző soron minden terméknek meg van a magas helyettesítő terméke, a hagyományos íjaknak a sportíjak, a kovácsolt termékeknek az előre elkészített fém tárgyak, stb. Gondoljunk csak bele ahányszor karácsonyi, születésnap, vagy bármilyen ajándékot vásárolunk a népművészeti ajándéktárgyak helyettesítő termékét vesszük le a polcra. Valójában a kezdeményezés szeretne ezen termékek helyettesítő terméke lenni, vásárló tudatosítással, márkaépítéssel. A fő kérdést nem is az, hogy léteznek-e helyettesítő termékek, mert erre az egyértelmű válasz: Igen, árban és használhatóságban is jobbak, mint a népművészeti termékek. A fő kérdés, hogy a fogyasztók számára mennyire fontos és igénykielégítő egy helyettesítő termék megvásárlása, valamint képeseké látni az valódi értéket a többlettárral szemben? Jelen pillanatban is működik a népművészeti piac igaz, hogy a fogyasztók engedik hígulni, de az igény megvan ezen termékekre szemben, a cél ezen igény növelése.

Összefoglalva mondanivalóm én úgy látom, hogy az iparágak között annyi helyettesítő termék van, hogy a mi termékünk válik helyettesítővé, mivel mi vagyunk kevesebben. Komoly kockázatot jelent a vállalatnak a helyettesítés kérdése, de a széles termékportfólió és a márkaépítés segítségével csökkenthető annak valószínűsége, hogy a

---

<sup>51</sup> Folk Fashion weboldala <http://www.folkfashion.hu>

fogyasztó minden esetben a helyettesítő terméket preferálja. Külső tényezők szempontjából ez a vállalat sikerességének a kulcsa, ezért ez a legnagyobb kockázatfaktor.

### 5.1.3 Szállítók alkuereje:

Nem szokványos piacról lévén szó első hallásra talán meglepheti az olvasót a szállítók viselkedése, de logikát és helyi észjárást lehet találni benne. A legtöbb vállalkozásnál a beszállítók abban érdekeltek, hogy minél magasabb árért tudják eladni a termékeiket. Ebben az esetben is ez fennáll, de egyes beszállítók hajlandóak felválni az árrést, hogy a termék ugyan olyan árban kerülhessen ki a weboldalra, mind amilyen a standon megtalálható. Ennek egyetlen ésszerű magyarázata a modell első fejezetekben vázolt tulajdonságából adódik, hiszen képes levenni a kiszállási költséget a termelők válláról, amelyet hajlandók kereskedői árrésként felfogni. Ezek mellett fontos tudni, hogy az ár nagy része a munkadíjban keresendő.

A vállalat és a beszállítók között az ár meghatározásnál alapjába véve érdekellentét áll fent, hiszen a termelő célja, hogy a terméken a lehető legkevesebb árrés legyen, hogy minél nagyobb volumenű rendelést tudjon leadni a vállalat. A vállalat célja meg a lehető legnagyobb árrés, amelyet a fogyasztók hajlandóak még kiadni a termékért, hogy a legtöbb profitot tudja termelni. Mivel a vállalat specifikus termékek értékesítésével foglalkozik, valamint ehhez szolgáltatást is társít a partnerek alkuereje főleg a kezdetekben nagy. Ha a beszállító elhagyja a kezdeményezést, a termékkategória is eltűnik a weboldáról, amelyet erőfeszítések útján lehet csak pótolni, új termelőt kell keresni, új termékfényképeket készíteni. A kockázatot úgy lehetséges minimalizálni, ha egy bizonyos termékcsaládba több beszállítóval szállítatok be, vagy nyitok a helyettesítő termékek piacára. Mivel minimális azon mivesek száma akik a megfelelő minőséget gyártják és nyitottak a kezdeményezésre nincs szándékomban csökkenteni ezt a kockázatot ezzel hígítva a minőségi termékeket. Úgy látom azzal, ha a termelő egyedüli beszállítója egy adott kategóriának jobban magáénak tudja érezni a kezdeményezését és jobban látja a fontosságát, a szerepét a vállalkozásban, hiszen a beszállítók maguk a partnerek. Ebben az esetben optimálisan 22 termelőről beszélünk.

