

OTDK-DOLGOZAT

Kovács Ágnes
BA

2013

A Bobály Művek 1910 Kft. életútjának elemzése és értékelése

Corporate Lifecycle of the Bobály Művek 1910 Ltd.

Kovács Ágnes

Kézirat lezárva: 2012. október 28.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés.....	1
2.	A kis-és középvállalkozások kialakulása, fejlődése Magyarországon.....	3
2.1.	Kis-és középvállalkozások a rendszerváltozás előtt.....	3
2.2.	Kis-és középvállalkozások 1990 után.....	3
2.2.1.	A rendszerváltás közvetlen hatásai.....	3
2.2.2.	A hazai kis-és középvállalkozások fejlődési szakaszai	4
2.2.3.	Makrogazdasági környezet 1989 és 2004 között.....	5
2.3.	Kis-és középvállalkozások általános jellemzői.....	6
2.4.	Kis-és középvállalkozások napjainkban	7
3.	A kis-és középvállalkozások menedzsmentje	10
3.1.	A szervezet meghatározása	10
3.2.	Vállalkozások csoportosítása	12
3.2.1.	Méret szerinti csoportosítás	12
3.2.2.	Jogi forma szerinti csoportosítás	13
3.2.3.	Tevékenységi kör szerinti csoportosítás	13
3.3.	Vállalkozói típusok	14
3.3.1.	A vállalkozó fogalma.....	14
3.3.2.	A vállalkozók csoportosítása	15
4.	Családi vállalkozások.....	18
4.1.	Családi vállalkozások meghatározása.....	18
4.2.	A családi vállalkozások kihívásai	18
4.3.	A család és a vállalkozás egyensúlya.....	19
5.	Vállalkozások életpályájának fejlődési szakaszai	24
5.1.	Életciklus modellek típusai	24
5.1.1.	Timmons tipológiája.....	24

5.1.2.	Hisrich és Peters életciklus modellje	25
5.1.3.	Szerb László fejlődési modellje.....	26
5.1.4.	Szirmai Péter fejlődési modellje.....	26
5.1.5.	Ichak Adizes életciklus modellje	27
5.1.6.	Larry Greiner irányítási ciklusok modellje.....	31
5.1.7.	Az életciklus modellek növekedési szakasza	33
5.2.	Magyarországi vállalkozások fejlődési szakaszai.....	33
6.	Stratégia kialakítását segítő módszerek.....	35
6.1.	Vállalati környezet elemzése (SWOT)	35
6.2.	Vállalati tevékenységek értékelése	37
7.	Innováció.....	41
8.	A Bobály Művek 1910 Kft. vizsgálata.....	43
8.1.	A Bobály Művek 1910 Kft. bemutatása	43
8.2.	A cég életpályája.....	49
8.2.1.	A vállalkozás történelmi háttere	49
8.2.2.	Elindulás-kreativitás életciklus 2003–2009.....	50
8.2.3.	Irányítás-delegálás életciklus 2009-től	51
8.2.4.	A vállalat eddigi életpályája	52
8.3.	Az innováció jelentősége és szerepe a vállalatnál	54
8.3.1.	Mandulahéj szeparátor innovációs folyamatának bemutatása.....	55
8.3.2.	Az innováció sikertényezői / következtetések.....	56
8.4.	Következtetések, javaslatok	58
8.5.	A cég javasolt jövőképe	61
8.6.	Javasolt cselekvési irányok kialakítása	62
9.	Összefoglalás.....	63
	Irodalomjegyzék	64
	Mellékletek	I

TÁBLÁZAT–ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: KKV-k méret szerinti kategóriái	8
2. táblázat: Működő KKV-k száma 2009-ben	8
3. táblázat: A Bobály Művek 1910 Kft. életpályája.....	53
4. táblázat: A vállalat SWOT- analízise.....	60

1. ábra: Működő KKV-k száma 2009-ben	9
2. ábra: A vállalkozás három hajtóereje.....	11
3. ábra: A családi vállalkozás tervezését befolyásoló négyféle életciklus	20
4. ábra: A családi vállalkozás dilemmája.....	21
5. ábra: A család és a vállalkozás egyensúlya.....	22
6. ábra: Az üzlet az első	23
7. ábra: A család az első	23
8. ábra: Terméktervezés és termékfejlesztés folyamata.....	25
9. ábra: Termékéletpályá	25
10. ábra: Életciklus modell (Adizes).....	31
11. ábra: Irányíthatóság kontra rugalmasság (Adizes).....	31
12. ábra: Greiner - Irányítási ciklusok.....	32
13. ábra: Magyarországi Kkv-k fejlődési szakaszai.....	34
14. ábra: SWOT- mátrix.....	36
15. ábra: A stratégiai menedzsment koncepcióalkotási megközelítésének fő modellje ...	36
16. ábra: Chikán A.- féle értéklánc	37
17. ábra: Innováció természete.....	41
18. ábra: Átemelő szivattyúk komplett kivitelezése.....	45
19. ábra: Ásványi olaj lefőlözők	45
20. ábra: Vízilabda kapuk	45
21. ábra: Szellőző gombák	45
22. ábra: Betonöntő sablon.....	46
23. ábra: Korlátok.....	46

24. ábra:	Lift biztonsági burkolatok.....	46
25. ábra:	Mandulahéj törő	46
26. ábra:	Nagykonyhai elszívók.....	46
27. ábra:	Reszelő és feldolgozógépek, sajtreszelő	46

1. BEVEZETÉS

A hétköznapi világban számos vállalat születik, marad fenn és szűnik meg. Minden szervezet esetében beszélhetünk vállalati életútról, azonban több tényező (például az adott szervezet fejlődése, a piaci helyzet, a vezetésbeli problémák stb.) befolyásolja azt, hogy az egyes vállalatok milyen és mekkora életutat járnak végig. Egyik rövidebb, másik hosszabb utat él meg, mely lehet zökkenőmentes vagy akár rögös út is.

Számos kutató különféle megközelítésből vizsgálta, hogy az egyes szervezetek mely életfázisokon mentek át életpályájuk során. A szakértők azonban egyetértenek abban, hogy a szervezetek növekedése és fejlődése során különböző életciklusokba lépnek, ezen ciklusok egymásra épülése adja egy vállalat életpályáját. A kérdés azonban jogosan merülhet fel bennünk, hogy minden egyes cég ugyanazt az utat járja be? Vagy lehetséges, hogy zökkenőmentes legyen ez az út? Vagy a vállalati életút modellek valóban ráhúzhatók a mai vállalatokra? Tudományos diákköri dolgozatom során azt vizsgálom, hogy a hétköznapi életben a szervezetek életútját valóban le lehet-e képezni az egyszerű szakirodalmi modellekkel. Nincs két egyforma vállalkozás, mely ugyanazt az életutat járja be. Ugyanis feltételezem, hogy vannak töréspontok, melyeket valamely ok (tényező) váltott ki, és így az egyes szakaszok össze is mosódhatnak, nem különíthetők el egyértelműen. Valamint vizsgálom, hogy az elméleti modellek hogyan valósulnak meg a gyakorlatban. Vajon melyik az, az elméleti modell, amely alkalmazható egy adott vállalat esetében? Előfordulhat, hogy erre nincs egyértelmű megoldás, ebben az esetben meg kell határozni, hogy mely elemek azok, amik legtöbbször előfordulnak.

Az elméleti kutatások során alkalmazott modellek, elméletek és eredmények bizonyításaképp egy ma is sikeresen működő vállalkozáson keresztül mutatom be, hogy az elmélet és a gyakorlat mennyiben fedik egymást. A Bobály Művek 1910 Kft. nagy múltú visszatekintő családi vállalkozás, mely több évtizede van a piacon, azonban nem a mai keretek között működött. Több mint száz éves múltú nyúlik vissza a szervezet története, ezen idő alatt megtapasztalt számos evolúciós- és revolúciós időszakot az egyes életciklusokban. Ezek nagymértékben és nagy gyakorisággal okoztak válságos időket, a krízises idők után sokszor kellett újra talpra állnia. Ezen vállalkozás bemutatásával, szemléltetésével, életszakaszainak vizsgálatával és analizálásával szeretném szemléltetni, hogy az elmélet és a gyakorlat valóban fedik-e egymást. A TDK dolgozat egyik legfontosabb eredménye, hogy azok a tulajdonságok, amelyek egy-egy modellt jellemeznek az elméletben nem feltétlenül érvényesek a gyakorlatban.

Pályamunkám elején a magyarországi kis-és középvállalkozásokról teszek említést a rendszerváltás előtti időktől napjainkig. A második fejezetben a vállalkozás fogalmát, csoportosítását és annak típusait mutatom be, valamint a következő fejezetben a családi vállalkozások jellemzői kerülnek ismertetésre. Ezt követi az életciklus modelleket felvontató negyedik fejezet Timmons tipológiájától kezdve, a legszélesebb körben használt Adizes-féle modellen át egészen Greiner irányítási ciklusok modelljéig. Pályamunkám során a magyar szakirodalomból felhasználtam Salamonné Huszty Anna, Vecsenyi János, Chikán Attila, Zsupanekné Palányi Ildikó munkáit, valamint még számos szakember műveit.

Munkám második részében a Bobály Művek 1910 Kft. életútját, valamint annak elemzését mutatom be; a záró fejezetben pedig fény derül arra, hogy az elmélet és a gyakorlat miképpen fedik egymást.

A Bobály Művek 1910 Kft. vizsgálata című fejezetben megemlítsre került néhány árbevételre vonatkozó adat (Forint vagy százalék formában). Ezen adatok csak hozzávetőlegesen, arányosan értendők, mivel nem férhettem hozzá a cég ilyen jellegű pontos adataihoz, ezek csak a cégvezetővel készített interjú során kerültek említésre.

2. A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KIALAKULÁSA, FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON

2.1. KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK A RENDSZERVÁLTOZÁS ELŐTT

„A magyar polgári társadalom kifejlődésének időszakában megbecsült, „nemzettartó” szerepe, s ennek megfelelő státusza is volt az akkori mikro-és kisvállalkozások, az iparosoknak és a kereskedőknek. Az őket tömörítő iparos körök, majd ipartestületek elérik, hogy a „tisztos ipar”, az „aranykezü mester” elismert, kifejezetten pozitív jelentéstartalmú kifejezések voltak. A szocialistának nevezett rendszerben a kisiparos és a magánkereskedő (a „maszek”) ugyan megtűrt, szükséges rossz, „osztályidegen elem”, a „kapitalizmus melegágya” volt, de aki a legkeményebb ötvenes évek után hozzájutott az iparendedélyhez, az kvázi monopolhelyzetbe, az átlag feletti életszínvonal élők közé került.” (Pálinkás, 1998, p. 20.)

2.2. KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK 1990 UTÁN

2.2.1. A rendszerváltás közvetlen hatásai

Az 1990-es évek hajnalán lényeges változást követelt meg a magyar ipar külpiaci felborulása, az ipar és a mezőgazdaság akkori helyzete és rugalmatlansága, valamint a termékszerkezet korszerűségi szintje. Ezt a követelményt felismerve a piacgazdaság kialakításának útján a magyarországi gazdaság két nagy szerkezetbeli átrendeződés figyelhető meg. Ezek a tulajdonviszonyok- és a vállalati méretstruktúra átrendeződése.

Az átrendeződésnek ez a két típusa egybefonódott és több forrása is van. Ezek közül a legfontosabbak:

- állami vállalatok privatizációja –államosítása
- szövetkezetek átalakítása vagy megszűnése
- állami vállalatok és szövetkezetek egy részének értékvesztése/ csökkenése
- külföldi tőke beáramlása
- magánvállalkozások számának növekedése és erősödése
- nagyszervezetek decentralizálódása
- megmaradt nagyszervezetek belső irányítási rendszere átalakult (Pálinkás, 1998)

2.2.2. A hazai kis-és középvállalkozások fejlődési szakaszai

A magyarországi kis- és középvállalkozások a rendszerváltást követő fejlődését célszerű két részre tagolni, ennek oka, hogy a nemzetközi tapasztalatok alapján a piacgazdaság kialakításának korai és érett szakasza sokban különböznek egymástól. A korai szakasz kezdete az 1990-es év, ekkor gazdasági és politikai szempontból is látható vált, valamint elindult a piacgazdaság kialakulása. A szakasz vége a kilencvenes évek közepe, amikor a gazdaság radikálisan gyors és látványos szerkezeti átalakulása lelassult. (Kállay–Imreh, 2004)

Korai szakasz: (Kállay–Imreh, 2004)

Az 1990-es évek elején a magyar gazdasági élet történetének legnagyobb vállalat-építési periódusa a legnagyobb gazdasági visszaeséssel is járt. Ez a két folyamat a gazdasági átmenet részét képezi, mégis a kisvállalkozások számára a recesszió igen nehéz helyzetet teremtett. Egy év alatt megszűnt a termékek hiánya, amely az új berendezkedésnek volt köszönhető, az első és leginkább fontos eredménye. Ehelyett a kis- és nagyvállalkozásoknak szembe kellett nézniük a kismértékű fizetőképtelen kereslet problémájával.

Korai átmeneti gazdaság jellemzői:

- tervgazdaság felszámolása
- pártállami politikai rendszer intézkedéseinek felszámolása
- piacgazdaság intézményi kereteinek kiépülése
- versenygazdaság kialakulása
- magántulajdon szerepe dominánssá lesz a gazdaságban
- a törvények folytonos változtatása problémát jelent a kisvállalkozásoknak
- gazdasági szerkezet radikális átalakulása
- egyensúlyi zavarok a makrogazdaságban az átalakítási deficit miatt
- gazdasági nyitottság
- külkereskedelem aránya nő
- magas arányú jövedelemközpontosítás
- kisvállalati szektor „felhígul”
- Magyarországon ezek a folyamatok 1996–1997-re lezárultak, így ez az érett vagy fejlett átmeneti gazdasági szakasz kezdete.

A korszak fontos eredménye a Bokros-csomag, az 1995-ös makrogazdasági stabilizáció. Az 1994-es választások előtti költségvetés, illetve a győztes politikai erők ígéreteinek részben teljesítéséből származó túlköltekezés olyan állapotot eredményezett, ami az átalakítási folyamat utolsó lépését kényszerítette ki. Ezután alakult ki egy viszonylag stabil makrogazdaság, melynek kezdete a szerkezeti átalakulás lelassulása.

Érett szakasz: (Kállay–Imreh, 2004)

A korai átmeneti fejlődési perióduson átesett közép-és kelet-európai országok, Magyarország is, több okból/ szempontból különböznek a fejlett piacgazdaságoktól. Emiatt külön érdemes a felzárkózás második szakaszát külön periódusnak tekinteni. Az érett gazdasági szakaszát a kisvállalkozások szemszögéből nézve a verseny erősödése jellemzi. Ennek három fontos tényezője van:

- erősödő importverseny, az egyre liberálisabb import szabályozás révén
- a hazai piacokon is értékesít a betelepült külföldi tulajdonú vállalkozások
- a hazai tulajdonú vállalkozások teljesítménye és konkurenciája nő

Ebben a szakaszban egyre több tényező befolyásolja a szabályozási környezet stabilitását. Az új törvények kezdeti problémáit mihamarabb kezelni kell. A vállalkozások és a többi piaci szereplő meg tanult alkalmazkodni ezekhez a szabályokhoz és az adóemeléseket kikényszerítő egyensúlyi problémák csökkennek.

2.2.3. Makrogazdasági környezet 1989 és 2004 között

A makrogazdasági környezet alakulását ebben az intervallumban a kutatók három időszakra osztják:

Extenzív periódus (1989–1994.)

A rendszerváltást követő első években a vállalkozások létrejöttére és gazdasági társaságok alapítására került sor. Mindez köszönhető a jogi szabályozásnak és a társasági törvény hatályba lépésének. Megindult az állami tulajdon privatizációja. A régi rendszer összeomlott, régi piacok helyett újak jöttek létre. A piacok többségén számottevő fizetőképes kereslet alakult ki, alacsony belépési korlátok mellett. Lehetőség volt nyugati kapcsolatok révén céget alapítani. A nagyvállalatok szétesése kielégítetlen keresletet teremtett és lehetőséget adott az erőforrások alacsony költségen való beszerzésére.

Stabilizációs periódus (1995–1996.)

A következő szakaszban fejtörést okozott a gazdaság akkori intézkedése a Bokros-csomag, hiszen voltak kedvező és kedvezőtlen hatásai a KKV szférára. A GDP megrekedt egy szinten, a háztartások fogyasztása visszaesett. Ezzel párhuzamosan a privatizációs folyamatok révén felgyorsult a külföldi tőke beáramlása, valamint megjelentek és hatni kezdtek a piaci keresletvezérelt folyamatok. Véget ért az extenzív szakasz, mindeközben folytatódott a társas vállalkozások gazdasági szerepe, megindult a KKV szektor differenciálódása és foglalkoztatottainak száma növekedett.

Intenzív periódus (1997–2004.)

A stabilizáció maga után vonzotta a makrogazdasági közeg pozitív és stabilizációs hatását. A háztartások fogyasztása növekedett. A KKV szektorban dolgozó egyéni vállalkozók aránya csökkent, ezzel szemben a kisvállalkozások száma nőtt. Kezdt kialakulni az optimális piramis alakú vállalatszerkezet. A szektor erősödését jelezte a középvállalati tőke gyarapodása. Magyarország 2004-ben az Európai Unió tagja lett, mely további változásokat eredményezett: szigorúbb jogi szabályozás, növekvő kereslet, erősödő verseny a hazai KKV-k számára (Salamonné Huszty, 2006)

2.3. KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Az elmúlt években a vállalkozók egyre többet investálnak a vállalkozás anyagi- tárgyi feltételeinek megteremtésére, illetve jobbítására. Az egyéni vállalatot kezdők egyre nagyobb hányada szerzi meg kezdő tőkéjét állami, de leginkább családi- baráti kölcsönökből. Növekszik az állóeszköz állomány, gyarapodnak a kommunikációs, az információ-feldolgozó és továbbító eszközök, jellemző, hogy javul a munkatér és az üzlethelyiségek kulturáltsága.

Kisvállalkozások jellemzői:

- helyi vagy területi piacon vannak jelen és tevékenykednek
- egy adott piacon a részesedésük alacsony
- egy vagy két személy tulajdonában van
- többnyire a tulajdonosok maguk a vezetők
- függetlenek, ha nem egy nagyvállalat részei
- a vezetés megszemélyesített (Pálincás, 1998)

2.4. KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK NAPJAINKBAN

A KKV-k alapvető szerkezeti jellemzői az 1990-es évek végétől csak árnyalatnyi változásokon mentek át. Ezen vállalkozások gazdálkodását magas munkaerő és alacsony tőkeintenzitás jellemzi. Részesedésük a foglalkoztatásban viszonylag kisebb, mint a jövedelemteremtés vagy az árbevétel területén. Ez természetes, de a nemzetközi összehasonlításban fontos tényezőt tekintve inkább nyílik, mint záródik. (Kállay–Imreh, 2004)

Salamonné Huszty Anna egy tanulmányt készített el hallgatók bevonásával, amely egy kétéves program első szakaszának lépéseit és eredményeit részletezi. A program kiinduló hipotézise, hogy a magyarországi kis-és középvállalkozások fejlődési útja a nyugati piacgazdaságokra jellemző mintát követ, de vannak olyan egyedi vonásai is, melyek a hazai viszonyoknak felel meg. A felmérésből kiderül, hogy a kiindulópontként felhasznált modell beigazolódik. Ugyanis a magyarországi szervezetek életében meghatározott ütemben követik egymást a jellemzőikben egymástól jól elkülöníthető életszakaszok. A vállalkozások alapításának hazai körülményei, a rendszerváltozás és piacgazdasági fejlődés sajátosságai azt láttatják, hogy a hazai és a nyugati piacgazdaságok eltérnek egymástól.

