

OTDK-dolgozat

2023

KODOLÁNYI JÁNOS EGYEM
GAZDÁLKODÁSI ÉS MENEDZSMENT TANSZÉK



KAMÉLEON ÜZLETI MODELL INNOVÁCIÓ
CAMELEON BUSINESS MODEL INNOVATION

Király Henriett

Konzulens: Wirthné Móricz Zsuzsanna

Kézirat lezárásának dátuma: 2021.10.08.

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS	3
2	STARTUP, SCALEUP VÁLLALKOZÁSOK SPECIFIKUS ÜZLETI PROBLÉMÁI	3
2.1	ÚJ PIACRA TÖRTÉNŐ BELÉPÉS	5
2.2	NAGY ELVÁRÁSOK A GYORS ÜZLETI FEJLŐDÉS TERÜLETÉN	5
2.3	ÉRTÉKESÍTÉSI ÉS MARKETING TAPASZATALATOK HIÁNYA	6
2.4	ÖTLETGAZDÁK PONTATLAN HELYZETFELISMERÉSE (SZŰKLÁTÓKÖRŰSÉGE) PIACI ÉRZÉKETLENSÉGE	6
2.5	ÜZLETI ÉS GAZDASÁGI EGYENLŐTLENSÉGEK	6
2.6	MEGJEGYZÉSEK	8
3	A STARTUP VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI MODELLJEIVEL KAPCSOLATOS PRIMER KVANTITATÍV KUTATÁS	9
3.1	LEHATÁROLÁSOK ÉS KORLÁTOK	9
3.2	HIPOTÉZISEK VALIDÁCIÓJA	11
3.3	SZEKUNDER KVALITATÍV KUTATÁS	30
3.4	KÖVETKEZTETÉSEK A PRIMER ÉS A SZEKUNDER KUTATÁSI EREDMÉNYEK ALAPJÁN	33
4	KAMÉLEON ÜZLETI MODELL	35
4.1	AZ ÜZLETI MODELL ALKOTÁS FŐSODRA ÉS KRITIKÁJA	35
4.2	GAZDASÁGFEJLESZTÉS HATÁSAI A MODELLALAKÍTÁSRA	37
4.3	A KAMÉLEON MODELL LEGFŐBB TULAJDONSÁGAI	38
4.4	A MODELL CÉLJA ÉS ALAPVETŐ ISMÉRVEI	39
4.5	A KAMÉLEON MŰKÖDÉSE: SOKDIMENZIÓS TÉRBEN JÁTSZÓDIK	41
4.6	KOMPLEXITÁS	42
4.7	SZEREPLEHETŐSÉGEK A KAMÉLEON MODELLBEN	43
4.8	KOCKÁZATOK MINIMALIZÁLÁSA	44
4.9	A KAMÉLEON ÜZLETI MODELL ALKALMAZÁSA AZ INNOVÁCIÓS TÉRBEN	45
4.10	A KAMÉLEON MINTA MODELL RÖVID BEMUTATÁSA	46
4	A KAMÉLEON MODELL MINTAPROJEKTJÉNEK HOZZÁADOTT ÉRTÉKEI	55
4.1	A KAMÉLEON EGY MONDATOS ALAPVETÉSEI	56
5	ÖSSZEFOGLALÁS	58
	FELHASZNÁLT FORRÁSOK JEGYZÉKE	59
	MELLÉKLETEK	61

1 BEVEZETÉS

A gyorsan változó gazdasági környezetünkben nagy jelentőséget tulajdonítunk – joggal – az innovációnak, és ez az innovációhoz csatlakozó cégekre is kiterjed (jellemzően startup és scaleup. Startup definíció szerint Eric Ries amerikai vállalkozótól, a “The Lean Startup” könyv szerzőjétől, származik: "A startup egy olyan intézmény, ami innovációt tartalmazó terméket vagy szolgáltatást nyújt bizonytalan feltételek között." [HSUP.NKFI.GOV.HU/Student lessons](https://www.hs-niederrhein.de/media/hsn/HSUP.NKFI.GOV.HU/Student_lessons) szerint “a startupokra minden esetben jellemző, hogy megoldásuk a piac aktuális állásához képest innovációt tartalmaz, nem üzleti terveket hajtanak végre, figyelik a piaci igényeket, gyorsan reagálva keresik a megfelelő üzleti modelleket, és a skálázhatóság érdekében mind a terméket, mind az üzleti modellt a nemzetközi piacra tervezik. A startup lét egy állapot, ami csak egy bizonyos ideig áll fenn. Amikor egy vállalkozás stabil piaci szereplővé válik, profitot termel és a kezdeti néhány fős csapat akár több százra duzzad, már úgy hívjuk: scaleup, ettől függetlenül a startup gondolkodás a legtöbb esetben megmarad, és a további növekedéshez szükséges kockázatvállalás és folyamatos innováció továbbra is része a cég kultúrájának”. Scaleup jelentése a növekedési és termelő fázisban lévő startup vállalkozás.

Ezen vállalkozások nagyfokú sikertelenségi rátája elgondolkodtató és mélyebb elemzésre is érdemes.

2 STARTUP, SCALEUP VÁLLALKOZÁSOK SPECIFIKUS ÜZLETI PROBLÉMÁI

Személyes motivációm, hogy jelenleg három startup gondozásában veszek részt, így az átlagosnál több alkalommal találkozom és nagyobb rálátással rendelkezem a területek kihívásaival. A nagy megmértetés vállalkozásom számára az itt ismertetett, e-autóhoz kötődő innovációs folyamat véghezvitele lesz az elkövetkezendő két évben, különös figyelemmel arra a közismert tényre, hogy az innováció sok szempontból kockázatos (fejlesztés kimenetele, piaci bevezetés, időfaktorok, finanszírozás) folyamat.

Célom, hogy más vállalkozásokat is bátorítsak arra, hogy az innovációt mikro vállalkozási méretben és fontos fejlődési alternatívának lássa és az innovációs kockázatokat az ilyen méretű vállalkozások esetében is kezelhetőnek tekinthesse. A dolgozatban egy új típusú, innovációs tevékenységre jól alkalmazható, – úgynevezett kaméleon modell - alapjait mutatom be saját vállalkozásomon keresztül.

A modellt helyesen tehát innovációs tevékenységeket támogató üzleti modell innovációként lehet az üzleti modellek szakterületen pozicionálni.

Meggyőződésem, hogy a gyorsan változó, állandó megújulást kívánó üzleti-gazdasági környezetben az innováció az egyik helyes – ha nem az egyetlen helyes -, de mindenképpen előre mutató válasz.

Az innovációs tevékenységekre (definíciója: „mindazon tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely az innováció megvalósítását ténylegesen szolgálja vagy irányítja.” (Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data 3rd edition, p. 46) vállalkozásomban kidolgozott modell bevezetés és kipróbálás alatt van, kezdeti kisebb volumenű fejlesztési munkákon működni látszik.

A startupokat alaphelyzetben sikeresnek minősítik, amennyiben diszruptív terméket / szolgáltatást képesek létrehozni. Ez természetesen nagy biztonságot jelent a befektetők számára (nem feltétlenül az ötlet / cégtulajdonosok lesznek a legnagyobb haszonélvezői a helyzetnek, pl. tőzsdei bevezetés), ugyanakkor ez a helyzet semmiképpen nem jellemzi a startupok tömegét. Ez egyben azt is jelenti, hogy számos jobb sorsra érdemes ötlet és gazdája bukik el egyszerűen azért, mert a túl magas piaci / befektetői elvárásokat nem képes teljesíteni.

A dolgozatomban elsősorban az átlagos képességű startupok működését segítő üzleti modell felállítására összpontosítok, az alábbi megjegyzésekkel:

- nem kell és nem szabad a kereket újra feltalálni (best practice-ok smart integrálása szükséges)
- a lehetőségeket / feladatokat intelligensen rendszerezni és összepárosítani, azokhoz alkalmazkodni szükséges (Murphy után szabadon: „ha van egy kalapácsunk, nem szabad mindent szegnek nézni”)
- kölcsönös előnyökön alapuló, tartós együttműködést keresőkre koncentrálok.

A startup vállalkozások számos nehézséggel találják magukat szemben az induláskor. Ezek a – a teljesség igénye nélkül – alapvetően az alábbi területekkel kapcsolatosak:

2.1 ÚJ PIACRA TÖRTÉNŐ BELÉPÉS

- múltbéli tapasztalatok hiánya
- kapcsolati háló hiánya
- új termék
 - minőségi problémák
 - gyártási (technológiai, mennyiségi kihívások)
 - folyamatos (tovább)fejlesztési igények
- forráshiányok fő területei
 - cash / pénzügyi
 - cégmúlt hiánya miatti hitelezési nehézségek
 - tudásbázis
 - univerzális képzettségű, motivált munkaerő
 - különleges / költséges gyártóeszközök, felszerszámozás
- szükséges elemzések elvégzésének hiánya
 - rendelkezésre álló források
 - makro- és mikrokörnyezeti elemzések

2.2 NAGY ELVÁRÁSOK A GYORS ÜZLETI FEJLŐDÉS TERÜLETÉN

- cégstruktúra hiánya
 - infrastruktúra hiánya
 - termelő bázis hiánya
 - vállalati / termelési kultúra hiánya
- cég tömegének / lendületének a hiánya
 - szervezatlenség
 - tartalékok hiánya
 - napi rutinok hiánya
- a gyors fejlődés könnyen visszaüthet
 - szállítási problémák miatti hitelvesztés
 - üzleti fókuszok elkenődése
- kitartás hiánya

2.3 ÉRTÉKESÍTÉSI ÉS MARKETING TAPASZATALATOK HIÁNYA

- megfelelően erős marketing megteremtése nagyon költséges és emberi erőforrás igényes is lehet
- a múlt értékesítési tapasztalatainak hiánya áttérül a tervezés / modellezés hiányosságaira is

2.4 ÖTLETGAZDÁK PONTATLAN HELYZETFELISMERÉSE (SZÜKLÁTÓKÖRŰSÉGE) PIACI ÉRZÉKETLENSÉGE

- ötletgazdáknak a termék / szolgáltatás kiválóságába és egyediségébe („megkerülhetetlenség” érzése) vetett vak önbizalma / hite
- a piaci lehetőség nem megfelelő felmérése / érzékelése
- a saját teljesítmény túlértékelése és ezzel párhuzamosan más hozzáadott értékeknek a lebecsülése
- a befektetők szükségességének és jogainak alul becslése
- a nem tulajdonos közreműködőktől elvárt tulajdonosi szemlélet és hozzáállás, miközben a juttatások (jelen és jövőbeliek egyaránt) korántsem a tulajdonosi mértékűek

2.5 ÜZLETI ÉS GAZDASÁGI EGYENLŐTLENSÉGEK

- kis partnerektől nem jön / jöhet elegendő és megfelelő segítség
- nagy partnerekkel nehézkessé és egyoldalúvá válhat a kapcsolat („lerablás”, jogi erőfitogtatás és pénzügyi rugalmatlanság)
- kiszolgáltatottság a befektetők irányába

Az előnyök, amelyekkel a startup vállalkozások rendelkeznek, – ugyancsak a teljesség igénye nélkül - az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

- nagy és gyors kiugrási lehetőség (attraktív pénzügyi befektetés ígérete)
- érdekes és motiváló munkalehetőség
- innovatív, új termék / szolgáltatás
- intenzív piaci érdeklődés
- kis cégméret, gyors reagálási képesség
- kevés igazi piaci versenytárs (ha és egyáltalán)

- viszonylag alacsony fix költségek
- védett termék / technológia (IP, szabadalom)

Nem tekinthető a fentiek alapján kirívó ténynek az, hogy a startupok több mint 90%-a elbukik. A startupok nagy része még a cégbejegyzésig sem jut el, ami a nagyfokú strukturális hiányosságokra vezethető vissza.

Joggal vetődik fel az igény, hogy jó lenne a startupok elveszni látszó 90%-ot is kitevő arányát csökkenteni, ehhez azonban a szokványos üzleti modellekből minden bizonnyal ki kell lépni, mert – inverz bizonyítással - a jelenlegi megoldások csak a 10% sikerének biztosítására elegendők.

Azt is fontos megjegyezni, hogy a startupok nagy nehézségei – lásd fent – nem elsősorban a termékkel / szolgáltatással kapcsolatosak. Ez általában – a tudatos csalások elenyésző számú eseteit kivéve – a startupok erős oldala (maga az ötlet többnyire validált és megvalósítható). Az is látható, hogy a startupok fejlesztései nagyrészt IT-re és annak technológiáira irányulnak és számos - korábbi sikeres vagy elbukott - ötlet újraélesztéséből, ráncfelvarrásából (face lifting) származnak.

Az is tény, hogy a startupok a befektetési időszakban még könyvviteli szempontból is „gyanúsaknak” minősülhetnek (nagy költséghányad, minimális forgalom, tagi és baráti kölcsönök jellemzik a működést).

A startupok esetében nagyon fontos a piaci / üzleti környezetbe történő tudatos és sikeres illeszkedés. Ebbe természetesen beletartozik a tágabb értelemben vett, politikailag / gazdaságilag is támogatott makro- és mikrokörnyezet, amely a túlélésükre döntő hatással van / lehet.

Összességében megállapítható, hogy a startupok üzleti modelljei számos kihívást jelentenek a szereplők - ötletadók, tulajdonosok, támogatók, befektetők, piaci beszállítók és vevők és a munkavállalók - számára egyaránt, üzleti szempontból meglehetősen atipikusak és nagy elkötelezettséget és kitartást, kockázattűrést kívánnak.

A startupok számára a fenti előnyöket, lehetőségeket, kihívásokat és nehézségeket is figyelembe vevő üzleti modellt látszik szükségesnek kidolgozni, amely a kockázatok mérséklése mellett a strukturált működéssel a startupok lehetőségeit optimálisan segít kihasználni.

Az látszik a statisztikákból és felmérésekből, hogy ezek a különlegesen fejlődőképes ötlet / cégformátumok a hagyományos üzleti modellek kereteit egyszerűen szétfeszítik, számukra –

különösen az indulási, helyezkedési szakaszban – nagyon fontos a megfelelően eltalált piaci terület és működési forma.

Amire a startupok különösen érzékenyek, azok a szövetséges vállalkozások, piaci szereplők. A megfelelően erős és a startup működésébe jól beágyazott támogatói (pénzügyi, vállalkozási környezet, piaci lehetőségek) kör stabilizálja a startup működését és hatékonyan segíti a fejlődését.

A startupokat folyamatos (talán még pontosabban krónikus) változás jellemzi, és ezt a képességet lehet és szükséges az eredményes üzleti létbe átvezetni - a dolgozat szerinti egyik lehetséges gondolatmenettel - a megfelelő üzleti modellel.

Jelen dolgozatban törekszem azt az egyik lehetséges üzleti modellt leírni, amely a fentiekre legalábbis strukturált és segítő választ képes adni anélkül, hogy a fő irányt – startup fejlesztése – feleslegesen terhelné adminisztrációs kötöttségekkel.

Ezt az üzleti modellt – hatékony támogatást szisztematikusan kereső és gyorsan alkalmazkodó, osztozásra kész viselkedést - a továbbiakban kaméleon üzleti modellnek (röviden c'on) neveztem el.

A kaméleon üzleti modell számos területen lehet hasznos, de az igazi, komplex előnyei a startupoknál jelentkeznek, és kutatásaim szerint nincsen kifejezetten a startupokra kifejlesztett üzleti modell.

A modell működésének lényeges tulajdonságait egy -a vállalkozási érdekkörömbe tartozó elektromos kisjárművet gyártani készülő startup vállalkozás (GT-projekt) példáján – mint minta modellen - keresztül is illusztrálom.

2.6 MEGJEGYZÉSEK

Nem érték egyet azzal a megközelítéssel, miszerint a startupoknak csak az ügyfelek vágyainak kielégítésére kell koncentrálniuk, az üzleti modelljük másodlagos Paul Graham „do or die” = vagy csináld vagy tűnj el). Lefordítva ez annyit jelent, hogy a növekedést üzleti modell nélkül is hozni fogják ezek a cégek (itt nyilván csak a túlélő 10%-ról lehet szó, a 90% ehhez a szinthez már nem fog hozzászólni). Ez a megközelítés azért is megkérdőjelezhető, mert a legnagyobbá válók is találkoznak bizonyos lépcsők (méretbeli, technológiai, személyi problémák, földrajzi terjeszkedés, stb.) mentén olyan krízishelyzetekkel, amelyekben a szervezeti-lenség és struktúrátlanság végzetessé is válhat. A túléléshez tehát kevés lesz számos esetben az ösztönös és feltétel nélküli piaci terjeszkedési törekvés („do”), és az értelmes, illeszkedő üzleti modellt szükséges felállítani a „die” elkerülésére.

A hangzatos, de kockázatos „partnering” (jóval nagyobb cégekhez való csatlakozás) látványosan és törvényszerűen válik / válhat egyoldalúvá és minimális eredményt hoz (ha hoz) végső soron az eredeti ötletek megtalálójának és a startupok motorjainak, ez pedig nem egyik ötletadó eredeti elképzeléseinek sem felel meg, a bukás szinte borítékolható.

Nem tartom életszerűnek azt a megközelítést, hogy egy komplex üzleti modell elfér egy A4-es lapon. Jó példa erre a CANVAS modellezés, amely tulajdonképpen ötletek próbájának tekinthető egy A4-es lapon (bankba beadva hitelt aligha lehetne rá kapni). Az más kérdés, hogy maga a keret és az ötlet jó, követendő, jól ismert viszont, hogy alapos(abb) kidolgozása 10-12 oldalnyit is kitesz, és a számítások csak ezt követően jöhetnek majd. Azt gondolom, hogy néhány kulcs tulajdonság egyszerű és jól érthető megfogalmazása nagyon fontos, de az intelligens üzletépítést semmilyen beosztású 1db A4-es lap nem pótolhatja, legfeljebb segítheti. A korszerű számítástechnika viszont lehetővé teszi számos lehetőség és körülmény gyors értékelését, és azt gondolom és tervezem, hogy a jövőben a most körvonalazott modellt erre a platformra állítom át.

3 A STARTUP VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI MODELLJEIVEL KAPCSOLATOS PRIMER KVANTITATÍV KUTATÁS

3.1 LEHATÁROLÁSOK ÉS KORLÁTOK

A kérdéssort a 1 sz. melléklet tartalmazza.

A kutatás célja az üzleti modellek

- az üzleti modellek alkalmazásának tudatossága,
- az üzleti modellekkel kapcsolatos elvárások felmérése
- üzleti modellek startupokra való alkalmasságának az elemzése.

A felmérést startup vállalkozásokkal foglalkozók (közvetlen érintettek) és startup vállalkozásokkal szorosan együttműködők (külső véleményalkotók) között kívántam elvégezni,

különös figyelemmel ez utóbbiakkal kapcsolatban arra a tényre, hogy a startupok működése és sikere nagyon nagy mértékben függ a támogatói környezetük minőségétől.

Tekintettel arra tehát, hogy nem egy általános pl. fogyasztási szokásokkal kapcsolatos felmérést végzek, hanem egy nagyon speciális, még a vállalkozási gyakorlatban is ritka formáció – startup – üzleti viselkedését kívántam elemezni, így csak azt a válaszadót tekinthetem relevánsnak, akiről tudom, hogy ezen a területen dolgozik/dolgozott vagy ezzel a területtel szoros munkakapcsolatban áll/állt.

Ennek megfelelően a kérdőívet két úton juttattam el potenciális válaszadókhoz:

- startup platformok
- személyes referenciák szerinti megkeresések.

A válaszadási hajlandósággal kapcsolatos kedvezőtlen tapasztalat, hogy az – a sokszor egyértelmű és személyes megkeresések ellenére is – sajnálatosan alacsony, mindösszesen 36 db kérdőív kitöltésére került sor.

A nem személyes megkeresésekből – startup platformok - legjobb tudomásom szerint nem jött vissza egyetlen válasz sem, holott az ezeken a platformokon elérhető kapcsolatok száma közel 20ezer db.

Magyarázat lehet

- a sikeres startupok alacsony száma,
- a startuptól működtetők általános túlterheltsége,

de erről nincsen pontos információ. Felvetődhet még a startupoknak az üzleti modellek iránti érdektelensége, de ezt egyértelműen cáfolják a felmérést kitöltők azzal, hogy 78%-os arányban tartják fontosnak / kizárólagosan fontosnak az üzleti modell alkalmazását.

A kiértékelést az alacsony kitöltöttségi szint ellenére elvégeztem, tanulságosnak és iránymutatónak tartom, számomra különösen a válaszadások viszonylagos egyöntetűsége elgondolkodtató.

A kitöltést folyamatában értékelve megjegyzem, hogy az első eredmények kiértékelését – pusztán kíváncsiságból – már 12 db-os kitöltésnél elkezdtem vizsgálni. A jelenlegi kitöltöttségi szint eléréséig további 3 alkalommal ellenőriztem a válaszok alakulását és a tapasztalatom az, hogy a vélemények nem / alig mozdultak el, és az első értékeléshez viszonyítva csak hangsúlyosabbá váltak az akkori vélemények.

A fentiekből okulva

- nem gondolom, hogy a hazai piacon a 100db-os minta releváns méret lehet,

- további felmérések esetén a hazai válaszadási hajandóságot más (marketing?) módszerekkel is ösztönözni szükséges
 - külföldi felmérésekre is célszerű lehet összpontosítani
- a nagyobb sokaság elérésére.