Mivel a beszállítók maguk a partnerek a kereskedői ár meghatározása tárgyalás részét kell képezze, ahol a mives ember érdeke a kis árrés az én érdekem a fedezeti pont fölötti

árres elérése. Minden termelő tisztában lesz a vállalkozás fedezeti pontjával, ez alapján dönti el hogy hajlandó-e csatlakozni a kezdeményezéshez.

#### 5.1.4 Vevő alkupozíciója:

A vevők alkupozíciójának kérdését a helyettesítő termékek témakörénél már érintettem. A vevők célja minden esetben, hogy a lehető legalacsonyabb áron és a legkevesebb erőfeszítéssel a legtöbb szükségletét kielégítse. Mivel ebben a modellben sok kicsi apró vásárlásról beszélünk, valamint a piacon nem sok szereplő található a vevők alkuereje nem erőteljes. Sok olyan termékről beszélhetünk, amely a hosszú farok kategóriájába tartozik és mivel a vállalkozás számára nem jelent nagy gondot ezen termékek weboldalon tartása a vevő alkuereje csökken, mivel ő nehezen tud ezen termékekhez hozzájutni. A vevő alkuerejét növelő tényező a helyettesítő termékekre való átszokás, amelynek egyik indoka az alsóbb prémium árban keresendő. A gazdasági válság, fogyasztói tudatosság igen csak nagyhatással van ezen vásárlói döntésekre. A legnagyobb problémát az jelenti, hogy árversenyben nem tudja a vállalat felvenni a harcot a tömegtermékekkel, de hozzáadott értékben már igen, így árban elcsábíthatják a vásárlókat.

#### 5.1.5 Ágazati versenytársak:

Kulcsszavakra történő versenyelemzésből megtudtam, hogy bizonyos termékek esetében az iparágon belüli verseny éles, harcok vannak az első pozícióért, sőt keresés alapú hirdetésekkel is találkoztam. Versenyben levő termékek az ékszerek piaca, vagy a fa gyerekszéké, ahol a homályos határvonal miatt igen komoly verseny van kialakulva. Ennek ellenére a szőttek, nádképek, makramé csomók esetében igen csak jól lehet érvényesülni a kevés piaci szereplő miatt.

Összességében levonható, hogy a vállalat számára a legnagyobb külső környezeti kockázatot a helyettesítő termékek fenyegetése jelenti. Vevőkből és a szállítókból származó kockázatot a létszámuk csökkenti, nem függ a vállalat nagymértékben a egy-egy vevőtől, valamint a szállítók részéről is optimálisan 22 partnerről beszélhetünk. A piacra belépők kis számban is hatással vannak az iparág működésére, amennyiben nem képesek a

piacvolument növelni. Az ágazaton belül megoszlik termékenként a verseny, de itt is a kulcskérdés a piacvolumen. Ismerve a kockázatokat még jobban megerősít abban, hogy a modellnek Long Tail alapra és erős márkáépítésre, ezzel fogyasztó tanításra van szükség, hogy csökkenthető legyen a vállalkozás kockázata.

## 5.2 Projekten belüli kockázat

### 5.2.1 Emberi kockázat

A modell sajátosságai miatt az emberi kockázatból származó problémák is megoszlanak, hiszen partner oldalról 22 termelőről beszélünk. A legnagyobb problémát a belső személyzet tagjainak az elvesztése jelenti, főleg a vállalkozás kezdeti pillanataiban. Ahogy a vállalkozás növekedni úgy csökken a belső személyzet elvesztéséből származó probléma. Ahogyan azt már kifejtettem a legnagyobb kockázat a fejlesztő és a marketinges elvesztésében keresendő. Mivel a vállalkozás nem egy erőteljes profitorientált kezdeményezés, hanem fontos társadalmi értékeket képvisel az emberi kockázat nem olyan nagy, mint egy Charlie Chapline által 1936-ban nagyszerűen kiparodizált<sup>52</sup> vállalatban. A munkatársak lojálisabbak és elhivatottabbak a vállalatukhoz.

A vállalkozás teljes csődjét az jelentheti, ha a tulajdonos nem lesz képes elvégezni a feladatát, valamint elmulasztja betanítani a helyére pályázó személyt.