A rendszerváltás utáni tizenöt évben, de főleg Magyarország Európai Unió tagja miatt kerültek középpontba a kis-és középvállalkozások. A csatlakozást követően ezen szervezetek jelentős pénzügyi forrásokat kaphatnak, amely növekedési szempontból fontos. Ezek az erőforrások jelentősek, de a vállalkozások növekedési nehézségeinek nagy része szervezeten belülről jön. Ugyanis a nyugati kutatások szerint a cégek fejlődésük során jellemző irányítás-és vezetésbeli problémákkal küzdenek, melyek megoldása attól függ, hogy képesek-e fejlődni vagy stagnálnak egy adott fejlődési lépcsőfokon, majd idővel megszűnnek vagy felvásárolják őket. Az életciklusok áttekintéséből megismerhetők az egyes életszakaszok jellemzői, vezetési eszközei és magatartásmintái. (Salamonné Huszty, 2006)

A kis-és középvállalkozások alakulása hazánkban

A vállalkozás a gazdaság meghatározó eleme, motorja. 2009-ben a hazánkban működő vállalkozások száma 689 ezer volt, ami közül több mint 688 ezer kis-és középvállalkozásnak (továbbiakban KKV-k) számít. Gazdasági forma alapján társas vállalkozások voltak túlnyomó részben, közülük is a Kft aránya volt jelentősebb. A 2004. évi

XXXIV. törvény szabályozza a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározását és támogatását, melyet az 1. számú táblázatban foglaltam össze. (KSH, 2011)

1. táblázat: KKV-k méret szerinti kategóriái

	<i>Foglalkoztatottak száma</i>	<i>Maximális éves árbevétele</i>		<i>Maximális mérlegfőösszeg</i>	
		Ft	Euro	Ft	Euro
Mikro vállalkozás	0-9 fő	500 millió	2 millió	500 millió	2 millió
Kisvállalkozás	10-49 fő	2,5 milliárd	10 millió	2,5 milliárd	10 millió
Középvállalkozás	50-249 fő	12,5 milliárd	50 millió	10,75 milliárd	43 millió

Forrás: saját szerkesztés, CompLex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye alapján

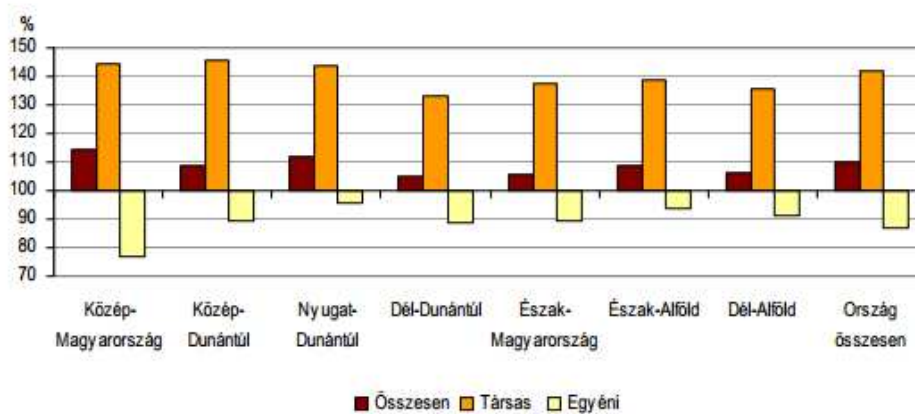
A KKV-k száma (2. számú táblázat és 1. számú ábra) 2009-re a közép-magyarországi és a nyugat-dunántúli régiókban kimagaslóan növekedett, azonban jelentős volt a közép-dunántúli és az észak-alföldi növekedés is. A felsoroltak közül az első három régióban a társas vállalkozási forma magas aránya és dinamikája miatt emelkedett a szervezetek száma. A társas vállalkozások száma fokozatosan növekedik az egyéni vállalkozásokkal szemben. A KKV-k méretét illetően 95%-ukat a mikro vállalkozások teszik ki, melyek leginkább Közép-Magyarországon (15%) és Nyugat-Dunántúlon (13%) jelentősek. Kisvállalkozások esetében a közép-magyarországi régió (tizedével nőttek) kimagasló a többihez képest; középvállalkozások terén pedig szintén ez a terület emelkedik ki (6%-kal gyarapodott). A legnagyobb csökkenés kisvállalkozások esetén Észak-Magyarországon (11%), középvállalkozások esetében pedig Dél-Dunántúl (29%) történt. (KSH, 2011)

2. táblázat: Működő KKV-k száma 2009-ben (2000=100%)

Régiók	(százalék)			
	1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	Összesen
Közép-Magyarország	114,6	110,5	106,0	114,3
Közép-Dunántúl	109,4	96,5	77,8	108,6
Nyugat-Dunántúl	113,1	94,5	84,3	112,1
Dél-Dunántúl	105,7	91,5	70,6	104,8
Észak-Magyarország	106,7	89,0	74,9	105,7
Észak-Alföld	109,5	99,7	87,1	108,9
Dél-Alföld	106,6	99,9	77,3	106,0
Összesen	110,8	101,7	88,7	110,3

Forrás: KSH, 2011, p. 6.

A működő kis- és középvállalkozások számának változása, 2009
(2000 = 100,0)



1. ábra: Működő KKV-k száma 2009-ben

Forrás: KSH (2011) p. 7

3. A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJE

3.1. A SZERVEZET MEGHATÁROZÁSA

A vállalkozás definíciójának meghatározása körül évtizedes viták, egyet nem értések alakultak ki. Egyesek tevékenységet, mások viszont gyűjtőfogalomként értelmezik.

A következőkben egyes szakemberek által megfogalmazott definíciókat vonultatok fel. Ezek jól szemléltetik, hogy valóban különböző értelmezések születtek az elmúlt évtizedek során a témával kapcsolatban.

Schumpeter álláspontja szerint a vállalkozás kreatív tevékenység, mert az valami még nem létező elem, valami új bevezetése, új kombináció alkalmazása, amely a változtatás, a módosítás érdekében történik.

Az új kombinációk létrehozása ötféleképpen lehetséges:

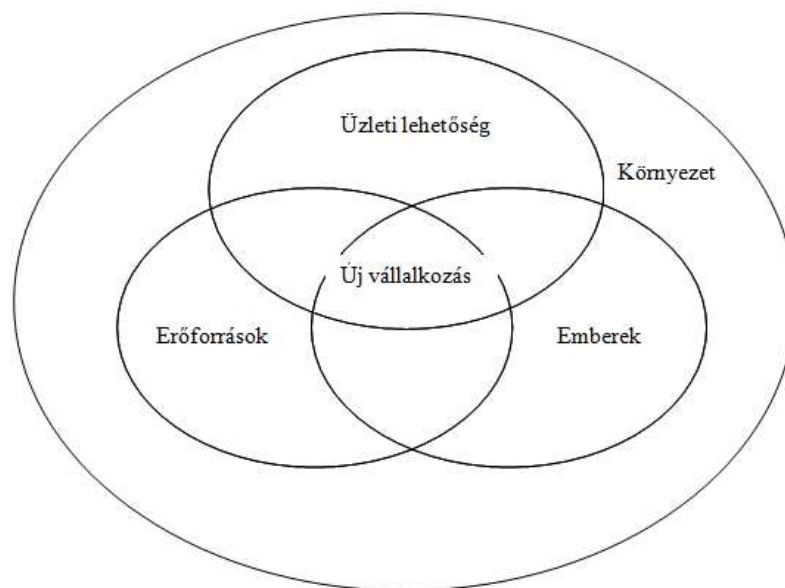
- 1) új javak vagy csak egyes javak új minőségi változtatása
- 2) új technológiák bevezetése
- 3) a termék új piacra való bevezetése
- 4) nyersanyagok és félkész termékek új beszerzési piacainak megszerzése
- 5) új vállalkozás kialakítása vagy megszüntetése

(Salamonné Huszty, 2009)

Vagyis Schumpeter csak azt tekinti vállalkozásnak, ami valami újat jelent; ez lehet egy új termék, egy új technológia bevezetése/ alkalmazása, egy új vállalat létrehozása, valamint egy új piacon való részvétel. Schumpeter rávilágított arra, hogy az új kombinációk megalkotásával megnő a termelékenység, illetve a költségeken túl pluszbevétel keletkezik.

Timmons szerint „... a vállalkozás emberi alkotó tevékenység, a lehetőségek megragadása új érték teremtésére és elosztására a társadalom érdekében.” (Salamonné Huszty, 2009, p.17.)

Timmons úgy vélte, hogy a vállalkozásnak három hajtóereje létezik, melyek szoros összefüggést alkotnak (2. ábra). A sikert három tényező határozza meg: a lehetőség, a vállalkozó és az erőforrások. (Vecsenyi, 2003)



2. ábra: A vállalkozás három hajtóereje

Forrás: Vecsenyi (2009) p. 23.

Peter *Drucker* úgy definiálja a vállalkozást, mint egy jól szervezett és átgondolt munka; valamint a vállalkozás megszervezhető, céltudatos és rendszeres emberi tevékenység. Drucker szerint mindez tanítható és tanulható.

A három szakember megközelítésében van egy közös elem, hogy a vállalkozói tevékenység lényege a célszerű és szervezett újítások keresése, a lehetőségek pontos elemzése és az alapos döntés előkészítés. (Salamonné Huszty, 2009)

Max *Weber* úgy vélte a vállalkozásnak rendszeres tevékenységnek kell lennie és megfogalmazta a vállalkozási tevékenység nyereséget hozó kritériumát. Álláspontja szerint a vállalkozás nyereséggel járó, piaci lehetőségekre irányuló és folyamatos hasznot hozó tevékenység. (Salamonné Huszty, 2009)

A vállalatgazdaságtan megfogalmazásában a vállalkozás olyan emberi tevékenység, amely fogyasztói igényeket elégít ki nyereség elérésével egyetemben.

„A piacorientált vállalkozások ismérvei:

- *autonómia*
- *magántulajdon*
- *nyereségorientáltság*
- *kockázatvállalás*
- *piacorientáltság.*” (Salamonné Huszty, 2009, p. 20.)

3.2. VÁLLALKOZÁSOK CSOPORTOSÍTÁSA

A vállalkozásokat többféleképpen lehet megkülönböztetni. Ezek a következők lehetnek (Salamonné Huszty, 2009):

- méret
- jogi forma
- tevékenységi kör
- egyéb feltételek

3.2.1. Méret szerinti csoportosítás

A méret alapján történő megkülönböztetés a legelterjedtebb, melyet két ok indokol:

- 1) megfigyelés, összehasonlítás

A méretkategóriák alapján végbemenő adatgyűjtés több nemzetközi kutatás kiindulópontja lett, valamint az egész világon elterjedt.

- 2) támogatások

A kis- és középvállalkozások szerepének/ tevékenységének megerősítésére irányuló törekvés a szektor támogatása. Ahhoz, hogy ténylegesen az adott körhöz kerüljön a támogatás, szükséges volt az egyes szektorokba tartozó szervezetek egyértelmű és pontos meghatározása. Ehhez megállapították a méretkategóriákat.

Az EU kritériumrendszerének teljes mértékben megfelelnek a magyarországi méretkategóriák a Kis- és középvállalkozásokról és fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény szerint, a CompLex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye alapján:

Kritériumok:

- 1) Foglalkoztatottak száma szerint a KKV szektorba a 0–249 főt foglalkoztató szervezetek sorolhatók:
 - 0–9 fő mikro vállalkozás
 - 10–49 fő kisvállalkozás
 - 50–249 fő középvállalkozás

A statisztikák és a felmérések tekintetében a méret szerinti csoportosítás a legfontosabb kritérium.

- 2) A szektorba tartozáshoz a létszámadatokon túl teljesülnie kell az árbevételre és a mérlegfőösszegre vonatkozó kritériumoknak:

- mikro vállalkozás esetében az éves nettó árbevétel vagy a mérlegfőösszeg maximum 2 millió euró ~ 500 millió forint
- kisvállalkozás esetében az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg maximum 10 millió euró ~ 2,5 milliárd forint
- közép vállalkozás esetében az éves nettó árbevétel 50 millió euró ~ 12,5 milliárd forint, mérlegfőösszeg 43 millió euró ~ 10,75 milliárd forint.

3) Függetlenségi kritérium:

kimondja, hogy a vállalkozásban az állami, az önkormányzati, egy vagy több nagyvállalati együttes részesedése maximum 25% lehet.

3.2.2. *Jogi forma szerinti csoportosítás*

- *egyéni vállalkozás*: a vállalkozás egyetlen személy tulajdonát képezi, egyéni vállalkozói igazolvány birtokában működhet, a tevékenységét korlátolt felelősséggel végzi
- *gazdasági társaságok*: ezen belül megkülönböztetünk korlátolt vagy korlátlan felelősséggel, jogi személyiséggel vagy anélkül működő vállalkozásokat
- *szövetkezetek*

(CompLex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye)

3.2.3. *Tevékenységi kör szerinti csoportosítás*

Az egyes szervezeteket a főtevékenységük alapján csoportosítják, így adataikat a statisztikai és egyéb felméréseknél kezelhetőbbek. Magyarországon a TEOR jegyzék alapján történik az egyes vállalatok tevékenység szerinti besorolása.

Egyéb feltételek szerinti csoportosítás

1) *induláskori „kódolt” jövő szerinti*

- minimális növekedésű, eltartó vállalkozások – kulcsszó: eltartás
- mérsékelt növekedésű, tudás alapú vállalkozások – kulcsszó: üzleti innováció, újítás
- reményteljes vagy nagyreményű vállalkozások – kulcsszó: technológiai innováció

2) üzleti tapasztalat, vállalkozási és változási készség szerint

- hangyák: mikro- és kisvállalkozások, melyek elve, hogy megőrizték a cég kisméretét és egyszerű felépítését
- gazellák: dinamikus, rohamosan növekvő vállalkozások
- tigrisek: nagyvállalatok, melyek a multinacionális vállalatok által privatizált állami vállalatokból alakultak vagy állami vállalkozásokról váltak le
- dinoszaurszok: hagyományos nagyvállalkozások, melyek fejlődése megállt, növekedésük lelassult és profitjuk csökken (Salamonné Huszty, 2009)

3.3. VÁLLALKOZÓI TÍPUSOK

3.3.1. A vállalkozó fogalma

Ebben a részben fontosnak tartom, hogy néhány szakember álláspontját megjegyezzem, mielőbb a vállalkozói típusokat felvonultatnám. Ennek azért érzem szükségességét, mert az évtizedek során számos ember fogalmazta meg saját definícióját a témával kapcsolatban. Ezáltal pedig jól látszik, hogy mekkora fejlődésen ment át a vállalkozó definíciója, ugyanakkor közös vonások is fellelhetők ezekben a megfogalmazásokban. Salamonné Huszty Anna munkássága során több szerző munkáját is összevetette (például: Say, Schumpeter, Drucker, Hisrich, Szerb, Scanlan, James).

John-Baptiste Say (18. sz.) szerint „... a vállalkozó olyan ügynök, aki kombinálja a földet, a munkát és a tőkét” (Salamonné Huszty, 2009, p.4.). Say különválasztotta a vállalkozói nyereség és a tőkenyereség jelentését.

Schumpeter úgy definiálja a vállalkozó fogalmát, hogy a gazdaság kiemelkedő szereplője, az a valaki, aki kezdeményezéseivel, újításaival felborítja a kialakult rendet, a fennálló egyensúlyi helyzetet a gazdaságban.

Peter Drucker szerint a vállalkozó felismeri és a lehető legjobban kihasználja a kínálkozó lehetőségeket.

Robert Hisrich megfogalmazása szerint a vállalkozó az, aki a vállalkozás életében biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, vállalja az ezzel járó pénzügyi és egyéb kockázatokat; és ennek fejében eléri a várt jutalmat.

A vállalkozó az a személy, aki:

- kockázatot vállal
- saját tőkéjét kockáztatja

- felismeri és kihasználja a kínálkozó lehetőségeket
- új értékeket állít elő
- aktív
- erőfeszítéseket tesz a vállalkozás érdekében
- haszon, nyereség elérésére törekszik

Sikeres vállalkozó jellemzése Szerb László nyomán:

- racionális kockázatviselési és kockázat- megosztási hajlandóság
- ambíció
- becsvágy
- önmegvalósítás vágya
- kreatív
- innovációs képesség
- szenvedélyesen elkötelezett
- önbizalom
- céltudatosság
- következetesség

Sikeres vállalkozó készségei *Scanlan* - féle modell alapján a szakmai készségek, a vezetői készségek és a vállalkozói készségek.

William *James* szerint a sikeresség kritériumai az ötlet, a tett és az akarat (Salamon-né Huszty, 2009).

3.3.2. A vállalkozók csoportosítása

A vállalkozó három személyisége a következő:

1) *Működtetéshez való viszonyulás (Gerber, 1995) szerint egy vállalkozóban három személyiség rejlik egyszerre*

- vállalkozó – vállalkozó (10%): Álmodozó, látnok, aki előre néz, aki a jövőre koncentrál és abban él. Céget épít és a vállalkozásért tevékenykedik.
- menedzser – vállalkozó (20%): Az, aki ötleteit megvalósítja, gyakorlati ember, aki rendet teremt a rendszerek és a struktúrák kialakítása révén, aki a múltban él.
- szakember – vállalkozó (70%): Egyszerre egy dolgot csinál, de minden feladatot ő lát el. A jelen embere, aki a cég szakmai tartalmával van elfoglalva.

Ideális esetben ez a három személyiség egy emberben van meg, így egyensúly alakul ki, de ez a gyakorlatban nem létezik. Ennek oka, hogy a három személyiség egymás nélkül mit sem ér, de konfliktusok állnak fenn köztük.

2) Fejlődéshez való viszony szerinti csoportosítás

- sorozatvállalkozó: ők azok, akik több vállalkozásba is belefognak, felépítik azt és később tovább adják.
- birodalomépítő vállalkozó: akik birodalmat építenek, de nem akarják tovább adni a céget, hanem olyan vállalat feje akar lenni, amely igen nagy értéket képvisel.
- életmód vállalkozó: egy adott életforma vállalkozássá alakul át, nem a megtérülés az elsődleges céljuk.
- nagyreményű vállalkozó: akik felismerik és kihasználják a kínálókozó lehetőségeket, az lesz az alapja egy gyorsan növekvő vállalkozásnak.
- majdnem vállalkozó: olyan elképzeléseik vannak, amelyek a jövőben sikeressé tesznek egy céget.
- ábrándozó: rengeteg megvalósításra váró ötletük van, de eredménye sose születik.