3.2 HIPOTÉZISEK VALIDÁCIÓJA

A kérdéssort a 1 sz. melléklet tartalmazza.

A kutatás célja

- az üzleti modellek alkalmazásának tudatossága,
- az üzleti modellekkel kapcsolatos elvárások felmérése
- az üzleti modellek alkalmasságának

az elemzése.

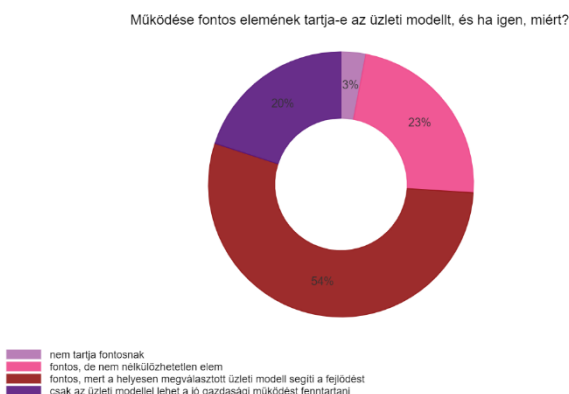
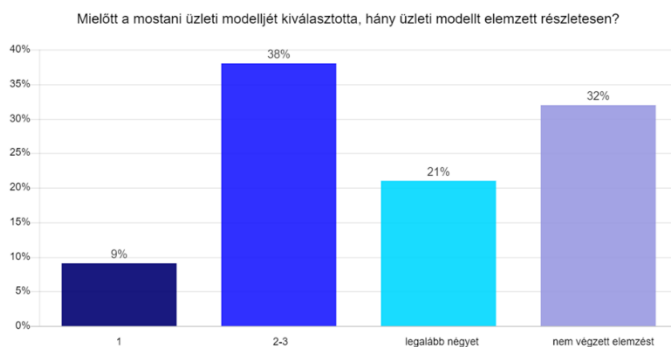
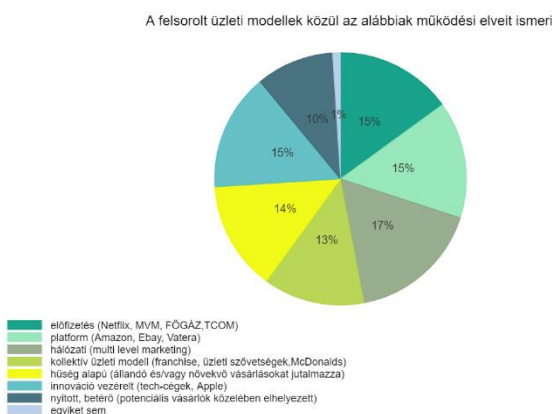
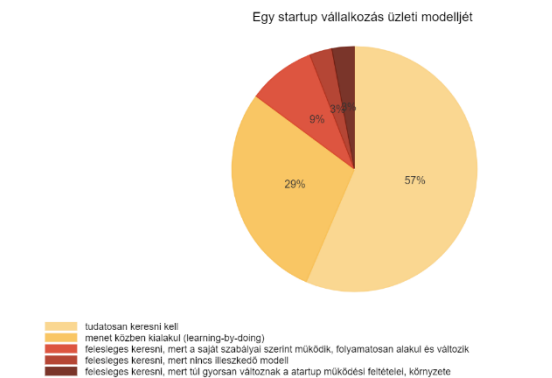
Sorszám	Fő témakör	Eredeti hipotézis	Eredeti hipotézis értéklése	Elfogadott állítás	Releváns kérdések sorszáma
H1	Tudatosság, modellválasztás	A startup vállalkozók legalább 40%-a nem tudatosan alkalmazza a használatban lévő üzleti modelljét.	helyes		1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 31, 32, 33, 35
H2	Alkalmasság, illeszkedés	A cégek kétharmada úgy gondolja, hogy az iparágára / üzletmenetére elvileg illeszkedő üzleti modellt jelentős mértékben módosítani kell ahhoz, hogy valóban alkalmazható legyen.	nem helyes	A cégek megközelítőleg kétharmada úgy gondolja, hogy az iparágára / üzletmenetére elvileg illeszkedő üzleti modellt nem szükséges jelentős mértékben módosítani ahhoz, hogy valóban alkalmazható legyen.	1/c, 5/a, 8, 9, 10, 33, 50
H2.1	Hasznosság	A cégek legalább 30%-a úgy gondolja, hogy létezik számára hasznos üzleti modell.	helyes		5/a, 6, 8, 26, 31, 32, 33, 34
H3	Hitelesség, megbízhatóság, előre jelzési képesség	A cégek legalább 50%-a nem tartja hitelesnek az üzleti modellek előre jelzéseit.	helyes, de pontosított	A cégek legalább 2/3 részben nem tartják hitelesnek az üzleti modellek előre jelzéseit, amelynek hátterében főként a vállalkozások hasonló arányú, indokolatlan kockázatkerülő elvárásai állnak.	7, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27,
H4	Elvárások	A cégek többsége a jól bevezetett üzleti modelltől „várázslatot” vár.	helyes		7, 11, 12, 13, 19, 20, 23, 24, 26, 29, 30, 39
H4.1	Elvart újdonság, hozzáadott érték	A cégek többsége nem gondolja, hogy az új üzleti modell teljesen új utakat, üzleti struktúrákat jelölhet ki számára.	nem helyes	A cégek többsége úgy gondolja, hogy az új üzleti modell lényeges változásokat, új üzleti struktúrákat jelölhet ki számára.	36, 37, 38, 39
H5	Megvalósíthatóság	A cégek legalább 40%-a nagy erőfeszítésnek/nem megtérülőnek gondolja az új üzleti modellre való áttérést.	helyes, de pontosított	A cégek legalább 30%-a nagy erőfeszítésnek/nem megtérülőnek gondolja az új üzleti modellre való áttérést.	25, 28,29,30
H5.1	Alkalmazási nehézségek	A cégek többsége az üzleti modelleket túlságosan bonyolultnak alkalmazhatónak látja	nem helyes	A cégek többsége az üzleti modelleket nem látja túlságosan bonyolultnak alkalmazhatónak.	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 25
H6	Tervezhető működés	Rugalmas és agilis üzleti modell a startupok működését jelentősen segíti.	helyes		44,45,46,47,48,49, 50
H6.1	Gazdasági elemzések hatása	Makrogazdasági elemzéssel a startupok kockázata extrémén csökkenthető	nem helyes	Makrogazdasági elemzések és mutatók a startupok 1/3 részének a döntéseit jelentősen befolyásolják.	28, 40, 41, 42, 43

Hipotéziseink a következők:

H1. Tudatosság, modellválasztás

A startup vállalkozók legalább 40%-a nem tudatosan alkalmazza a használatban lévő üzleti modelljét.

Releváns kérdések sorszáma: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 31, 32 33, 35



Hipotézis értékelése: helyes

Indoklás:

A válaszadók 57% szerint tudatosan kell keresni a modellt, 29% eleve menet közben, (öntanulással) kívánja kialakítani, míg 9% valamilyen okból feleslegesnek gondolja. Itt a válaszadók határozottsága is mérvadó, mert az 5 kérdésből 3 úgy kezdődött, hogy „felesleges keresni, mert”, és mégis mindösszesen csak 9% választott e közül a három alternatíva közül.

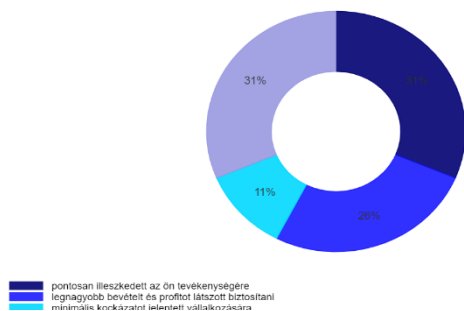
A felsorolt modellek arányának ismerete meglehetősen egyenletes 12%+/-2% – tehát nagyjából azonosan ismernek tekinthetők, ugyanakkor az ismert modellek száma válaszadónként átlagosan 4,6 a felsorolt 7 jellegzetes modellből, azaz 68%-os a modellek átlagos ismertsége.

A modell kiválasztása során 2-4 modellt vizsgál (tudatosan választott) a válaszadók 59%-a, semmilyen modellt nem vizsgált 32%.

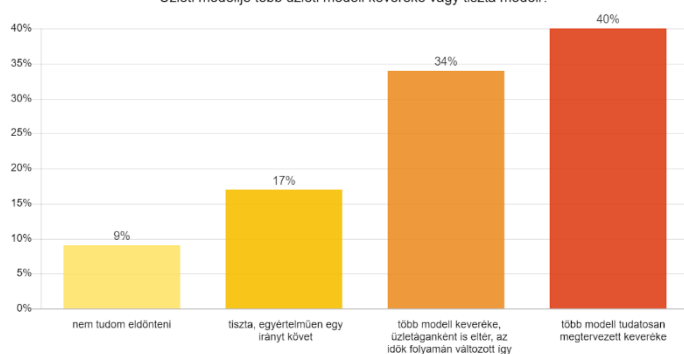
Az üzleti modell létét egyöntetűen fontosnak jelölték, kizárólagos fontosságúnak 20% tartja, fontosnak és

hasznosnak a *jól megválasztott üzleti modellt* 54%, míg fontosnak, de nem nélkülözhetetlennek 23% véli.

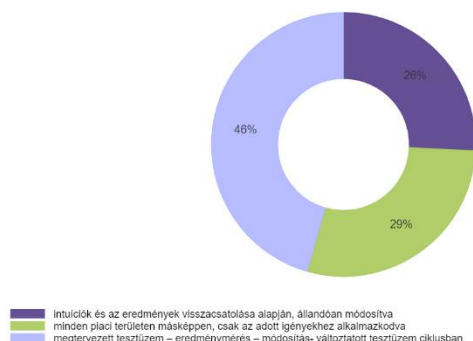
Milyen fő szempont alapján döntött a jelenlegi üzleti modellje mellett?



Üzleti modellje több üzleti modell keveréke vagy tiszta modell?



Ha nincs az Ön vállalkozása számára alkalmas / hasznos üzleti modell, akkor hogyan működteti vállalkozását?



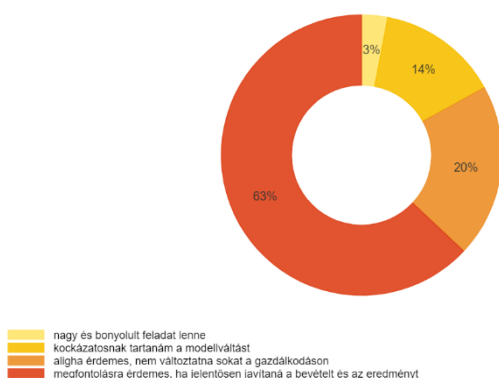
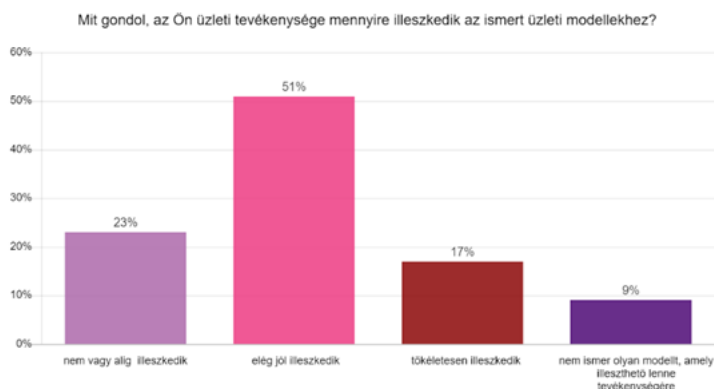
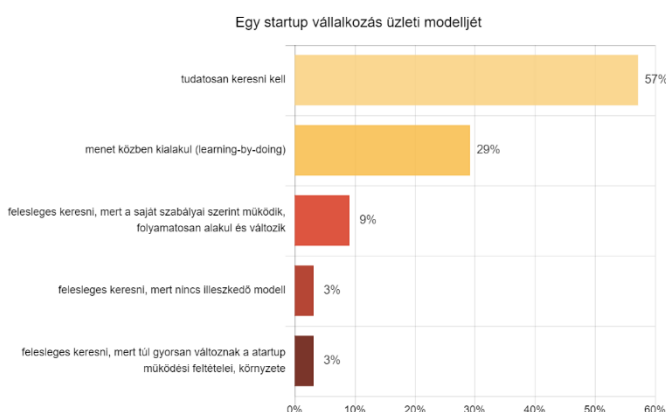
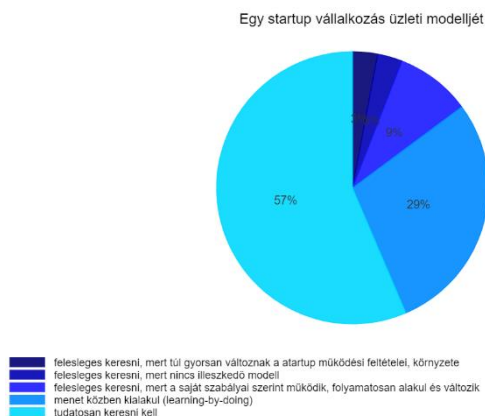
Az üzleti modelljét illetően a válaszadók egyértelmű modellt követnek 17%-ban, és tudatosan megtervezett, több modell keverékeként jellemezték működésüket 40%-ban, ezt a két választ tekinthetjük tudatos választásnak, tehát összesen 57%-ban. A két másik válaszra (nem tudja eldönteni ill. idők során alakult így) a *tudatos választás nem jellemző, ez 41%-ot tesz ki.*

A vállalkozás működtetésének mikéntjére a 35/ kérdésre adott válaszban 26% intuíciókat, 28% promt alkalmazkodást jelölt meg, ez összességében 54% *nem megtervezett, tehát nem tudatos* működést jelent.

Összességében azt állapíthatjuk meg, hogy H1 hipotézisünk helyes, a válaszadók 60%-a körül szóródik a tudatos modellválasztók száma, tehát a 40% nem tudatosan választ.

H2. Alkalmasság, illeszkedés

A cégek kétharmada úgy gondolja, hogy az iparágára / üzletmenetére elvileg illeszkedő üzleti modellt jelentős mértékben módosítani kell ahhoz, hogy valóban alkalmazható legyen.



Releváns kérdések sorszáma: 1/c, 5/a, 8, 9, 10, 33, 50

Hipotézis értékelése: **nem helyes**

Helyes állítás: A cégek megközelítőleg kétharmada úgy gondolja, hogy az iparágára / üzletmenetére elvileg illeszkedő üzleti modellt *nem szükséges jelentős mértékben módosítani ahhoz, hogy valóban alkalmazható legyen.*

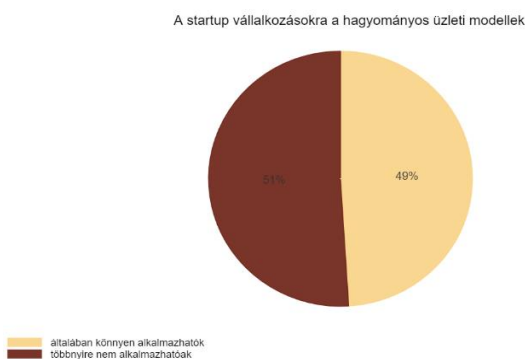
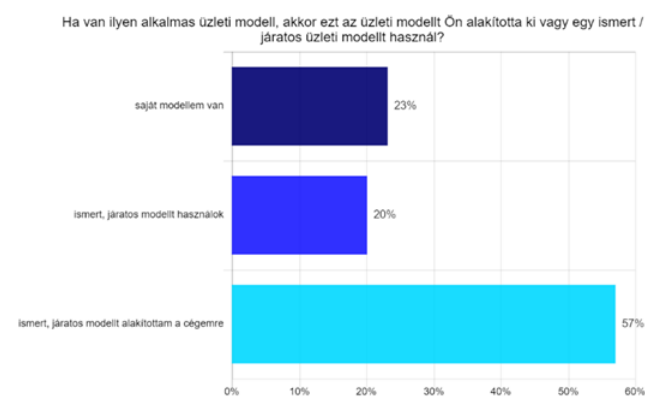
Indoklás:

Az 1/c „felesleges keresni, mert nincs illeszkedő modell” 3%-os értékelése már mutatja, hogy a vállalkozások döntő többsége „modellhívó”, és az 5/a kérdésre válaszolva „*pontosan illeszkedő*” modell miatt választotta a jelenlegit a válaszadók 51%.

Az üzleti tevékenység vs. modell illeszkedésére az „elég jól” (51%) vagy „tökéletesen illeszkedik” (17%) választ adta - *azaz igen/valamelyest értelmezés összesen 68%* -, míg az „nem/alig” (23%) vagy „nem ismer olyat” (9%), tehát „nem” összesen 32%. Érdekes és érzékeny alátámasztási / viszonyítási pontot találunk itt az 5/a kérdéshez, ahol az illeszkedést a kiválasztási szempontként vizsgáltuk, és a

megfogalmazás a „pontosan” szót tartalmazta (33%), mely megfogalmazás a „tökéletesen” (17%) és az „elég jól” (51%) között helyezkedik el a szemantikai értelmezés szerint, és a kiválasztása is megközelítőleg a matematikai átlagértéket hozza. A modell átalakítása vs üzleti tevékenységre adott válaszokból az derül ki, hogy 71% úgy érzi, némi átalakítással illeszkedne – ez elég jól korrelál az előző kérdésre adott „tökéletesen” és „elég jól”, mindösszesen 67%-os értékre. Lehetetlennek az illesztést senki nem gondolja – azaz a modellek biztosan működtethetők -, de „jelentős” (23%) vagy feleslegesen nagy (8%) befektetésnek ítéli, mindösszesen 31%, *nem éri el a minta 1/3 részét sem*.

Az üzleti modell illesztésére vonatkozó kérdésben a saját üzleti modell átalakítási hajlandóságára kérdeztünk, kockázatosnak (11%) vagy változásra nem érdemesnek ítélte (22%) ezt összesen 33%, míg – előnyös változások érdekében – 67% felvállalja a változást. Ez utóbbi szám ugyancsak érdekes módon korrelál az illeszkedéssel kapcsolatos válaszokkal, az értelemszerű modellhez történő alkalmazkodási hajlandóságot/szándékot alátámasztva.



Ugyanezt az alkalmazkodási hajlandóságot hangsúlyozza a 33/ kérdésre adott válasz, ahol az ismert, *járatos modellt alakította a válaszadók 57%-a* a saját cégére. Itt ugyan a mértékre nem kérdeztem rá, hogy milyen mértékű volt az átalakítás, csak a tényt ismerjük.

Az 50/ kérdésben határozott állásfoglalást kértem arról, hogy a startup modellekre a hagyományos modellek könnyen vagy többnyire nem alkalmazhatóak-e, itt 51-49%-os arányt jelöltek a válaszadók. Itt a módosítást indokoltnak/nehezebbnek érzők aránya kissé magasabb az előbbieken ismertetettnél, de valószínűleg a

határozott startupokra vonatkoztatás húzta el egy kissé ebbe az irányba.

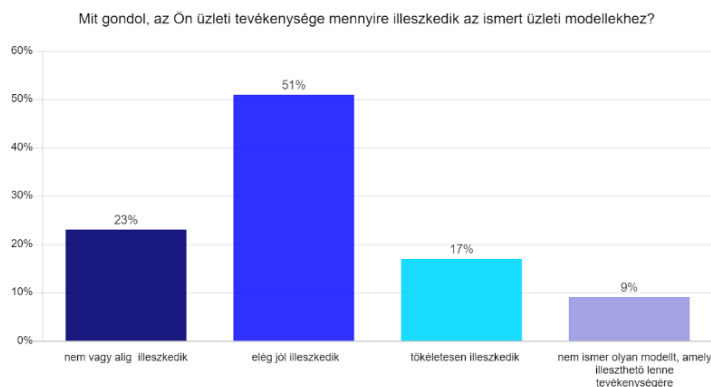
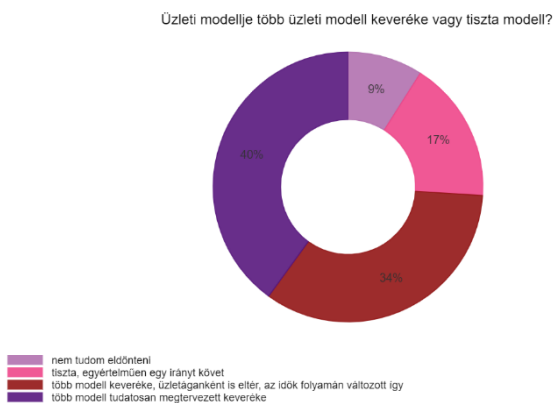
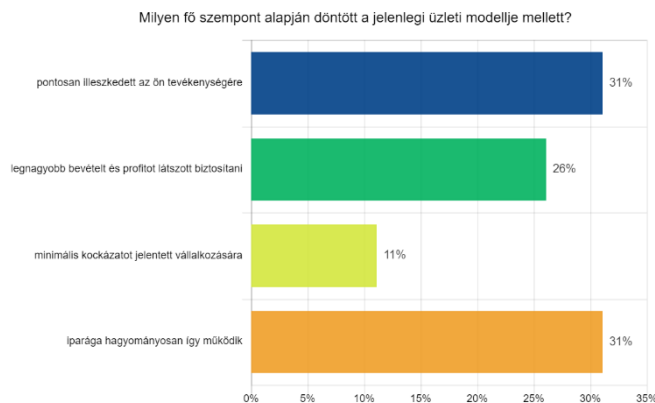
A fentiek alapján a hipotézis nem helyes, az állítást helyesbítettem.