### 5.2.2 Jogi kockázat

A legkomplexebb kockázati tényező, mivel nemcsak az internetes kereskedelem jogi kockázataival, hanem a külföldi értékesítés jogi akadályaiával is szembe kell nézni. A kockázati faktort még jobban növeli a beszállítók alkuereje, a létrehozott blog bejegyzés, termékleírás tulajdonjogi kérdése. Ezek mellett a termékfotók is érdekes jogi kérdéseket vetnek fel maguk után, mivel a vállalat fizet érte, de a termék amit befényképeztek az nem az övé, a termelő kilépésével a fényképek használhatatlanná válnak.

Jogi kockázatként fel kell vállalni a 10 napos kötelező termékvisszavételt, amelyet törvény ír elő, valamint még számos előírást. A legnagyobb jogi kockázat mégis a jogi személyiségből adódik, mivel a vállalkozás a jogi személyiséghez tartozó illetékeket akár saját zsebből is be kell fizesse függetlenül attól, hogy a vállalkozás profitbilis-e vagy sem.

---

<sup>52</sup> Charlie Chaplin: Modern Times 1/9 rész: <http://www.youtube.com/watch?v=MHdmaFJ6W6M>

Amennyiben a kezdeményezés nem működik a tulajdonos nyakán marad egy jogi személyiség, amely megszüntetése sem egyszerű feladat egy tapasztalatlan személy számára.

A vásárlók koncentrátlanságából és a kisebb értékű vásárlásokból adódóan nem látom úgy, hogy számítani kellene vevői perrel, hiszen a vállalat rugalmas, a legtöbb kérdést ki lehet tisztázni, meg lehet oldani. A kérdés egyáltalán azért merült fel benne, mert a termékek egyedisége miatt előfordulhat, hogy a fogyasztó 100%-ban nem azt kapja, mint amit a fényképen látott, például a színárnyalatban eltér (bőr esetében jellemző probléma).

### 5.2.3 Pénzügy kockázat

A pénzügyi elemzésből felmérhetjük, hogy milyen kockázatot kell felvállalni a tulajdonosnak. Annak ellenére, hogy a pénzügyi terv kiadásai egy igen optimista tervezés eredménye jelentős fix költséggel kell a tulajdonosnak számolnia. A vállalkozás elindítása nem kerül nagy összegbe, de a fenntartása relatív igen. Jobban belegondolva pont ez az a tényező, amely piacra való belépés kockázatát, a beruházás veszélyét csökkenti. Azért látom ezt így mivel a vállalkozás tulajdonosának jobb mérlegelési lehetősége van, mivel a beruházás összegét fel tudja osztani periódusokra, így periódusonként lehetősége van újragondolni, hogy érdemes-e a projektbe továbbra is befektetni. Ezek mellett erre a vállalkozásra mint ahogy a konkurenciákra is igaz, hogy a webáruház mint beruházás nem megy kárba, hiszen az alap motor újra felhasználható, könnyen implementálható egy másik online piacon, valamint az online vásárlásból származó tapasztalatok is felhasználhatóak.

Azért beszélhetek ennyire optimistán a pénzügyi kockázatról, mert a vállalkozás üzleti modellje jól át van gondolva, nem vállal fel a cég több pénzügyi kockázatot csak amennyi feltétlenül szükséges, megosztja a kockázatot, ahogyan a nyereséget is a partnerek között (ezért is partner-vállalkozás alku tárgya a fogyasztói ár). Mivel nem vásárolja fel a termelők termékeit kisebb induló tőkével és ezzel kisebb pénzügyi kockázattal jobban tudja érvényesíteni a termelők érdekeit.

## 6 Összefoglaló

Elemzéseimből kiderült, hogy a vállalkozás kulcsa a népművészettel foglalkozó emberek kiválasztása, a sikeres működéséhez szoros kooperációra van szükség a népművészettel foglalkozó emberekkel. A kezdeményezés csak a mives emberek kooperációjával valósulhat meg közösségi vállalkozás formájában, amely számos pozitív és negatív hatást hordoz magával. A folyamatmenedzsment kialakítása és a piackutatás rávilágított a márkaépítés fontosságára, amely kettős céllal a piacpotenciál növelésével és a márkahűség erősítésével bír. A üzleti terv a *Long Tail* modell használatával lehet csak életképes.