3) Kockázat- és bizonytalanságviselési hajlandóság szerint

- kiforratlan vállalkozók: olyan vállalkozók, akik csak valamilyen külső kényszer miatt lettek vállalkozók
- életvitel/ életstílus vállalkozók: a függetlenség motiválja ezeket a vállalkozókat arra, hogy vállalkozásba fogjanak, kockáztatnak, más ötleteit teszik át az ő elképzeléseikbe
- növekedésorientált vállalkozók: a vállalkozás fejlesztésére koncentrálnak és ezért magasabb is a kockázatvállalási hajlandóságuk
- hősök: a növekedésorientáltak részét képezik

4) Preferált célok szerint

- életstílus vállalkozók
- növekedésre törekvő vállalkozók

5) Motiváció alapján

- lehetőség által inspirált vállalkozók: feltételezi a növekedést, a fejlesztést, kezdeményezőkészséget igényel

- kényszervállalkozók: nagyfokú reakcióképességet igényel, mivel valamilyen krízishelyzetből fakad

6) *Magyarországi sajátosságok alapján*

- rendszerváltás gyermekei: azok a vállalkozók, akik a nagyvállalatok széthullását lehetőségként élték meg, kihasználták azt
- önmegvalósító vállalkozók: akik a hagyományos értelemben vett vállalkozók, a rendszerváltás lehetőségük volt az alkalmazotti élet helyett a függetlenebb vállalkozói életet választani, amit ki is használtak
- kényszervállalkozók: olyan emberek, akiknek nem voltak ambícióik, sem képességeik vagy készségük ahhoz, hogy sikeresek legyenek, kényszerként élik meg a vállalkozói létet
- újonnan jöttek: ők olyan vállalkozók, akik vállalkozóként kezdték életüket és azok is akarnak maradni; újabb lehetőségek kihasználásával akár új vállalkozást építenek fel
- hagyományőrzők: akik a családi múltat alapozzák jövőjüket, hogy az előző generáció munkáját tovább vigyék, megőrizve minden régi értéket, mint a szakma és a mesterség szeretete; valamint újításokkal folytatni azt, amit az ősök elkezdtek egykor. (Salamonné Huszty, 2009)

4. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

4.1. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MEGHATÁROZÁSA

„A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a napi munkában a családtagok meghatározó részvételével működő gazdasági szervezetek.” (Salamonné Huszty, 2009, p. 27.)

A családi vállalkozások számos előnye van, amely a szervezet életében igen fontos: a családfegyelmező ereje, rugalmassága, bizalma, a családi erőforrások koncentrálása, megbízható és stabil munkaerő. Az adott cég életében részvevő személyek teljes mértékben elkötelezettek. Fontos számukra a minőség, önfeláldozóan dolgoznak, erősek a személyes kapcsolatok, valamint a tapasztalataikat átadják a generációk egymásnak. (Salamonné Huszty, 2009)

4.2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KIHÍVÁSAI

A családi vállalkozások visszahúzó ereje lehet, maga a család. Ezt több tekintetben is megmutatkoznak:

- a magánélet és a munka szétválasztása nehéz lehet
- ha lehet, akkor kerülik a külső emberek/ szakemberek bevonását a megoldások keresésében
- jellemző, hogy ellenállnak a változások ellen
- teher lehet a következő generáció bevonása
- fontos számukra a család biztonsága, mint a kockázatvállalás által megszerezhető haszon
- a generációs különbségek nehezítik az együttműködést

Mind előnyt és mind hátrányt jelenthet a családi vállalkozás életében maga a család. (Salamonné Huszty, 2009)

„Egy családi vállalkozást életben tartani talán a világ legkeményebb vezetői feladata.” (1987. Keeping the Family Business Healthy, idézi Carlock–Ward, 2006, p. 23.)

Az 1980-as években a családi vállalkozásoknak nem kellett a mai kor technikáival szembe néznie, vagy nem merült fel konfliktus a család és a cég egyensúlyát tekintve, nem voltak jelentős hatással rájuk nézve más piacgazdaságok (például Ázsia), az Európai Uni-

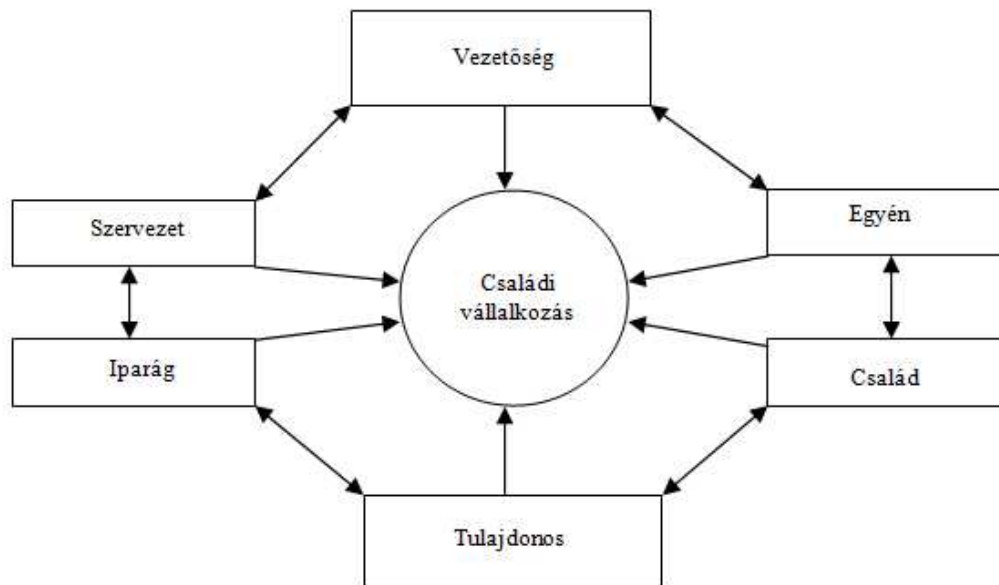
ónak vagy a piac általános liberalizációjának nem voltak kitéve. Napjainkban ezek a vállalkozások nehezebb helyzetben vannak, ennek számos oka van: a fejlettebb technológiák, a társadalmi értékek változása, az egyre nagyobb verseny a piacon, a jogszabályok, a digitális kommunikáció, a család és a karrier konfliktusa. Valamint szembe kell nézniük még jó néhány felmerülhető problémával:

- személyes ellentétek megoldásra várhatnak
- bizalmatlanság
- kapcsolatbeli problémák
- a családtagok együttes munkája gyakran kiélezheti például a testvérek vagy a nemzedekek közötti konfliktust
- ha a családon belüli problémákra nem találnak megoldást, akkor az kihat a családon belüli bizalomra, kommunikációra és az őszinteségre (Carlock–Ward, 2006)

Problémát okozhat az emberek beállítódásának megváltozása, ugyanis hozzászoktak ahhoz, hogy mindenki minden információt elér, részletekbe menően ismerik egymás munkáját és nehézségeit, valamint alkalmasnak érzi magát bizonyos kérdések megválaszolásában vagy megoldásában. Ezen beállítódások megváltoztatása hosszú folyamat, mely nagyfokú türelmet követel meg a cég tagjaitól. Ha ezt elhanyagolják, akkor gyakran megesik a családtagok közötti rivalizálás és az egyéni érdekek kerülnek szembe a szervezet érdekeivel. (Lovas, 2005)

4.3. A CSALÁD ÉS A VÁLLALKOZÁS EGYENSÚLYA

A család és az üzlet rendszerében a folyamatosan bekövetkező változások és események elegye szükségessé teszi a családi- és a vállalati életciklusok jelentette kihívások megértését.

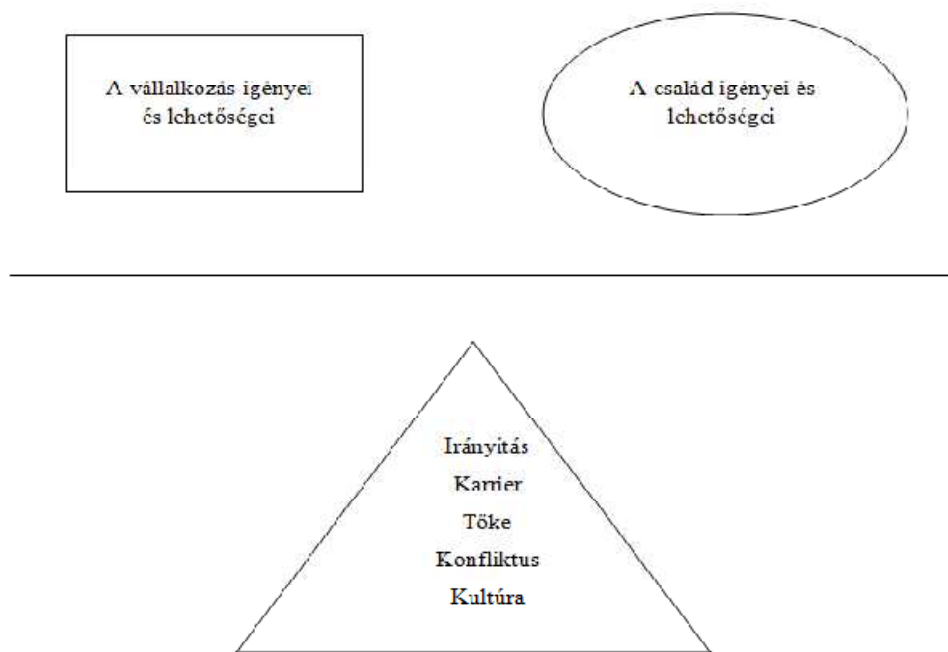


3. ábra: A családi vállalkozás tervezését befolyásoló négyféle életciklus

Forrás: Carlock-Ward (2001) p. 47.

A következőkben azt szeretném kifejtetni, hogy az életciklus miként hat a családra. Hiszen a család, azaz erő, amely az egész vállalatot érinti, illetve a családi változások okozta átmeneteket nehézkesen kezelik a családtagok. Ilyen típusú vállalkozás esetében ez lehet annak az oka, hogy nagy kihívást jelent a vezetőváltás időszaka. Ezen időszak alatt az egyes generációk egyszerre élik át a változást, saját életciklusukon belül.

A családi vállalkozás érdeke, hogy egyensúlyban tudják tartani a család és a vállalat igényeit (4. ábra).



4. ábra: A családi vállalkozás dilemmája

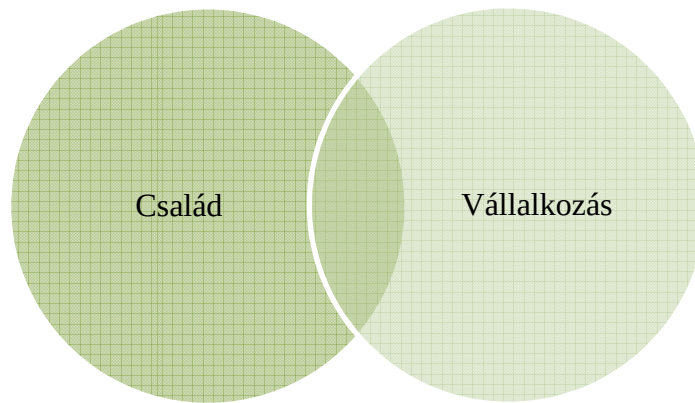
Forrás: Carlock–Ward (2001) p. 24.

Ahhoz, hogy a mérleg egyensúlyban maradjon, a családnak öt olyan feltételt kell figyelembe vennie a tervezés során, amely a vállalkozás sikerességében áll.

- 1) irányítás: megegyeznek abban, hogy az egyes családtagok milyen arányban vesznek részt a döntések meghozatalában, valamint az irányításban
- 2) karrier: az egyes családtagok szerepe a vállalat életében (előrelépési lehetőség, jutalmazás, egyéni karrier)
- 3) tőke: egy családtag maga rendelkezzen részesedése felett, úgy hogy azzal ne érje kár a többi családtagot
- 4) konfliktus: megfelelő konfliktuskezelés, ezek a problémák a szoros magánélet – munka kapcsolatból származnak
- 5) kultúra: a családi értékek, hagyományok tisztelete, melyet szem előtt tartanak a tervek kialakításakor (Carlock–Ward, 2006)

A család rendszere tartalmazza az érzelmi megfontolásokat, a család igényeit és a stabilitás megtartását. A vállalkozás rendszere képezi az üzleti teljesítményt, a vállalkozás igényeit és a változás megfelelő kezelését. A család és a cég céljai nagyon eltérőek, ellentétesek. Mégis akkor működik jól egy családi vállalkozás, ha az egyensúly megfelelő a család és a vállalkozás között. Ez a fajta gondolkodás egyre fontosabb, ennek a két alrendszernek az egyensúlya képi az egészséges családi viszonyok és a sikeres családi

vállalkozás alapját. A család és a vállalkozás egyensúlya (5. ábra) teremti meg a bizalmat, az elkötelezettséget, az üzleti hatékonyságot és a családi összhangot. (Carlock–Ward, 2006)



5. ábra: A család és a vállalkozás egyensúlya

Forrás: Carlock–Ward (2001) p. 27.

Az egyensúly azonban felborulhat. Ennek két tipikus oka/ formája lehetséges (Carlock–Ward, 2006):

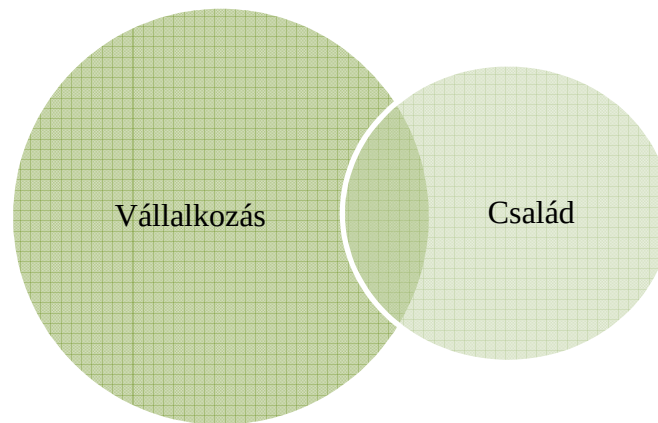
- 1) ha a vállalkozás áll a középpontban és a család igényei háttérbe szorulnak (6. ábra)

Ez megoldható a családi vállalkozás folytonossági tervével, amely által a család érdekei is érvényesülnek az üzleti kérdésekkel párhuzamosan. Ez pozitívan hat a hagyományok és az értékek megismerésére, a kommunikációra, a döntésekre, a tervezésre és a kényes kérdésekre (például pénz, irányítás).

- 2) ha a családi/ az otthoni dolgokra koncentrálnak jobban, szemben az üzleti kérdésekkel (7. ábra)

Ekkor a tervezés és a döntéshozatal során a család érdekei/ igényei válnak a legfontosabb tényezővé. Ennek következménye lehet, hogy hozzá nem értő családtagok is szerepet kapnak a vállalkozás életében és félő, hogy a következő generáció nem lesz alkalmas a vállalkozás sikeres fenntartására. (Carlock–Ward, 2006)

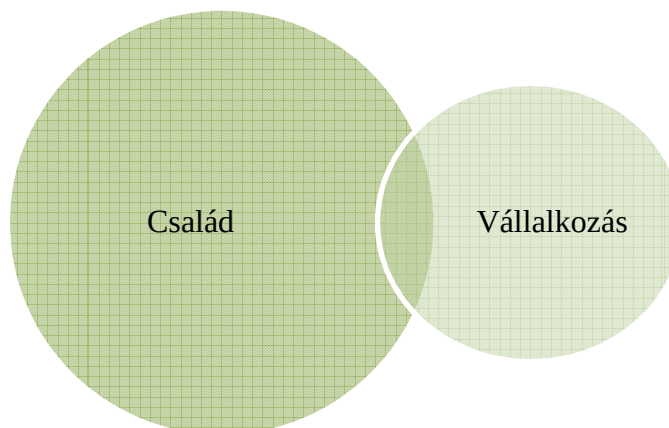
Ha a vállalkozásra helyeződik a nagyobb figyelem, akkor az aláássa a családi kommunikációt, összetartást, hűséget, meghittséget és érzelmeket. (Carlock–Ward, 2006)



6. ábra: Az üzlet az első

Forrás: Carlock–Ward (2001) p. 26.

Ha nagymértékben a család kerül a fókuszpontba, akkor ez problémát okoz az üzleti kommunikációban, az üzleti kapcsolatokban, a teljesítmények megfelelő értékelésében, a döntéshozatalban és az alkalmas stratégia kiválasztásában. (Carlock–Ward, 2006)



7. ábra: A család az első

Forrás: Carlock–Ward (2001) p. 27.

5. VÁLLALKOZÁSOK ÉLETPÁLYÁJÁNAK FEJLŐDÉSI SZAKASZAI

Ebben a részben a vállalkozások jellemző fejlődési szakaszait mutatom be, hogy az egyes szervezetek mely élet fázisokon mennek át életpályájuk során. Ezzel a témával már többen is foglalkoztak. A kutatók egyetértenek abban, hogy a szervezetek növekedése és fejlődése során különböző életciklusokba lépnek, a ciklusok egymásra épülése alkotja a vállalkozás életpályáját.

A különféle modellek különböznek egymástól azokban a tényezőkben, melyek a szakaszolás alapját képezik, a szakaszok számában, valamint azok részletezettségében. Az egyes életciklus-modellek az adott kor függvényében érzékeltetik a vállalati nagyságot. Salamonné Huszty Anna a vállalkozási életciklussal foglalkozó meghatározó jelentőségű modelleket tanulmányozta. (Zsupanekné Palányi, 2008)

Ezen életciklus modelleket ismertetem ebben a fejezetben.

5.1. ÉLETCIKLUS MODELLEK TÍPUSAI

A szervezetek növekedése és fejlődése jellegzetes életszakaszokból áll, ennek modellezését számos kutató (például Timmons, Peters, Hisrich, Szerb, Szirmai, Adizes, Greiner) megtette már az elmúlt évtizedekben. Ezek a modellek részben hasonlóak, részben pedig eltérő módon látják a szakemberek. A hasonlóság ott mutatkozik meg, hogy az egyes modelleket ciklusokra bontják; az adott szervezet fejlődését, valamint egy-egy növekedési szakaszát ugyanazon piaci viselkedés, szervezeti és vezetési problémák jellemeznék. A különbség pedig abból adódik, hogy más aspektusból közelítik meg a szervezet életútját (Salamonné Huszty, 2006).

5.1.1. *Timmons tipológiája*

A legtöbb kutató a gyorsan növekvő vállalkozásokkal foglalkozó Timmons tipológiájából indul ki, aki a következő öt fejlődési fázist különbözteti meg:

1. a kutatás és fejlesztés fázisa (a vállalkozás alapítása előtt 1-3 évvel),
2. az indulási fázis (a vállalkozás első 3 éve),
3. a korai növekedés fázisa (a 4. évtől a 10. évig),
4. az érettség fázisa (a 11. év és a 15. év között),
5. a stabilizálási fázisa (a 15. év után) (Salamonné Huszty, 2006).