H2.1. Alhipotézis: hasznosság

A cégek legalább 30%-a úgy gondolja, hogy létezik számára hasznos üzleti modell.

Releváns kérdések sorszáma: 5/a, 6, 8, 26, 31, 32, 33, 34

Alhipotézis értékelése: helyes



Indoklás:

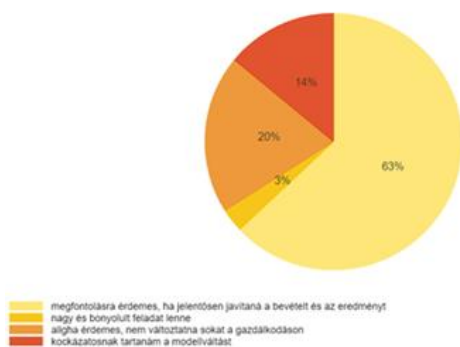
Az 5/a kérdésre adott válasz egyértelműen jelzi, hogy a modellválasztás egyik fő motivációja az *tevékenységhez való illeszkedés* (31%). Az üzleti modell tudatos választása a 6/ kérdés alapján 51%, ha nem *tartaná hasznosnak*, miért választaná valaki tudatosan üzleti modelljét

Hasonlóképpen, elég jól vagy tökéletesen illeszkedőnek állítja a 8/ kérdésben a válaszadók 68%-a az üzleti modelljét.

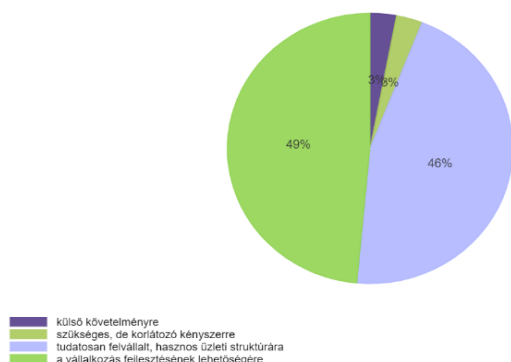
A 10/ kérdésre adott válasz áttételesen támasztja alá az alhipotézist, mert a változtatást csak akkor látják a vállalkozások értelmesnek, ha hasznos is (63%), azaz érzékelnek használható üzleti modellt, még ha csak bizonyos feltételek között is látnák megfontolandónak az átállást, de a modell létében nem kételkednek. A 26/ kérdésre válaszolva az üzleti modellt üzletfejlesztési lehetőségnek (49%) és hasznos struktúrának (46%)

ítélték mindösszesen 94%-ban, azt gondolom, hogy ez a hasznosság felismerését már önmagában is elegendően kihangsúlyozza.

Mit gondol, érdemes-e az Ön üzletmenetét úgy átalakítani, hogy egy ismert üzleti modellre illeszkedjen?



Az Ön vállalkozása egy üzleti modellre úgy tekint, mint

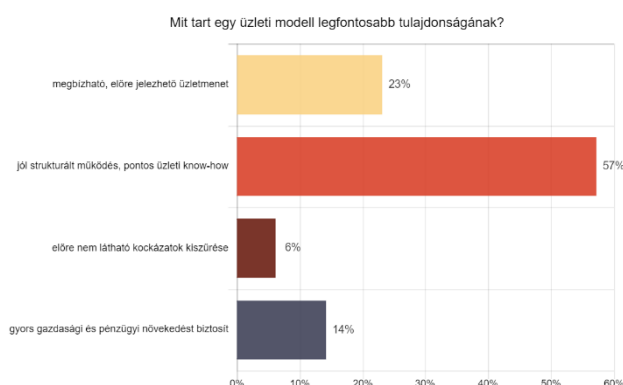


modellek előre jelzéseit.

Releváns kérdések sorszáma: 7, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27,

Hipotézis értékelése: helyes, de célszerű pontosítani

Pontosított hipotézis: A cégek legalább 2/3 részben nem tartják hitelesnek az üzleti modellek előre jelzéseit, amelynek háttérében főként a vállalkozások hasonló



A 31 – 33 kérdésekre adott válaszok teljesen egyértelműsítik a hasznos modellek létét (89%), de azokat a cégek 72%-a csak részben alkalmazza, 28%-a azonban határozottan ezeket alkalmazza, tehát hasznos a számára.

Az elégedettséget konkrétan is megkérdeztem – 34. kérdés –, 44% igennel válaszolt az alkalmazott modellre vonatkozóan.

Az alhipotézist a fentiek alapján helyesnek minősíthetjük.

H3. Hitelesség, megbízhatóság, előre jelzési képesség

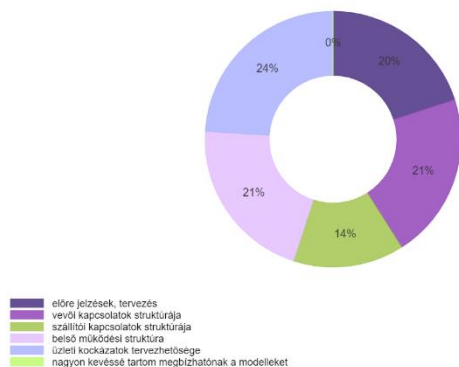
A cégek legalább 50%-a nem tartja hitelesnek az üzleti

arányú, indokolatlan kockázatkerülő elvárásai állnak.

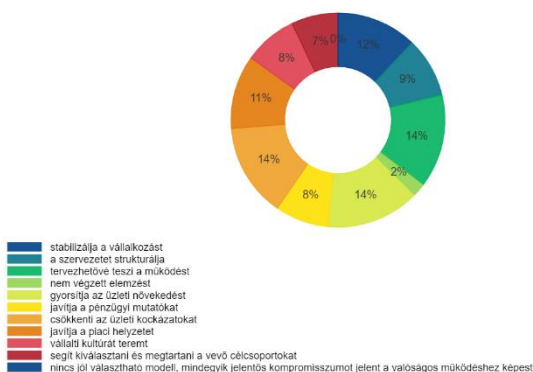
Indoklás:

A 7/ kérdésben a válaszadók mindössze 23%-a tartotta az üzleti modellek legfontosabb tulajdonságának a megbízható előre jelzést.

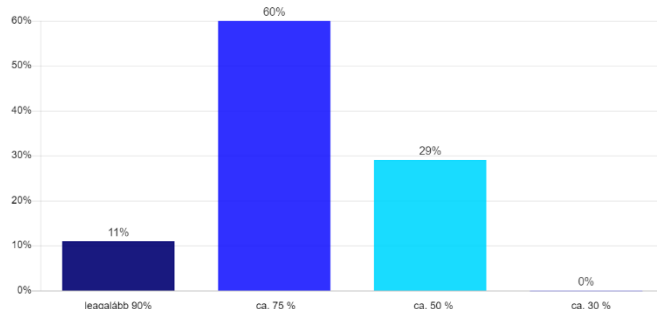
Mit gondol, az üzleti modellek mely területeken tekinthetők elegendően megbízhatónak?



A jól megválasztott üzleti modell :



Az üzleti modell előrejelzéseitől az alábbi pontosságot várja el:



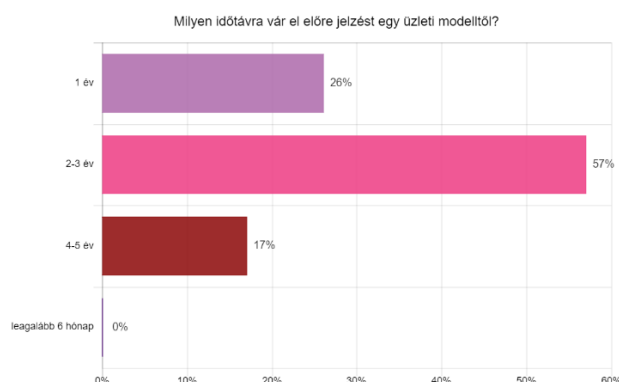
Ugyanakkor, a 21/ kérdésben a „kevésbé megbízható előre jelzési képességet” a válaszadók egyöntetűen elutasították, és ugyanebben a kérdésben a „tervezést, előre jelzést” csak 20% jelölte elegendően megbízhatónak. Ennek a kérdésnek a másik tanulsága, hogy az üzleti kockázatok tervezhetőségét értékeli legmagasabbra a modellek esetében (24%), valószínűleg, mint kívánatos, a korábbi / mások hibájából tanulás útján történő kockázatkerülés lehet a háttérben (Hofstede-modell alapján ez az egyik karakteres nemzeti vállalkozási tulajdonságunk).

Az előre jelzésekkel kapcsolatos elvárások élén a jövedelmezőség szerepel (44%).

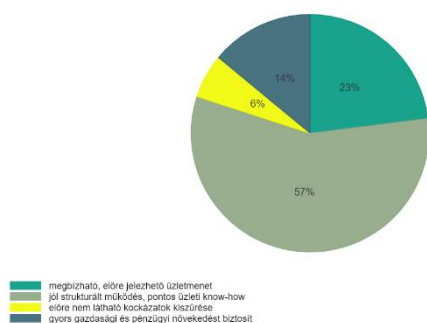
A 27/ kérdésben a jól megválasztott modellről is csak a válaszok 14%-a állítja, hogy hogy jól tervezhetővé teszi a működést.

A megbízható előre jelzést – bár kívánatosnak tartják -, de inkább 15-20% körüli értéken érzik valóságosnak a válaszadók.

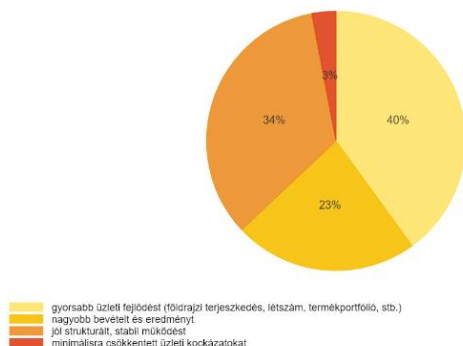
A 23-24 kérdésekre adott válaszokból kiderül, hogy a „megbízhatatlan előre jelzés” érzése



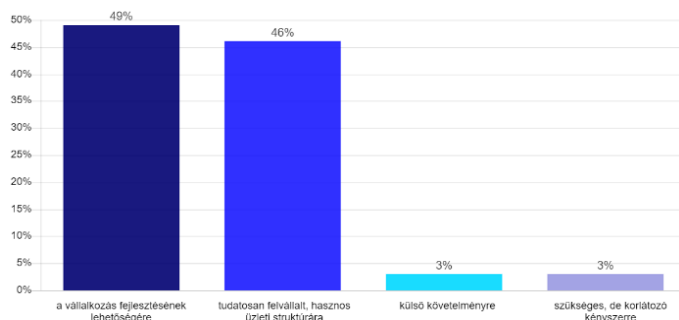
Mit tart egy üzleti modell legfontosabb tulajdonságának?



Mit várna el egy új üzleti modell bevezetésétől?



Az Ön vállalkozása egy üzleti modellre úgy tekint, mint



elsősorban a túlzott elvárásokhoz kapcsolódik. Itt a válaszadók a modellektől 2 évnél hosszabb időtartamú (összességében 74%) és legalább 75%-os biztonságu (összesen 71%) előre jelzést vártak el, ami nyilvánvalóan nem lehetséges.

A fentiek alapján a hipotézis helyes, mégis azt gondolom, hogy – az említettek miatt - pontosított formában fogadom el.

H4. Elvárások

A cégek többsége a jól bevezetett üzleti modelltől „varázslatot” vár.

Releváns kérdések sorszáma: 7, 11, 12, 13, 19, 20, 23, 24, 26, 29, 30, 39

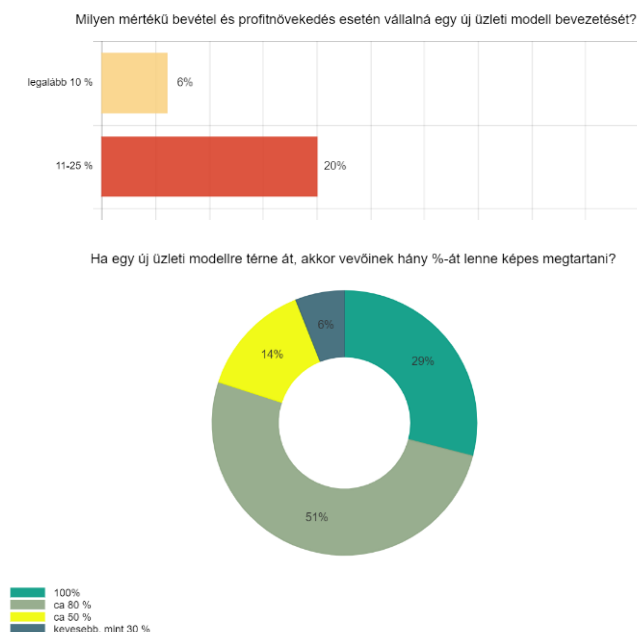
Hipotézis értékelése: helyes

Indoklás:

Az üzleti modellel kapcsolatos elvárások 7/ kérdésre adott válaszok szerint többségében a strukturált működés és pontos üzleti know-hoz kapcsolódnak (57%), ami a megbízható és az előre jelezhető üzletmenettel együtt (23%) összesen 80%-ban elvárás. Hasonlóan, a 26/ kérdésre adott válasszal 95%-ban tekintik az üzleti modellt strukturálónak és fejlesztőnek. Az üzleti modellt tehát már önmagában is bőven 80% feletti arányban fontos üzleti eszköznek gondolják és ez lényeges szempont.

A 11/ kérdésben más formában, egy új üzleti modell bevezetésével kapcsolatos kérdésre gyorsabb növekedést és nagyobb bevételt / eredményt összesen 63% várna el.

Az üzleti modellt váltási hajlandósáért cserébe (12/-13/ kérdések) legalább 26-50% növekményt tételez fel a válaszadók 72%-a mind gazdasági, mind profit növekedés területén, ebből, ezen belül több, mint 50% növekedést tételez fel az megközelítőleg az egynegyedük.

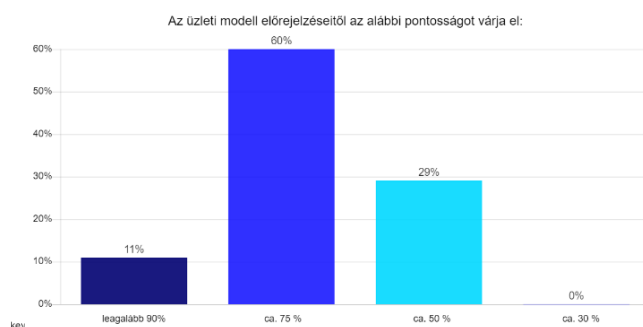


Az üzleti modellváltás egyéb hatásairól nyilatkozva (19/-20/ kérdések) mind a beszállítók, mind a vevők több mint 80%-át biztosan megtudná tartani a megkérdezettek ca. 80%-a (erről tudjuk, hogy a természetes lemorzsolódás – business churn - is nagyobb ennél).

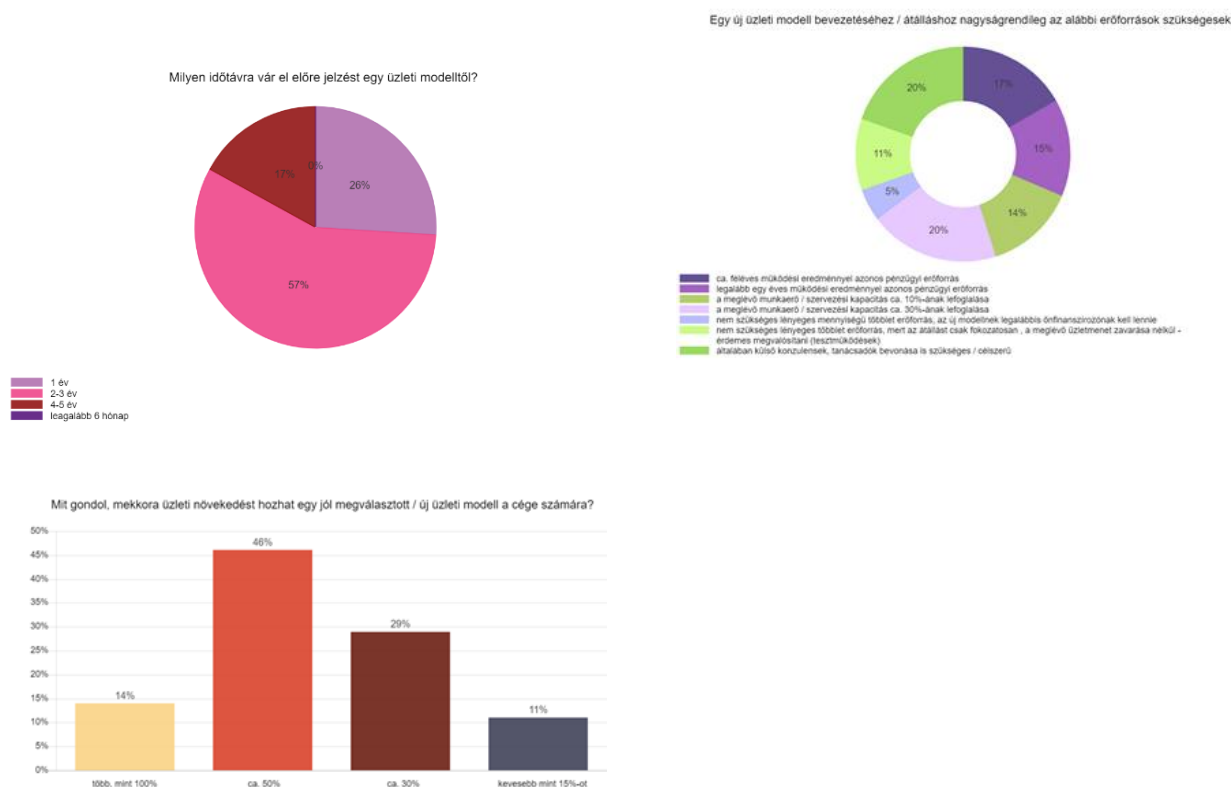
A cégek túlnyomó többsége (ca. 70%) a 23/-24/ kérdésekre adott válaszában legalább 75%-os pontosságú előre jelzést vár, mindezt minimum 2 éves időtartamra.

A 30/ kérdésben a modellváltáshoz szükséges befektetési hajlandóságot vizsgáltuk, itt a 10-30%-os munkaerő többletkapacitást feltételez a válaszadók 20%-a, legalább féléves működési eredmény felhasználást véli 17 % szükségesnek (nem érzékelt szükséges többlet erőforrást a megkérdezettek összesen 16%-a), míg a váltás időtartamát fél-egy évben jelölte meg a válaszadók 89%-a 29/ kérdésre válaszolva.

A 39/ kérdésre adott válaszokban az körvonalazódik, hogy az üzleti modell legalább 50% fejlődést hoz a válaszadók 60%-a szerint, és ca. 30%-ot pedig további 29% várja el, azaz több, mint 30%-nyi fejlődést vár a válaszadók 89%-a.



A felsoroltak alapján a hipotézist helyesnek fogadom el, és egyben megállapítom, hogy az túlzó elvárások mellett a ráfordítási oldallal elég pontosan tisztában vannak a vállalkozók.



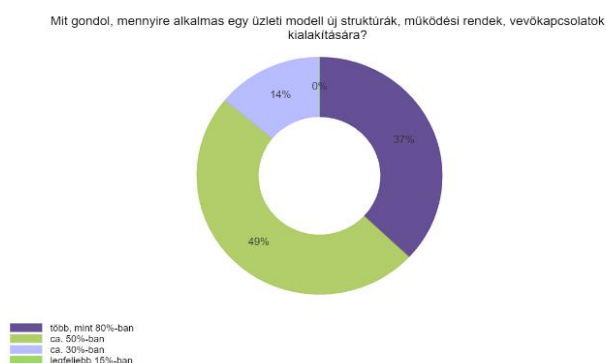
H4.1. Alhipotézis : Elvárt újdonság, hozzáadott érték

A cégek többsége nem gondolja, hogy az új üzleti modell teljesen új utakat, üzleti struktúrákat jelölhet ki számára.