Dolgozatom konklúziójaként egy érdekes megfigyelésre szeretném felhívni a figyelmet. A vállalkozás céljából adódik, hogy a székelyföldi népművészettel foglalkozó mesteremberek piacvolumenének a megnövelésével szándékozik elérni a mostani helyzetből való kilábalást, de mi történik ha ez a piac nem képes növekedni? Piac stagnálása esetén, egy plusz költséget és ezzel kevesebb profitot eredményez a mives emberek számára, amely csak ront a jelenlegi helyzetükön. Egy pékterméket gyártó vállalat példájával élve a piacvolumen nem képes termék innováció nélkül növekedni, mivel a péktermék szükséglete egy embernek véges és a határhaszon is csökken. Egy internetes kereskedelmi rendszer bevezetésével a pl. 100 egységnyi profitjából elvesztene 5 egységnyi profit, amit az internetes webáruház fenntartásáért kellene kifizessen. Teljes mértékben igaz az a meglátás, hogy az ő piaci részesedése egy internetes webáruházzal növekedik, de azt már nem nehéz belátni, hogy a piacvolumen nem nőn ha minden pék webáruházat üzemeltett, ebben az esetben minden termelő elesik a profit egy részétől. A modell megvalósítása a piacvolumen növelése nélkül nem működik!

A kezdeti magas fix költségek miatt a befektetés megtérülésének a kockázata jelentős. Községi vállalkozás létéből adódóan a kezdeményezés egyesületi formát is ölthetne, valamint az önkormányzatok támogatását is kérheti hagyományörzés, piacvolumen növelés céljából, amely pozitív externáliája nemcsak a vállalkozásban résztvevő, hanem minden mives ember megélhetőségét segítené, ezek mellet a régió turisztikai jelenlétére is pozitív hatással lenne. A dolgozat egész szerkezetét végigkövető profit alapú üzleti terv megtévesztető lehet hiszen itt ennél egy fontosabb dologról történhetett lejegyzés.

## Irodalomjegyzék

### Szakirodalom

**Nemeslaki András (2010):** Habilitációs Értekezés, Szervezetek működésének újrakonfigurálása az infokommunikációs technológiákkal, Elméleti kihívások és üzleti modellek, Corvinus Egyetem, Informatika Intézet- E-Business Kutatóközpont, Budapest,

**Matthew Healey (2009):** Mi az a Branding? Scholar Kiadó, Nyuli Kiadó,

**eker.hu (2008):** Hogyan nyissunk elektronikus boltot? Útmutató az elektronikus kiskereskedelemhez

**Kotler, P. – Keller, K. L. (2006):** Marketingmenedzsment. Akadémia Kiadó Budapest,

**Matt Haig (2005):** Online stratégia kialakítása: Alexandra Kiadó,

**Chris Anderson (2006):** Hosszú farok, A végtelen választék átírja az üzlet szabályait. HVG Kiadó Zrt., Budapest

**Móricz Péter (2006):** Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek, Corvinus Egyetem, Vezetéstudomány, Budapest

**Móricz Péter (2006):** Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek, Corvinus Egyetem, Vezetéstudomány, Budapest

**Steve Krug (2008):** Ne törd a fejem, felhasználóbarát webdizájn. HVG Kiadó Zrt., Budapest,

**Hoffman, Donna L. - Novak, P. (1997):** A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce. The Information Society, 13. évf. 1. sz.,

**Drótos György, egyetemi docens (2011):** E-kereskedelem Magyarországon, Modellek és kutatási eredmények. Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és szervezés tanszék, Budapest,

**Nemeslaki András – Duma L. – Szántai T. (2004):** E-Business üzleti modellek. Budapest, ADECOM Kommunikációs Szolgáltató Rt.

**Kápolnai A. – Nemeslaki András – Pataki R. (2002):** E-Business stratégia vállalati felsővezetőknek. Budapest, Aula Kiadó.