5.1.2. Hisrich és Peters életciklus modellje

Hisrich és Peters finomította Timmons tipológiáját úgy, hogy az első fázist további öt periódusra osztotta. Ezen szakaszok a következők:

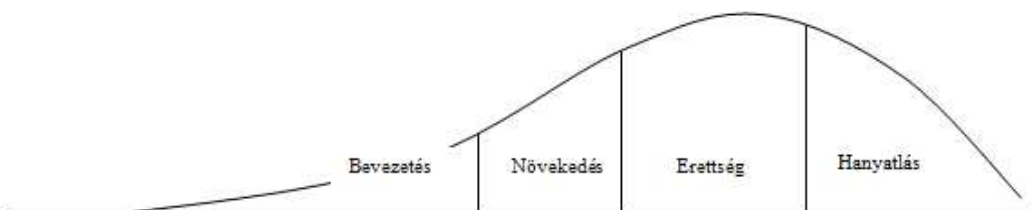
1. Az ötlet
2. A termék - elképzelés
3. A termékfejlesztési
4. A próbagyártás
5. Az előzetes piaci kipróbálás (Salamonné Huszty, 2006)

1. Az ötlet fázis		2. A termék elképzelés fázisa		3. Termékfejlesztési fázis		4. Előzetes piaci kipróbálás	
Ötlet	Értékelés	Lacionálótípusi fejlesztés	Értékelés	Próbagyártás	Értékelés	Próbagyártás	Értékelés

8. ábra: Terméktervezés és termékfejlesztés folyamata

Forrás: Hisrich - Peters (1991) alapján kismértékben módosítva

Az ötletek továbbfejlesztésére vagy finomítására van szükség a termék vagy szolgáltatás megszületéséig. Ez a folyamat négy fázisra oszlik: az ötlet fázisa, a termék elképzelés fázisa, a termékfejlesztés fázisa, valamint a piaci kipróbálás fázisa (8. ábra). (Hisrich - Peters, 1991)



9. ábra: Termékéletpálya

Forrás: Hisrich - Peters (1991) alapján kismértékben módosítva

5.1.3. Szerb László fejlődési modellje

„Szerb László differenciálása Timmons fokozataival összehasonlítva a megnevezésekben csak árnyalatnyi eltéréseket tartalmaz:

- 1. Kezds*
- 2. Beindítás*
- 3. Kezdeti növekedés*
- 4. Expanzió*
- 5. Érettség*
- 6. Hanyatlás vagy új innováció”. (Salamonné Huszty, 2009, p. 34.)*

Az első két szakaszt bevezetésnek, míg a 3-5. szakaszt növekedésnek nevezte el Szerb, aki úgy vélte, hogy bármely szakaszból át lehet lépni egy másik szakaszba, azonban ott van a lehetősége a visszafejlődésnek vagy a stabilizációnak. (Zsupanezné Palányi, 2008)

5.1.4. Szirmai Péter fejlődési modellje

„Szirmai Péter a fejlődési szakaszok megfigyelésének három szintjét említi:

- A makroszintet (madártávlat), ahonnan az emberi életkor analógiájára megállapított a fejlődési szakaszok láthatók (csecsemőkor, ifjúkor, érettség, öregkor);*
- a „mezoszintet”, amit kutatói megközelítésnek nevez és a vállalkozások fejlődési pályájának kutatói leírásaként definiál;*
- a „mikroszintet”, ahol a konkrét vállalkozásoknál nagyon sokféle szakasz követi egymást. Ez utóbbi jellegzetessége, hogy összefonódik benne a vállalkozó és a vállalkozás életciklusa.” (Salamonné Huszty, 2009, p. 36.)*

Szirmai kutatása megállapítja, hogy a kisvállalkozások fejlődése egy spirális vonallal modellezhető. Ez a spirális pálya egyszerűsíthető és bizonyos értelemben szakaszokra osztható, ezek a szakaszok a következők: indulás, felívelés, tetőzés és hanyatlás. (Salamonné Huszty, 2006)

Szirmai véleménye szerint a magyarországi kisvállalkozások a spirális fejlődési pálya, vagyis a krízises időszakok után van még lehetősége a szervezetnek újra szárnyalnia. (Zsupanezné Palányi, 2008)

5.1.5. *Ichak Adizes életciklus modellje*

Legszélesebb körben használt modell (10. ábra) I. Adizes vizsgálatai alapján született meg. „A pályáiv finom szerkezetének feltárásához Ichak Adizes (1992) modellje nyújtja a legtöbb segítséget, aki a vállalati életciklusok kiforrott, részletekbe menő, mélyreható szakaszolását végezte.” (Salamonné Huszty, 2006, p. 61.)

Modelljének jellemzője, hogy vizsgálta a benne szereplő életút töréspontokat és azok okait. Megítélése alapján a vállalatok növekedése és öregedése a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában mutatkozik meg, melyet a 11. számú ábrán szemléltetnek. A kutató szerint az öregedés nem az idő és a növekedés aránya miatt következik be, hanem ez attól függ, hogy képes az adott szervezet újra és újra megújulni (Salamonné Huszty, 2006).

„Adizes a vállalkozások életútjának modellezésénél az első organizmusok analógiájával élt: úgy vélte a mesterséges szervezetek is megszületnek, növekednek, megöregednek és meghalnak. Az életciklusokat nem a szokásos mért és az idő „koordinátáin” ábrázolta, megítélése szerint a szervezetek növekedése és öregedése a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában nyilvánul meg.” (Salamonné Huszty, 2009, p. 38.)

Az egyes életszakaszok jellemzői (Göblös - Gömöri, 2004):

1) *Udvarlás szakasza:*

Ebben a szakaszban a cég még meg sem született. Az alapító elkötelezettsége most alakul ki, elképzelései itt születnek meg a vállalkozást illetően. Az alapító kockázatvállalási hajlandósága nagy, jellemző a termékközpontúság és a hozzáadott érték központba helyezése. Vagyis a termékre/ szolgáltatására hozzák létre a céget.

A szakasz veszélyei:

- az elképzelések csak terv szinten maradnak,
- vagy azt nem valósítják meg a gyakorlatban.

2) *Csecsemőkor:*

Az elképzelések és a lehetőségek után az eredmények elérésére, a termékre/ szolgáltatásra helyeződik a hangsúly. Több pénz áramlik ki, mint folyik be, így ez likviditási gondokat okoz a cégnek, amelyre anyagi fedezetre van szüksége. Keményen és sokat tesznek a cégért, de ez csak rövidtávon jelent valós sikereket, elkötelezettséget; hosszú távon a munkatársak „kiégését” jelenti. Ekkor fontos a vállalkozó szellem, illetve lehet még hi-

bázní. Nincs hierarchia a vállalkozás életében, nincsen semmiféle rendszer, nincs megoldva a hatásköri átruházás. Általában egyszemélyi a vezetés.

A szakasz veszélyei:

- „csecsemőhalál”, ennek oka, hogy az alapító belefásul a munkába,
- vagy az irányítás kicsúszik a kezéből,
- vagy a likviditási problémákat nem tudja megfelelően kezelni.

3) *Gyerünk-gyerünk szakasz:*

A vállalkozás a piacra koncentrál, az eladások megnövekednek, magabiztosak. Ez az életszakasz a legintenzívebb az összes többi közül. Sokat vállalnak, így túlterheltek, azonban a pozitív visszajelzések és a sikerek motiválják a szervezet életében résztvevő személyeket. A szervezet reagál a környezetre, kihasználja a lehetőségeket. Még nincs alapos előkészítés a döntések terén. Kezdik felismerni azt a tényt, hogy szabályozás, tervek és adminisztratív rendszere van szükség. A vezető kezében van az irányítás, ugyanakkor egyes feladatokat más személyekre bíz. A tulajdonos és a menedzsment hatásköre elkülönül.

A szakasz veszélyei:

- alapítói vagy családi kelepce alakulhat ki, ha a vezetői utódlás nem megoldott;
- gond lehet, ha nincs hatásköri átruházás, vagyis hogy a vezető mindent a kezében akar tartani;
- a vezetés nem intézményesített;
- az adminisztratív rendszerek nem megfelelőek;
- önelégültség a kezdeti sikerek nyomán.

4) *Serdülőkor:*

Ebben az életszakaszban megjelennek a konfliktusok, valamint a következetlenség. Ezek lehetnek: összetűzések, eltérő célkitűzések, aránytalan bér- és ösztönzési rendszer. Ha vezetőség váltás történik, akkora hatáskörök átruházása nehézkes lesz. Nem tartják be a szabályokat és a terveket. Szükség lehet a menedzsment megújítására.

A szakasz veszélyei:

- a cég visszakerülhet a „gyerünk-gyerünk” szakaszba,
- vagy elveszi céljait,
- vagy a konfliktusok felőrlik.

5) *Felnőttkor:*

Ez a szakasz nyújtja a legnagyobb teljesítményt, ekkor van a növekedési pálya élén. Az adminisztratív rendszerek kiforrottak és jól működnek, a vezetés intézményesített, a rugalmasság és az ellenőrzés egyensúlyban van. Kialakultak a funkcionális rendszerek és a szervezeti struktúra, terveket szőnek, melyek alapján irányítják tevékenységüket. Az eredményességre helyezik a hangsúlyt, az ügyfelek igényeit elégítik ki. Növekedés figyelhető meg az eladás, valamint a nyereség tekintetében.

A szakasz veszélyei:

- túlszabályozottság,
- rugalmasság elvesztése, melynek következménye lehet a vállalkozás idő előtti öregedése,
- belső konfliktusok,
- eltérő célkitűzések.

6) *Megállapodottság:*

A cég életerős, de kezd veszíteni rugalmasságából. Kevésbé kreatívak és egyre kevésbé tudnak megújulni, a növekedés iránti elkötelezettség csökken, a múltbeli sikerekre figyel, a változásoktól tart. Kezd befelé fordulni a vállalkozás.

A szakasz veszélyei:

- a vállalkozó szellem elvész,
- a cég hanyatlani kezd.

7) *Arisztokrácia:*

A vállalat egyre inkább eltávolodik ügyfeleitől, piacait kezdi elveszíteni, nem képes már teljes erővel versenyezni. A vállalkozói szellem eltűnik (rutinszerűség), a belső újítások elhalnak, inkább cégeket vásárolnak fel vagy újításokat vesznek át. Egyes területeken még megvannak a felnőttkori jellemzők (lendület, összhang stb.). A vállalkozás likviditása még megfelelő, ezért felfigyelnek rá egyes felvásárlók.

A szakasz veszélyei:

- piaci részesedés elvesztése,
- bevételek és profit csökkenése, ezek következménye lehet, hogy a korai bürokrácia szakaszába kényszerül a vállalkozás.

8) *Korai bürokrácia:*

A cég él, de lendülete már nem a régi. Az eladások csökkennek, széthullik a vállalat belüli összetartás, sok a belső konfliktus és a hatalmi harc. Az ügyfelekre kevesebb idő marad, ennek oka, hogy a túlélés kerül előtérbe. Azokat, akik észlelik és meg akarják oldani a problémákat, eltávolítják a cégtől.

A szakasz veszélyei:

- nincs kreativitás,
- nincs vállalkozói szellem,
- a bürokrácia teret nyer.

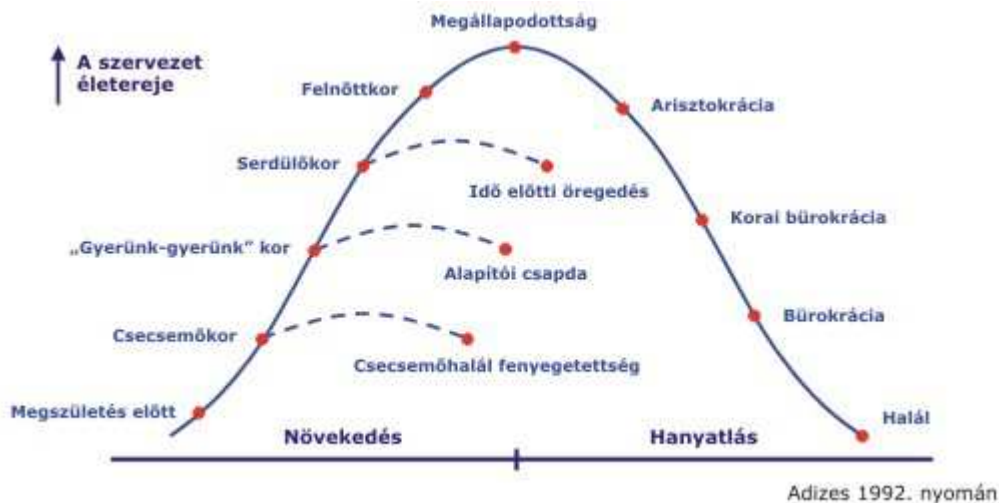
9) *Bürokrácia és*

10) *Halál:*

A szervezet egyre kevésbé tudja fenntartani magát, nehezen jut külső forrásokhoz. Már nem ér el eredményeket, a múltban él (hány éve van a piacon). Nincs együttműködés a vállalat belüli, ennek következtében a menedzsment nem tud tenni a széthúzás ellen. A vállalat nem figyeli a környezetében folyó eseményeket, befelé fordul. Gond van a vezetők és az operatív működés között. A rendszerek, a szabályok és az eljárások betartása akadozik. Ha változáskezelésre vagy válságkezelésre kerülne sor, akkor a külső szakembereknek komoly problémákkal kellene szembenéznük.

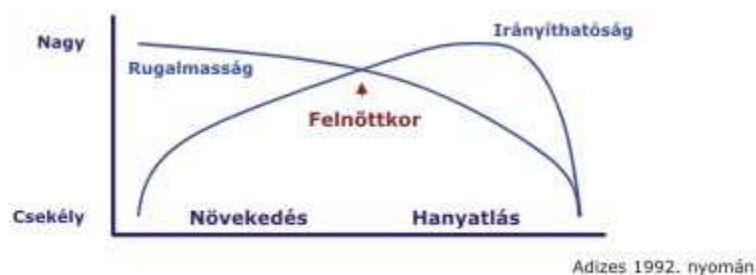
A szakasz veszélyei:

- egy komoly változás következménye lehet a szervezet széthullása,
- akkor áll be a vállalkozás szétesése, ha az elkötelezettség megszűnik és külső segítség nincs.



10. ábra: Életciklus modell (Adizes)

Forrás: Rabi (2009) <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-vallalati-eletciklus-modell-tukreben/> Letöltve: 2012.05.17.



11. ábra: Irányíthatóság kontra rugalmasság (Adizes)

Forrás: Rabi (2009) <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-vallalati-eletciklus-modell-tukreben/> Letöltve: 2012.05.17.

5.1.6. Larry Greiner irányítási ciklusok modellje

Legszélesebb körben használt modell Ichak Adizes modellje mellett, a Larry Greiner - féle modell. Greiner a vállalkozások növekedési pályájára helyezte a hangsúlyt és Adizeshez hasonlóan nagy figyelmet szentelt a növekedés problémáinak feltárására, valamint a lehetséges megoldásokra. (Salamonné Huszty, 2006)

Greiner két tényező függvényében ábrázolta a szervezetek életútját, a vállalkozások életkora és mérete szerint. A kutató értelmezésében a struktúrát az idő és a méret határozza meg; „azok a szervezetek, amelyek mérete nem növekszik, hosszútávon válságok jelentkezése nélkül is megtarthatják vezetési jellemzőiket, irányítási, szervezési eszközeit.” (Salamonné Huszty, 2006, p. 61.) Greiner modelljébe beleszötte a környezetet. Úgy vélte, hogy a gyorsan növekvő, fejlődő iparágakban a kiegyensúlyozott időszakok és a válságos időszakok gyakran követik egymást. (Salamonné Huszty, 2006)

A szervezetek mérete és kora függvényében határozta meg az egyes vállalatok öt növekedési szakaszát (12. ábra), melyek válságos időszakokat is tartalmaznak:

- Kreativitás – Vezetési stílus krízis
- Irányítás – autonómia krízis
- Delegálás – ellenőrzési krízis
- Koordináció – bürokrácia krízis
- Kooperáció (együtműködés) – folyamatosság krízis (Zsupanekné Palányi, 2008)



12. ábra: Greiner - Irányítási ciklusok

Forrás: Rabi (2009) <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje/> Letöltve: 2012.05.15.

5.1.7. Az életciklus modellek növekedési szakasza

Zsupanekné ismertette a vállalati növekedés helyét az egyes elméletekben, melyet egy táblázatban szemléltetett (1. és 2. mellékletek). A modellek igen különbözőek, mégis jól tükrözik a hasonlóságokat. A vállalati életutat öt szakaszra tagolta:

1. ötlet, találmány
2. kezdés
3. növekedés
4. stabilitás
5. öregség

Ezen szakaszok keretet alkotnak, melybe bele illesztette a kutatók egyes életciklus modelljeit, láttatva azok eltéréseit és egyezőségeit.

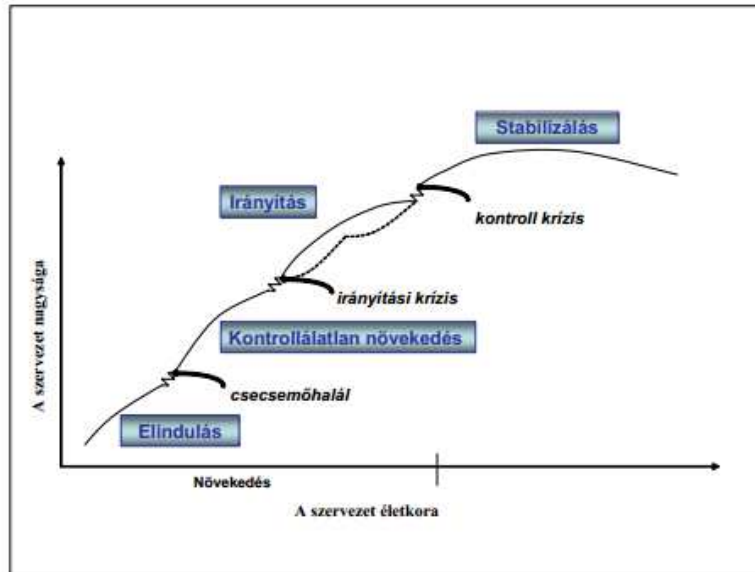
A táblázatok jól szemléltetik, hogy minden egyes modell esetében meghatározó a növekedési szakasz a szervezetek életében. Ez a szakasz az, ami azt jelzi, hogy az adott vállalat sikeresen működik még a nehéz időszakok ellenére is. Fontos, hogy ebben a szakaszban sok időt töltsön el a cég, azonban nem lehet figyelmen kívül hagyni azt, hogy az aktuális növekedésen belül mely fázisban áll. Az életpálya pozitív meredekségű, ahol I. Adizes által „felnőttkornak” nevezett szakasz igen jelentős. Erre az időszakra jellemző, hogy a vállalat sikeres az adott tevékenységében, dinamikus, kezdeményező, rugalmas és egyensúlyban van. (Zsupanekné Palányi, 2008)

5.2. MAGYARORSZÁGI VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSI SZAKASZAI

A kutatók megállapították, hogy a magyar családi vállalkozások esetében más motiváció szerint valósul meg az egyes családtagok bevonása a nyugati piacgazdaságokhoz képest. Ennek több oka is van, egyrészt az adóterhek csökkenése, másrészt pedig az, hogy egyszerűbb vállalkozóként érvényesülni; valamint a megélhetés reményét éltető legfőbb motiváció a vállalkozások alapításánál. (Salamonné Huszty, 2009)

A családi vállalkozások életének hajnalán van egy olyan periódus, amikor a család arra törekszik, hogy az eddigi elért piaci pozícióját megszilárdítsa és a pénzügyi helyzetét stabilizálja. Ha ez megvalósul, akkor a vállalkozás a tényleges növekedési pályájára léphet, melyet a következő ábra mutat. A növekedés irányításához szükség van szakosodott funkciókra és szerepekre egyaránt. A siker kulcsa lehet: megfelelő szakemberek alkalm-

zása, ésszerű és célszerű hitelfelvétel, megfelelő tőkebefektetés, piaci jelenlét, konkrét stratégia. (Salamonné Huszty, 2009)



13. ábra: Magyarországi Kkv-k fejlődési szakaszai

Forrás: Salamonné Huszty (2006)
http://boesport.uw.hu/dokumentum/olvasni/comp_konyvek_501_s_huszthy_anna.pdf,
Letöltve: 2012.09.20.

6. STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁT SEGÍTŐ MÓDSZEREK

A következőkben megemlítek néhány stratégiai módszert, hiszen ezek véleményem szerint fontosak egy szervezet életében, stratégiai célok nélkül a szervezet fejlődése, jövője nem képzelhető el.

A helyesen kialakított stratégia választ ad a változó környezet (külső vagy belső) kihívásaira, ez összhangot hoz létre a környezet, a vállalati stratégia, a vállalati szervezet, a vállalati kultúra között; valamint hosszú távon hatékony, sikeres és versenyképes működést alapoz meg. (Barakonyi, 2011)

A stratégia közgazdasági értelemben a versenytársakkal vagy más partnerekkel kapcsolatos válasz reakciókkal és azok egymásra gyakorolt hatásával foglalkozik. Üzleti értelmezésben a stratégia azokat a vezérelveket foglalja össze, amelyek lehetővé teszik a meghatározott célok elérését, vagyis a stratégiára jellemző, hogy átfogó és hosszú távú. A stratégia válasz lehet a külső lehetőségekre és veszélyekre, továbbá a belső erősségekre és gyengeségekre, versenyelőnyök elérése érdekében, ezzel párhuzamosan a környezet is változik. (Gyenge - Székely, 2007)

6.1. VÁLLALATI KÖRNYEZET ELEMZÉSE (SWOT)

A SWOT- elemzés a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek átfogó elemzését jelenti, a magyar szakirodalomban GYELV – elemzésnek is nevezik (14. ábra). (Kotler - Keller, 2006)

Az erősségek és a gyengeségek a belső tényezőkre vonatkozik, míg a lehetőségek és veszélyek a külső tényezőkre. Az erősségek és a lehetőségek pozitív tényezők, a gyengeségek és a veszélyek negatív tényezőként hatnak. (Rabi, 2009)

A helyzetelemzés alakalmával a szervezetnek nagyon szigorúan kell szemlélnie saját helyzetét. Meg kell határozni a szervezet erős- és gyenge pontjait, illetve hogy milyen kihívások előtt áll tervei megvalósítása érdekében.

Ehhez a legismertebb elemzési mód a SWOT- analízis, melynek elnevezése egy mozaikszó (Rabi, 2009):

S – Strengths = Erősségek

W – Weaknesses = Gyengeségek

O – Opportunities = Lehetőségek

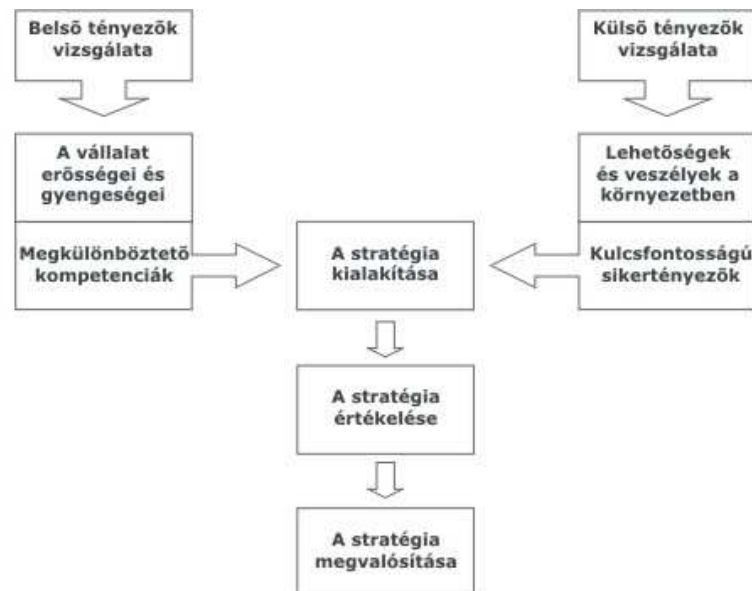
T- Threats = Fenyegetettségek

LEHETŐSÉGEK • Stabil fizetőképes kereslet a hazai piacon • Elérhető pénzügyi erőforrások • Bővülő beszállítói kör és kínálat • Piacok bővülése az EU-s csatlakozásnak köszönhetően	FENYEGETETTSÉGEK • Nő az ország vonzereje a külföldi konkurensok számára, ez fokozódhat az EU-s csatlakozást követően • Belföldi alapanyag kínálat csökken • Versenytársak terjeszkedése • Telített iparág
ERŐSSÉGEK • Szakmai tapasztalat • Felkészült vezető • Piacon elismert termék • Kölcsönösen előnyös kapcsolat a szállítókkal • Szabad pénzeszközök megfelelő mennyiségben	GYENGESÉGEK • Kedvezőtlen elhelyezkedés • Kihasználatlan kapacitások • Munkatársak elpártolása • Kevés szakember

14. ábra: SWOT- mátrix

Forrás: saját szerkesztés, Salamonné Huszty (2000) alapján

Az elemzés során a hangsúly a belső tényezőkön és a külső tényezők hatásán van (15. ábra), hogy felismerjük azokat, melyek kapcsolatban vannak a vállalati stratégiával. (Salamonné Huszty, 2009)



15. ábra: A stratégiai menedzsment koncepcióalkotási megközelítésének fő modellje

Forrás: Rabi (2009)

<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/07/04/bete-kintes-a-kockazatitokebfektetesek-vilagaba-interju/>

Letöltve: 2012.05.15.

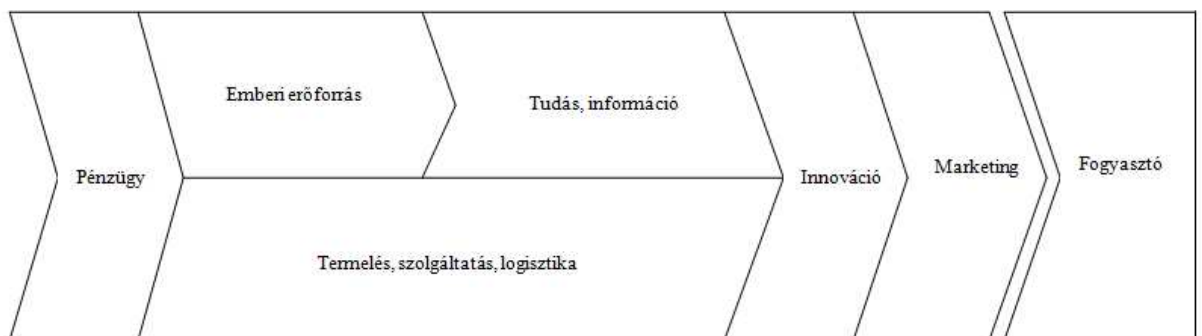
6.2. VÁLLALATI TEVÉKENYSÉGEK ÉRTÉKELÉSE

Vállalati értéklánc

Michael Porter szerint a vevőérték-teremtés meghatározó eszköze az értéklánc. Modellje azt szemlélteti, hogy minden szervezet azon tevékenységek összességéből áll, melyek segítik a terméktervezést, az előállítását, a piacra hozatalt, a szállítást és a támogatást. Ez az általános értéklánc kilenc fontos tevékenységet vonultat fel, melyek az adott üzletágban értéket és költségeket teremtenek, ez magába foglal öt elsődleges (belső logisztika, műveletek, külső logisztika, marketing és értékesítés, szervizellátás)- és négy másodlagos (beszerzés, technológiai fejlesztés, emberierőforrás-menedzsment, vállalati struktúra) tevékenységet. (Kotler - Keller, 2006)

M. Porter (1985.) volt az első, aki értéklánc szemléletben a vállalati tevékenységeket különválasztotta. Ez a szemlélet tulajdonképpen a vállalat belüli munkamegosztás felvázolása. Az értéklánc számos elemére igaz az, hogy egy saját tevékenységi kört/ funkciót valósít meg és ezzel párhuzamosan integrálja is a vállalatot. Ez a sajátos funkció megvalósítása az egész szervezet érdekeit szolgálja. (Chikán, 2010)

A fogyasztó számára az értéket képviselő termék vagy szolgáltatás létrejötte egy időben, összefonódva lezajló szellemi és anyagi folyamatok során történik meg. Ezt mutatja be a Chikán Attila féle- értéklánc (16. ábra).



16. ábra: Chikán A.- féle értéklánc

Forrás: Chikán A. (2010) alapján
kismértékben módosítva

Ezen funkciók szervezeteként eltérőek és más módon valósulnak meg. Csoportosítani lehet ezeket például a vállalat mérete vagy a gazdasági ágazat szerint.

A vállalati stratégia foglalja össze azt, hogy egy adott vállalkozás valójában hogyan akarja megvalósítani tevékenységi funkcióit és fenntartani azt, fejleszteni külső kapcsolatait. (Chikán, 2010)

Vállalati stratégia

A célok mutatják meg az üzletág törekvéseit, a stratégia pedig a sikerhez vezető utat adják meg. Minden üzletágnak ki kell dolgoznia a célnak megfelelő stratégiáját, ez magába foglalja a marketing stratégiát, a technológiastratégiát és a beszerzési stratégiát.

Porter szerint a piacon minden stratégia versenysztratégia, valamint a stratégiai menedzsment legfőbb feladata a tartós versenyelőny biztosítása. Ennek alapján a versenyelőny megszerzésének két alapesete van:

- 1) a versenyelőny az alacsony költségvetésre épül: ha olcsóbban állítanak elő egy hasonló terméket vagy szolgáltatást, mint a versenytárs; akkor ebben az esetben a kedvezőbb árral tudja megnyerni a vevőt
- 2) az egyediségre vagy megkülönböztetésre épül: a terméknek vannak olyan egyedi tulajdonságai, amely által kitűnik a versenytársak közül, így a vevők egy bizonyos részét felárral tudja kielégíteni

Ez az alapja a következőkben felsorolt alapvető versenysztratégiáknak.

Költségvezető stratégia: széles termékskálával jelenik meg a szervezet, nagyon nagy piaci részesedést tud szerezni egy viszonylag alacsony költséggel vagy pedig, ha a versenytársakéval megegyező áron kínálja termékét, magasabb lesz a fajlagos hozama; ez az alacsony költség következtében érhető el.

Megkülönböztető stratégia: alapja, hogy az adott termék valamilyen, a fogyasztó által preferált fontos jellemző alapján egyedi és ezért hajlandó felárat fizetni érte.

Fókuszáló stratégia: a piac meghatározott szegmensére vagy szegmenseire fókuszál; a versenyelőny alapja a megcélzott szegmenshez alkalmazkodó alacsony költség vagy az egyediség. Ezen stratégia felhasználásakor az a legfontosabb, hogy a szervezet minél hatékonyabban tudjon alkalmazkodni az adott piaci szegmenshez. (Chikán, 2010)

Az a stratégia eredményes, amely által minél hosszabb távon meg tudja tartani versenyelőnyét egy vállalat. Ezt úgy tudja elérni, hogy 1) a vállalat a versenyelőnyének olyan alapja (képesége) van, amelyet a versenytársak nem tudnak lemásolni; 2) a vállalatnak sikerül-e piacra lépési korlátokat állítania; 3) vagy a vállalatnak sikerül-e szegmensi

standard rangjára emelnie az általa kínált megoldást; 4) értékelnie kell a stratégiákat a szervezethez való illeszkedés szerint. (Chikán, 2010).

Versenytenyezők

Egy adott szervezet különféle üzleti egységei egymástól eltérő fogyasztói igényeket akar kielégíteni. Ami azt jelenti, hogy más-más piacon vagy piaci szegmensben tevékenykednek, ahol más vállalatok stratégiai üzleti egységeivel versenyeznek.

A versenystratégiák meghatározásához fontos kiindulópontként szolgál Porter iparági elemzése. Ennek az elemzésnek az a célja, hogy a teljes iparágat közigazgatási-és gazdaságossági szempontból vizsgálja, és hogy előre jelezze az egyes iparágakból és piacokról származó következményeket (Porter, 1993; Chikán, 2010). A modell alapján öt tényező befolyásolja az iparágat: a szektor vállalatai közötti verseny, a szállítók alkuereje, a vevők alkuereje, a potenciális új versenytársak jelenléte, valamint a helyettesítő termékek fenyegetettsége (Chikán, 2010)

Ezek a tényezők több szempontból is fenyegetést jelenthetnek (Kotler - Keller, 2006):

A piacon belüli élénk verseny veszélye

Kicsi a vonzereje egy olyan piaci szegmensnek, ahol számos erős versenytárs van jelen, ahol stagnáló vagy hanyatló az adott piac, ha az állandó költségek magasak, vagy ha a kilépési korlát magas. Ezen tényezők nehezítik a versenyben maradást.

Új belépők fenyegetése

Adott piac vonzereje függ a piacra lépési-és kilépési költségektől is. A vonzóbb piacra lépési korlát magas, a kilépési korlát azonban alacsony. Ha a kilépési- és belépési korlát is magas, ugyanakkor a profitpotenciál is magas, akkor, az kockázatosabb a szervezetek számára, mert a versenyben lemaradó cégek nem tudnak kilépni, csak küszködnek. Ahol mindkét esetben alacsony a korlát, ott a vállalatok jövedelmezősége stabil, viszont alacsony. A legkedvezőtlenebb eset, amikor a belépési korlát alacsony és a kilépési korlát magas; hiszen a cégek akkor lépnek a piacra, amikor a jövedelmezőségük a legjobb, de ha ez romlik, akkor nehezen tudnak kilépni az adott piacról, melynek negatív következmény a tartós kapacitás felesleg.

Helyettesítő termékek veszélye

Az a piac, ahol jelen van valamilyen helyettesítő termék kevésbé vonzó. Ezen termékek megszabhatják az árat és az elérhető profit szintet.

Vevők erősödő alkupozíciója keltette veszély

Ha a vevők erős vagy erősödő alkupozícióban helyezkednek el, akkor a szegmentum kevésbé vonzó.

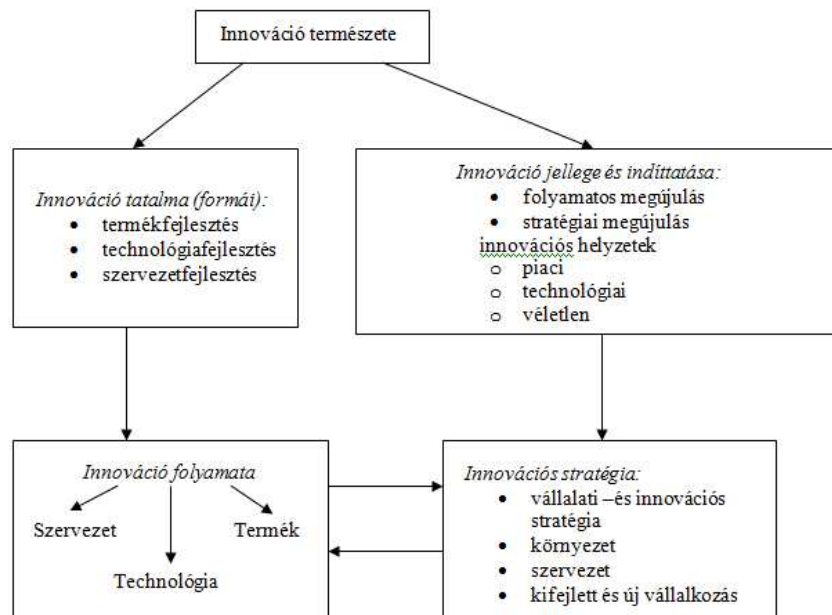
Szállítók erősödő alkupozíciója keltette veszély

Aligha vonzó az a piaci szegmentum, amelyben a vállalat szállítói emelhetik áraikat, vagy csökkenthetik a mennyiséget. Az adott szállító befolyása akkor erős, ha koncentráltak és szervezettek, ha a helyettesítő szállítók száma csökken stb. A legjobb védekezés a szállítókkal kialakított hosszú távú kölcsönösen előnyös kapcsolatok megőrzése, vagy ha a cég több szállítóval van szerződéses viszonyban.

7. INNOVÁCIÓ

Az innováció jelentése a magyar szakirodalomban megújítás, illetve folyamatos megújítás. Gazdasági jelentősége abban rejlik, hogy a versenypiacon működő szervezetek talpon maradását és piaci helyzetük megtartását biztosítja. (Husti, 2010)

Az innováció (17. ábra) dinamikus környezetbe helyezi a vállalatot; az a tény, hogy új értéket adunk a fogyasztó számára. (Kurtán, 2005)



17. ábra: Innováció természete

Forrás: Kurtán (2005) p. 323.

Az innováció fogalmát Schumpeter vezette be a közgazdaságtanba, mely szerint az innováció a termelési tényezők új kombinációja, ennek hordozója pedig a vállalkozó. Ez alapján az innováció öt alapesete a következő:

- 1) új javak
- 2) új eljárás bevezetése
- 3) új elhelyezkedés lehetősége
- 4) új beszerzési források megnyitása
- 5) új szervezet kialakítása

Ezeknek megfelelően az innováció megjelenhet új termékben, új technológiában vagy az új szervezeti kapcsolat rendszerben. Schumpeter értelmezése szerint az innováció

központi szerepet kap a vállalkozás működésében, mivel a szervezetnek folyamatosan készen kell állnia az új fogyasztói igények kielégítésére, felkeltésére, valamint saját termék- szolgáltatás által történő lefedésére.

Az innovációs stratégia magába foglalja az innováció mindhárom típusát: a termék-, a technológia- és a szervezet innovációt is.

Az innováció erősen függ környezetétől, vagyis a vállalat összes külső érintettje szoros kapcsolatban áll az innovációs folyamattal.

Az innováció bármely szervezet piaci létének alapfeltétele. Az innováció megjelenése függ a vállalat életkorától, előtörténetétől és az innovációsstratégia különböző tulajdonságai jegyezhetők meg a vállalati életciklus eltérő szakaszaiban. (Kurtán, 2005)

A KKV- k számára igen fontos az innovatív ötletek beépítése stratégiájukba. (Barakonyi, 2011)

8. A BOBÁLY MŰVEK 1910 KFT. VIZSGÁLATA

8.1. A BOBÁLY MŰVEK 1910 KFT. BEMUTATÁSA

A cég neve: Bobály Művek 1910 Kft., székhelye és telephelye Pécelen van. A Bobály Művek 1910 Kft. egy négy generációs családi vállalkozás, amely nagy múltra tekint vissza. Pécelen működik 1910 óta. Kezdetben kovács – és bodnärműhelyként tevékenykedett, ma már lakatos – és esztergaműhelyként funkcionál

A vállalkozás tevékenységét tekintve vasipari termékek feldolgozásával, tervezésével, egyedi kivitelezésével és forgalmazásával foglalkozik belföldön. Nem egy termékre specializálódott a cég, hanem egyedi-és szériagyártásra is szakosodott. Speciális eszközöket és gépeket, valamint félkész-és késztermékeket tervez és gyárt, illetve helyszínen és külső munkán egyaránt dolgozik. A vállalkozás mérnöki munkával is foglalkozik, vagyis a tervezéstől a kivitelezésig teljes körűen működik a fogyasztói igényeknek megfelelően. Ez azt jelenti, hogy 80%-ban tervez, termel és megvalósít, a fennmaradó 20%-ban pedig szolgáltatásként kiszállítja és telepíti termékeit. A cég minden tekintetben szem előtt tartja a vevői elvárásokat, költséghatékony és gyártást gyorsító gépekkel, valamint berendezésekkel dolgozik.