Releváns kérdések sorszáma: 36, 37, 38, 39

Alhipotézis értékelése: nem helyes

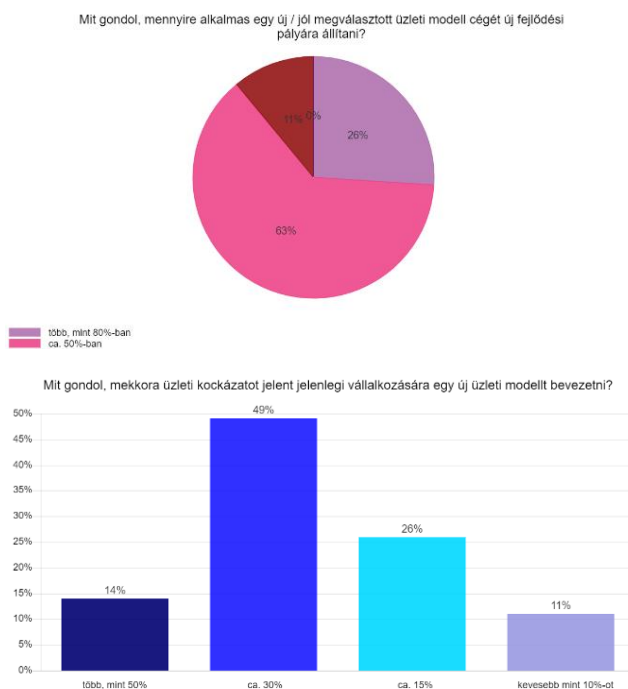
Elfogadott állítás: A cégek többsége úgy gondolja, hogy az új üzleti modell lényeges változásokat, új üzleti struktúrákat jelölhet ki számára.



Indoklás:

A 36/ kérdésre adott válaszokból az derül ki, hogy a válaszadók 86%-a legalább 50%-ban alkalmasnak véli az üzleti modellt új struktúrák és kapcsolatok kialakítására.

Még mindig 4/5 arány feletti (89%) azok hányada, akik legalább 50%-os biztonsággal új

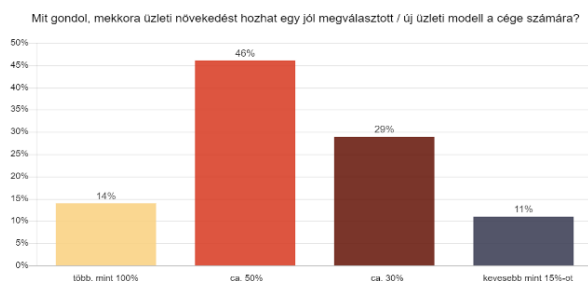


fejlődési pályát is feltételeznek egy üzleti modell bevezetését követően.

Az új utak, struktúrák bevezetését nem érzik a megkérdezettek különösen kockázatosnak, 30% alatti kockázatot érzékelnek 86%-os arányban, ami az előző állítás rejtett inverze. Ha ugyanis az új üzleti modellt teljesen új pályának is érzékelik, akkor a kockázatot is magasabbra értékelnék a válaszadók, de ez nem így történt.

Az új üzleti modelltől mindenesetre komoly fejlődést várnak, legalább 50% üzleti növekedést vélelmez a válaszadók

49%-a, de több mint 30%-ot elvár a megkérdezettek 63%-a. A 30%-os növekedést pedig minden cég életében már jelentősnek változásnak kell értékelnünk.



Az ismertetett eredmények alapján a hipotézis nem állja meg a helyét, az állítást a felmérésben tapasztaltak szerint módosítottam.

H5. Megvalósíthatóság

A cégek legalább 40%-a nagy erőfeszítésnek/nem megtérülőnek gondolja az új üzleti modellre való áttérést.

Releváns kérdések sorszáma: 25, 28, 29, 30, 39,

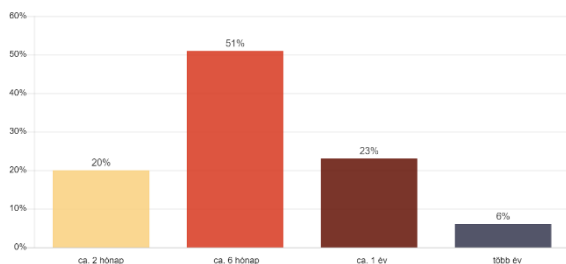
Hipotézis értékelése: helyes, de célszerű pontosítani

Elfogadott állítás: A cégek legalább 30%-a nagy erőfeszítésnek/nem megtérülőnek gondolja az új üzleti modellre való áttérést.

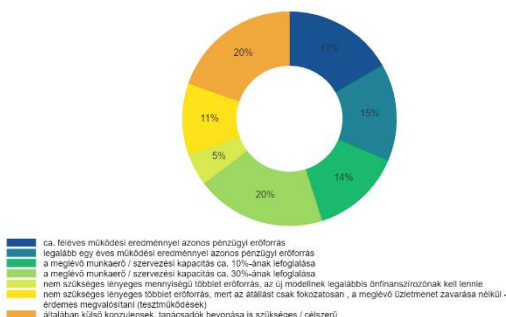
Egy üzleti modell bevezetéséhez szükséges / célszerű elvégezni az alábbiakat



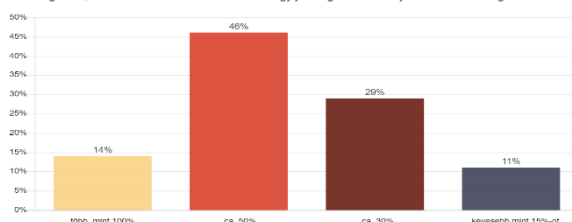
Egy új üzleti modell bevezetéséhez szükséges



Egy új üzleti modell bevezetéséhez / áttárláshoz nagyságrendileg az alábbi erőforrások szükségesek



Mit gondol, mekkora üzleti növekedést hozhat egy jól megválasztott / új üzleti modell a cége számára?



Ha egy üzleti modell nem működik az ön vállalkozása számára megbízhatóan, akkor



Indoklás:

A 28/ kérdésre adott válaszok alapján a legfontosabbnak a versenytársak viselkedését (14%), a saját vállalkozás ismeretét (16%) és az előzményadatok elemzését (13%).

A modell bevezetéséhez 6-12 hónapot határozott meg a válaszadók 74%-a, tehát megfontolt, alapos munkát tételnek fel.

A 30/ kérdésre adott válaszokból az is kiderül, hogy a modell bevezetéséhez legalább 6-12 hónapos eredménytartálékot képezne a válaszadók 32%-a, míg külső konzulensek, tanácsadók bevonását is igényli 20%. Az tehát egyértelmű, hogy komoly ráfordítási igényt látnak a startupok. Azzal is számol legalább 34%, hogy 10-30%-nyi humánkapacitást is külön le kell kötnie.

A cégek legalább 30%-a mindenképpen tehát komoly anyagi erőfeszítésre is készül. Ha azt is figyelembe vesszük, hogy a döntő többség 6-12 hónapra teszi a változás idejét, ez még nagyobb terhet ró a cégekre.

Ha azt is megvizsgáljuk, hogy milyen megtérülésre számítanak, akkor kiderül, hogy 30-50% üzleti növekedést vár el válaszadóink 75%-a, valószínűleg ez is elég komoly kihívást jelent a vállalkozása számára.

Durva becslés, de ha a változásra befektetésre kerül átlagosan az éves profit 75%-a akkor az elvárt növekedési ráták mellett is – ami nyilván a „jó lenne” kategóriában van egyébként is –

legalább 2-3 év szükséges ahhoz, hogy a cég utolérje magát az egyébként változatlan állapothoz

képest. És valószínűleg ez a magyarázata a 25/ kérdésre adott válasznak is, nevezetesen a rosszul működő modellt a lecserélése helyett a megkérdozettek területenként inkább javítgatnák semmint leváltás (63%). Áttételesen ez az érték is utal arra, hogy mekkora valóságos tehernek érzik a vállalkozók a modellváltást.

A hipotézist a válaszok és az áttételes következtetések alapján igaznak fogadom el azzal a módosítással, hogy a 40%-os arányt 30%-ra csökkentem.

H5.1. Alhipotézis: Alkalmazási nehézségek

A cégek többsége az üzleti modelleket túlságosan bonyolultan alkalmazhatónak látja

Releváns kérdések sorszáma: 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 25

Alhipotézis értékelése: nem helyes

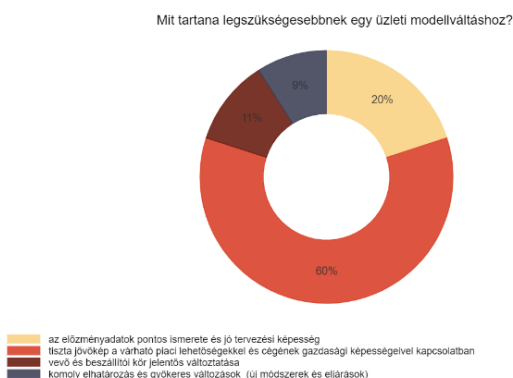
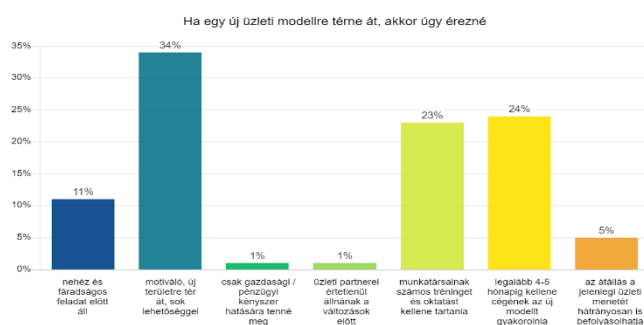
Elfogadott állítás: A cégek többsége az üzleti modelleket nem látja túlságosan bonyolultan alkalmazhatónak.

Indoklás:

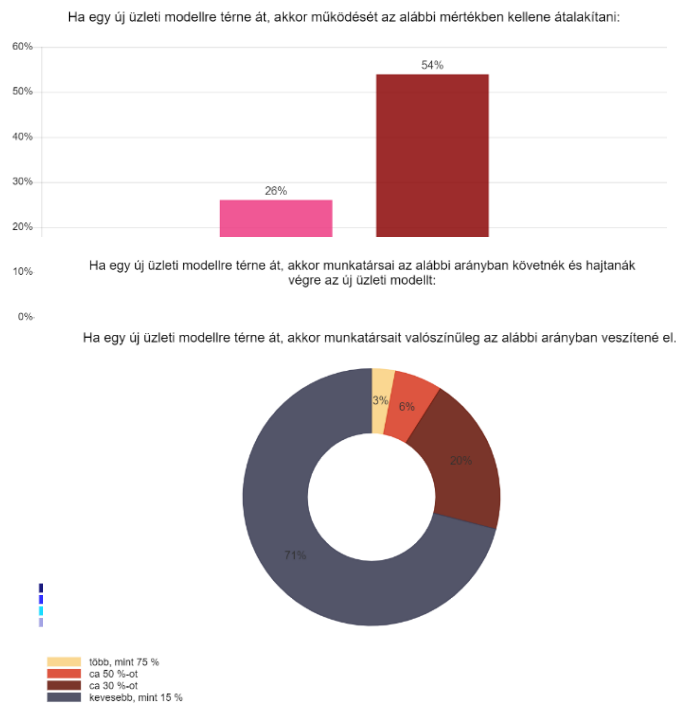
A kérdésekben kifejezetten az új modellekre való áttérést kihívásaira kérdeztem rá, mert azt gondolom, hogy a meglévő modell működéséhez a vállalkozások hozzászoktak / idomultak, így az új alkalmazás, mint kihívást pontosabban érzékelik és fogják véleményezni.

A 14/ kérdésben mindössze 11% vélte úgy, hogy nehéz és fáradságos munka az átállás, és 34% motiváló új területet érzékel.

A 15/ kérdésben a túlnyomó többség 80% jelöli meg szükséges feltételként a saját vállalkozás ismeretét, tiszta jövőképét.



A 17/- 20/ kérdésekből nagyon alacsony kockázat derül ki egy modellváltás / bevezetés esetére, pl. 33%-uk a vevők 100%-át, 83% pedig a vevők több, mint 80-át képes lenne megtartani. Beszállítókra vonatkoztatva ez az arány összességében még magasabb, 83%.



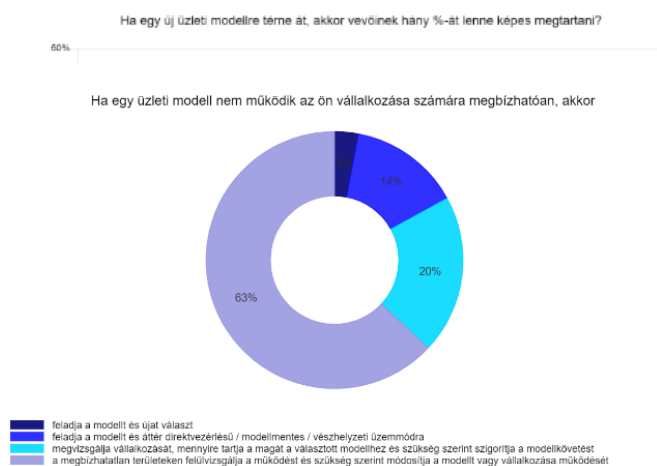
Talán a legelgondolkodtatóbb válasz az a 16/ kérdésre érkezett, nevezetesen, hogy a modellváltás esetén a működését a megkérdezettek 65%-a kisebb mértékben érzi szükségesnek megváltoztatni, mint 30%, itt felmerülhet az a kérdés, hogy valójában változik-e ténylegesen a modell.

(Megjegyzés: Azt gondolom, hogy ezek a számok a szándékokat fejezik leginkább ki, mint a valóságot, mert számos olyan – akárcsak adminisztratív - funkció is ismeretes (pl. önszámlázás) amelyekhez egy start-up elég nehezen tud alkalmazkodni, a vevők oldaláról érkező elvárások sorában pedig állhatnak JIT (just-in-time) beszállítások vagy komoly (autóipari) minőségbiztosítási rendszerek,

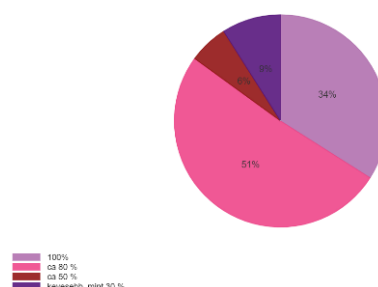
követelmények, auditok és elvárások, amelyekhez a startupok aligha tudnak gazdaságosan alkalmazkodni.) Hasonlóképpen, a saját alkalmazottak megtartása és modellkövetési szándékaik felmérése is nagyon bizakodó képet mutat.)

Ezt a kérdést árnyalják tovább a 25/ kérdésre adott válaszok, miszerint a vállalkozások egy modell nem megfelelősége esetén mindössze 5%-ban választanak új modellt, és 63%-ban pedig a hibásan működő területet felül vizsgálja és azt szükség szerint módosítja. Ezek a tények.

A fentiek alapján az alhipotézist el kell utasítanom, mert a cégek sem valóban kockázatosnak, sem bonyolultnak nem látják a modellek váltását, így az alkalmazását sem. Az más kérdés, hogy álláspontom szerint ez a helyzet nem a valóságot tükrözi, és minden bizonnyal egy újabb kutatást is érdemes lehet ebben az irányban még lefolytatni.



Ha egy új üzleti modellre térne át, akkor beszállítóinak hány %-a lenne képes követni az új modellben ?

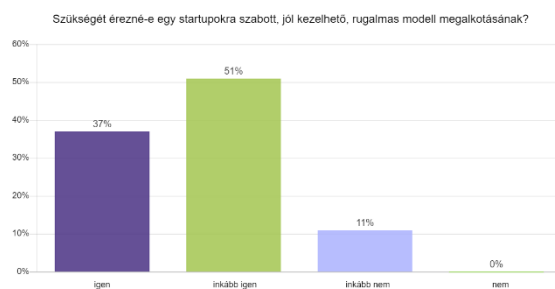
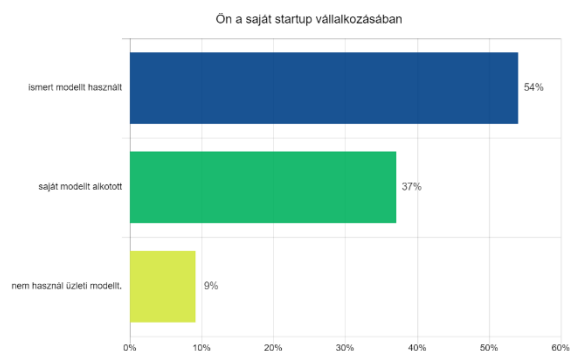
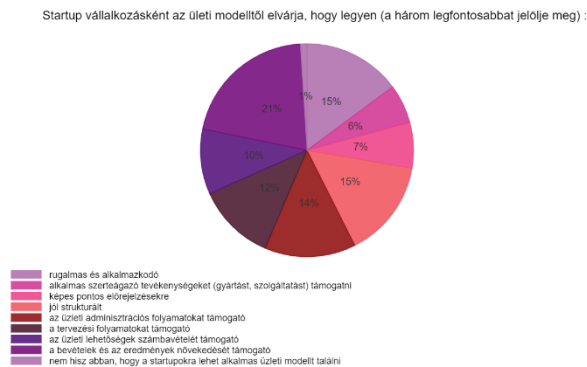


H6. Tervezhető működés

Rugalmas és agilis üzleti modell a startupok működését jelentősen segíti.

Releváns kérdések sorszáma: 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50

Hipotézis értékelése: helyes



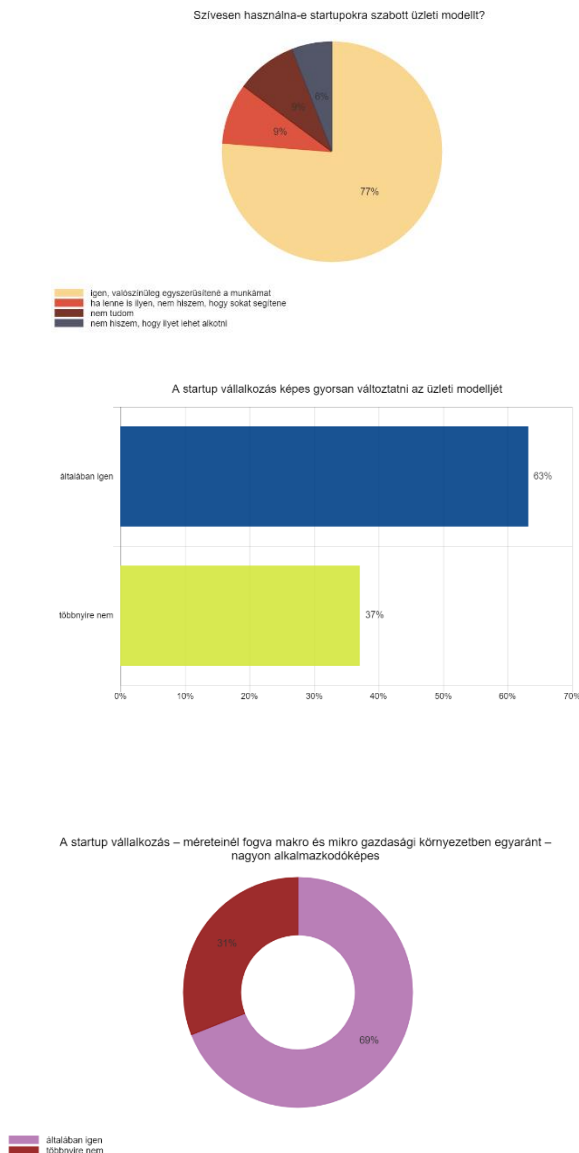
Indoklás:

A startup modellek legfontosabb tulajdonságaiként a válaszadók a bevételek és eredmények növekedését (21%), a jó strukturáltságot (15%) és a modell rugalmasságát (15%) jelölték meg.

A startup 54%-a ismert modellt használ, és figyelemre méltó arányban (37%) alkottak saját modellt, azaz, nem közel 46% nem talált megfelelő, hagyományos modellt.

A startupokra szabott modell megalkotását 37% határozottan szükségesnek érzi, inkább támogatja további 51%, inkább ellenzi (helyesebben szólva nem tartja szükségesnek) 11%. Az ú (inkább szükséges kategória tehát összességében itt is nagyon magas arányú (89%).

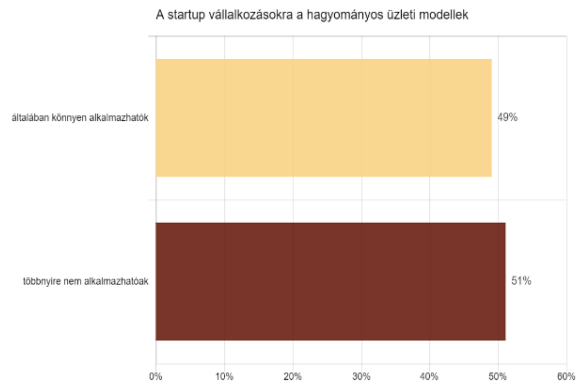
Arra a kérdésre, hogy szívesen használna-e startupokra szabott modellt (47/), 77% igennel, a mindössze 23% valamilyen okból – pedig három válasz is erre adott lehetőséget – kételkedett.



A startup vállalkozások rugalmasságára jellemző válaszok a 48/-49/ kérdésekre ugyancsak magas arányban, 63-78%-ban „általában igen” választ tartalmaztak.

Arról nyilatkozva, hogy a startupokra a hagyományos üzleti modellek könnyen alkalmazhatóak-e vagy sem, 63-37%-os eredmény született.

Az hipotézist tehát helyesnek fogadhatjuk el.



