



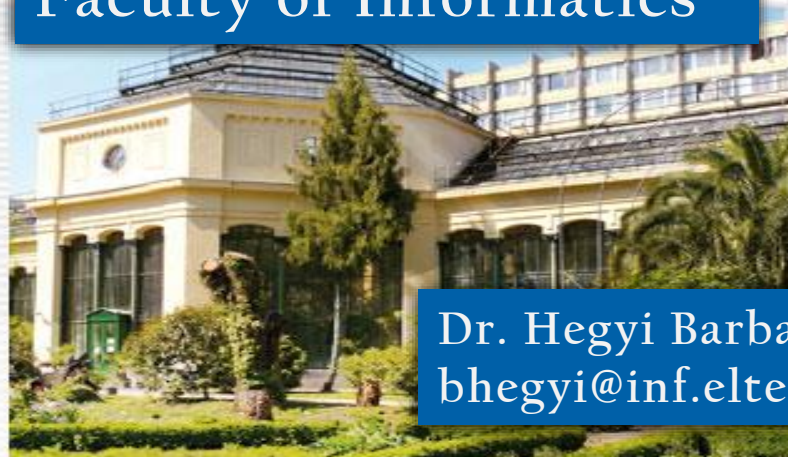
# EÖTVÖS LORÁND UNIVERSITY

UNIVERSITAS BUDAPESTIENSIS DE ROLANDO EÖTVÖS NOMINATA

[www.elte.hu/en](http://www.elte.hu/en)



Faculty of Informatics



Dr. Hegyi Barbara  
[bhegyi@inf.elte.hu](mailto:bhegyi@inf.elte.hu)



# Innovatív vállalkozás menedzsment

1. előadás és szeminárium

Tárgyfelelős: Dr. Hegyi Barbara

E-mail: [bhegyi@inf.elte.hu](mailto:bhegyi@inf.elte.hu)

Oktató: Dr. Kassai Zsuzsanna

E-mail: [kassai@inf.elte.hu](mailto:kassai@inf.elte.hu)

# Innovatív vállalkozás menedzsment (1.)



# A tárgy célja

- a szélesebb értelemben vett technológiai területhez kapcsolódó vállalkozási lehetőségek feltárásának, megismerésének elősegítése
- a megismert elméleti háttér elmélyítése közös elemzések, gyakorlati feladatok és esettanulmányok révén
- olyan áttekintés, amely nemcsak saját vállalkozás indítása esetén, hanem egy szervezet munkavállalójaként, vezetőjeként is hasznosítható és „előhívható” ismereteket biztosít
- aktív egyéni és csoportmunkára épül

# A tárgy teljesítése

- 40% aktív csoportmunkával teljesíthető
- 60% a szemeszter végén, **egyéni előadás** révén, amelynek szempontjai megadásra kerülnek, a közösen feldolgozott elméletek megértését és hasznosítási képességeit támasztják alá

(részletek külön PPT-ben)



Miért? Honnan? Hova?

# Mai elméletek és feladatok

- Az innovatív technológiára épülő vállalkozás fogalma, jellemzői – Entrepreneurship és „elsöprő innováció”, vállalkozó vs. technológiai vállalkozó, lehetőség és szükség vállalkozó
- A sikeres vállalkozó karakterisztikája
- Piac, piaci verseny, szereplők
- Kockázat és haszon összefüggései
- A vállalkozásra ható kockázati és bizonytalansági tényezők
- A vállalkozás külső és belső környezete – STEEPLÉ és SWOT elemzés
- Vállalkozónak „lenni vagy nem lenni”? Miért buknak el az induló vállalkozások? – Kockázat, elbukás, újraindulás (TED videoanyag példák)
- Szeminárium: Cégek külső és belső környezetének, valamint versenykörnyezetének elemzése csapat(ok)ban

Az innovatív technológiára épülő  
vállalkozás fogalma, jellemzői



# Entrepreneur



What my friends think I do



What my mom thinks I do



What the media thinks I do



What my girlfriend thinks I do



What I think I do



What I really do

Kit tekintünk  
vállalkozónak?