A többprofilúságnak megfelelően a vállalkozás tevékenységét több kategóriába sorolhatjuk, ezek a tervező -, a termelő -, a kereskedelmi/ értékesítési - és szolgáltató tevékenységek.

Tervező tevékenység:

- saját ötleteiket maguk valósítják meg
- saját maguk tervezik az egyes gépeket, berendezéseket
- ilyen például a mandula héjszeparáló, mandula zöldhéljtalanító és a mandulahéj törő, amely az egész világon egyedülálló eszköz, valamint a mogyoró kupacstalanító
- jövőbeni terveikben szerepel egy olajprés, illetve egy pálcás előválogató gép megvalósítása
- a megrendelők elképzeléseit is megtervezik

Termelő tevékenység:

- saját tervezésű gépeiket és berendezéseiket gyártják, illetve az üzleti partnerek rendeléseit is teljesíti a cég

- termékvonaluk erősen diverzifikált, a berendezéseket/ gépeket több ágazatban jelentkező igényekre állítják elő (környezetvédelmi berendezések, uszoda-és vízkezelési technika, építőipar, élelmiszeripari berendezések, egészségügyi és orvosi segédeszközök)
- költséghatékony és gyártást gyorsító gépekkel, berendezésekkel történik a termelés

Kereskedelmi/ értékesítési tevékenység:

- saját gyártású termékek forgalmazását bonyolítja le a vállalkozás
- az értékesítés során 30 napos átfutási rendszert alkalmaz a cég, ennek oka, hogy nincs folytonosság, a tőkehiány és a bevételek visszaforgatása

Szolgáltató tevékenység:

- a cég teljes tevékenységének 20%-át teszi ki a szolgáltatási tevékenység
- ez magába foglalja a gépek, berendezések kiszállítását, telepítését és szervizelését

A tevékenységek jellegéből az látszik, hogy a Kft elsősorban termelő tevékenységet folytat, vevői körét más területi vállalkozások és a lakossági megrendelések adják.

A Kft igen sokrétű tevékenységi körrel rendelkezik, a berendezéseket/ gépeket több ágazatban jelentkező igényekre állítják elő.

Környezetvédelmi berendezések/ gépek:

Ezen a téren a cég üzleti partnere a Purator Környezetvédelmi Kft. Az általuk megrendelt berendezéseket a cég megtervezi, gyártja és telepíti, illetve javítja a vállalkozás erre specializálódott kisebb csoportja.

Ilyen gépek a különböző települések szennyvízelvezető rendszerei, szennyvíztelepek berendezései, benzinkúti autómosók víztisztító berendezései, amelyeket a cég gyárt, telepít és javít.



**18. ábra: Átemelő szivattyúk
komplett kivitelezése**

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.



19. ábra: Ásványi olaj lefőlözők

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.

Uszoda- és vízkezelés technika:

Ebben a körben a Kft üzleti partnere a Tempero Zrt. uszodatechnikai vállalkozás. Országsszerte a nagyobb uszodák gépészetét, vízforgató- és szűrőberendezéseket, korláto-
kat, valamint vízbeforgatókat a Bobály Művek 1910 Kft. gyártja. A cég üzleti kapcsolatban áll a BVSC-vel, a Fővárosi Csatornázási Művekkel, települések vízműveivel, Magyarország összes wellness-és fürdőhelyével.



20. ábra: Vízilabda kapuk

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.



21. ábra: Szellőző gombák

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.

Építőipar:

Ebben az ágazatban elsősorban lakossági megrendelői vannak, illetve nagyobb építőipari cégekkel alakítottak ki üzleti kapcsolatot a cég.



22. ábra: Betonöntő sablon

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.



23. ábra: Korlátok

Forrás:
<http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.



24. ábra: Lift biztonsági burkolatok

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.

Élelmiszeripari berendezések:

Az élelmiszeripar területén a Kft üzleti partnere, megrendelői a Rauch Hungaria, a Zwack Unicum, a Somasajt és az IFBG Kft.



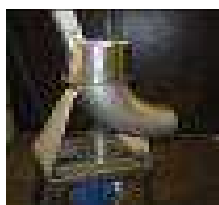
**25. ábra:
Mandulahéj törő**

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.



**26. ábra:
Nagykonyhai
elszívók**

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>,
letöltve: 2012.05.17.



**27. ábra: Reszelő és
feldolgozógépek, sajtreszelő**

Forrás: <http://bobalymuvek.hu/>, letöltve:
2012.05.17.

Egészségügyi és orvosi segédeszközök:

A cég üzleti kapcsolatot tart fenn a Sensitive Kft. -vel, a Hyginett Kft. -vel és az ÁEK -val.

A munkálatokhoz szükséges nyersanyagok és alapanyagok speciálisak és kiváló minőségűek. Ezeket a cég külső üzleti partnerek révén szerzi be.

Rozsdamentes és nemesacél termékek:

- Neumo Budapest Kft.
- Corall Matura Kft.
- Metalo Globus Kft.

Egyéb fém és szénacél termékek:

- Hídvégi Gusztáv János
- Vasker-Köz Kft.
- Vasló Kft.
- Metalo Globus Kft.

A Bobály Művek 1910 Kft. nagy múltra tekint vissza, több évtizede van a piacon, széleskörű tevékenységi körrel rendelkezik, valamint fennállása és működése során számos más vállalkozással alakított ki olyan hosszú távú üzleti kapcsolatot, amely nagymértékben profitált az elmúlt években és napjainkban is.

Tulajdonosi szerkezet

A Kft egy családi vállalkozás, amelyet 1910-ben alapítottak. A hagyomány szerint az utóbbi évtizedekben mindig a soron következő generáció férfi tagja vette át a cég irányítását.

A cég múltja több mint száz évre tekint vissza. Ez idő alatt a tulajdonosi kép megváltozott. A változások oka, a generációváltás.

Napjainkban a céget a család negyedik generációs testvérpárja, Bobály Gergely, mint cégvezető és Bobály Vilmos, mint ügyvezető 2003 óta irányítják.

A cég szerkezetét tekintve két területet különböztethetünk meg, a műszaki és a gazdasági tevékenységeket. Ezeken belül minden feladat ellátására szakemberek vannak kinevezve.

Műszaki terület:

Ügyvezető: Bobály Vilmos

- aki a műszaki referensi posztot tölti be

- az ügyvezető végigkíséri a termék útját a tervezéstől a kivitelezésig, valamint az átadást követően is

Műszakvezető: Mózes Tibor

- árajánlatokat és megfelelő műszaki rajzokat készít
- rész vesz a gyártás előkészítésben
- személyre szabottan osztja ki a munkákat
- végigkíséri a termékek életpályáját
- elvégzi a minőség-ellenőrzés első fázisát
- szabadnapok kiadása

Gazdasági terület:

Cégvezető: Bobály Gergely

- aki a gazdasági ügyekben képviseli és irányítja a vállalkozást

Könyvelő:

- a cég külső vállalkozót alkalmaz erre a posztra
- ez a terület a külső cég szintjén kettéválik könyvelési - és bérszámfejtési részre

Gazdasági vezető: Bobály Gergelyné Körözi Brigitta

- készpénz kifizetések
- aktuális árak figyelése és lekérdezése
- készpénz bizonylatok készítése
- pályázatfigyelés
- számlák, szállítói levelek
- beszállítói árajánlatkérés (faxon, e-mail-en, telefonon)
- árajánlat készítés a vezetés jóváhagyásával
- munkaszámrendszer vezetés megrendelés szerint

Irodavezető: Bobályné Bányai Mária

- postakezelés, posta átvétel
- postaforgalom, postázás
- bejövő hívások és e-mail-ek kezelése
- a Kft felé jövő számlák, árajánlatok kezelése

Tűz- munka-és balesetvédelmi szakember:

- a vállalat erre külső céget bíz meg
- a jogszabályoknak megfelelően minden évben oktató előadást tart

- valamint ellenőrzi a tűzvédelmi készülékeket és rendszereket, a villany rendszert (villámvédelem erős, gyenge áramú kéziszerszámoknál)

Üzemorvos:

- a jogszabályok által előírt módon ötévente történik orvosi vizsgálat.

A vállalkozás hosszú távon, optimálisan 15-20 fővel működik. A megrendelés állomány növekedésével 10-20%-kal növelhető ez a létszám, ha szükséges az elvégzendő feladatok sikerességéért és a határidők betartásáért. Eseti megrendeléseknél a cég alvállalkozókat is megbíz 50%-os arányban.

2011-re a cégvezető és az ügyvezető feladatai nagymértékben megnövekedtek, emiatt kevés idejük maradt az egyéb teendőkre/ feladatokra, ezért 2011. május 1-jétől a cég műszaki vezetőt alkalmaz.

8.2. A CÉG ÉLETPÁLYÁJA

A Bobály Művek 1910 Kft. több mint száz éves múltra tekint vissza. Ez alatt az idő alatt többször is nagyobb változásokon ment keresztül. Életpályája során váltakoztak a nyugodt periódusok és a válságos időszakok. A cég esetében a Greiner - féle vállalatirányítási modell alkalmazható, mivel több évtized során olyan külső hatások érték, amelyek számtalanszor idéztek elő evolúciós - és revolúciós időszakokat az egyes életciklusokban. Ezek nagymértékben és nagy gyakorisággal okoztak válságos időket, a krízises periódusok után sokszor kellett a vállalatnak újra indulnia.

8.2.1. A vállalkozás történelmi háttere

1910 és 1990 között a vállalkozás két komolyabb fordulópontot élt meg, egyik a szovjet mintára történő államosítás, a másik a rendszerváltás.

Az 1910-es évek elejétől az 1930-as évek elejéig:

Az 1910-es években kovács - és bodnärműhelyként kezdte el a dédnagyapa a vállalkozást. Szakmáját kitanulva kezdett el vállalkozni, hogy megélhetési lehetőséget teremtsen és el tudja tartani családját. A dédapa kovácsmester volt, aki mellett mindig dolgozott néhány kovácsinas is.

1935-től 1945-ig tartó időszak:

1935 körül már elég nyereséges volt a cég ahhoz, hogy a dédnagyapa (vállalkozó) célja megvalósuljon. Ebben a szakaszban egy revolúciós időszak is jelentkezett, melynek kiváltó oka a második világháború volt. 1945-re teljesen tönkre ment a vállalkozás és újra fel kellett építeni.

1945-től a rendszerváltásig, azaz 1990-ig:

Két nagyobb revolúciós időszak volt a cég életében. Az 1950-es években egyrészt az államosítások miatt lehetetlenné vált a vállalkozások helyzete. A szovjet mintára történő államosítás negatív hatással volt a cég egészére. Másrészt a Termelő Szövetkezetekbe tömörülve saját szerszámaikkal kellett a közösségért dolgozniuk, ami hosszú időre meggátolta a saját vállalkozási tevékenységet.

1990-től 2003-ig tartó szakasz:

A rendszerváltást követően 1990-től új gazdasági formát kellett választania a cégnek, korlátolt felelősségű vállalkozásként kezdte meg működését, amely egyúttal egybeesett a névváltozással, a Kft neve Bobály - Gép Kft. lett.

8.2.2. *Elindulás-kreativitás életciklus 2003-2009*

Ezen időszak alatt a vállalkozás életében nehézségek alakultak. 2003-ban az egyik vezető elhalálozását követően változás következett be, a cég új gazdasági formát öltött és generációs váltás is történt. A cég vezetését a család negyedik generációjának testvérpárja vette át.

A vállalkozás vezetőinek fő célja hosszútávon megélhetési lehetőséget teremteni, eltartani magukat és családjukat, valamint a hagyomány továbbvitele az ősök tiszteletére. Mindkét vállalkozó beleszületett a vállalkozói létbe, úgy nőttek fel, hogy látták elődeiket a céges életforma során. Mindezek mellett évekkel később szakmai tudást is szereztek különböző iskolákban.

2003-as probléma oka pedig a hirtelen generációs-és gazdasági forma váltás volt. Minden szakmai tapasztalatot ekkor kellett azonnal elsajátítania a fivéreknél.

A vállalkozás ezen életszakaszában nem volt szükség „megkapaszkodásra” vagy „elindulásra” hiszen adott volt minden: az üzleti kapcsolatok, a megrendelői kör, az ismeretség és az elismerés egyaránt. Tehát a cég verseny-és működőképesnek bizonyult.

Az előzőek alapján megállapítható, hogy a Kft életében az elindulási szakasz nem jelenik meg egyértelműen a gyakorlatban, inkább összemosódik a kreativitás életszakaszával.

A vállalkozás bruttó árbevétele 2003 óta évente folyamatosan emelkedik, 2-3 millió forinttal.

Ezekben az években a tulajdonosok legfőbb célja a piacbővítés volt a már meglévő piacok mellé, valamint ez által több szolgáltatást nyújtani a termékek mellé a fogyasztói igényeknek megfelelően.

A vállalkozás optimálisan, hosszú távon 15-20 fővel működött. Eseti megrendelésekkor alvállalkozókat alkalmazott a cég.

8.2.3. Irányítás – delegálás életciklus 2009-től

Minőségbiztosítási folyamat:

Mivel a cég esetében nincs tömegtermelés, nem indokolt a minőségbiztosítási rendszer sem. A minőség a megrendelő függvénye.

A vezetőség (ügyvezető) végigkíséri a termékek útját a tervezéstől egészen a kivitelezésig. A cég fejlesztéseket végez (mint például a mandula szeparátor), nem határoz meg termékcsoportokat, hanem széleskörű termékskálán mozog (speciális berendezések és gépek).

Hosszú távú célok:

2007-ben kifejlesztésre került egy Európában és Magyarországon egyaránt egyedülálló nyílt felszínen használt ásványi leválasztó berendezés, amely típusnak a termékpályája még az elején tart. Ezt a berendezést egy megrendelő találta ki és tervezte meg, a cég pedig gyártani fogja. Hosszú távon a Kft célja, hogy ez a projekt megvalósuljon.

A régi berendezéseket korszerűbbre cserélik, így növelve a hatékonyságot és a termelést.

Az üzleti terv készítése nem lehetséges, hiszen nehézkes a piackutatás, ennek oka, hogy nem egyfajta termékkel, hanem speciális termékekkel foglalkozik a cég, ami 90%-ban jellemzi a vállalatot.

A cég működésében/növekedésében akadályozó tényező, hogy az egyes évek elején kevés a megrendelések aránya az adott év többi időszakához képest. Ezen időszak alatt a Kft előző évi tartalékaiból él. Ez ciklikus, hiszen csak egy-két hónapról van szó. Ellenpél-

da, hogy mindezek ellenére a 2011-es évben kimagasló volt a kezdés, mivel a megrendelés állomány magas volt.

A vállalat célja az árbevételre és a nyereségre vonatkozóan minél nagyobb bevételt elérni a folyamatos megrendelések által.

A vállalat jövőbeli célja: „Élni, hagyományt őrizni, fejleszteni.” Ehhez megfogalmazta stratégiáját, hogy meg kell tartani piaci pozícióját, bővíteni kell a célcsoportokat, piacképes ár mellett a legjobb minőséget hozni, termékskála bővítése és szolgáltatásnyújtás.

A cégen belül születtek olyan döntések, amelyek hozzájárultak a növekedés eléréséhez. Lehetőség van céges autó és céges gépek használatára saját célra, cafeteria igénybevételére, névre szóló és tisztított munkaruhára, projektek egyénre szabott kiosztására (nem egy feladatot lát el az adott személy, hanem akár többet is). Szociális helyiségeket biztosítanak az alkalmazottak számára.

8.2.4. A vállalat eddigi életpályája

A következő táblázattal szemléltetni szeretném, hogy a Bobály Művek 1910 Kft. életpályája során számos életciklust élt meg, és még ennél is több evolúciós-és revolúciós időszakot. Egy-egy életciklust mindig valamilyen nagy, monumentális külső tényező hatása szakította meg a vállalat száz évet meghaladó élete során. Ilyen volt az 1929-33-as nagy gazdasági világválság, a második világháború, az 1950-es évekbeli szovjet mintára történő államosítás, valamint a Termelő Szövetkezetekbe való belépés; ezen felül pedig azon revolúciós időszakok, amelyeket nem lehet években meghatározni, hiszen mindig csak adott év elején jelentkezett (melynek oka az alacsony megrendelés állomány volt).

Volt szerencsém megismerni ezt családi vállalkozást, mely sikeres működésének és fennállásának bizonyítéka, hogy élete több mint száz évet ölel át és mindmáig sikeresen működik. Ez idő alatt számos gazdasági formában létezett, de ma is él, hagyományt őriz és fejleszt. Az elmúlt évtizedekben a generáció váltások és a külső tényezők ellenére a család célja a fennmaradás volt és ma is az, ebben fontos szerepe volt az összetartásnak, a kitar-
tásnak, a talpon maradásnak és a folyamatos innovatív tevékenységnek.

3. táblázat: A Bobály Művek 1910 Kft. életpályája



					Elindulás- kreativitás életciklus	Irányítás - delegálás életciklus
Életciklusok	1910 – 1935	1935 – 1945	1945 – 1990	1990 – 2003	2003 – 2009	2009 -
Evolúciós időszak	1910-1929	1935-1939	1945-1950- es évek	1990-2002	adott éven belső	adott éven belső
Revolúciós időszak 1	1929-1933-as gazdasági világválság	1939-1945 második világháború	1950-es évek szovjet mintára történi államosítás	2003-as generációs (ok: egyik vezető elhalálása) - és gazdasági forma váltás	nem határozható meg években a revolúciós időszak, csak az adott év elején jelenik meg (ok: alacsony megrendelés állomány)	nem határozható meg években a revolúciós időszak, csak az adott év (2009 és 2010) elején jelenik meg (ok: alacsony megrendelés állomány)
Revolúciós időszak 2			Termelő Szövetkezet ekbe való bedolgozás			

Forrás: saját szerkesztés

A cég ismerete alapján véleményem szerint a vállalat életciklusai a 2003-as generációs – és vállalati gazdasági forma váltást követően a következő:

Elindulás- és kreativitás életciklus 2003-2009-ig

Ez a két időszak egyértelműen egybeolvad, hiszen megvoltak már a cég üzleti kapcsolatai, megrendelői köre és ismertsége. A revolúció megjelent ebben az időszakban, de nem határozható meg években, hanem általában az adott év elején jelenik meg, amikor a megrendelés állomány alacsony volt. Ennek oka sok esetben az időjárás, következménye pedig a bérnövekedések befagyasztása.