H6.1. Alhipotézis: Gazdasági elemzések hatása

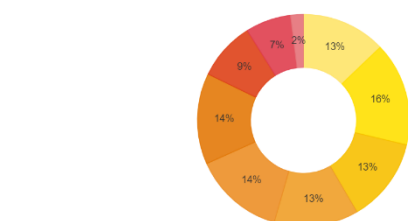
Makrogazdasági elemzéssel a startupok kockázata extrémén csökkenthető

Releváns kérdések sorszáma: 28, 40, 41, 42, 43

Alhipotézis értékelése: nem helyes

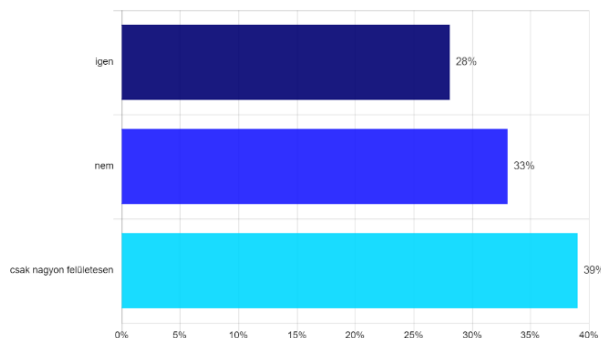
Elfogadott állítás: makrogazdasági elemzések és mutatók a startupok 1/3 részének a döntéseit jelentősen befolyásolják.

Egy üzleti modell bevezetéséhez szükséges / célszerű elvégezni az alábbiakat

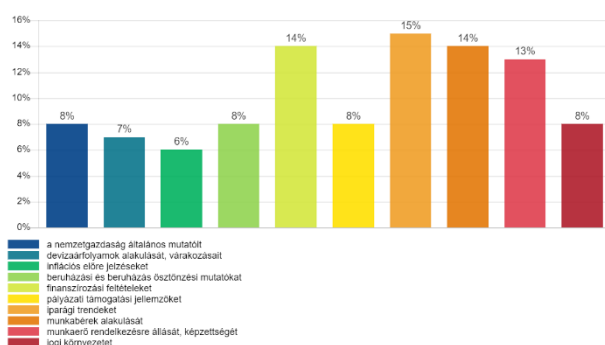


előzményadatok elemzése
saját vállalkozás képességeinek pontos ismerete
a vállalkozási környezet feltérképezése
saját termékek és szolgáltatások versenyképességének az elemzése
vevői igények és szokások elemzése
versenytársak működésének részletes vizsgálata

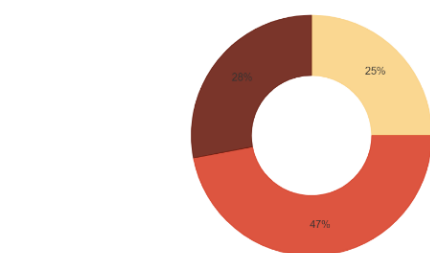
Végzett-e makrogazdasági elemzést startup vállalkozásának indítása előtt?



Ha végzett, akkor a makrogazdasági mutatók közül az alábbiakat elemezte



Ha végzett, befolyásolta-e döntését a startup működése szempontjából az elvégzett elemzés eredménye?



nem végeztem
kevésbé befolyásolta
jelentősen befolyásolta

Indoklás:

Elgondolkodtató a 28/ kérdésre adott válasz, amely az üzleti modellek bevezetéséhez szükséges feltételekre kérdezett rá, itt a makrogazdasági mutatók vizsgálatát mindössze 7% jelölte fontosnak.

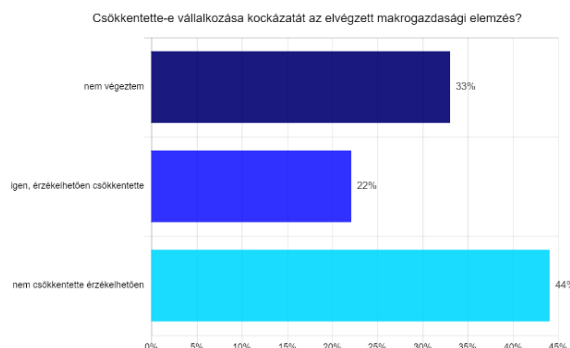
A 40/ kérdésre adott válaszban 28% végzett, 33% nem végzett, 39% pedig csak nagyon felületesen vizsgálta a makrogazdaságot.

Az elemzett mutatók tekintetében (41/kérdés) az iparági trendek (15%), munkabérek alakulása (14%), munkaerő rendelkezésre állása (13%) finanszírozási feltételek (14%) a leggyakrabban elemzettek. A nemzetgazdasági makro mutatók (infláció, devizaárfolyamok, általános mutatók) iránti érdeklődés 6-8%-os szinten marad.

Az elemzés végeredménye 28%-nyi válaszadót jelentősen befolyásolt döntésében, a 72%-ot pedig kevésbé (42/ kérdés).

Az makrogazdasági elemzésről a megkérdezettek 22%-a azt állítja, hogy üzleti kockázatát jelentősen csökkentette, míg 44% valójában nem érzékeli az elemzés értelmét.

A fentiek alapján azt állapítom meg, hogy a makrogazdasági mutatók elemzését ca. 1/3 rész végzi el, és az elvégzett eredményeket is a megkérdezettek kisebb része veszi figyelembe vagy tartja üzletileg relevánsnak (mindkét válasz 40% körül szóródik).



A hipotézist tehát ebben a formában nem lehet elfogadni, csak inverz és valószínűségi feltételként lehetne értelmezni, azaz, valószínű, hogy az alaposabb makrogazdasági elemzést végzettek között több a sikeres startup, de ebből a felmérésből ez nem volt igazolható.

KVALITATÍV KUTATÁS

3.3 SZEKUNDER

1960-2016 között 3329 üzleti modell témájú publikáció jelent meg, az üzleti modell innováció a versenyelőny fenntartásáért jön elsősorban létre (Horváth Dóra - Móricz Péter – Szabó Zs. Roland, Vezetéstudomány /Budapest Management Review XLIX. évf 2018.06. szám 2-12.old publikációját mélyebben értelmezve az alábbi összefüggéseket emelném ki a szekunder kutatásban, a stratégiai tervezés és az operatív szint közötti kapocs az üzleti modell (Móricz, 2009). A versenyelőnyök redukálódtak két év alá (Reeves – Love -Tillmanns, 2012) agilis, kockázatos körülmények között is gyors módszerekkel gyenge szakértelem mellett is értelmezhető és működtethető szemléletes megoldásra van szükség. Osterwalder és Pigneur 2010-ben így definálta az üzleti modellt: „azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket”. Giesen 2007-ben három fő irányvonalát definiálta az üzletimodell innovációnak, iparági modell-innovációja: ellátási lánc innovációja, új iparágakba betörés, új iparágak létrehozásán, egyedi eszközök azonosítása. A bevételi modell innovációban az ajánlatok megújításával, újra árazással ér el bevételt. A harmadik modell a vállalkozás szerkezetének képesség és eszközkonfigurációjának megújítását jelenti. Csáth Magdolna 2012-ben úgy definiálta az üzletimodell-innovációt, mint a vállalkozás teljes megújítását. Plantés-Finforck, 2008; Csath, 2012; Eichen-Freiling-Matzler, 2015; Stampfl, 2016; Bashir-Verma, 2017; években az alábbi okokat gyűjtötték táblázatba az üzletimodell-innováció fő kiváltó okaiként :

- kialakult iparági hanyatlás
- technológiai tényezők

- új iparág születése

Harvard Innovation Lab javaslata szerint „Invent your unique business model!” találjon fel a startup vállalkozás egy egyedi üzleti modellt a túlélése érdekében. Miért nincsen startupok számára speciális üzleti modell tréningek? Milyen korábbi üzleti modellek léteznek és ezek miért nem alkalmazhatóak a startup vállalkozási környezetben? Miért várjuk el a végtelen kreativitást a startup alapítóktól stratégiai menedzsment területen is, amikor jellemzően mérnökök alapítják a startupokat innovatív technológiákkal? Közgazdászoktól miért nem várjuk el egy gyártó berendezés vagy gép vagy jármű megtervezését, méretezését, validálását és megépítést? Hasonlóan kiemelkedő és unikális teljesítmény születne, mint a fenti felhívás inverz eredményeként.

Fontosnak látom a startupperek számára a létező üzleti modellek, elemzését, tréningjét melyek sikeresek közülük, melyek képesek iparági szinten valódi gazdasági produktumot megvalósítani, milyen innovatív új modelleket vállalhatnak fel a kockázat csökkentése és a biztosabb pénzügyi eredmények elérése és a scaleup-juk értékének növelése érdekében, milyen módon érdemes új üzleti modelleket tervezniük?

A fenti kérdéseket vizsgálva a modellek szakirodalmi felosztása többféle – egymást leginkább kiegészítő - logikát is követ, az egyik szélesebb horizontú, inkább a funkcionalitásra koncentráló felosztása az alábbi (Barakonyi Károly 2011) :

- nyitott üzlet : hagyományos vásárló tér a potenciális vevők feltételezett mozgásterében, kiskereskedelmi egységek
- előfizetési modell : ismételt eladások, MVM, FŐGÁZ, Díjbeszedő Holding, KGFB és Casco biztosítás, NETFLIX
- csali és a horog modell : alacsony áron eladott berendezés, melyhez folyamatosan drága alkatrészt kell vásárolni, személygépjármű és alkatrész és szerviz ellátás, Nespresso gép és a kapszulák, nyomtató és festékpátron, mobiltelefon és a tarifák, az explicit árukapcsolást több ország törvényben tiltja
- multi-level marketing : piramiselvű módszer termékkel vagy szolgáltatással feltöltve
- hálózati hatáson alapuló modell : minden egyes újabb csatlakozó egyre vonzóbbá teszi a hálózat tulajdonságait pl : bankkártya használat, ha elegendő ATM van, minden egyes új bankkártyahasználóval csökkennek/megoszlanak a bank infrastruktúra fejlesztésre fordított költségei, elektromos autó és a töltő állomások, minden egyes megvásárolt elektromos autóval csökkennek a töltő hálózat kiépítésének költségei,
- monopólium modell : az ellenkezője monospony
- közvetítő kiiktatása az ellátási láncból modell : az ellenkezője a reintermediation

- aukciós modell : nehezen meghatározható áruértéknél alkalmazandó
- online-aukciós modell : az előbbi online térben
- téglá és kattintás modell : nyitott üzlet online is kiszolgálja az ügyfeleit, jellemzően a könyvtárházak
- hűség modell
- szolgáltatás minőség modell : BIG DATA elemzéseken alapuló modell
- kollektív üzleti modell: kereskedelmi társaságok, a különféle szövetkezetek, a franchise-rendszerek, az üzleti szövetségek és hálózatok, klaszterek, megosztják erőforrásaikat, információkat
- szolgáltatás iparszerűvé tétele modell: kis kézműves üzletek profi iparszerű „futószalagon” szolgáltató egységekké formálása pl: Mister Minit, BioHair, McDonalds,
- termék szolgáltatássá alakítása modell : 5 év garancia a személyautókra, IBM garancia 3 évre, évekig kötődik a vevő a gyártóhoz
- fapados légitársaságok modell: versenyeznek a közúti és vasúti közlekedési szereplőkkel is, desztinációk kormányzataitól fejpénzt kapva a leszállított utasokért a turizmus, mint láthatatlan export bevétel multiplikálásáért
- Freemium modell: free+premium összefonódása, alapszolgáltatások ingyenessége és a prémium szolgáltatások fizetendőkké válnak, pl : online elérhető szolgáltatások
- e-business modellek:
 - o reklámozási
 - o kereskedői
 - o közösségépítői
 - o piactér építési
 - o előfizetői

A Harvard Innovation Lab elsősorban gazdasági erőre összpontosító kutatásai alapján az alábbi üzleti modellek alkotják a világgazdaság megtermelt GDP-jének a túlnyomórészét, volumen szerinti sorba rendezve:

1. Háziúr vagy előfizetés/feliratkozás pl : MVM, FŐGÁZ, TCOM, NETFLIX, Vírusirtó szoftverek, Casco és KGFB és egyéb biztosítások,
2. Felület vagy platform : Online értékesítési terület létrehozása eladók és vevők számára, pl : Amazon, Ebay, Vatera,
3. Szociális vagy autentikus, pl : Lush szappan
4. Munkavállaló központú

5. Partner központú, jellemzően a multinacionális gyártó vállalatok, akik beszállítóikkal és vevőikkel rendkívül magas szintű kapcsolatot képesek ápolni
6. Vevői igények megszállottjai: minden tevékenységük a vevői igényeknek van alárendelve
7. Innováció örültek
8. Adatbázis elemzők
9. Tech vállalatok: pl : Facebook, Apple, Google, minden sikeres üzleti modellt igyekeznek használni a mesterséges intelligencia, adatelemzések, chatbotok alkalmazásával

Amit összességében megállapíthatunk, hogy az üzleti modellek említés szintjén is keveset foglalkoznak a startupokra szabható üzleti modellekkel.

3.4 KÖVETKEZTETÉSEK A PRIMER ÉS A SZEKUNDER KUTATÁSI EREDMÉNYEK ALAPJÁN

A primer kutatás eredményei - az alátámasztott hipotézisek mellett - több hipotézist is megcáfoltak, másokat helyesbíteni és pontosítani volt szükséges.

Mindez arra is utal, hogy a startupok területén sok a feltételezett működés, miközben a vállalkozások többsége a hagyományos módon vagy a hagyományos modelleket némileg módosítva üzemelteti vállalkozását.

Tény az is, hogy sok az intuitív, nem tudatos döntés, ennek megfelelően kevés a mély(ebb)en megalapozott, tudatos üzleti elhatározás. Ennek számos oka lehet, idő, kapacitás, tapasztalatok hiánya, de a felmérésből egyértelműen kiderül, hogy a startuposok is modellhívók, továbbá igénylik a startupokra szabott agilis és rugalmas modellek megalkotását is.

A startupok modellekkel kapcsolatos legfőbb problémáit és elvárásait az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- növekedés támogatása
- tervezhetőség
- rugalmasság
- testre (kihívásokra!) szabott
- strukturált, stabil

Ennek megfelelően az általunk kidolgozni kívánt, startup specifikus üzleti modell létjogosultsága igazoltnak tekinthető, azzal a megjegyzéssel, hogy a modellnek a fentiek támogatására kell különös figyelemmel összpontosítania.

4 KAMÉLEON ÜZLETI MODELL

4.1 AZ ÜZLETI MODELL ALKOTÁS FŐSODRA ÉS KRITIKÁJA

A vizsgálatok – és ebből fakadóan a modellalkotások - jelentős része a Fortune 500-as cégek példájából kiindulva történik, azok sikereit igyekeznek kivetíteni a mindennapok vállalkozásaira.

Megértve és elfogadva a kiugróan magas teljesítmények jelentőségét és (marketing) értékét megjegyzem, hogy mindez az átlag vállalkozó számára nagyjából annyi segítség, mintha felszólítanák egy EuroJackpot szelvény megvételére és kitöltésére, és valószínűleg ennek a lépésnek a sikerrátája is azonos az F500 cégek teljesítményét a mindennapok vállalkozási valóságával összehasonlítva.

Azt is megemlítem, hogy a fenti cégek jelentős része az IT területén vált hatalmas értékűvé és befolyásúvá, továbbá elismerve és felismerve az IT fejlesztések óriási lehetőségeit és hatásait, mégis, a való élet az IT-n kívül is zajlik. A modellezés jelentős része is tehát ennek a területnek a sajátosságaival foglalkozik és kapcsolatos.

Nyilvánvaló, hogy az IT-t nem lehet figyelmen kívül hagyni, mert ki fogadott volna arra 10 évvel ezelőtt, hogy (csak 3 kiragadott példát említve):

- a világ legnagyobb cégei között web-es keresőszoftver vagy szociális média cégek lesznek/lehetnek meghatározóak
- az önvezető traktorok (már fülke sincs rajta!) hamarabb jelennek meg, mint az önvezető közúti járművek
- az állattenyésztés is high-tech lesz (számos területen nagyobb már az elektronika szerepe, mint a humán mindennapjainkban).

Ezeknek az IT hatásoknak a megléte már történelem, lehet vitatni és kutatni, de itt vannak és élnek velünk, integrálásuk gyakorlatilag minden projektfejlesztésben meghatározó fontosságú.

A fent említett tények / hatások tehát fontosak, de nem kizárólagosak, éppen ezért a modellalkotást nem ezekre a folyamatokra építve végezzük.

A legfrissebb üzleti modell elképzelések már kiemelik a kisebb értékű és képességű, ámde helyi illetőségű vállalkozások jelentőségét, amit én magam is támogatok.

Általános megállapítás a primer és a szekunder kutatás után, hogy egyetlen ismert üzleti modell sincs figyelemmel a makrogazdasági környezetre, elemzésekre és a fenntartható

gazdaságfejlesztési direktívákra. A kaméleon modell ezekbe a feltárt ráncokba igyekszik belesimulni.

Egy adott terület a gazdaságösztönző tervezéssel és intézkedésekkel elő van készítve egy adott programra, melyek érdeklődés hiányában elvesznek.

A gazdaságfejlesztési tervek tökéletes elemzési módszerek alapján készülnek, de a lokális kormányzatnak a végrehajtáshoz, megvalósításhoz nem mindig sikerül illeszkedő, együttműködni hajlandó szereplőket találni a versenyszférából.

A kaméleon segít definiáltan azzá válni a helyi szereplőknek.

Magas munkanélküliségi rátával sújtott területen munkahelyeket kíván létrehozni, beszállítást szorgalmaz.

Elmaradott ipari területen leegyszerűsített gyártási folyamatokkal ipartelepítést valósít meg, minőségmenedzsment folyamatfejlesztéssel.

Önállóan életképes gyártói környezetben versenyképességet erősít a szélesebb termékportfólió kínálatával, a licencebe adással.

Magas lakossági megtakarítással rendelkező területeken elektromos autó flottánk közösségi finanszírozását kínáljuk, a lakossági jövedelem termelés céljából.

Környezetvédelmileg szennyezéssel terhelt területen a gyártmányunk körforgásos gazdasági folyamataira irányítjuk a reflektorfényt.

Turisztikai desztinációban ahol régiók versenyeznek, az önkormányzatok számára kínálunk ökobrandinget erősítő felelős közsféra magatartást.

Az önkormányzatok jellemzően a szezonális terhelést kvázi adók kivetésével igyekeznek rendezni, pl 0-24 órás parkolódíj, IFA, területfoglalási engedélyek,

Elektromos autó flottánkkal szolgáltatást nyújtana az adó szedése helyett P&Stay, így lényegesen több bevételt generálva magának, társadalmi megbecsültségét emelve.

Az önkormányzati tulajdonú vállalatok tipikus igényének megfelelően az átlátható üzemeltetésért és gazdálkodásért elektromos autó flottánk minden darabja applikációval szerelt, melyből real time monitoring és controlling funkciók elérhetőek online hozzáféréssel.

Gondozza a jogi (szerződéskötés, felelősség, károkozás)

pénzügyi (számlázás, bankkártyás fizetés)

műszaki (karbantartási szükségletek, futásteljesítmények)

controlling területeket automatizált folyamataival, mint kapacitás kihasználtsági mutatók, befektetés térülési mutatók, napi, heti, havi szezonálítási elemzések, fogyasztók költési struktúrájának elemzése, jellemző útvonalak, ismétlődő és egyszeri használat elemzései.

A helyi tömegközlekedési vállalat megoldhatatlan vagy kihívásokkal terhelt területein elektromos autó flotta vagy iránytaxik üzemeltetéseinek lehetőségét kínáljuk a helyi tömegközlekedés átszervezésért.

Pl : középkori városban a várba felmenni képes könnyű és szűk fordulási tengelyű autóbusz kifejlesztésére egy vagyont költöttek, amíg a 7 személyes elektromos iránytaxikkal kultikus turisztikai élményt is kínálhatott volna a tömegközlekedési vállalat, a pandémia miatti utassűrűség korlátozása okán jelenleg hatalmas veszteséggel üzemeltethetik ezeket a járatokat.

Hotelek számára szolgáltatás paletta szélesítést.

Green Airport pályázat fut a repülőterek számára, ahol bevezetett öko tudatos megoldásokat tudnak felsorakoztatni, több légikikötő gyakorlatilag beleolvadt a városba, így elektromos iránytaxijaink, bérelhető járműveink lehetséges megoldás lehet.

Logisztikai és kereskedelmi vállalatoknak kínáljuk a helyi kiscsomag kiszállításokra tervezett zárt rakodóterű változatot.

Környezetvédelmi vagy UNESCO védettség alá eső területre és forgalomtól elzárt területekre képes behajtani, engedélyezésének specifikussága miatt.

Változtatható szélessége és hosszúsága miatt customer tailoring megoldásokat kínálunk a vevők igényeire.

4.2 GAZDASÁGFEJLESZTÉS HATÁSAI A MODELLALAKÍTÁSRA

Napjainkra már kiderült, hogy a gazdasági fejlődésnek. - nem meglepő módon – vannak árnyoldalai is, mégpedig a fenntarthatóság területén vannak a legnagyobb hiányosságok. A gyors(uló) növekedésre alapozott modellek sajátsága ez éppen azért, mert a növekedést nem képes – és többnyire szándékában sem áll – a környezetére kiterjeszteni. Ebből következik az is, hogy ennek elmulasztása előbb-utóbb kihat saját fejlődésére is és annak gátjává válik. nevezhetjük ezt szűklátókörűségnek, erőforrásfoglalásnak, kapzsi vállalkozói magatartásnak és az is mindegy, hogy szándékos / tervezett vagy csak önfejlődés útján létrejött struktúrával állunk szemben - többnyire már elég későn és fegyvertelenül - a végeredmény meglehetősen hasonló.