Milyen különböző  
társadalmi  
felfogások  
léteznek?

Hogy határoznátok  
meg az innovatív  
vállalkozó  
fogalmát?

# Vállalkozás- Entrepreneurship

- A vállalkozó **valamilyen problémát azonosít** és annak megoldására **sikeresen piacra vihető** megoldást biztosít – egyedül vagy egy csapat részeként
- A sikeres vállalkozó **felismeri a piac és társadalom igényeit**, hozzájárul a **gazdaság növekedéséhez** és **munkahelyeket létesít**, **revitalizálja a gazdaságot**
- Ezeket a szervezeteket vállalkozásoknak vagy cégeknek hívjuk, az a gazdasági működés alapvető struktúráit alkotják
- A kapcsolódó folyamat és jelenség a vállalkozás /entrepreneurship, amely egyedi hajtóereje a gazdasági működésnek

# Az „elsöprő” innováció fogalma – Disruptive innovation

- az újonnan létrehozott vállalkozások fő forrásai az innovációra épülő termelékenységnek és egyben hozzájárulnak a gazdasági jólét megteremtéséhez
- az elsöprő innovációk többsége innovatív, kreatív és tehetséges vállalkozóktól származik
- az elsöprő innováció jelentősége abban áll, hogy az addig valamely probléma megoldására használt eszköz/szolgáltatás/termék helyett valami olyan újszerű jelenik meg, amely minden korábbi megoldást felülír, az életet egyszerűbbé, magasabb színvonalúvá teszi, átalakítja a fogyasztói társadalmat részben vagy egészben
- új piacokat alakít ki, új értéket teremt és addig működő piacokat is átformálja
- korábban elsöprő innovációnak tekinthető termékek voltak a telefon, az elektromosság, a robbanómotor



Forrás: I&E Basics blueprint alapján

# Az „elsöprő” innováció - Példák

---

Milyen mai, 21. századi  
példákat tudunk említeni?

---

Miben voltak egyediek és  
milyen változást hoztak?

---

Mi lehet a következő fordulat?

---

Hazai és külföldi példa?

### Eredetileg elsőprő innovációs példák evolúciója

kerék – szekér--- autó---elektromos autó----  
önvezető autó

telefon- mobiltelefon

üzenetküldés módjai és a technológia érettsége

### elsőprő innováció – hétköznapi innováció – befolyásoló tényezők

A meglévő technológia alkalmazása új területen

Az ötlet alkalmazása más technológiával

A technológia érettsége

A felhasználók nyitottsága

### Elsőprő innovációk

mobiltelefon

nyomtatás

digitális fotózás

iPod

iPhone

LED tv

Tesla

gyorsvasút  
alkalmazás

szövegszerkesztő  
videotelefonálás



# Technológia – vállalkozás - innováció

- a technológiai innováció fogalma felöleli az új eljárásokat, módszereket, eszközöket és megoldásokat, folyamatokat, amelyek a kereskedelemben és az iparban is hasznosíthatók
- az új technológiák jelentik az új cégek alapját, amelyekben **a vállalkozó sikeresen tudja ötvözni az újszerű technológiai tudást és az egyedi üzleti megoldást** a piaci siker érdekében – egyedi utat törve ezzel
- ezek a technológiai cégek új, „**eladható innovációkat**” hoznak létre, amelyek később akár több területen, iparágban alkalmazást nyernek, új trendek épülnek rájuk



# Példák – Sikeres vállalkozások – Milyen problémát, igényt ismertek fel?



- Tudni akarok valakiről több információt – Látni akarom a többiek kapcsolati hálóját
- Meg akarok osztani információkat, beszámolókat történeésekről

→ Facebook

- egy nagyon vonzó eszközben szeretném elérni az összes, folyamatosan szükséges eszköz funkcióját (fotózás, térkép, telefonálás, üzenetküldés)

--> vannak „elődök”

→ Van egy trendváltás

→ iPhone

- Szeretnék egy helyről rendelni mindenféle használt és új terméket, megbízható

→ Amazon



Jól kombinálják az innovatív megoldást és az üzleti modellt, amelynek révén eladhatóvá teszik a terméket.  
Mindegyik problémára volt korábbi megoldás, de az általuk kínált kombináció nem létezett.