Irányítás- és delegálás életciklus 2009-től

A kreativitás időszaka után az irányítási- és delegálási életciklusok összemosódnak. Sokkal inkább érvényesülnek a delegálás jellemzői, de az irányítási tulajdonságok is megfigyelhetők. 2009-ben a nagyobb megrendelői kör, valamint a bővülő termékválaszték megkövetelte az újabb vállalati gazdasági forma váltást.

2009-ben és 2010-ben revolúciós időszakok is jelentkeztek a Kft életében, de ezek csak kis ciklusidőben jelentkeztek. Ez azt jelentette, hogy az adott év elején az alacsony megrendelés állomány miatt a bérnövekedések befagytak.

2011. január 3-án a cég magas megrendelés állománnyal kezdte az évet. Ez az előző évekhez képest igen kimagasló eredményt hozott.

A 2012-es évben az előző évhez képest kevesebb a megrendelés állomány, ennek következménye lett, hogy néhány munkatárstól meg kellett válnia a cégnek; azonban előre láthatóan ez év végén/ őszén egy nagyobb megrendelői állomány felkérés érkezik be a szervezethez, ami kompenzálhatja az ez évi eddigi csökkent megrendelői állományt.

8.3. AZ INNOVÁCIÓ JELENTŐSÉGE ÉS SZEREPE A VÁLLALATNÁL

Gondolkodásuk és magatartásuk biztosítja a cég sikerességét, erre leginkább akkor képes, ha a fejlesztésre különös gondot fordít. A stratégia véghezvitelében jelentő szerepe van az innovációs tevékenységnek. Céljuk: „Élni, hagyományt őrizni, fejleszteni.”

A Bobály Művek 1910 Kft. nagy múltra tekint vissza, több évtizede van a piacon. Több mint száz éves múltra nyúlik vissza a szervezet története. Az ősök, a dédnagypapa iránti tiszteletből a család feladatának érezte a magyar mezőgazdaság segítségét és fejlesztését. A vállalat fő profilja nem a mezőgazdasági gépek és berendezések tervezése és kivitelezése, azonban hagyományaikat napjainkig őrzik és ápolják.

A cég fejlesztéseket végezett és végez, saját ötleteiket maguk valósítják meg, saját maguk tervezik az egyes gépeket, berendezéseket, ilyen például a mandula héj szeparáló, mandula zöldhéjtalanító és a mandulahéj törő, amely az egész világon egyedülálló eszköz, valamint a mogyoró kupacstalanító. *(A mellékletben megtalálható néhány gépkönyv részlet ezekkel a gépekkel kapcsolatban: mandulahéj leválasztó 9-10. számú mellékletek, mandulaburok eltávolító gép 3-4-5. számú mellékletek, mandulatörő gép 6-7-8. számú mellékletek.)* Ezen eszközök piaca ugyan nagyon szűk, mégis van rá fizetőképes kereslet. Ezeket a berendezéseket ki kell(ett) fejleszteni, hiszen egyes esetekben akár egy év szükséges ahhoz, hogy a tervezéstől a kivitelezésig eljussanak, végleges formát öltsenek a gépek. Nem határoznak meg termékcsoportokat, hanem széleskörű termékskálán mozognak, speciális berendezéseket és gépeket terveznek és kiviteleznek.

2007-ben kifejlesztésre került egy Európában és Magyarországon egyaránt egyedülálló nyílt felszínen használt ásványi leválasztó berendezés, amely típusnak a termékpályája még az elején tart. Ezt a berendezést egy megrendelő találta ki és tervezte

meg, a cég pedig gyártani fogja. Hosszú távon a Kft célja, hogy ez a projekt megvalósuljon.

8.3.1. Mandulahéj szeparátor innovációs folyamatának bemutatása

Hazánkban kevés helyen termesztnek mandulát, annak ellenére, hogy a legigénytelenebb, legkönnyebben termesztethető gyümölcsfajták közé tartozik. A mandulát több iparágban is hasznosítják, mint például a kozmetikai iparban vagy a cukrász iparban vagy a mezőgazdaságban (betakarításkor az eltávolított zöld burkot komposztként, vagy a mandula külső héja tüzelő anyagként hasznosítják, mint másodlagos terméket). Ezeken a területeken is van kereslet a cég tervezési és kivitelezési munkáira, hiszen van igény a pálcás előválogató, valamint egy mandula törőgépre a jövőben.

A magyar mandulatermelő gazdák körében megoldatlan problémát jelent a mandula feldolgozása. Hiszen a mandula szemek nem homogének, nincs két egyforma szem (forma, csonthéj stb.). Összehangolt, igényes és pontos munkát igényel a szemek feldolgozása, ennek oka, hogy a szemek tisztítása igen bonyolult, összetett munkafolyamat.

A mandula feldolgozáshoz korszerű gépekre és berendezésekre van szükség, a Bobály Művek 1910 Kft. ezeket a berendezéseket és gépeket tervezte és kivitelezte a megjelenő piaci keresletnek megfelelően:

- 1) pálcás előválogató (tervezése még nem kezdődött meg)
- 2) mandula zöldhéjitalanító (burokeltávolító)
- 3) mandula törőgép
- 4) mandulahéj szeparátor
- 5) olajprés (tervezése még nem kezdődött meg)

Mandulahéj szeparátor

Évtizedek óta fejtörést okoz számos mandulatermelő gazdaság számára, hogy hogyan lenne lehetséges a mandula szemről eltávolítani a héjat. A mandula szemek nem homogének, nincs két egyforma szem; összehangolt, igényes és pontos munkát igényel a szemek feldolgozása, ennek oka, hogy a szemek tisztítása igen bonyolult, összetett munkafolyamat.

Egyre inkább szükségük van a gépi megoldásokra, hiszen mindig könnyebb egy kevésbé kihasznált gépre bér munkát vállalni, mint egy műveletet gép hiányában kézi erővel elvégezni.

A kilencvenes évek végén egy véletlenszerű megkeresés által történt a mandulahéj szeparátor kezdeti terveinek kidolgozása. A Bobály Művek az Érdi Gyümölcs és Dísznövénytermesztési Kutató - Fejlesztő Kht. -val együttműködve kezdett bele a munkálatokba. Az előzetes tervek és kifejlesztések az Érdi Gyümölcs és Dísznövénytermesztési Kutató - Fejlesztő Kht. falain belül kezdődtek meg. A fejlesztés menetét Dr. Andor Domokos mezőgazdasági gépészmérnök szakértő vezette. Maga a gépet nem kellett kifejleszteni, hiszen egy spanyol mintára készült el. A berendezést ki kellett fejleszteni, hiszen egy évre volt szükséges ahhoz, hogy a tervezéstől a kivitelezésig eljussanak, végleges formát öltjön a gép.

8.3.2. Az innováció sikertényezői / következtetések

Innováció következményei

A vállalat innovációs fejlesztései, melyek minőségben, technológiában és a megrendelők elképzeléseinek megfelelőek arra adnak következtetni, hogy a jövőben egyre több fejlesztés és innovációs megoldás fog születni. A magas szintű minőségnek és technológiának, a szakképzett munkaerőnek, valamint az évek során megszerzett tapasztalatoknak köszönhetően egyre nagyobb a kereslet a szervezet által kínált tervezésért és kivitelezésért.

A szervezet életében a fejlesztések döntő többségében konkrét megkeresésekre történnek, ettől csak sikeres lehet a vállalat.

Innováció hatása

a) Külső hatásai

Konkrét megrendelői kérésre újabb fejlesztésre került sor, melynek során a mandula héjtörő és a mandula zöldhéj buroktalanító alapján megtervezésre és kivitelezésre került a mogyoró (török mogyoró) kupacstalanító kifejlesztése. A mandula zöldhéj buroktalanító továbbfejlesztése sikeresnek bizonyult. Hiszen elmondható, hogy a korábbi megrendelő egy újabb megoldási tervvel állt elő, melybe a vállalat minden energiáját latba vetette, teljesítette a megrendelő elképzeléseit. A későbbi visszajelzések (a gép alatt a földről összeszedett mogyoró kupacsának eltávolítása után nem maradt jelentős mértékű hulladék a tisztított mandula között) alapján pedig jól látható a szervezet innovációs tevékenységének sikeres.

A magyar mandulatermelő gazdák körében megoldatlan problémát jelent a mandula feldolgozása. Hiszen a mandula szemek nem homogének, nincs két egyforma szem (for-

ma, csonthéj stb.). Összehangolt, igényes munkát igényel a szemek feldolgozása, ennek oka, hogy a szemek tisztítása igen bonyolult, összetett munkafolyamat.

A mandula zöldhéjtalánító a megrendelők körében bevált eszközzé vált. Ennek nyomán a mandula feldolgozás folyamatában van kereslet egy pálcás előválogató gépre, amely lehetővé tenné a mandula szemek méret, vagyis fajsúly szerinti szétválogatását, így gyorsabb és hatékonyabb lenne a csonthéjas feldolgozása. Valamint a magyar termelők körében, illetve a kozmetikai iparban van igény egy olajprés megvalósítására.

b) Belső hatásai

A szervezet számára nagyon fontos a hagyományok őrzése és ápolása. Az ősök, a dédnagypapa emléke és munkássága előtt tisztelegve érzik úgy a vállalat vezetői, hogy fejlesztéseikkel hozzá tudnak járulni a magyar mezőgazdasági gépek bővítéséhez és fejlesztéséhez. A cég profilja, igaz nem erre terjed ki, de a mai napig őrzik hagyományait.

Az esetleges innovációs folyamatok és projektek fejlesztéséhez a szervezet munkatársainak továbbképzését, szakképzését a szervezet fontosnak tartja. Egy-egy fejlesztés másfajta szakértelmet és tudást is igényelhet, mint amit mindennapi munkájuk megkíván. Valamint egy-egy új innovációs fejlesztés a szakemberek kreativitását is megkívánhatja.

A vállalat jövőbeli célja: „Élni, hagyományt őrizni, fejleszteni.” Ehhez megfogalmazta stratégiáját, hogy meg kell tartani piaci pozícióját, bővíteni kell a célcsoportokat, piacképes ár mellett a legjobb minőséget hozni, termékskála bővítése és szolgáltatásnyújtás, valamint a piaci igényekre a lehető legtöbbet megtenni az innováció területén.

A cégen belül születtek olyan döntések, amelyek hozzájárultak a növekedés eléréséhez. Pályázatok és egyéb díjak elnyerése révén a vállalkozás új gépek és berendezések tervezését, illetve kivitelezését kezdheti meg, ez az innovációs folyamatokat nagymértékben támogatja. Költséghatékony gyártási technológiák alkalmazása által a termelés terén nagyobb eredményeket érhet el. Hosszú távon célszerű a folyamatos igény felmérés és igény kielégítés a megrendelői körben, az üzleti kapcsolatok kiszélesítése, valamint nagyobb hangsúlyt kell fektetni a HR és PR tevékenységekre.

A cég hosszú távú múltja tekint vissza, ezért nincs szükség a vállalkozás portfólióját átalakítani. Az üzletágban való terjeszkedés kérdésében a Kft vezetője úgy gondolja, hogy a jövő a szolgáltatásban van.

A vállalkozásnak az elmúlt időszakok (válság hatásai) ellenére is lesznek fejlesztési forrásai, valamint a cég vezetőjének célja tartani a jelenlegi növekvő tendenciát.

A növekedést biztosítja, hogy a cég széles termékskálával van jelen a piacon, valamint nagy gondot fordítanak az innováció jelentőségének. A minőség biztosítási folyamatra nincs szükség, mivel a szervezetben nincs tömegtermelés, ami biztosítéka annak, hogy hosszú távon sikeres a cég.

A vállalat vezetői a jövőben is fenn akarják tartani a cég egyedi jellegét. A cégvezető azt vallja, hogy nem akarnak nagyobb céggé válni, hanem jelen formájukban továbbra is szeretnének sikeresek maradni. Céljuk élni, hagyományt őrizni, fejleszteni, fejlődni.

8.4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az elmúlt években a cégnél felfedezhető a stratégia kialakításának gondolata. A stratégia kialakítási folyamata a szervezet szerves fejlődése során valósult meg:

- hosszú távú tervezés eredménye a piacon való maradás, valamint a piaci igények kielégítése
- piackutatás (kereslet és kínálat viszonya)
- célcsoport bővítése

A Bobály Művek 1910 Kft. esetében maximum öt évre lenne célszerű olyan stratégiát kialakítani, amely továbbra is hosszú távon jövedelmezőnek bizonyulna.

A vállalkozás környezete az ellátási lánc szerint: Budapest közelsége lehetővé teszi a beszállítók versenyeztetését, de ennek van negatívuma is, hiszen a piac telítettsége miatt nehézségekbe ütközhet a cég.

A Bobály Művek 1910 Kft. esetében a Mintzberg - féle stratégia figyelhető meg. Vagyis a külső körülmények (fogyasztói igények) és a vállalkozás közötti összhang előregondolás és reagálás révén valósul meg. A környezethez való viszony esetében megfigyelhető, hogy a cég gyorsan reagál a bekövetkező változásokra. Például hetekig tartó esőzések miatt az autópályák vízelvezető rendszere megrongálódik, ekkor a Kft képes a hirtelen magas megrendelés állományt teljesíteni.

Az elmúlt években a Kft-nél felfedezhető a stratégia kialakításának gondolata. A stratégiai gondolkodás, amely a vállalatra jellemző, ahogyan „kezelem” a környezetét a következő: figyeli környezetét és megpróbál minél hamarabb reagálni a bekövetkező változásokra. Gondolkodásuk és magatartásuk biztosítja a cég sikerességét, erre leginkább akkor képes, ha a fejlesztésre különös gondot fordít.

A stratégia kialakulási folyamata a cég esetében a működés során alakul/ alakult ki, vagyis menet közben kialakuló stratégiáról van szó ebben az esetben. A fentiek alapján

megállapítható, hogy a stratégia nem terv vagy szándék, hanem különféle tényezők eredményeként kialakuló következetes viselkedés, magatartási minta.

A következőkben Salamonné Huszty Anna nyomán készítettem egy SWOT- analízist a vizsgált vállalatról, melyet a 4. számú táblázatban szemléltetek.

4. táblázat: A vállalat SWOT- analízise

Belső adottságok

Erősségek • Elhelyezkedés: Budapesthez közeli telep-és székhely • Promóció • Választék: széles termékkálával rendelkezik a cég, speciális termékekkel foglalkozik, nincs tömegtermelés • Minőség: garantálja a kiváló minőségű nyersanyagok és alapanyagok, valamint a szakértelem • Költségek: költséghatékony és gyártást gyorsító gépekkel, valamint berendezésekkel dolgoznak. Megfelelő pénzügyi erőforrások, visszaforgatják a nyereséget • Terjeszkedés: az évek során egyre több ágazatban tevékenykedik a Kft • Technológia: a cég a kornak megfelelő technológiát alkalmazza • Vásárlók jó véleménye	Gyengeségek • Fizetési lehetőség: az értékesítés során 30 napos átfutási rendszert alkalmaz a cég, ennek oka, hogy nincs folytonosság, a tőkehiány és a bevételek visszaforgatása • Nincs egyértelmű stratégiai irányvonal kialakítva (Mintzberg féle stratégia figyelhető meg, a működés során alakul, vagyis menet közben kialakuló stratégia)
Lehetőségek • Bővülő piaci szegmensek: nő a megrendelők köre • Termékvonal bővülése a szélesebb megrendelői kör igényeinek kielégítésére • Termékvonaluk erősen diverzifikált • Fogasztói elégedettség/ ítélet kiváló • Infrastruktúra: Budapest közelsége és az épülő autópályák a környéken • Európai Unió és egyéb támogatások	Veszélyek/ Fenyegetettségek • Helyettesítő termékek (például egyes hipermarketekben olcsóbb egy hintaágy váz, mint a jelen cégnél, így a lakossági fogyasztók többsége ezt az alacsonyabb minőségű tömegterméket válasszák) • 2008-as válság: 10-15 %-os visszaesést eredményezett

Környezeti adottságok

Forrás: saját szerkesztés, Salamonné Huszty Anna nyomán

A cég életében a 2008-as válság 10-15%-os visszaesést eredményezett. Ez több tényezőtől tevődik össze, egyrészt a vállalkozás által igénybe vett deviza hitel, másrészt pedig a csökkenő megrendelés állomány. Mindezek mellett nem történt létszám csökkenés.

Ebben az időszakban a cégnek nem volt lehetősége új berendezéseket és gépeket vásárolnia vagy ezekbe befektetnie, illetve fejlesztenie sem. Ennek következtében a Kft a vegetáció időszakát élte, így a vállalkozás mérleg eredménye nullszaldós lett, ami csökkenést eredményezett.

2011-től a cég sokkal jobb számokat mutatott az előző évekhez képest, ami köszönhető a vezetői lobbizásnak az új és már meglévő megrendelők felé.

A vállalkozás jelenlegi helyzete:

Az elmúlt időszakok vegetációi után lesznek fejlesztési források, valamint a cég vezetőjének célja tartani a jelenlegi növekvő tendenciát. A válság után fokozatosan növekvő tendenciát mutat a megrendelés állomány nagysága.

Negatív változások is tapasztalhatóak a megrendelők körét tekintve. Egyre inkább csökken a lakossági megrendelések aránya az előző évekhez képest, ezzel szemben a tőkés megrendelések/ a multik megrendelései egyre nagyobb arányban vannak.

A vállalkozás jövőbeni helyzete:

A cég a jövőben is szeretné termékeit ugyanilyen árszínvonalon tervezni, termelni és értékesíteni, valamint a fogyasztói igényeket kielégíteni. Ezen célját hosszú távon akarja megvalósítani.

A válságból való kilábalás lehetősége az Európai Unió pályázatok és források elnyerésében van, illetve fejlődni, fejlesztenie kell a minőség érdekében.

A válság túlélését segíti a diverzifikált termékvonal (speciális termékek) és a fogyasztói termékek megfelelő kielégítése megfelelő piaci árakon.

8.5. A CÉG JAVASOLT JÖVŐKÉPE

Pályázatok és egyéb díjak elnyerése révén a vállalkozás új gépek és berendezések tervezését, illetve kivitelezését kezdheti meg. Költséghatékony gyártási technológiák alkalmazása által a termelés terén nagyobb eredményeket érhet el. Hosszú távon célszerű a folyamatos igény felmérés és igény kielégítés a megrendelői körben, az üzleti kapcsolatok kiszélesítése, valamint nagyobb hangsúlyt kell fektetni a HR és PR tevékenységekre.

8.6. JAVASOLT CSELEKVÉSI IRÁNYOK KIALAKÍTÁSA

A cég hosszú távú múltat tekint vissza, ezért nincs szükség a vállalkozás portfólióját átalakítani. Az üzletágban való terjeszkedés kérdésében a Kft vezetője úgy gondolja, hogy a jövő a szolgáltatásban van.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

Pályamunkám szakirodalmi feldolgozásában bemutattam a hazai kis- és középvállalkozások gazdaságban betöltött szerepét, a vállalkozással szoros összefüggésben lévő elméleti alapfogalmakat, továbbá ismertettem az általam fontosnak vélt családi vállalkozásokkal kapcsolatos kihívásokat és egyensúly kérdését. Hangsúlyt fektettem tanulmányaim során megismert hazai és külföldi kutatók életciklus-modelljeire. Ezt követően pedig munkám második részében egy több mint száz éves múltra visszatekintő családi vállalkozást mutattam be, melyről elmondható, hogy fennállása óta az említett életciklusokat végigjárta az evolúciós - és revolúciós időszakokkal együtt.