Számos terület közül egyet ragadok most ki, a tömegturizmus fejlődését, amivel valószínűleg sokan találkoznak, ki-ki lehetőségeinél fogva akár évente többször is:

- tömeg az odavezető utakon, járműveken, repülőtereken (az 1 hétből 2 nap könnyen az oda/vissza utazással telik, maradt tehát 5 nap, fizetni mégis 7 napot fizettünk, és ennyi időnket is szántuk rá, azaz közel 40%-os „felárral” kaptunk mindent, csak nem érzékeltük úgy)

- szállodák túlfoglalása (zsúfoltság az éttermekben, közös helyiségekben, recepcióknál)
- idegenforgalmi célpontok, látványosságok túlterheltsége (sorban állások, előre foglalások szükségesek, zsúfoltsággal csökken a látogatás élménye, az odavezető tömegközlekedési infrastruktúra gyengesége, mert nem éri meg a szezonban szükséges szintet egész évben fenntartani)
- a helyi közlekedési gondok (parkolás a központokban, közlekedési dugók)
- a személyzet türelmetlensége
- a szolgáltatások ára (sokszor ez már a helyiek számára meg sem engedhető szintre növekszik)

és még sorolhatnánk tovább.

A másik oldalon természetesen ott áll a növekvő jövedelemtermelés (amelynek a jelentős része nem marad helyben és ezáltal nem támogatja a szükséges további fejlesztéseket), az idényjellegű teljes vagy (túl)foglalkoztatottság, stb..

Málta és Ciprus példája is nagyon elgondolkodtató, ahol az ingatlanárak – és természetesen ezzel a bérleti díjak – túl gyorsan, a helyi lakosság számára követhetetlenül növekedtek és egyidejűleg az idényre felvett dolgozók sem voltak képesek – méltányos körülmények között - a lakbérleteket megfizetni. ami végsősoron a szolgáltatási színvonal kárára ment.

Előrelátó, komplex tervezéssel, megfontolt fejlesztési politikával, a fenntartható gazdaság szemléletével a gazdasági fejlesztés számos káros hatása jelentősen csökkenthető.

4.3 A KAMÉLEON MODELL LEGFŐBB TULAJDONSÁGAI

A kaméleon továbbiakban c'on modellben rendhagyó, a forráslehetőségeket és a fenntarthatóságot figyelembe véve építkezünk.

Vállaljuk, hogy szembe megyünk a főszóval – csak a modellépítés tekintetében – és azt is, hogy a helyi együttműködések jobban bátorítjuk, az átlagos képességű vállalkozások fejlődési képességét támogatjuk elsősorban.

Amiről a kaméleon a természeti adottságai alapján nevezetes:

- széles látószög
- gyors, környezetbe simuló mozgás
- színváltozási képessége (nagyfokú, külső megjelenésében is alkalmazkodási képesség)
- kiváló mászó és (meg)kapaszkodó képesség
- több közegben is otthonosan mozog

- stabilan képes mozogni bizonytalan egyensúlyi helyzetekben és lengő alaptalajon (pl. faágak)

Azt gondolom, a fenti tulajdonságok üzleti térrel analóg birtoklása a startupok számos kihívására adhatnának adekvát választ.

4.4 A MODELL CÉLJA ÉS ALAPVETŐ ISMÉRVEI

A modell legfőbb célja a gazdasági környezetben a startupokat

- optimálisan működtetve kedvezőbb fejlődési pályára terelni;
- a sikertelenségi rátájukat jelentősen csökkenteni;
- sikereik lehetőségét jóval a (jelenlegi) túlélési küszöb fölé emelni.

A primer kutatás fő tanulságait (lásd 1.sz. melléklet) a modell tulajdonságaira nézve röviden összefoglaljuk:

- a startupok kevesebb, mint 40%-a tervez tudatosan (H1)
- makrogazdasági elemzés acsak az 1/3 rész döntéseit befolyásolja érdemben (H6.1)
- a cégek mindössze 30%-a gondolja úgy, hogy van számára hasznos üzleti modell (H2.1)

Ezen állítások kihangsúlyozzák, hogy mennyire alacsony a tudatos tervezés és építkezés az induló vállalkozások esetében, ráadásul H3 pontosításával az is kiderül, hogy a vállalkozások nem tartják hitelesnek a modellek előre jelző képességeit és túlzottan kockázatkerülők is. Ha mindehhez még a H4 hipotézis (csodavárás) egyértelmű érvényességét is hozzátesszük, akkor a kép teljessé válik, hogy mennyire érvénytelennek tekintik a startupok a jelenlegi modellstruktúrákat az optimális működésük kialakításához.

Ráadásul a vállalkozások 30%-a nagy erőfeszítésnek / nem tartja megtérülőnek egy új üzleti modellre való áttérést (H5).

A fenti állításokból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a modellek tudatos és hiteles alkalmazását a vállalkozások lebecsülik. Nem alul becsülik, hanem lebecsülik.

A modellek fent említett halvány „becsületéből” következik a tervezési hajlandóság alacsony – vagy értelmetlennek tartott – szintje is.

Az alul- / lebecsülés egy másik síkja bontható ki a H2, H4.1, H5.1 állítások érvényességéből, amelyben a modell bevezetésével kapcsolatos erőfeszítéseket értékelik a válaszadók. Ez a magatartás oda is vezethet, hogy a vállalkozás – félrevezetően - azt gondolja, „könnyedén be tudnám vezetni, de mi az értelme?” lásd előző bekezdés.

A modellalkotást kifejezetten támogatja, hogy a cégek – és itt elsősorban startupok nevében nyilatkoznak a válaszadók - kifejezetten elismerik egy agilis üzleti modell támogatási képességét (H6).

A kaméleon modell elválaszthatatlanul fontos eleme a tervezés, nemcsak termék/szolgáltatás hanem főképpen üzleti stratégiák mentén is. Nem szabad megfedkezni a Harvard Innovation Lab „invent your unique business model” jelmondatáról.

A későbbiekben egy példán is bemutatom, hogy a modellre a környezet változása visszahat. Ez azonban csak akkor lesz hatékony, ha tervezett!! innovációs folyamat történik, azaz a termék / szolgáltatás képes ezt a fajta visszacsatolást is hasznosítani. Az említett alkalmazkodási képességet azonban joggal feltételezhetjük, mert a nagy „túlélő” termékek is sokat idomultak az idők során, elsősorban az innovációs – legyen az technológiai, K+F+I eredetű – tevékenységek hatására.

A modell alapvetően a hatékony beavatkozási stratégiát tartja előtérben. A legjellemzőbb tulajdonságait a következőképpen írhatjuk le:

- mélységi és gyors felderítési képesség komplex gazdasági terekben
 - o integratív, azaz a fő áramirányokkal „együtt úszó”, azokat a modellbe beépíteni törekvő
 - o a gazdasági, politikai, földrajzi környezetben a fő trendek és preferenciák mentén mozog (fenntarthatósági kritériumok)
 - o forrásorientált, azaz a jelenlévő forrásokat törekszik hasznosítani (pl. IT-t hiába telepítünk egy hagyományosan acél feldolgozásra vagy mezőgazdaságra szakosodott területre)
 - o meglévő és jól működő módszereket, tudásbázisokat aktívan alkalmazó - CANVAS, PESTLE, SWOT, ...)
 - o az elérhető szereplők számát – bár intelligens módon – de maximalizálni igyekszik
- osztozkodásra – eredmény, feladat, felelősség egyaránt - kifejezetten hajlamos
- szereposztást, szerepváltást támogató
 - o segítőkész, azaz a gazdaság érzékeny (sérülékeny) pontjain képes és kész beavatkozni
 - o új szerepeket teremt (pl.: eddig kisbefektetők számára el nem érhető befektetési volumenekkel)

- meglévő szereplőket támogat (pl.: munkahelyek teremtése, befektetők, meglévő vállalkozások jobb kapacitás kihasználása, ...)
- meglévő gazdasági irányokra csatlakozik, azok hatásait tudatosan erősíti (pl. egy IT-applikáció egy turisztikai/idegenforgalmi alkalmazásban a szakszerű, több nyelvre fordítással nagyobb sikerre számíthat)
- új dimenziókban, nagy alkalmazkodó képességgel csatlakozik a létező üzleti modellekhez
 - kooperatív, azaz a környezetében lévő, a céljait segíteni képes szereplőket és helyzeteket
 - aktívan, célirányosan keresi
 - működésébe bevonja
 - motiválja
 - az együttműködésre alkalmas vállalkozásokkal többértű és kölcsönösen jövedelmező üzleti vállalkozásokat hoz létre
 - know-how megosztás, értékesítés (franchise)
 - licenz
 - értékesítő
 - hasznosító (bérbeadó)
 - egyéb, más helyi érdekeltségek mentén működik
- megteremti a széles körű együttműködés kereteihez annak lehetőségeit
 - pályázatok / támogatások elérésének segítése
 - banki hitelfinanszírozások az új vállalkozások indításához
 - (helyi) közösségi finanszírozás támogatása
- „szétkenni a vállalkozást a bolygón”
 - a viszonylag gyors földrajzi terjeszkedést tartja szem előtt
 - osztott / helyi intelligenciát hasznosít
 - osztott / helyi erőforrásokat kezel

4.5 A KAMÉLON MŰKÖDÉSE: SOKDIMENZIÓS TÉRBEN JÁTSZÓDIK

Az innováció – számos startup ötletgazda kimondatlan elképzelései ellenére - nem önmagáért való tevékenység. Az innováció célja tehát végsősoron a haladás új utakra terelése,

a fejlődés felgyorsítása. Az (átlagos) innovációnak is tudatosan tervezett módon kell(ene) történnie.

Ebből következően a startupoknak is működésüket tudatosan tervezni és a környezetbe illeszteni szükséges annak érdekében, hogy valóban hatékonyan vihessék végbe az innovációs küldetéseiket.

Ismételnem kiemelem, hogy a kidolgozni kívánt modell legelső sorban nem a diszruptív innovációt megvalósítani képes startup vállalatokra vonatkozik (bár azokat is képes segíteni), hanem az átlagos innovációs erőt és képességet képviselő startupokra.

4.6 KOMPLEXITÁS

Megoldandó problémája minden gazdasági szereplőnek van. Ha úgy is tűnik, hogy nincs, akkor is csak egy pillanatnyi állapotot látunk, mert

- azonnal lesz, amint fejlődésre határozza el magát (ezt ma tekinthetjük vállalkozási kényszernek is),
- vagy egészen egyszerűen rosszul mérte fel a helyzetét és nem látja, ami körülötte történik vagy történni fog.

A kaméleon modell a mélységi felderítés keretében megkeresi az innovációjához széles körben értett módon csatlakozó megoldandó problémákat. Ezeknek a problémáknak nagy biztonsággal van közös oka vagy közös (vég)eredménye. A problémák jó eséllyel tipizálhatóak és, többségükben

- makrogazdasági gyenge pontok
- (központi támogatásra is érdemes) lokális pontok

köré csoportosíthatóak, ezáltal elég jól felderíthetőek, ami a kaméleon fontos feladata.

A kaméleon modell a vállalkozás saját képességeinek és lehetőségeinek pontos ismeretén alapszik és tisztában van a kitűzött céllal (erősen fókuszált). Ugyanakkor a modell kifejezetten bátorítja az új utak keresését és befogadja a környezet változásait, azok visszahatását a vállalkozásra, és magára az innovációra is. A felgyorsult technológiai fejlődésben széles körben elképzelhetetlen, hogy nagy számosságú termék / szolgáltatás sok éven át ugyanabban a formában kerüljön előállításra, így ezeket a visszahatásokat is elfogadni és bátorítani szükséges.

A modell lényeges eleme, hogy a környezetére nagyon széles látószöggel figyel, azokba a gyors és lehetőleg simulékony beilleszkedési lehetőséget tartja szem előtt.

A kaméleon modell egyik fontos alapvetése, hogy számos lehetőség adott különféle rendszerekben, - még központi gazdaságirányítási szinteken is -, de a decentralizált irányítási szinteken mindenképpen sok iránymutatást nyújtó lehetőséget lehet találni, amelyek szervezettek és deklaráltak is. Ezek mélységi felderítése és a startuphoz illeszkedésének felmérése /vizsgálata a kaméleon modell sikerének az egyik kulcsa lesz.

Ezekkel a lehetőségekkel – amennyiben a fő tevékenységhez és fejlesztési irányhoz csatlakoznak – mindenféleképpen érdemes élni, mert a saját vállalkozási cél mellett a közös célok és ezáltal a közjó elérését is segítik (segítőkézség tulajdonsága).

4.7 SZEREPLEHETŐSÉGEK A KAMÉLEON MODELLBEN

Az adott gazdasági / vállalkozási környezetben a kaméleon számos módon megjelenhet. Ezeket a megjelenéseket tudatosan meg kell tervezni. Ez alatt mind a tartalmi, mind a formai megjelenéseket értjük, azaz magát a beilleszkedési, együttműködési, vállalkozási formát.

A beilleszkedési szerep lehetőségeket az alábbi területeken – makro és mikro környezetben egyaránt – vizsgálja a modell:

- gazdasági-politikai
- piaci
- technológiai
- munkaerőpiaci
- finanszírozási
- földrajzi
- időbeni eloszlás.
- jogi (adók, szellemi termékek, határon átnyúló szolgáltatások szabályozási eltérései)

A szerep lehetőségeket típusaik szerint is osztályozzuk:

- közvetlen gyártó, szolgáltató
- technológia / know-how tulajdonos és fejlesztő
- hasznosítást támogató / szervező
- közvetlen felhasználó

A vállalkozás /együttműködés megjelenési formái szerinti szerepkörök az alábbiak lehetnek:

- saját tulajdonú
- társtulajdonú
- felügyeletet ellátó
- alkalmazott / vezető
- szervező
- befektető

Ahogy korábban a dolgozatban már említettem, a vállalkozási tér sokdimenziós és komplex. Ezek közül kell megtalálnia a startupnak nem csak azt az egyetlen vállalkozási formát, amelyben a startup életképes, hanem mindazokat a vállalkozási / együttműködési formákat, amelyek a startup terjeszkedését és profit termelő képességét támogatják. És éppen ez a kaméleon modell lényege a startupok számára, hogy nem szabad lehorgonyozni a vállalkozást egyetlen pontra, hanem tudatosan fel kell építeni azt a vállalkozási hálót, amely képes a startupot több lábra állítani.

Nyilvánvaló – és a startupok többségének a bukását is ez okozza – hogy csak a termék / szolgáltatás szerinti megjelenés kevés a sikerhez (kivétel az elenyésző számú diszruptív termék, de ezzel ebben a dolgozatban nem foglalkozunk).

A startup minden lehetséges előnyös tulajdonságát meg kell mutatni a piacnak, a többi gazdasági szereplőnek. Az együttműködőkkel pedig osztozni kell a siker érdekében, munkában, eredményben, felelősségben és dicsőségben egyaránt. Célszerűbb a startupot akár alacsonyabb profitrátaival is, de szélesebb körben működtetni / lepróbálni, mintsem a nagy jövedelmezőség feltételezésével egyedül, minden lehetőséget megtartva nem osztozkodni és elbukni.

A kaméleon modell lehetséges kapcsolódási pontjai, szerepkörei nem azonnal és nem mindenki számára triviálisak, ezt a startup tulajdonosainak kell felderítenie, megértenie és a környezet számára világossá, láthatóvá tennie.

4.8 KOCKÁZATOK MINIMALIZÁLÁSA

Meglepő módon a primer kutatások szerint a startupok modellváltásait - a kaméleon gyakorlatilag ebből áll - a vállalkozások nem érzik közvetlenül kockázatosnak, ennél fontosabb helyre sorolták a bevételt, üzleti modell illeszkedését és az iparági hagyományokat (5/ kérdés). A kockázati tényező szintén szignifikánsan alacsony értékelést kapott a 7/, 10/, 11/ kérdésekben és a 14/ kérdésben pedig áttételesen jelent meg a kockázat, a válaszadók teljesen hátra sorolták a létjogosultságát. Kifejezetten alacsonyra értékelték a modellváltások következtében az

üzletvesztés / átalakulás kockázatát is (16/-20/ kérdések). Elképzelhetőnek tartjuk, de ebben a kutatásban nem bizonyítottuk, hogy a kockázati tényezőt, mint olyat a startupperek ösztönösen alacsonyra értékelik (ez ennek avállalkozói létformának egyik alapeleme, nevezetesen, hogy a vélt/valós előnyök vízionálása képes a kockázatterzékelést – akár extrém módon - alacsony szintre levinni).

Ugyanakkor az üzleti modellek esetében több más paraméterrel egyenlő fontosságúnak értékelték a kockázat tervezhetőségét 21/ kérdés, majd ezt megismételve a 27/ kérdés hasonlóan kiegyenlített eredményt adott (kockázat csökkenthetősége). Úgy gondolom, hogy erre a kérdésre adott válasznál a tervezhetőség volt az a hívószó, amely a kockázatok fontosságát kihangsúlyozta és ezt a szerepet a vállalkozások szívesen hárítanák át a modellre (felelősségvárítás?). Hasonlóképpen a H3 hipotézis pontosított állításából egyértelműen kiderül, hogy a cégek a modellekkel szembeni elvárásai túlzottan kockázatterületek.

A makrogazdasági elemzéseknél újra felvetettük a kockázatsökkentés kérdését, a többség számára (közel 40%) nem jelentett érezhető csökkenést, és további 33% nem is foglalkozott makroelemzéssel a kockázatterülés érdekében.

A fentiekből annyi következtetést levonhatunk, hogy a kockázatok tervezhetőségére a modelleknek – érthetően – jól érzékelhető igénye van.

A tervezés - már önmagában a startup kockázatok csökkentésével - nyilvánvalóan növeli a befektetési kedvet, ami segít a startupok forráshiányát (ez maga is jelentős kockázati tényező) fedezni, ezáltal is javítva a túlélés esélyeit.

A statisztikák pedig azt mutatják, hogy a sikeres startupok messze a piaci viszonyok feletti jövedelmezőségűek, tehát a sikeres startupba érdemes fektetni, azaz vállalkozási oldalról a kockázatokat hasznos alacsony szinten bemutatni / tartani.

Ezekon a pontokon sérülhet a kockázatok kiegyensúlyozottsága (lásd fenti megállapítások) , ezért célszerű ezt a területet – a tervezhetőséget - a későbbiekben az üzleti modell esetében is tovább vizsgálni.

4.9 A KAMÉLON ÜZLETI MODELL ALKALMAZÁSA AZ INNOVÁCIÓS TÉRBEN

Jelen TDK dolgozat terjedelménél fogva sem alkalmas a teljes üzleti modell részletes kidolgozására. Ebben a munkában az üzleti modell fő ismérveinek az áttekintésére vállalkozom, A modell részletes kidolgozását az elkövetkezendő időszakban már az üzleti tervezést is hathatósan támogató applikáció környezetbe ültetve kívánom elvégezni.

4.10 A KAMÉLEON MINTA MODELL RÖVID BEMUTATÁSA

A GT-projekt lényegében egy fapados, elektromos hajtású, viszonylag kis hatótávolságú (50-80 km) olcsó és korszerű, kellően rugalmas technológiákkal, modulrendszerben gyártható járműcsalád.

Fontos tulajdonsága, hogy az alváz mérete (hossz és keresztirányban is) a lényegi fődarabok műszaki módosítása nélkül könnyen változtatható, ezáltal az alkalmazásokhoz jól illeszthető és karosszériájának kivitele is széles választékú.

A járműcsalád fő tervezett darabjai, (melyek fejlődésén már látszik a kaméleon üzleti modell hatása is)

- retro turisztikai jármű (bérleti vagy közösségi használati cél, park&stay, stb.) mediterrán környezetbe **(eredetileg tervezett termék)**
 - o 2-4 személyes kivitelek
 - o régi, nagyon sikeres és népszerű járműtípusok (VW bogár, Fiat500, Mini és hasonló) kicsinosított kabrió változatai
- iránytaxi, városnéző taxi – 4-6 fő szállítható utasra alkalmas – turisztikailag frekventált, parkolási nehézségekkel és közlekedési dugókkal terhelt területek számára **(a célpiacok igényeinek hatására módosított kaméleon termék)**
- retro elárusító jármű, amely a Ford T- modell mintájára készült, dobozos kisteherautó, mobil árusításra fejlesztve **(Cov-19 hatására megnövekedett kültéri kiszolgálási igény szerint módosított kaméleon termék)**
- retro, Ford-T modell mintájára készült, last-mile delivery logisztikai feladatokra tervezett kisteher jármű **(Cov-19 hatására megnövekedett kiscsomag szállítási igény szerint módosított kaméleon termék)**
- általános rendeltetésű üzemi belső anyagmozgatásra tervezett jármű (gyakorlatilag járóképes alváz), amely mérete tetszőlegesen igazítható a belső logisztikai feladatokhoz, például terjedelmes alkatrészek szállítása keskeny belső útvonalakon Ez a termék tipikus MVP (Minimum Viable Product) itt nem szükséges a hatósági engedélyeztetés hosszú és drága folyamatait végig vinni, hanem ez a járműcsaládtag gyors piacra lépéshez és viszonylag kockázatmentes tesztelésre ad lehetőséget **(műszaki fejlesztés lehetőségeinek felhasználásból módosított kaméleon termék)**

A GT-projekt kaméleon modell szerinti rugalmasságát mutatja, hogy mindezeket a járműveket egy platformon, univerzális fődarab és alkatrész készlettel tudjuk előállítani.