**Patricia Wallace (2002):** Internetes pszichológia, Budapest, Osiris Kiadó

**Sahlman, W. A. (1997):** How to Write a Great Business Plan. Harvard Business Review, July-August, 1997, <http://rysec.sg/wp-content/uploads/2010/06/Harvard-Business-Review-How-to-Write-a-Great-Business-Plan.pdf> (letöltve: 2012.04.08.)

**Updating a Classic:** Writing a Great Business Plan. Harvard Business Review, October 6, <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/5993.pdf> (letöltve: 2012.04.08.)

### **Internetes forrás**

**John E. Forsyth, Johanne Lavoie, and Tim McGuire (2000):** Segmenting the e-market, McKinsey Quarterly, [https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital\\_Marketing/Segmenting\\_the\\_e-market\\_939#2010.03.24.18:31](https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital_Marketing/Segmenting_the_e-market_939#2010.03.24.18:31) (letöltve: 2012.04.08.)

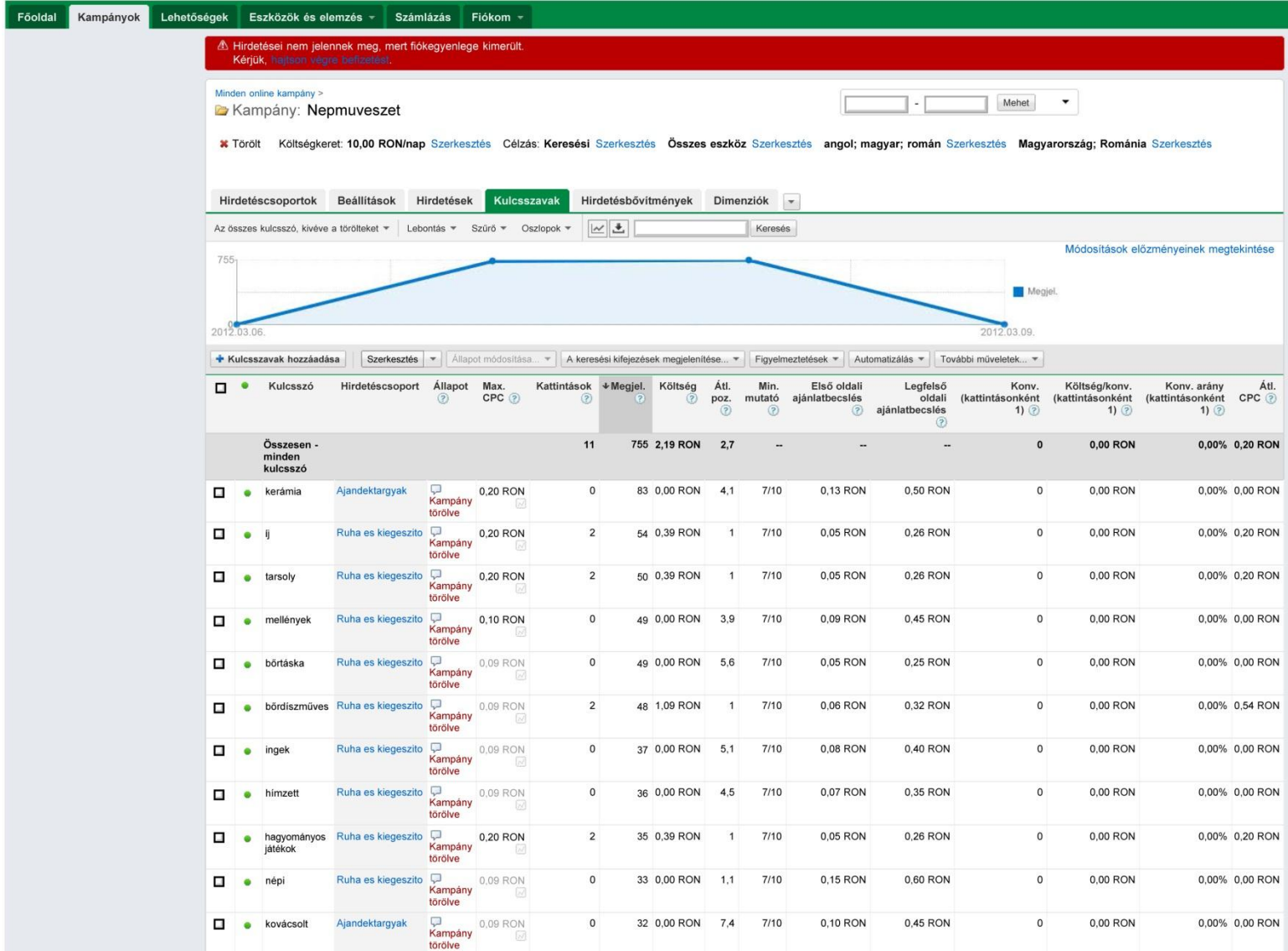
**Alexander Osterwalder és Yves Pigneur :** Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers , <http://www.youtube.com/watch?v=ynQasjpBTck> (letöltve: 2012.04.08.)