Munkám során az alábbiakra kerestem a választ:

- egy vállalat életútja lehet-e zökkenőmentes
- az életútmodellek valóban ráhúzhatóak-e az egyes vállalatokra
- az elmélet és a gyakorlat mennyiben fedik egymást
- melyik elméleti modell az, amely az általam vizsgált szervezetnél alkalmazható

TDK dolgozatom során fény derült arra, hogy a szervezetek életútja cseppet sem zökkenőmentes, ép ellenkezőleg. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint az általam analizált szervezet, a Bobály Művek 1910 Kft. rögzös életútja.

A vizsgált cég esetében a Greiner - féle vállalatirányítási modell alkalmazható, hiszen fennállása alatt olyan külső hatások érték, melyek többször idéztek elő evolúciós-és revolúciós időszakokat az egyes életciklusokban.

Az elemzés során kiderült, hogy teljes mértékben nem lehet ráhúzni egy vállalatra a szakirodalomban ismert életút modelleket, ugyanis megállapítható, hogy a Kft esetében az elindulási-és kreativitási szakasz, valamint az irányítási-és delegálási szakasz nem jelenik meg egyértelműen a gyakorlatban, inkább összemosódnak ezek a szakaszok.

Megállapítható, hogy a vállalat bejárta minden életutat több mint száz éves múltja alatt.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Carlock, S. R.–Ward, J. L. (2001): A családi vállalkozás stratégiai tervezése. A család és a vállalkozás egyesítésének párhuzamos tervezése. Helikon Kiadó
- Carlock, S. R.–Ward, J. L. (2006): A családi vállalkozás stratégiai tervezése. Helikon Kiadó
- Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Aula Kiadó Kft., Budapest
- Csath M. (2011): Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. században. Nemzeti Tankönyvkiadó
- Gyenge B.–Székely Cs. (2007): Vezetés és szervezés. Szent István Egyetem, Gödöllő
- Hisrich, R. D.–Peters, M.B. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működése. Ford.: Gyertyán Katalin, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Husti István (2010): Az innovációmenedzsment elemei. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő
- Kállay L.–Imreh Sz. (2004): A kis-és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana, Aula Kiadó, Budapest
- Kotler, P.–Keller, L. K. (2006): Marketingmenedzsment. Ford.: Németh Á, Dóczy B., Doubrauszky J, AKADÉMIAI KIADÓ, Budapest
- Kurtán L. (2005): Vállalkozás (élet) tan. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Pálincás J. (1998): A vállalkozásokról. LSI. Oktató Központ, Budapest
- Porter, M. (1993): Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Salamonné Huszty A.–Illés B. Cs.–Kozma T.–Bálint A.–Bögel Gy. (2009): Kis-és középvállalkozások menedzsmentje. Szent István Egyetem, Gödöllő
- Salamonné Huszty A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest
- Salamonné Huszty A. (2006): Magyarországi kis-és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio V. évf. 1. szám, Debrecen, pp. 59–76.
- Vecsenyi J. (2003): Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó Kft, Budapest
- Vecsenyi J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Perfekt Gazdaság Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest
- Zsupanekné Palányi I. (2010): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. in: A reformok útján. Budapesti Gazdasági Főiskola Évkönyve, Budapest, pp. 45–56.

Folyóiratok:

- Lovas Zs. (2005): Kamaszodó cégek. Figyelő, XLIX. évf. 24. szám, június 16–22., p. 45.

Jogszabályok:

- CompLex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye,
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400034.TV&celpara=#xcelparam
Letöltve: 2012.09.18.

Internetes források:

- Barakonyi K.: Üzleti ötletek, üzleti modellek, és a vállalkozói stratégia. VÁLLALATÉPÍTŐ On-line Szakmai Folyóirat. 2011. január
<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2011/01/16/uzleti-otletek-uzleti-modellek-es-a-vallalkozoi-strategia/> Letöltve: 2012. 09. 20.
- Göblös Á.–Gömöri K. (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány, XXXV. Évf., 10. szám, p. 41–50, <http://forrester.hu/site/hu/actual/article.php?id=43> , Letöltve: 2012.02.09.
- <http://bobalymuvek.hu/>, letöltve: 2012.05.17.
- Központi Statisztikai Hivatal (2011): Kis-és középvállalkozások a régiókban. 2011.szeptember, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf>, Letöltve: 2012.09.28.
- Rabi S.: (2009): A vállalati növekedés evolúciós/revolúciós modellje. VÁLLALATÉPÍTŐ On-line Szakmai Folyóirat. 2009. május
<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje/>Letöltve: 2012.05.15.
- Rabi S.: A kis- és középvállalkozások a Vállalati életciklus modell tükrében. VÁLLALATÉPÍTŐ On-line Szakmai Folyóirat. 2009. január
<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-vallalati-eletciklus-modell-tukreben/> Letöltve: 2012.05.15.
- Rabi S.: A SWOT elemzés kis-, középvállalati alkalmazása. VÁLLALATÉPÍTŐ On-line Szakmai Folyóirat. 2009. július
<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/07/04/betekintes-a-kockazatitokebfektetesek-vilagaba-interju/> Letöltve: 2012.05.15.

MELLÉKLETEK

1.a. táblázat
A vállalati növekedés helye az életciklus-modellekben

Megnevezés	TIMMONS modellje	HISRICH és PETERS modellje	ADIZES modellje	GREINER modellje
Ötlet, találmány	1. Kutatási, fejlesztési szakasz (a vállalkozás elindítását megelőző 1-3 év)	1. Kutatási, fejlesztési szakasz, ezen belül 4 alszakasz: a. ötlet b. termékelvezetési szakasz c. termékfejlesztési szakasz d. előzetes piaci kipróbálás	1. Udvarlás*	-
KEZDÉS	2. Indulási szakasz (0-3. év)	→ ua.	2. Csecsemőkor *	1. Növekedés kreativitás révén 2. Növekedés irányítás révén 3. Növekedés delegálás révén 4. Növekedés koordináció révén 5. Növekedés kooperáció révén
NÖVEKEDEÉS	3. Korai növekedés (4-10. év) 4. Érettség szakasza (11-15. év)	→ ua. → ua.	3. Fiatalos mozgékony 4. Serdülőkor 5. Legszébb férfikor	
Stabilitás	5. Stabilitási szakasz (15. évtől)	→ ua.	6. Stabilitás	-
Öregség	-	.	7. Arisztokrácia 8. Korai bürokrácia 9. Bürokrácia 10. Halál	-

* ADIZES szerint ezek a szakaszok is a növekedéshez tartoznak

1. melléklet: A vállalati növekedés helye az életciklus - modellekben,
forrás: Zsupanekné Palányi (2010) p. 53.

1.b. táblázat
A vállalati növekedés helye az életciklus-modellekben

Megnevezés	JÁVOR modellje	KOCZISZKY modellje	SZERB modellje	SALAMONNÉ „szinteti- zált” modellje
Ötlet, találmány	1. Előkészítő	–	–	–
KEZDÉS	2. Megalakulás 3. Piacfogás	1. Alapítás	1. Kezds (0-1. év) 2. Beindítás (1-3 év)	1. Elindítás
NÖVEKEDÉS	4. Lassú növekedés 5. Kiugrás előkészí- tése 6. Akkumuláció 7. Válságe.enségek 8. Konszolidáció 9. Szakmai diverzifi- káció 10. Tőke diverzifikáció 11. Szervezeti hálózat- építés 12. Politikai hálózatépí- tés	2. Növekedés 3. Differenciálódás	3. Kezdeti növekedés 4. Expansió	2. Kreativitás 3. Irányítás 4. Delegálás
Stabilitás		4. Konszolidáció	5. Érettség	5. Megállapodottság
Öregség	–	5. Válság	6. Haryatlás (vagy új innováció)	

2. melléklet: A vállalati növekedés helye az életciklus - modellekben,
forrás: Zsupanekné Palányi (2010) p. 54.

TRAKTORMEGHAJTÁSÚ
MANDULABUROKELTÁVOLÍTÓ

GÉP

GÉPKÖNYVE

Készítette: Dr. ANDOR Domokos
okl. mg.gépészmérnök
szakértő
szakértői eng.sz.: 13016/1998.

Készült: AMI Mérnöki Irodában
1114 Budapest
Hermánd-u.14.

**3. melléklet: Mandulaburokeltávolító gép gépkönyv részlet, forrás: Bobály Művek
1910 Kft.**

TRAKTORHAJTÁSÚ
MANDULABUROKELTÁVOLÍTÓ GÉP
GÉPKÖNYVE

A gépkönyv készítéséhez az 1999-ben leszállított 377 gyártási számú gép angol nyelvű dokumentációját, a gyártó EGK-Konformitási Nyilatkozatát, a helyszíni szemrevételezéssel, mérésekkel, valamint a hasonló gépeknél szerzett tapasztalatokat, eredményeket használtuk fel.

Az angol nyelvű „KEZELÉSI UTASÍTÁS” eltér a magyar előírásoktól.

A gépkönyvbe beszerkesztettük a 2000-ben leszállított 409 gépszámu burokeltávolító gép EG-Konformitási Nyilatkozatát is.

**4. melléklet: Mandulaburokeltávolító gép gépkönyv részlet, forrás: Bobály Művek
1910 Kft.**

TRAKTORMEGHAJTÁSÚ

MANDULABUROKELTÁVOLÍTÓ GÉP

I. Műszaki leírás

1. A gép rendeltetése és működésének feltételei

1.1. A traktorra függesztett mandulaburokeltávolító gép a fáról leszedett, levert, lerázott burokban (zöld burokban) lévő héjas mandula burkának le- és szétválasztását végzi. A gép alatt gyűlik össze a leválasztott burok, levél, ágmaradvány, a gép végén rekeszbe, tartályládába hullik a burok nélküli, ép mandula.

A géppel csak érett (a héj már barna); kinyílt burku, ág- és vessződaraboktól, valamint kőtől, kavicsból, egyéb szilárd anyagoktól mentes mandulát lehet buroktalanítani. Alkalmas „zöld” burok, de „száraz” burok eltávolítására is.

Az éretlen, beteg manduláról a gép nem távolítja el a burkot.

A gépet 2-3 fő kiszolgálóval az ültetvényben ill. a feldolgozó területen is üzemeltetni lehet.

Az ültetvényben üzemeltetett gépnél a mandulaburok a sorközben marad (nem kell ki-be szállítani), de a fánként, facsoportonkénti megállás teljesítménycsökkenést eredményez.

A feldolgozó, tároló területén használt gépnél a nagymennyiségű burok eltávolítására is gondolni kell!

MANDULATÖRŐGÉPMANDULATÖRŐGÉPKEZELÉSI UTASÍTÁSA

Tervező: Dr. ANDOR Domokos
AMI Mérnöki iroda B.T.

Gyártó: Bobály-Gép Kft.
2119 Pécel
Rákos-u.7.

Készítette: **Dr. Andor Domokos**
okl. mg.gépészmérnök
szakértő
szakértői eng.sz.: 13016/1999.

Készült: **AMI Mérnöki Irodában**
1112 Budapest,
Hermánd-u.14.
2002.augusztus 21.-én.

MANDULATÖRŐGÉP

I. Műszaki leírás

1. A gép rendeltetése és működésének feltételei.

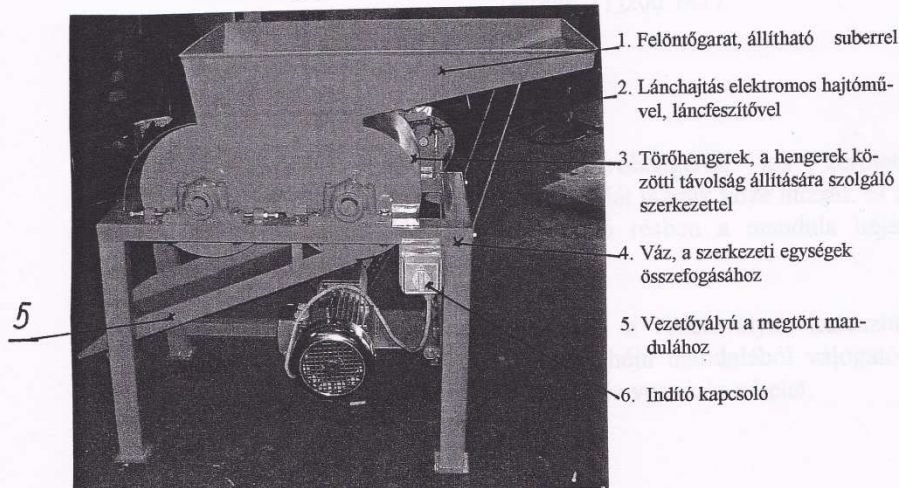
A 2 db törőhengerrel rendelkező törőgép az érett, száraz, buroknélküli mandula héjának megroppantására, feltörésére szolgál.

Hatékony munkát (kevés töretlen héj, ép bél) akkor végez, ha a felöntött héjas mandula vastagsága eléggé egyenletes, az egyes gyümölcsök vastagsága között nincs 2-3 mm-nél nagyobb eltérés (előosztályozás!).

A gépet 3 fázisú elektromotor hajtja. Működtetéséhez érintésvédelemmel ellátott 220/380 V-os háromfázisú hálózat és fázisonként min. 6,5A áramerősség szükséges.

A törőgépet 2-3 személy szolgálja ki.

2. A törőgép főbb szerkezeti egységei



1. ábra

7. melléklet: Mandulatörőgép kezelési utasítása részlet, forrás: Bobály Művek 1910 Kft.

3. Műszaki adatok:

Gyártó:	Bobály-Gép Kft. 2119 Pécel, Rákos-u. 7.
Várható teljesítmény:	100-150 kg/h héjas mandula (90 %-os ép bél arány mellett)
A gép tömege:	210 kg
A gép hossza:	1,22 m
A gép szélessége:	0,83 m
A gép magassága:	1,02 m
Beépített villamosmotor:	3 fázis, 220/380 V
teljesítmény:	1,5 kW
fordulatszám:	1440 min ⁻¹
Hajtómű típusa:	C 302 P 251 S 3 M 3 SA 4
forgalmazó:	AGISYS Ipari Keverés és Hajtástechnika Kft. 1116 Bp. Fehérvári-út 98. Tel/Fax: (1)206.1477

4. A gép felépítése és munkája

A vázszerkezetre felerősített törőhengerek kis kerületi sebességgel a garatra felöntött mandulát maguk közé húzzák és a hengerek közti fokozatosan szűkülő részben a mandula héját megroppantják.

A hengerek között áthulló mandula a vezetővályún keresztül ládába, rekeszbe hullik. A megtört héjú mandulából válogatóasztalon, szalagon kézzel válogatják és veszik ki a belet.

Mandulahéj leválasztó – tisztító gép

I. Műszaki leírás

1. A gép rendeltetése és működésének feltételei

A gép a megtört mandula héjának eltávolítására készült.

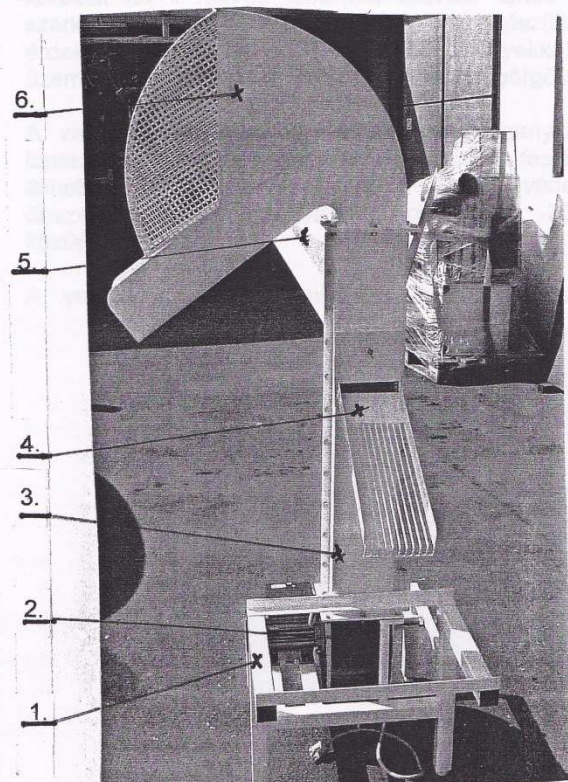
A közepes nyomással, de nagy sebességgel fúvott levegő, a megtört mandula – héj – bél keverékből a héjdarabokat kifújja, a mandulabelet kiválasztja.

A gép akkor dolgozik hatékonyan, ha a levegőáramon átfolyó anyagkeverék vastagsága egyenletes és nem túl adagolt.

A szétválasztáshoz szükséges levegő áramoltatását egyfázisú elektromotorral hajtott ventilátor végzi, melynek működtetéséhez 220/240 V feszültség mellett, 3 amperes áramerősség biztosítandó.

A tisztítógép üzemeltetéséhez 1 fő szükséges, de előnyös, ha a törőgéphez kapcsolva használják, így nem kell külön személy a gép etetéséhez, s egyenletes lesz a töltés is.

2. A tisztító gép főbb szerkezeti egységei



1. Váz a rekesztartóval
2. Ventilátor
3. Tartócső ablakkal
4. Bél kifolyógarat, suberrel
5. Felöntő garat, suberrel
6. Kifúvófej

9. melléklet: Mandulahéj leválasztó – tisztító gép, gépkönyv részlet, forrás: Bobály Művek 1910 Kft.

2

3. Műszaki adatok

Gyártó: Fém-Mű Bt. 2119 Pécel, Rákos út 7.

Gép hossza: 1000

Gép szélessége: 850

Gép magassága: 1820

Gép tömege: 48,5

Beépített ventilátor:

típusa:

C 35/4M

szállított levegő:

max. 1520 m³/h, max. nyomás: 334 pa

A hajtó villanymotor jellemzői:

teljesítménye:

500 W

fordulatszáma:

1400/perc

feszültségigénye:

220/240 V

védettsége:

IP 44

Zajszint:

61 dB (A)

A gép várható teljesítménye:

100 kg/h héjas mandula

A tisztítás hatásfoka:

70-90 %

Kiszolgáló személy:

1 fő

4. A gép felépítése és munkája

A vázszerkezetre (1. ábra 1.) felerősített ventilátorra csavarkötéssel rögzítetten kerültek az 1 mm-es lemezből készült, tartós bevonattal ellátott (szinterezett) szerkezeti egységek. A zárt csőből (hővezető) készült váz lábain a gép stabil felállítása érdekében állító csavarok találhatók, melyekkel biztosítható a billegés nélküli üzemelés. A vázszerkezet külön kívánságra görgőkkel is szerelhető.

A ventilátor (1. ábra 2.) forgórésze horganyzott lemezből készült, előrehajló lapátoszerű. A ventilátorházat epoxi-műgyanta festék bevonattal, védett acéllemezből állították elő. Az elektromotor IP 44-es védettséggel rendelkező aszinkron, önszellőző, golyóscsapágyas indukciós motor, -25 és + 40 C° hőmérséklet határok között használható.

A ventilátor szívóoldalánál (2. ábra) fojtótárcsa került beépítésre, melynek

közelítésével, távolításával a szállított levegő mennyisége (légsebesség) szabályozható.