“TECHNOLOGY IS  
**NOTHING.**

WHAT'S IMPORTANT IS THAT YOU  
HAVE FAITH IN PEOPLE, THAT THEY'RE  
BASICALLY GOOD AND SMART,  
AND IF YOU GIVE THEM TOOLS,  
THEY'LL DO SOMETHING

**WONDERFUL**  
WITH THEM. „

STEVE **JOBS**



# Vállalkozó vs. technológiai vállalkozó

- a technológiai vállalkozó új technológiai és üzleti megoldások sikeres kombinációjaként alkot **piacképes terméket**, ehhez képes hozzárendelni meglévő és új erőforrásokat megfelelő kombinációban és időben
- a vállalkozó újszerű folyamatok, **kísérletezés** (experimentation) révén jut el új megoldásokhoz, amely technológiai/tudományos értelemben új értéket jelentenek
- a technológiai vállalkozás sajátossága, hogy **folyamatos megújulásra** van szükség és nem mindig az első kitalált/kidolgozott verzió vezet sikerre
  - egy USA-beli felmérés szerint az új technológiai vállalkozások mindössze 33%-a létezik az első 3 év után, DE az ilyen kis cégek felelnek közvetlenül vagy közvetve az összes foglalkoztatás kb. 60%-áért

- **hazai helyzet?**

- **melyek lehetnek az okok?**

Vonatkozó, későbbi fejezetekben  
bemutatandó elméletek:

→ Idő

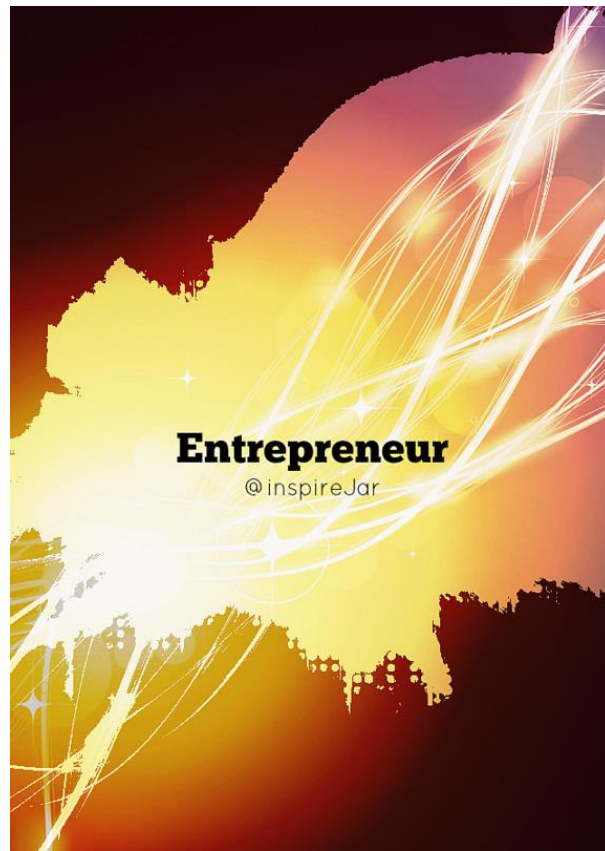
→ Erőforrások





# A sikeres vállalkozó karakterisztikája

- Mi a közös jellemzője a sikeres vállalkozóknak?
- Teljesen különböző szakmai háttér, képzettség és tapasztalat, eltérő szakasz a karrierben, különböző életkor
- a legjellemzőbb a 19 és 42 éves kor közötti vállalkozás alapítás
- **MIÉRT?**