Google Adwords használati segítség <http://support.google.com/adwords/?hl=en> (letöltve: 2012.04.04)

## **Mellékletek**

| Költségtételek |                                    | Aport | ápr.12 | máj.12 | jún.12 | júl.12 | aug.12 | szept.12 | okt.12 | nov.12 | dec.12 | Összesen |
|----------------|------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|----------|
| Autó           | 13 000                             |       |        |        |        |        |        |          |        |        |        | -        |
| Netbook        | 2 000                              |       |        |        |        |        |        |          |        |        |        | -        |
| Nyomtató       | 300                                |       |        |        |        |        |        |          |        |        |        | -        |
| Mobiltelefon   | 100                                |       |        |        |        |        |        |          |        |        |        | -        |
| Fix költség    | .hu domain fenntartási díja        |       | 45     | -      | -      | -      | -      | -        | -      | -      | -      | 45       |
|                | .ro domain fenntartási díja        |       | 150    | -      | -      | -      | -      | -        | -      | -      | -      | 150      |
|                | Cégalapítás                        |       | 167    | 167    | 167    | 167    | 167    | 167      | 167    | 167    | 167    | 1 500    |
|                | Portál fejlesztése                 |       | 111    | 111    | 111    | 111    | 111    | 111      | 111    | 111    | 111    | 1 000    |
|                | Autó amortizáció                   |       | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    | 200      | 200    | 200    | 200    | 1 800    |
|                | Folyószámla, elektronikus megoldás |       | 150    | 150    | 150    | 150    | 150    | 150      | 150    | 150    | 150    | 1 350    |
|                | Internet előfizetés díja           |       | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50       | 50     | 50     | 50     | 450      |
|                | Mobiltelefon előfizetés díja       |       | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100      | 100    | 100    | 200    | 1 000    |
|                | Könyvelés                          |       | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    | 200      | 200    | 200    | 200    | 1 800    |
|                | VPS bérleti díj                    |       | 72     | 72     | 72     | 72     | 72     | 72       | 135    | 135    | 135    | 837      |
|                | Fotókészítés                       |       | 150    | 250    | 100    | 100    | 100    | 100      | 100    | 150    | 100    | 1 150    |
|                | Fogyóeszközök                      |       | 150    | 150    | 150    | 150    | 150    | 150      | 150    | 150    | 150    | 1 350    |
|                | Utazás                             |       | 800    | 600    | 600    | 400    | 400    | 400      | 400    | 500    | 500    | 4 600    |
|                | Munkatárs bére                     |       | -      | -      | -      | -      | -      | -        | -      | -      | 800    | 800      |
|                | Az ügyvezető bére                  |       | 1 300  | 1 300  | 1 300  | 1 300  | 1 300  | 1 300    | 1 300  | 1 300  | 1 500  | 11 900   |
|                | Kattintás alapú hirdetés           |       | -      | 400    | 400    | 300    | 300    | 300      | 300    | 700    | 700    | 3 400    |
|                | Print kampány                      |       | -      | -      | 350    | 400    | 350    | -        | -      | 400    | -      | 1 500    |
| Össz           |                                    |       | 3 645  | 3 750  | 3 950  | 3 700  | 3 650  | 3 300    | 3 363  | 4 313  | 4 963  | 34 632   |

1. melléklet Tervezet kiadások az első évben



2. melléklet Google Adwords kampány