Figyelemre méltó az a kölcsönhatás / visszacsatolás is, amelyet a környezet változása (Cov-19) és a műszaki fejlesztések adta lehetőségek gyakorolnak az innovációs modellre, ez ugyancsak fontos kaméleon tulajdonság.

Gazdasági-politikai környezet vizsgálata / makrokörnyezet. Ennek keretében azokat a preferált gazdaságpolitikai irányokat kell megvizsgálni, amelyek széles körben elterjedt konszenzuson alapszanak, számos ország támogatásával is. A GT-projekt esetében ez két fontos vonalon is megvalósul:

- fenntartható, zöld megoldás
- környezetbarát, tiszta üzemű, elektromos autó.

Ezek olyan deklarált célok / hívószavak, amelyekre jelenleg minden támogató ország odafigyel, az ilyen típusú vállalkozási tevékenységeket felkarolja. Ennek eredményeképpen az ilyen típusú vállalkozás mind gazdaságilag, mind politikailag az eleve a főárammal úszik, ami minden erőfeszítést megkönnyíti, mi több, távlatilag is, akár törvényhozás szintjén beágyazza (példaként említeném az építési előírásokat, amelyek – az energiatakarékosság jegyében – mára egészen szigorú és törvényesített energetikai előírásokat tartalmaznak, és ezek teljesítése nélkül nem lehet már az épületeket „üzembe helyezni”, azaz használatbavételi engedélyt kapni). Az elektromos járművek - hasonló folyamat eredményeképpen - törvényi szintű támogatása is megjelent már néhány országban, ahol a türelmi időt követően hagyományos üzemű járművet nem is lehet forgalomba helyezni.

Belátható, hogy ezekről nem tájékozódni, vagy ezek ellenében fejleszteni az innovációt végzetes hiba lehet.

Gazdasági-politikai környezet vizsgálata / mikrokörnyezet: A makrokörnyezeti hatások meghatározzák a mikrokörnyezeti irányokat, de többségükben nem közvetlenül / direkt módon irányítják azokat. A mikrokörnyezeti kezdeményezések – egyéb kényszerek hatására - meg is előzhetik a makrokörnyezeti beavatkozásokat (példaként említhetők természetvédelmi területek, ahová hagyományos üzemű gépjárműveket nem engednek be (pl. Svájc/Zermatt, autómentes övezet) noha ilyen globális tiltás magára a makrokörnyezetre még nincs.

A mikrokörnyezetek óriási előnye, hogy szervezeteik már az átlagos startup vállalkozások számára is elérhetőek. Ezek segítségével a vállalkozás gyorsabban be tud illeszkedni a tervezett területre.

A makrokörnyezetben mindig vannak kiemelten preferált – vagy azokhoz jól kapcsolható – célok, jellemzően:

- ipar- és technológia telepítés
- munkahely teremtés
- közlekedési problémák
- környezetvédelem
- oktatás / nevelés

A gazdasági makrokörnyezetben a GT-projekt több vonalon is támogatásra számíthat, pl. ipartelepítés (az elektromos autó gyártása high-technek számít), a munkahely teremtés egyértelmű pozitívum, de a környezetvédelem, a közlekedési problémák megoldása is a startup által megoldható problémák közé sorolható. Ezek a hatások a projekt oldaláról nézve a siker multiplikátoraivá válhatnak, mind fejlődési, mind eredményességi vonatkozásokban.

Nagyon lényeges szempont, hogy a kaméleon olvasatában nem egyszerűen az értékesítésről van szó, hanem jelentős hozzáadott értéket ad el a komplex projekt, miközben természetesen – és nem mellesleg - a termékeit / szolgáltatásait is értékesíti, a startup pedig terjeszkedik. A jól bemutatott és helyesen értelmezett hozzáadott értéken keresztül a projekt szereplőinek még világosabbá és fontosabbá válik az az értéknövekmény, amely az együttműködés alapján létrejön.

Ugyancsak fontos ismérve ezeknek a közösen alapított projekteknek, hogy hosszabb időre és megalapozott(abb)an köttetnek a szövetségek és amennyiben ezek win-win alapon jöttek létre, úgy a résztvevőket a saját projektjeikben is tartós fejlődési pályára állíthatják.

Egyidejűleg a szerepkörök nem lesznek hirtelen változtathatók, továbbá a közösen teremtett projekt jóval nagyobb vállalkozástömeget jelent, mint amit a GT-projekt valaha is gondolt volna vagy elvárhatott volna magától.

Természetesen nyilvánvaló, hogy egy startup egyedül nem tud nagyszámú ilyen projektet talpra állítani, és egyértelműen támogató környezetben kell ezt kezdeményeznie, de a többszintű és jó referenciák létrejötte is segíti a startup további térnyerését.

Az így kialakuló helyi szövetségek összességében nagy kapcsolati hálót és vállalkozási tömeget is jelentenek, mindenképpen érdemes tehát ezt a fajta komplex projektépítést az egyszerű termék / szolgáltatás előállítás helyett felvállalni.

Hogyan épülhet be a startup a környezetbe

Probléma azonosítása

A GT-projekt esetében egyik ilyen jól megfogható probléma az, hogy a mediterrán városok többsége a nyári turizmus alatt olyan közlekedési, parkolási gondokkal küzd, ami nemcsak az oda látogatók, hanem a helyi lakosok, vendéglátók, szállásadók életét is megnehezíti. További gondot okoz, hogy a nem központi fekvésű szálláshelyek, éttermek, szolgáltatók – éppen az említett közlekedési nehézségek miatt – jóval kevésbé népszerűek, ami a területi jövedelem termelést kedvezőtlenül befolyásolja (kiemelt övezetek vs. leszakadók) és az ollót tovább nyitja közöttük.

Megoldásra alkalmas szerepkörök a startup és a potenciális együttműködők számára

Stakeholderek a GT-projekt startupon kívül:

- önkormányzat
- helyi közlekedési vállalatok
- helyi parkolási társaságok
- turizmusban érdekelt vállalkozások (szállásadók, éttermek, programirodák)
- helyi más vállalkozók
- helyi befektetők
- helyi hasznosítók
- közösségi finanszírozók
- banki finanszírozók

Szerepkörök

- GT -projekt
 - o jármű értékesítő
 - retro kabrio
 - taxi, iránytaxi
 - o jármű bérbeadó
 - o cégtulajdonos, társtulajdonos
 - o know-how átadó (garancia, szerviz, helyi szerelés)
 - o finanszírozás szervező
 - o előfizetést nyújtó
 - reklámra
 - üzemeltető szoftverre
- önkormányzat

- meghatározó megrendelő vagy cég - / társtulajdonos a helyi közlekedési és parkolási társaságokban
- vásárló
- közlekedés fejlesztő
- finanszírozó és/vagy pályázó
- projekt tulajdonos / szervező
- helyi közlekedési vállalat
 - vásárló
 - cégtulajdonos, társtulajdonos
 - szervező
 - finanszírozó és/vagy pályázó
 - know-how átvevő
- helyi parkolási társaság
 - vásárló
 - cégtulajdonos, társtulajdonos
 - szervező
 - finanszírozó és/vagy pályázó
- helyi iparkamara
 - szervező
- turizmusban érdekelt vállalkozások (szállásadók, éttermek, programirodák)
 - előfizető
 - hasznosító (bérbeadó)
 - befektető
 - vásárló
 - finanszírozó és/vagy pályázó
- helyi más vállalkozók
 - know-how átvevő
 - vásárló
 - üzemeltető
 - befektető
 - előfizető
- helyi hasznosítók
 - vásárló
 - üzemeltetők

- bérbeadók
- közösségi finanszírozók
 - befektetők
 - finanszírozók
- banki finanszírozók
 - befektetők
 - finanszírozók

A projekt struktúrája

Hagyományos alapstruktúra működése

GT-projekt retro kabriókat kíván értékesíteni, felveszi a kapcsolatot a helyi gépjármű forgalmazókkal, kereskedőkkel és ajánlatokat tesz a szállításra, megszervezi továbbá a garanciális és szerviz hálózatot.

A kaméleon üzleti modell projekt struktúrája

Mélylési felderítés

A város nyári időszakban közlekedési dugókkal terhelt és komoly parkolási gondokkal küzd. A központi fekvésű szállodák, éttermek közelében nagyon kevés parkolóhely van, így nehezen megközelíthetők távolabbról (pl. városszéli kempingből) érkezők számára. A város központi részén az utcák a középkori városközpont miatt szűkek, számos helyen csak a legkisebb járművek férnek el, azok is egy sávon.

Komplex projektépítés

A GT-projekt retro kabriói az önkormányzattal, a helyi közlekedési vállalatokkal, a turizmusban érdekelt vállalkozásokkal együttműködve az olcsó közösségi közlekedés járműveivé válhatnak, hasonlóan a GT-iránytaxikhoz is. GT-projekt vállalkozik a járművek szállítására.

A közösségi használatra az önkormányzat (40%) helyi közlekedési vállalat (25%), helyi parkolási társaság (25%) és a GT-projekt (10%) tulajdoni hányadokkal céget alapít. GT-projekt a tulajdonrész fejében 10% engedménnyel értékesít 20 db járművet az új cég számára, melyeket az üzemeltetést is segítő / ellenőrző szoftveres applikációval is felszerel. A járművek 8EUR/megkezdett óra + 0,2EUR/km díjazásért vehetők igénybe, és a parkolási társaság által üzemeltetett helyeken helyezhetők el (parkolás ezen járművek számára így díjtalan – valójában használat arányosan, de belső elszámolású - és a töltés is megoldott). A cég járművenként napi

4 - 5 igénybevétellel számol legalább és max. 50km futásteljesítménnyel, így járművenként átlagosan 36+10EUR bevétel várható. Ez az előzetes számítások szerint a 3 hónap főszezoni igénybevétel +2 hónap elő és utószezoni 50%-os bevétel mellett 2év 7 hónapos térülést mutat. A projektet a cég tulajdonosai mintaprojektnak szánják, és a sikeres működés esetén a következő évben hasonló mennyiségű járművet kívánnak elhelyezni. GT-projekt cég társtulajdonosi új kaméleon szerepkörbe lépett.

Az önkormányzat áttekinti kommunális feladatait, és forrást keres a város központjának teljesen elektromos járművel történő kiszolgálására is. GT-projekt kifejezetten a keskeny nyomtávú, nagy rakodótérrel rendelkező elektromos járműveket ajánlja erre a célra, amelyekkel a legkeskenyebb középkori utcaszakaszok is a gyalogos forgalom érdemi zavarása nélkül csendesen és tisztán megközelíthetőek, bejárhatóak (minimális fejlesztéssel szállíthatók - méretre igazító gyártás / customer tailoring-, a GT alapkoncepciójába ideálisan beleillik).

A terület internetes kiscsomag szállítói – a városközpont villanyautókra átállítása miatt – keresnek egy helyi vállalkozót, aki a GT-projektől megvásárolt kiscsomag szállítóval naponta két alkalommal a város központi területein a csomagkihordást elvégzi.

A közös erőfeszítések eredményeképpen a városközpont csendesebb és tisztább lesz, a retro járművek korhű, kedves színfoltot jelentenek.

A szállodák parkolási gondjaira a park&stay megoldás is sikeres lehet, ugyanakkor a szállodák és a külső parkolók közötti közlekedésre ideális megoldás az iránytaxi vagy a közösségi használatú jármű, ilyen különleges és üde megjelenésű színfolt lehet a retro kabrio is (fontos szempont, hogy a felhasználók szívesen, élményszerűen használják). Hasonlóképpen, az iránytaxik növelt csomagterű változata a városon kívül elhelyezett parkolók és a szálláshelyek között ideális megoldást kínálnak, így GT-projekt azok szállítására is ajánlatot tesz (minimális fejlesztéssel szállíthatók - méretre igazító gyártás / customer tailoring-, a GT alapkoncepciójába ideálisan beleillik).

A GT-projekt felkeresi a kemping üzemeltetőjét, aki nem kíván beruházni, de szívesen tenné színeesebbé a kerékpárok mellett a bérelhető járműpalettát. Hozzáadott értéknek minősül, hogy a kabriok a kisgyermekesek számára – akiknél egy korhatárig a kerékpár nehézkes megoldás - is megfelelő lehetőséget kínálnak a közlekedésre. GT-projekt felajánlja, hogy bérleti konstrukciót szervez vagy azt maga kínálja fel.

Helyi vállalkozók közül néhányan érdeklődnek a jármű iránt, nekik GT-projekt önköltség+5%-on átadja a járműveket, a fennmaradó részt havi részletekben 1 év alatt kell csak kifizetni (GT-projekt jármű bérbeadói szerepkörbe lép). A vállalkozók – többségükben központi fekvésű éttermek üzemeltetői – az esti órákban az iránytaxikat kívánják üzemeltetni a város távolabbi körzetei és éttermük között úgy, hogy a szolgáltatást elsősorban az étteremben asztalt foglalóknak, vagy az oda betérőknek a hazaútra ingyenesen kínálják, mások pedig – kapacitás függvényében - térítés ellenében használhatják a járműveket.

Az ötlet sikeresnek bizonyul, 8-10 járműre is van érdeklődés, és továbbiak is jelentkeznek. GT-projekt felveszi a kapcsolatot a helyi iparkamarával és a járművek finanszírozására keres vállalkozókat. GT-projekt ismerteti az iparkamarával a GT-hasznosítási számait, melyekből kiderül, hogy már napi 35EUR bevétel mellett a 3 hónapos főszezont, továbbá az 1-1 hónapos elő-utószezoni 50%-os kihasználtságot számolva a járművek 3,5 éven belül teljesen megtérülnek. A 16 évet betöltött. segédmotoros jogosítvánnyal rendelkező helyi fiatalok a járművet vezethetik, a szállasadóktól a tengerpartig, étteremig szállíthatják saját szállóvendégeiket, a járműtulajdonosok egyebekben pedig a járművet közösségi használatba adhatják.

GT-projekt befektetésként ajánlja a járműveket olyan konstrukcióban, hogy azokat az alacsonyabb finanszírozás lehetőséggel rendelkezők számára (pl. nincsen egy kiadható / hasznosítható üzlethelyiségre, apartmanra, lakásra elegendő anyagi lehetőségük, de 2-3 db járművet az előbb is említett bérleti konstrukcióban – önköltség + 5% önrész, maradvány 1 éves részletre - meg tudnak finanszírozni). Ezzel a GT-projekt szervező szerepkörbe lép.

A járműveket a befektetők számára még vonzóbbá teszi, hogy a nyári – egyébként is iskolaszüneti időszakot követően – a kisvárosban kényelmes és környezetbarát egyéni közlekedési eszközként is használhatják.

GT-projekt a járműveket üzemeltetést segítő/ellenőrző szoftverrel látja el, amely a helyi GPS koordinátákat lényegesen nagyobb pontossággal és aktualitással tartalmazza, hiszen folyamatos lokális frissítés alatt áll. Ezt a szoftvert elő lehet fizetni, és az előfizetők számára részletes üzemeltetési adatokat, műszaki / karbantartási paramétereket is közvetít. Ez GT-projekt előfizetői modellre szabott (subscription) szerepköre. Ezt a szerepkört tovább erősíti, hogy GT-projekt a szoftverbe reklám lehetőségeket is enged felvenni, pl. éttermek, szolgáltatások keresésénél az előfizetők előnyt élveznek az ajánlásban, amely további előfizetői növekedést eredményez.

4 A KAMÉLEON MODELL MINTAPROJEKTJÉNEK HOZZÁADOTT ÉRTÉKEI

- GT-projekt
 - szállításai több területen oszlanak meg, ez a következő előnyökkel jár:
 - több lábon állás (önkormányzati és magánszektor)
 - két új típusváltozat is kifejlesztésre került, így azokat a következő projekthez már többlet ráfordítás nélkül lehet használni
 - a fedezet + minimális nyereség melletti bérleti díjak illetve az előfizetői típusú folyamatos bevételek stabilizálják a startup cash-flowját és banki szemszögből is hitelképesebbé is válik a folyamatos bevételek okán
 - a vegyes vállalaton keresztül új földrajzi területen jut fontos kapcsolati hálózathoz, tapasztalathoz és cégtömeghez, referenciához.
- az érintett önkormányzat
 - színvonalas és környezetbarát közlekedési megoldást kínál lakóinak és az oda látogatóknak
 - a várost klímatudatos turisztikai desztinációként is pozicionálhatja (ökobranding)
 - a csökkenő forgalom és parkolási problémák megoldása azonnal élhetőbbé teszi a várost
 - tisztább, csendesebb lakó és üdülő környezet
 - a park&stay megoldás a központi szállodákat is kényelmesen elérhetővé teszi
 - a közös vegyesvállalaton keresztül bevételt generál
- a városban élők, és a látogatók számára
 - a közösségi használatú járművekkel a nem központi fekvésű éttermek, szálláshelyek is kényelmesen elérhetőek,
 - a turistákat a város területén „szétkenik”, így a mind a terhelés, mind az idegenforgalmi jövedelem termelés is egyenletesebbé válik
 - további munka és jövedelem termelési lehetőséget kínál
- kiscsomag beszállító logisztikai cég
 - megszabadul a városközponti kiszállítással kapcsolatos közlekedési és parkolási problémáktól,

- körjáratát pontosabban tudja tervezni,
- újabb célpontokat vehet fel, gyorsabb kiszállítást tervezhet
- új munkatársak esetén nincs gond a helyismeret hiányával, a külső csomagátadásra alkalmas találkozó helyet (benzinkút, bevásárlóközpont parkolója) mindenki könnyen és gyorsan meg tudja találni, a többit a helyismerettel rendelkező vállalkozó könnyen kiszolgálja
- helyi vállalkozói kör
 - a város nagyobb területéről számíthat látogatókra
- a befektetői / hasznosítói kör
 - kedvező feltételekkel juthat turisztikai befektetési lehetőséghez, amely
 - lényegesen alacsonyabb anyagi erőforrásokat igényelnek
 - ha szükséges mobilizálhatók, más városokba is átvihetők, értékesíthetők
 - lehetőségek az ingatlan hasznosítás és vendéglátás területén kívülre is bővülnek

A kaméleon modell nagy előnye, hogy az adott környezetben a preferenciáknak megfelelően jelenik meg. Ha például az ipartelepítés a preferált, akkor arra a területre gyártó üzemet, szerviz kapacitást tervezünk. Ha a munkahely teremtés a fő irány, akkor a kaméleon modell szerint azt vizsgáljuk meg, hogy a startup vállalkozás mely típusú tevékenysége igényel nagy élőmunka ráfordítást és hogy azon a környezetben ez rendelkezésre áll-e. Ha igen, akkor jó talajon állunk, ha nem, akkor azon a területen felesleges erőfeszítés dolgozni.

Ezekkel a vizsgálatokkal – melyekhez a már megismert módszerek SWOT, PESTLE, CANVAS kiválóan alkalmazhatóak – a kaméleon is eldöntheti saját vállalkozási preferenciáit.

4.1 A KAMÉLEON EGY MONDATOS ALAPVETÉSEI

Építsd fel tudatosan az innovációd.

Illeszd termékedet / szolgáltatásodat a fenntartható gazdasági fejlődéshez és fejlesztésekhez.

A termék / szolgáltatás innovációja mellett fordíts jelentős energiát az innovatív üzleti modelled kidolgozására.

Mélységi felderítéssel tájékozódj a tervezett innováció gazdasági / politikai / makró és mikrokörnyezetében

Használd a jól bevált eszközöket : PESTLE, SWOT, CANVAS, Porter féle 5 erő modell, stakeholder elemzés

Mutasd meg termékedet / szolgáltatásodat / vállalkozásodat minél szélesebb körben és minél több szerepkörben.

Találd meg a vállalkozásodhoz és tervezett környezetéhez illeszkedő szerepköröket.

Osztozz munkában, felelősségben, eredményben és dicsőségben egyaránt, (osztózással osztódj).

Tedd világossá a lehetséges kapcsolódási pontokat és struktúrákat a potenciális együttműködők számára

Készíts jól érthető és komplex, hozzáadott érték elvű projekt tervet.

Légy segítőkész, támogass

Keresd a hozzád illő vállalkozások partnerségét

5 ÖSSZEFOGLALÁS

A kaméleon modell nem az egyes szereplők kimagasló innovációs képességeire kíván építeni - bár azokat kész integrálni, és számukra széles teret biztosítani - hanem egy kidolgozott módszer alapján segíti a cégek széles körűen értett működését és stratégiáját a gazdasági környezetbe illeszteni és fejleszteni.

A modell nem a nagy tömeget, anyagi erőt, befolyást és lendületet képviselő vállalkozásokra összpontosít, hanem a kisebb, innovatív szakaszban működő vállalkozásokat célozza meg.

Ehhez egy döntéshozatali is támogatott szoftver kidolgozását tervezem a dolgozatban ismertetett alapokon, további kutatások és saját vállalkozásomban tervezett éles próba eredményeire építve és azokat is felhasználva.