# A sikeres vállalkozó karakterisztikája

- A sikeres vállalkozó folyamatosan **keresi a VÁLTOZÁST**, arra lehetőségként teremti és kiaknázza azt.
- A sikeres vállalkozó egyik jellemzője, hogy az azonosított **problémára megoldást keres**, a felmerült **problémákban lehetőséget lát és a kihívásban új utakat fedez fel**.
- **Személyes jellemzők** közül a legfontosabbak :
  - kiemelkedő tudás és érdeklődés a megcélzott területen
  - eredmény-orientált, magabiztos, hatékony, bevállalja az elsőre nehéznek tűnő problémák megoldását is
  - kreatív és gyors döntéshozó
  - képes változó körülmények és potenciális kockázatok közepette megfelelő stratégiai akciókat tenni, alkalmazkodik a változásokhoz és kihasználja azokat

# Miért csapattal, miért ne egyedül?

- nincs olyan ember, a legtehetségesebbek között sem, aki egyedül képes volna minden területen a legjobbat nyújtani
- különböző szakmai háttérrel és tapasztalattal rendelkező csapattagok ki tudják egészíteni egymás tudását, együtt versenyképesebben tudnak reagálni
- a megfelelő kombinációjú emberi erőforrás állomány az egyik legértékesebb eszköz a legváltozóbb gazdasági körülmények és megváltozott piaci pozíciók esetén is
- kiváló vezetői és kommunikációs képességek szükségesek a változó körülmények között a csapattagok megtartásához, motiválásához és a megfelelő stratégiai irányok szerinti folyamatok fenntartásához

Vonatkozó, későbbi fejezetekben  
bemutatandó elmélet:  
→ Csapat

# A „lehetőség” és a „szükség” vállalkozó (kényszervállalkozó) /opportunity vs. necessity entrepreneur /

- nagyon fontos megkülönböztetni a vállalkozók e két típusát
- a „szükség” vállalkozó valamilyen módon arra kényszerül – munkanélküliség, kevés jövedelem, rossz földrajzi helyzet -, hogy vállalkozni kezdjen – egyszerűen nincs jobb lehetőség
- ezzel szemben a „lehetőség” vállalkozóra semmilyen kényszerítő erő nem hat, egyszerűen üzleti lehetőségek irányába mozdul el
- jellemző célok – önmegvalósítás, kihívás iránti vágy, nagyobb jólét...
- a „lehetőség vállalkozó” esetében a váltás kockázata és tranzakciós költsége is **nagyobb** – jellemzően valamilyen jó és biztos pozíciót és munkahelyet hagynak ott azért, hogy saját vállalkozási céljaikat elkezdjék megvalósítani

Melyik lehet sikeresebb?

Mely tényezők számítanak a leginkább a tekintetben, hogy mennyire „elsőpró” változást tudnak generálni?

# Piac, piaci verseny, piaci szereplők





Mi jut  
eszetekbe, ha  
azt halljátok,  
hogy „piaci  
verseny”?





# Piac, piaci szereplő, piaci verseny

**Piac:** A tényleges és potenciális vevők és eladók, valamint azok cserekapcsolatainak rendszere, melynek legfőbb tényezői a kereslet és kínálat, az ár és jövedelem.

**Piaci szereplő:** Aki termeléssel vagy fogyasztással közvetlenül befolyásolja a piaci folyamatokat.

A **verseny** két vagy több szereplő bizonyos szabályok között zajló tevékenysége előny szerzés céljából.

Forrás: penzugysziget.hu



# A verseny funkciói a gazdaságban

A verseny funkcióit 3 csoportba sorolhatjuk:

- **Jóléti funkció** – a fogyasztó választási lehetőségét jelenti a különböző termékek és szolgáltatások között
- **Hatékonysági funkció** – a verseny miatt a vállalatok arra kényszerülnek, hogy a lehető legolcsóbban, a legkisebb ráfordítással költséggel működjenek, hiszen a költségek alapvetően meghatározzák a piaci pozíciót
- **Allokációs funkció** – a verseny miatt a vállalatok arra kényszerülnek, hogy a rendelkezésre álló erőforrásaikat olyan termékekre és szolgáltatásokra kell hogy fordítsák, amire valós fogyasztói igény mutatkozik (ha nem lenne verseny nem lenne érdeke, hogy a fogyasztó azt kapja amit szeretne, mert úgy sincs más, konkurencia miatt viszont fontos, hogy a fogyasztó mit akar)
- Verseny a **fogyasztónak** jó, mert a **verseny miatt több termékből választhat, alacsonyabb áron. Verseny pozitív a fogyasztónak, vállalatok a verseny korlátozásában érdekeltek.** Ezért különböző lépéseket tesznek pl.: összejátszanak  
Emiatt védik a versenyt szabályok.

# Van egy rés a piacon, de van-e piac a részben

- meg kell találni az egyértelműen versenyképes területet a piacon
- a tömegpiacokon sok eladó vadászik ugyanazokra a vásárlókra
- a verseny csökkenti ezeknek az eladóknak a nyereségességét
- a piaci rés- azaz egy akadálytalan versenyt biztosító kis piaci szegmens – felfedezésének azonban egyértelműek az előnyei: nagyobb a lehetőség az árak befolyásolására, alacsonyabbak a költségek és magasabb a profit
- **megvizsgálandó kérdés**, hogy van-e a profitszerzéshez elegendő üzleti lehetőség a piaci részben?

# Van egy rés a piacon, de van-e piac a résben



- **egy piaci rés azonosítása** és egy adag vállalkozó szellem: néha ennyi is elég egy új üzlet indításához:
  - Dorsey, a [Twitter](#) alapítója a rövid üzenetekre épülő kommunikációs formát ötvözve a közösségi médiával olyan szolgáltatást nyújtott, amelyet soha előtte nem fedeztek fel
  - a Twitter a felhasználók többsége számára ingyenes, bevételei a vállalatok promóciós üzeneteiből és profiljaiból származnak
- **nem minden piaci rés jövedelmező:** a kételtű járműveket gyártó Amphicar például olyan fogyasztókat célozott meg, akik közutakon és vízen is akartak közlekedni. Érdekes újdonság, a piac azonban túl kicsi volt a jövedelmezőséghez.
- az 1990-es években nagyon számos cég sokféle terméktípus kapcsán nagy reményeket fűzött a „zöld” piachoz, ám nem sikerült nyereségessé válniuk. Pl. mert a fogyasztók csak addig ökotudatosak, amíg a döntés nem érinti a költségeket.

**SZEMINÁRIUMON:** Snapple cég példája

# A vállalkozónak

- helyt kell állnia a piaci versenyben
- piaci rést kell találnia
- és az innovatív ötletét újszerű üzleti megoldással piacra vinnie.

Mindehhez a vállalkozás külső és belső környezetének, a felmerülő kockázatok elemzésére van szükség, amelynek egyes módszereit tekintjük át a következőkben.





Kockázat és haszon  
Kockázati és bizonytalansági  
tényezők  
A vállalkozás környezete

# Kockázat és haszon

- klasszikus vállalkozási elv szerint minél nagyobb haszonra, bevételre szeretne egy vállalkozó szert tenni, annál többet kell kockáztatnia
- a sikeres vállalkozó ismérve az is, hogy tudja menedzselni és csökkenteni a felmerülő kockázatokat és azzal arányos lehetőségeket is tud teremteni
- a vállalkozó a cég fejlődésének összes szakaszában megbecsüli a lehetséges kockázatokat és bizonytalansági tényezőket és úgy szervezi a cég működését és folyamatait, hogy azokat csökkenteni tudja
- ha tehát egy cég már sikeres, nem jelenti azt, hogy nincsenek bizonytalansági tényezői vagy nem érintik kockázatok



# Induló vállalkozások és kockázatok

1. **Technológiai kockázat:** van elég kapacitás a fejlesztésre, valóban képes a tervezett fejlesztés megoldani az azonosított problémát?
2. **Piaci kockázat:** van fizetőképes kereslet a termékre? Megoldja a termék a célcsoport problémáit?
3. **Csapat/szervezeti kockázat:** fel tudod venni a megfelelő embereket? Tudod menedzselni az összes kihívás mellett a szervezetet?
4. **Tőkekockázat:** tudsz megfelelő mennyiségű tőkét biztosítani az induló vállalkozásod számára?