Ez az üzleti modell a startup-típusú gondolkodást kiterjeszti az üzleti modellre és nem fordítva, ezáltal képes az innovációs képességeket gazdasági vonalon is kiteljesíteni.

A kaméleon helyi (tapintható) intelligencián / problémamegoldáson nyugvó globálisan terjeszkedni képes (és arra is tervezett modell), amely – a startuphoz hasonlóan - maga a változás, és ennek a vállaltan dinamikus a modellnek a fejlesztését is ezen elv mentén kívánom folytatni.

FELHASZNÁLT FORRÁSOK JEGYZÉKE

FELHASZNÁLT FORRÁSOK JEGYZÉKE

Barakonyi Károly (2008). Üzleti modellek. Vezetéstudomány 39(5) 2-14. o.

Casadesus-Masanell, Ramon; Ricart, Joan Enric (2009). From Strategy to Business Models and Tactics. Working Paper WP-813. IESE Business School, University of Navarra. Revised November, 2009.

Baden-Fuller, Charles; Morgan, Mary S. (2010). Business Models as Models. Long Range Planning, 43, 156-171.

Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. (2004). E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value, Organizational Dynamics, 2004 május, 33(2), 161. o.

Magretta, Joan (2003). Miért fontosak az üzleti modellek? Harvard Business Manager 2003. március-április, 26-33.

Johnson, Mark W.; Christensen, Clayton M.; Kagermann, Henning (2008). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, 2008. december, 51-59.

Elliot, Steve (2002). Electronic commerce: B2C Strategies and Models. John Wiley, Chichester, U.K.

Osterwarder, Alexander; Pigneur, Yves; Tucci, Christopher L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems: Volume 15, 2005 május

Eisenmann, Thomas R. (2002). Internet Business Models. Text and Cases. McGraw-Hill.

Móricz Péter (2009). Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődése az üzleti modell szempontjából. PhD értekezés. Corvinus Egyetem, Budapest.

Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. Journal of Business Research, 58, 726-735.

Morris, M.; Schindehutte, M.; Richardson, J.; Allen, J.; (2006). Is the Business Model a Useful Strategic Concept? Conceptual, Theoretical, and Empirical Insights. Journal of Small Business Strategy, 17(1), 27-50.

Peterovic, O., Kittl, C., Teksten, R. D. (2001). Developing Business Models for eBusiness. International Conference on Electronic Commerce, Vienna, 2001. október 31. - november 4. Pénzcentrum (2013). Sorra dőlnek be a közösségi vásárlói oldalak Magyarországon.2013. május

28., http://www.penzcentrum.hu/vasarlas/sorra_dolnek_be_a_kozossegi_vasarloi_oldalak_magyarorszagon.1036580.html

Nemeslaki András; Urbán Zsolt; Trestyén Andrea (2008/1). Alapvető e-business modellek működése és magyarországi elterjedtségük. Vezetéstudomány 39(12) 4-15. o., 2008. december

Rajala, Risto; Westerlund, Mika (2005). Business Models: A New Perspective on Knowledge-Intensive Services in the Software Industry. 18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action, Bled, Szlovénia, 2005. június 6-8

Nemeslaki András; Szutorisz Gábor; Szabó Balázs; Orbán Zsolt (2008/2). Az e-business-modellek második generációjának mozgatórugói és jellemzői. A web 2.0 nemzetközi és néhány magyarországi példája. Vezetéstudomány 39(12) 27-38. o., 2008. december

Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. Working Paper WP-862. IESE Business School, University of Navarra. Revised September, 2010.

Shafera, Scott M.; Smitha, H. Jeff; Linderb; Jane C. (2005). The Power of Business Models. Business Horizons, 48, 199-207

Weill, Peter; Malone, Thomas W.; Apel, Thomas G. (2011). The Business Models Investors Prefer. MIT Sloan Management Review 52(4) 16-20. o., 2011 nyár

MELLÉKLETEK

1. hipotézis: Gyakorlatiasság, használhatóság

A startup vállalkozók legalább 40%-a nem tudatosan alkalmazza a használatban lévő üzleti modelljét.

1/ Egy startup vállalkozás üzleti modelljét

a/ tudatosan keresni kell

b/ menet közben kialakul (learning-by doing)

c/ felesleges keresni, mert nincs illeszkedő modell

d/ felesleges keresni, mert túl gyorsan változnak a startup működési feltételei, környezete

e/ felesleges keresni, mert a saját szabályai szerint működik, folyamatosan alakul és változik

2/ A felsorolt üzleti modellek közül az alábbiak működési elveit ismeri (többet is megjelölhet):

a/ előfizetés (Netflix)

b/ platform (Amazon)

c/ hálózati (multi level marketing)

d/ kollektív üzleti modell (franchise, üzleti szövetségek)

e/ hűség alapú (állandó és/vagy növekvő vásárlásokat jutalmazza)

f/ innováció vezérelt (tech-cégek)

g/ nyitott, betérő (potenciális vásárlók közelében elhelyezett)

h/ egyiket sem

3 / Mielőtt a saját startup üzleti modelljét kiválasztotta, hány üzleti modellt elemzett részletesen?

a/ 1

b/ 2-3

c/ legalább négyet

d/ nem végzett elemzést

4/ Működése fontos elemének tartja-e az üzleti modellt, és ha igen, miért?

a/ nem tartja fontosnak

- b/ fontos, de nem nélkülözhetetlen elem
- c/ fontos, mert a helyesen megválasztott üzleti modell segíti a fejlődést
- d/ csak az üzleti modellel lehet a jó gazdasági működést fenntartani

5/ Milyen fő szempont alapján döntött a jelenlegi üzleti modellje mellett?

- a/ pontosan illeszkedett az Ön tevékenységére
- b/ legnagyobb bevételt és profitot látszott biztosítani
- c/ minimális kockázatot jelentett vállalkozására
- d/ iparága hagyományosan így működik

6/ Üzleti modellje több üzleti modell keveréke vagy tiszta modell?

- a/ nem tudom eldönteni
- b/ tiszta, egyértelműen egy irányt követ
- c/ több modell keveréke, üzletáganként is eltér, az idők folyamán változott így
- d/ több modell tudatosan megtervezett keveréke

7/ Mit tart egy üzleti modell legfontosabb tulajdonságának?

- a/ megbízható, előre jelezhető üzletmenet
- b/ jól strukturált működés, pontos üzleti know-how
- c/ előre nem látható vállalkozási kockázatok kiszűrése
- d/ gyors gazdasági és pénzügyi növekedést biztosítása

2. hipotézis: A cégek kétharmada úgy gondolja, hogy az iparágára / üzletmenetére elvileg illeszkedő üzleti modellt jelentős mértékben módosítani kell ahhoz, hogy valóban alkalmazható legyen.

Mit gondol, az Ön üzleti tevékenysége mennyire illeszkedik az ismert és szokásos üzleti modellekhez?

- a/ nem vagy alig illeszkedik
- b/ elég jól illeszkedik
- c/ tökéletesen illeszkedik
- d/ nem ismer olyan modellt, amely illeszthető lenne tevékenységére

Át lehetne-e az ismert üzleti modelleket alakítani úgy, hogy az Ön üzletmenetét pontosan leírják?

- a/ lehetetlen
- b/ feleslegesen nagy üzleti befektetés lenne
- c/ némi átalakítással illeszkedne
- d/ jelentős átalakítás lenne szükséges

Mit gondol, érdemes-e az Ön üzletmenetét úgy átalakítani, hogy egy ismert üzleti modellre jól illeszkedjen?

- a/ megfontolásra érdemes, ha jelentősen javítaná a bevételt és az eredményt
- b/ nagy és bonyolult feladat lenne
- c/ aligha érdemes, nem változtatna sokat a gazdálkodáson
- d/ kockázatosnak tartanám a modellváltást

Mit várna el egy új üzleti modell bevezetésétől?

- a/ gyorsabb üzleti fejlődést (földrajzi terjeszkedés, létszám, termékportfólió, stb.)
- b/ nagyobb bevételt és eredményt
- c/ jól strukturált, stabil működést
- d/ minimálisra csökkentett üzleti kockázatokat

Milyen mértékű bevétel és profitnövekedés esetén vállalná fel egy új üzleti modell bevezetését?

- a/ legalább 10%
- b/ 11-25%
- c/ 26-50%
- d/ több, mint 50%

Milyen mértékű üzleti fejlődés (földrajzi terjeszkedés, létszám, termékportfólió, stb.) esetén vállalná egy új üzleti modell bevezetését?

- a/ legalább 10%
- b/ 11-25%
- c/ 26-50%
- d/ több, mint 50%

A cégek többsége az üzleti modelleket túlságosan bonyolultnak alkalmazhatónak látja.

Ha egy új üzleti modellre térne át, akkor úgy érezné (több válasz is megadható):

- a/ nehéz és fáradságos feladat előtt áll
- b/ motiváló, új területre tér át, sok lehetőséggel
- c/ csak gazdasági / pénzügyi kényszer hatására tenné meg
- d/ üzleti partnerei értetlenül állnának a változások előtt
- e/ munkatársainak számos tréninget és oktatást kellene tartania
- f/ legalább 4-5 hónapig kellene cégének az új modellt gyakorolnia
- h/ az átállás a jelenlegi üzleti menetét hátrányosan is befolyásolhatja

Mit tartana legszükségesebbnek egy üzleti modellváltáshoz?

- a/ az előzményadatok pontos ismeretét és jó tervezési képességet
- b/ tiszta jövőképet a várható piaci lehetőségekkel és cégének gazdasági képességeivel kapcsolatban
- c/ vevő és beszállítói kör jelentős változtatása
- d/ komoly elhatározást és gyökeres változásokat (új módszerek és eljárások)

Ha egy új üzleti modellre térne át, akkor működését az alábbi mértékben kellene átalakítani:

- a/ több, mint 75%
- b/ ca. 50%
- c/ ca. 30%
- d/ kevesebb, mint 15%

Ha egy új üzleti modellre térne át, akkor munkatársai az alábbi arányban követnék és hajtanák végre az új üzleti modellt:

- a/ több, mint 75%
- b/ ca. 50%
- c/ ca. 30%
- d/ kevesebb, mint 15%

Ha egy új üzleti modellre térne át, akkor munkatársait valószínűleg az alábbi %-os arányban veszítené el:

- a/ több, mint 75%
- b/ ca. 50%
- c/ ca. 30%
- d/ kevesebb, mint 15%

Mit gondol, ha a jelenlegi üzleti modelljéről egy újra térne át, vevőinek hány %-át lenne képes megtartani?

- a/ 100%
- b/ ca. 80%
- c/ca. 50%
- d/ kevesebb, mint 30%

Mit gondol, ha a jelenlegi üzleti modelljéről egy újra térne át, beszállítóinak hány %-a lenne képes követni az új üzleti modellben?

- a/ 100%
- b/ ca. 80%
- c/ca. 50%
- d/ kevesebb, mint 30%

3. hipotézis : Hitelesség, megbízhatóság, előre jelzési képesség

A cégek legalább 50%-a nem tartja hitelesnek az üzleti modellek előre jelzéseit.

Mit gondol, az üzleti modellek mely területeken tekinthetők elegendően megbízhatónak? (több választ is megjelölhet)

- a/ előre jelzések, tervezés
- b/ vevői kapcsolatok struktúrája
- c/ szállítói kapcsolatok struktúrája
- d/ belső működési struktúra
- e/ üzleti kockázatok tervezhetősége
- d/ nagyon kevésbé tartom megbízhatónak a modelleket

Az üzleti modellek előrejelzéseit az alábbi területeken várja el (a felsorolási sorrend egyben fontossági sorrend is)

a/ bevétel alakulása, eredmény alakulása, piaci lehetőségek, vevői igények előre jelzése, létszámigény

b/ vevői igények előre jelzése, piaci lehetőségek, bevétel alakulása, eredmény alakulása, létszámigény

c/ vevői igények előre jelzése, létszámigény, piaci lehetőségek, bevétel alakulása, eredmény alakulása,

d/ eredmény alakulása, piaci lehetőségek, vevői igények előre jelzése, létszámigény, bevétel alakulása,

Az üzleti modell előrejelzéseitől az alábbi pontosságot várja el:

a/ legalább 90%

b/ ca. 75%

c/ ca. 50%

d/ ca. 30%

Milyen időtávra vár el előre jelzést egy üzleti modelltől?

a/ 1 év

b/ 2-3év

c/ 4-5 év

d/ legalább 6 hónap

Ha egy üzleti modell nem működik az ön vállalkozása számára megbízhatóan, akkor

a/ feladja a modellt és újat választ

b/ feladja a modellt és áttér direktvezérlésű / modellmentes / vészhelyzeti üzemmódra

c/ megvizsgálja vállalkozását, mennyire tartja a magát a választott modellhez és szükség szerint szigorítja a modellkövetést

d/ a megbízhatatlan területeken felülvizsgálja a működést és szükség szerint módosítja a modellt vagy vállalkozása működését

4. hipotézis : A cégek többsége a jól bevezetett üzleti modelltől „varázslatot” vár.

Az Ön vállalkozása egy üzleti modellre úgy tekint, mint

- a/ a vállalkozás fejlesztésének lehetőségére
- b/ tudatosan felvállalt, hasznos üzleti struktúrára
- c/ külső követelményre
- d/ szükséges, de korlátozó kényszerre

A jól megválasztott üzleti modell (több választ is megjelölhet):

- a/ stabilizálja a vállalkozást
- b/ a szervezetet strukturálja
- c/ tervezhetővé teszi a működést
- d/ gyorsítja az üzleti növekedést
- e/ javítja a pénzügyi mutatókat
- f/ csökkenti az üzleti kockázatokat
- g/ javítja a piaci helyzetet
- h/ vállalati kultúrát teremt
- i/ segít kiválasztani és megtartani a vevő célcsoportokat
- j/ nincs jól választható modell, mindegyik jelentős kompromisszumot jelent a valóságos működéshez képest

5. hipotézis : Megvalósíthatóság

A cégek 40%-a nagy erőfeszítésnek/nem megtérülőnek gondolja az üzleti modellek alapját képező előzményadatok összegyűjtését.

Egy üzleti modell bevezetéséhez szükséges / célszerű elvégezni az alábbiakat (több választ is megjelölhet)

- a/ előzményadatok elemzése
- b/ saját vállalkozás képességeinek pontos ismerete
- c/ a vállalkozási környezet felmérése
- d/ saját termékek és szolgáltatások versenyképességének az elemzése
- e/ vevői igények és szokások elemzése
- f/ versenytársak működésének részletes vizsgálata
- g/ az üzleti modellek működésének elemzése, szimulációk az illeszkedésre
- h/ makrogazdasági mutatók és trendek vizsgálata

i/ vizsgálatok nélkül, de az illeszkedő üzleti modellt kell bevezetni és üzem közben folyamatosan korrigálni a működését

Egy új üzleti modellt bevezetéséhez szükséges

- a/ ca. 2 hónap
- b/ ca. 6 hónap
- c/ ca. 1 év
- d/ több év

Egy új üzleti modell bevezetéséhez / átálláshoz nagyságrendileg az alábbi erőforrások szükségesek (több választ is megjelölhet):

- a/ ca. féléves működési eredménnyel azonos pénzügyi erőforrás
- b/ legalább egy éves működési eredménnyel azonos pénzügyi erőforrás
- c/ a meglévő munkaerő / szervezési kapacitás ca. 10%-ának lefoglalása
- d/ a meglévő munkaerő / szervezési kapacitás ca. 30%-ának lefoglalása
- e/ nem szükséges lényeges mennyiségű többlet erőforrás, az új modellnek legalábbis önfinanszírozónak kell lennie
- f/ nem szükséges lényeges többlet erőforrás, mert az átállást csak fokozatosan, a meglévő üzletmenet zavarása nélkül - érdemes megvalósítani (tesztműködések)
- g/ általában külső konzulensek, tanácsadók bevonása is szükséges / célszerű

6. hipotézis : A cégek legalább 30%-a úgy gondolja, hogy létezik számára hasznos üzleti modell.

Van-e/lenne-e olyan alkalmas üzleti modell, amely segíti/segítette vállalkozásának működését?

- a/ van
- b/ nincs

Ha van ilyen alkalmas üzleti modell, akkor ezt alkalmazza most is?

- a/ igen
- b/ nem
- c/ részben

Ha van ilyen alkalmas üzleti modell, akkor ezt az üzleti modellt Ön alakította ki vagy egy ismert / járatos üzleti modellt használ?

- a/ saját modellem van
- b/ ismert, járatos modellt használok
- c/ ismert, járatos modellt alakítottam a cégemre

Ha van ilyen alkalmas üzleti modell, elégedett az elért üzleti eredményeivel?

- a/ igen
- b/ nem
- c/ részben

Ha nincs az Ön vállalkozása számára alkalmas / hasznos üzleti modell, akkor hogyan működteti vállalkozását?

- a/ intuíciók és az eredmények visszacsatolása alapján, állandóan módosítva
- b/ minden piaci területen másképpen, csak az adott igényekhez alkalmazkodva
- c/ megtervezett tesztüzem – eredménymérés – módosítás- változtatott tesztüzem ciklusban

7. hipotézis : A cégek többsége nem gondolja, hogy az üzleti modell teljesen új utakat, üzleti struktúrákat jelölhet ki számára.

Mit gondol, mennyire alkalmas egy üzleti modell új struktúrák, működési rendek, vevőkapcsolatok kialakítására?

- a/ több, mint 80%-ban
- b/ ca. 50%-ban
- c/ ca. 30%-ban
- d/ legfeljebb 15%-ban

Mit gondol, mennyire alkalmas egy új / jól megválasztott üzleti modell céget új fejlődési pályára állítani?

- a/ több, mint 80%-ban
- b/ ca. 50%-ban
- c/ ca. 30%-ban
- d/ legfeljebb 15%-ban

Mit gondol, mekkora üzleti kockázatot jelent jelenlegi vállalkozására egy új üzleti modellt bevezetni?

- a/ több, mint 50%
- b/ ca. 30%
- c/ ca. 15%
- d/ kevesebb mint 10%-ot

Mit gondol, mekkora üzleti növekedést hozhat egy jól megválasztott / új üzleti modell a cége számára?

- a/ több, mint 100%
- b/ ca. 50%
- c/ ca. 30%
- d/ kevesebb mint 15%-ot

8. hipotézis : Makrogazdasági elemzéssel a startupok kockázata extrémén csökkenthető

Végzett-e makrogazdasági elemzést startup vállalkozásának indítása előtt?

- a/ igen
- b/ nem
- c/ csak nagyon felületesen

Ha végzett, akkor a makrogazdasági mutatók közül az alábbiakat elemezte (több választ is megjelölhet):

- a/ a nemzetgazdaság általános mutatóit
- b/ devizaárfolyamok alakulását, várakozásait
- c/ inflációs előre jelzéseket
- d/ beruházási és beruházás ösztönzési mutatókat
- e/ finanszírozási feltételeket
- f/ pályázati támogatási jellemzőket
- g/ iparági trendeket
- h/ munkabérek alakulását
- i/ munkaerő rendelkezésre állását
- j/ jogi környezetet

Ha végzett, befolyásolta-e döntését a startup működtetése szempontjából az elvégzett elemzés eredménye?

- a/ nem végeztem
- b/ kevésbé befolyásolta
- c/ jelentősen befolyásolta

Csökkentette-e vállalkozása kockázatát az elvégzett makrogazdasági elemzés?

- a/ nem végeztem
- b/ igen, érzékelhetően csökkentette
- c/ nem csökkentette érzékelhetően

9. hipotézis : Egy rugalmas és agilis üzleti modell elveit követve a startup gyorsabb és biztosabban realizálható pénzügyi eredményeket hoz.

Startup vállalkozásként az üzleti modelltől elvárja, hogy legyen (a három legfontosabbat jelölje meg) :

- a/ rugalmas és alkalmazkodó
- b/ alkalmas szerteágazó tevékenységeket (gyártást, szolgáltatást) támogatni
- c/ képes pontos előrejelzésekre
- d/ jól strukturált
- e/ az üzleti adminisztrációs folyamatokat támogató
- f/ a tervezési folyamatokat támogató
- g/ az üzleti lehetőségek számbavételét támogató
- h/ a bevételek és az eredmények növekedését támogató
- i/ nem hisz abban, hogy a startupokra lehet alkalmas üzleti modellt találni

Ön a saját startup vállalkozásában

- a/ ismert modellt használt
- b/ saját modellt alkotott
- c/ nem használ üzleti modellt.

Szükségét érezné-e egy startupokra szabott, jól kezelhető, rugalmas modell megalkotásának?

- a/ igen

b/ inkább igen

c/ inkább nem

d/ nem

Szívesen használna-e startupokra szabott üzleti modellt?

a/ igen, valószínűleg egyszerűsíténé a munkámat

b/ ha lenne is ilyen, nem hiszem, hogy sokat segítene

c/ nem tudom

c/ nem hiszem, hogy ilyet lehet alkotni

A startup vállalkozás képes gyorsan változtatni az üzleti modelljét

a/ általában igen

b/ többnyire nem

A startup vállalkozás – méreteinél fogva makro és mikro gazdasági környezetben egyaránt – nagyon alkalmazkodóképes

a/ általában igen

b/ többnyire nem

A startup vállalkozásokra a hagyományos üzleti modellek

a/ általában könnyen alkalmazhatók

b/ többnyire nem alkalmazhatóak

Forrás: saját szerkesztés