# Kockázat, elbukás és újraindulás

- természetesen minden induló és működő vállalkozásnak célja a siker
- fontos kiemelni, hogy kockázat nélkül nincs siker
- tudni kell kezelni a sikertelen vagy kevésbé sikeres fordulatokat
- ha egy nagyon sikeres vállalkozást látunk, akkor gondoljunk arra, hogy valaki nagyon bátor döntést, döntéseket hozott a siker érdekében





# Bizonytalanságot okozó tényezők típusai

- **Állam** - kiszámíthatatlan, hogy a környezet hogyan változik
- **Hatás** - A környezetből fakadó bizonytalanságok szervezetre gyakorolt hatását nehéz megjósolni

**Válasz** - Nehéz megjósolni, hogy a piacra lépésünk milyen hatást, milyen reakciókat vált ki a környezetből, a versenytársakból...

**Információtúltengés** – a környezetből áradó releváns információk kiszűrésére és feldolgozására van szükség

A folytonos változás az üzleti környezetben – globális, lokális, globális hatások



# A bizonytalanság forrásai

Piac	Szervezet	Gyártás	Szabályozás	Pénzügy
Vásárló	Képességek, tudás, tehetség	Gyártás	Kormány	Remélt megtérülés
Piac mérete	Tanulási képességek	Technológia	Regionális	Költségek
Elosztási csatornák	Pénzügyi stabilitás	Anyagok	Sztenderdek	Tőkebevonási lehetőségek
Versenytársak	Stratégia	Design	Iparági szabályok	





# A vállalkozás külső környezete

# A vállalat környezete



- A vállalkozás meghatározott közegben működik, amit összefoglaló néven környezetnek nevezünk.
- A környezet vizsgálatára és elemzésére azért van szükség, mert egyfelől a környezet jelenti a vállalkozás működési feltételeit, másfelől a környezetben valósulnak meg a vállalkozás célkitűzései.
- A vállalat környezetét, amelyben működik, jellege szerint **kompetitív és általános környezetre** szokás felosztani.

## Általános és kompetitív környezet

A **kompetitív környezet** fogalmába a vállalat üzletágában tevékenykedő, vagy az üzletághoz közvetlenül kapcsolódó tényezőket soroljuk.

Az **általános környezet** kategóriája pedig azokat a tényezőket gyűjti egybe, amelyek nem részei a vállalat üzletágának, nem kapcsolódnak hozzá közvetlenül, mégis befolyásolják a vállalat működését.

# Porter 5 tényezős modellje és az iparági verseny – Kompetitív környezet

Új, olcsóbb  
terméket kínáló  
ázsiai gyártók

**Lehetséges  
belépők**

Új belépők  
fenyegetése

Alkatrészek,  
szoftverek  
beszállítóinak  
kizárólagos  
helyzete

**Szállítók**

A szállítók  
alkupozíciója

**Ágazati  
versenytársak**



Verseny a  
pillanatnyi piaci  
szereplők között

A vevők  
alkupozíciója

**Vevők**

Helyettesítő  
termékek vagy  
szolgáltatások  
fenyegetése



**Helyettesítő  
termékek**

Okostelefon  
gyártók piaci  
versenye

Tablet, laptop, televízió és  
egyéb okos eszköz gyártók  
újdonságai, funkció  
bővítései

Új csoportok  
megjelenése: új  
igények, korábbi  
funkciók iránti  
érdeklődés  
eltűnése, esetleg  
új generációk, új  
földrajzi  
területek  
megjelenése

Marosán, 2001  
alapján saját  
szerkesztés



<b>A lehetséges belépők fenyegetése</b>
Az iparág szereplőinek száma – beleértve az egy-két személyes cégeket is – ezres nagyságrendű, tehát magas. Folyamatosan lépnek be nagy számban új szereplők a piacra. A belépés anyagi költségei nagyon alacsonyak. Bár tudás-intenzív az iparág, de tréneri képzettséggel, ismeretekkel boldogulni lehet. Egyetlen jelentős belépési korlát van: az értékesítési csatornákhöz nehéz hozzáférni. Csak az az új belépő boldogul, akinek megfelelő kapcsolati tőkéje van a nagyvállalatok vezetői, HR vezetői körében (már ismerik a céget és a nyújtott szolgáltatást).
A jelentős számú új belépő közül csak az a kevés jelent fenyegetést, aki kapcsolatokkal rendelkezik, vagy annak építésébe tesz jelentős investíciót.
<b>A szállítók alkupozíciója</b>
A tréningek eszköz igénye a teljes költségvolumenhez képest minimális, és az eszközök könnyen beszerezhetők. Az irodafenntartás, a marketing és a szolgáltatásfejlesztés ráfordításán kívül messze a legnagyobb beszállítói tétel a trénerek szakmai munkája. A vállalkozások foglalkoztatnak belső és külső trénereket is (rugalmas kapacitás-gazdálkodás). Minden cégnek van egy (más iparágakhoz képest magas) napi díj szintje. A szakértelmet szállító trénerek (akik részben saját személyiségükkel dolgoznak) alkuereje eddig a szintig magas, e felett gyenge, mert sok jó, szabad tréner van a piacon.
A fő beszállító a szakértelmét adó tréner, akinek az elfogadott napi díj szint felett gyenge az alkuereje. Ennél a tényezőnél tehát a verseny szorítása kicsi.
<b>A vevők alkupozíciója</b>
Az iparág számára a díjszabás presztizskérdés is. Az árak viszonylag magasak (például a közoktatási tréningek árszintjéhez képest). A nagyvállalatok igyekeznek leszorítani az árakat, de ennek az iparág szereplői többnyire közösen ellenállnak.
A verseny szorítása ennél a tényezőnél közepes, mert a vevők alkuerejét gyengíti a szolgáltatás presztízs jellege.
<b>A helyettesítő termékek fenyegetése</b>
Ha csak tréningekben gondolkodik a cég, akkor a lehetséges helyettesítő termékek szorítás nagy. Egyre kevésbé lehet eladni tréninget önmagában. A készségek fejlesztését egyre inkább megelőzi a személyi/szervezeti elakadásokkal történő munka (coaching, tanácsadás). Belépnek új eszközök: e-learning, tudásmenedzsment rendszerek stb. Ezek részben helyettesítik, részben kiegészítik a tréningeket.
Ha a vállalkozás csak tréningekben gondolkodik, a helyettesítők fenyegetése nagy a számára. Érdemes lehet nyitnia a tanácsadás felé.
<b>Az iparágon belüli verseny élessége</b>
Sok viszonylag kis cég van a piacon, amelyek között a verseny igen erős. Különösen erős a készségfejlesztő tréningek szűkebb piacán. Ezeket a szolgáltatásokat sokan tudják nyújtani. Az értékesítés módja, csatornái és a szolgáltatás szakmai színvonala tartozik a versenyt befolyásoló fő tényezők közé.
A verseny élessége nagy. Fontos tényező az értékesítés és a szakmaiság.

Forrás: Marosán, 2001 nyomán

# A vállalat kompetitív környezete (Porter)

- Az ábrán a nyilak ún. *kompetitív erőket*, azaz verseny- vagy alkukényszereket jelképeznek, amelyekre vállalatunknak saját erejével reagálnia kell.
- *Hogyan fog hatni ránk az a vállalat, amely más iparágban működik, de terméke helyettesítheti a miénket?*

# A helyettesítő termékek kérdése

- A más iparágakban működő, de a miénket **helyettesítő termékeket kínáló vállalatok kompetitív ereje az a próbálkozás, hogy magukhoz csábítsák a mi vevőinket**
- pl. telefonálás helyett e-mail, más üzenet, koncert helyett CD vagy focimeccs, pulóver helyett hősugárzó, ajándék karóra helyett ajándék nyaralás stb.

# A vállalat általános környezete – PESTEL\* elemzés

\* Szokásos STEEPLE modellként is említeni, ugyanazon tartalomra utal mindkét rövidítés, csak az elemzendő tényezők sorrendje más

# Bevezetés

„A stratégiai menedzsment szakirodalmában használnak egy szemléletes hasonlatot annak a jelenségnek a leírására, amikor egy vállalat nem figyel oda tudatosan környezetének lassú, észrevétlen változására.”

Ez a „megfőtt béka” szindróma



*rás: Rabi Sándor*

# A megfőtt béka

„Ha egy békát beleteszünk egy forró vízzel teli edénybe – érzékelve a veszélyesen magas hőmérsékletet –, az azonnal kiugrik.

Ha viszont egy hideg vízzel telt edénybe helyezzük és fokozatosan melegítjük a vizet akár a forráspontig, a béka nyugodt marad és halálát leli a forró vízben.

A kísérletben a béka nem vette észre környezetének lassú, és hosszú távon gyökeres megváltozását.

A vállalkozások környezete is folyamatosan, sokszor alig észrevehető módon változik, és ezek a változások lassan ugyan, de alapjaiban változtathatják meg a vállalkozói környezetet.



# A vállalati környezet típusai

	<b>Lassan változó környezet</b> (esetleg állandó)	<b>Gyorsan változó környezet</b>
<b>Egyszerű környezet</b> (kevés elem)	<b>Stabil</b> Kiszámítható jövő	<b>Dinamikus</b> Nehezen előre jelezhető jövő
<b>Összetett környezet</b> (sok elem, bonyolult kapcsolódások)	<b>Komplex</b> Nehezen előre jelezhető jövő	<b>Turbulens</b> Kiszámíthatatlan jövő

(Marosán, 2006. nyomán)

# A vállalati környezet szintjei



Minden olyan globális szereplőt magába foglaló környezet, amelynek változásai a céget is érinthetik

A versenytársak és a hasonló technológiai fejlesztéseket célzó vállalatok, vállalkozások összessége

A fizikai és üzleti kapcsolati közeg, amelyben a vállalkozás működik

*Forrás: Rabi Sándor eredeti ábrája alapján saját szerkesztés*

## A vállalat környezete

A **PEST(EL)\*** elemzés egy olyan eszköz, amellyel egy vállalat makrokörnyezetét lehet leírni.

„Az elemzés során a vállalkozásra ható **hosszabb távú környezeti tendenciákat** vesszük számba és strukturáljuk,

- ezáltal megragadhatóvá, kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek **befolyásolhatják a stratégiai döntéseket**.

Cél megtalálni a jelen és jövő fontos környezeti tényezőit, amelyek a vállalkozás szempontjából meghatározóak.

\* Szokásos STEEPLE modellként is említeni, ugyanazon tartalomra utal mindkét rövidítés, csak az elemzendő tényezők sorrendje más

## A PEST(EL) elemei

Political – Politikai

Economic – Gazdasági

Socio-cultural – Társadalmi

Technological – Technológiai

Environmental – Környezeti

Legal – Jogi

+Educational – képzési

+ Ethical - Etikai



Forrás: Szabó József (2006) Vállalati gazdaságtan, pp. 42.

## A PEST(EL) elemzés



Lehetséges *politikai elemek*. A kormányzat stabilitása, politikai értékrendek változása, a törvényhozás és a parlament működése, társadalompolitikai célkitűzések, adópolitika, versenyjogi szabályok, környezetvédelmi szabályozás stb.

Lehetséges *gazdasági elemek*. Gazdasági ciklusok, kamat szintek, GDP és GNP trendek, infrastrukturális fejlesztések, infláció, munkanélküliség, családi jövedelmek változása, tőkemozgások alakulása, globalizáció stb.

Keressünk közösen példát az elemzési tényezőkre a Facebook és az Airbnb példáján keresztül!

## PEST(EL) elemzés



Lehetséges *társadalmi/kulturális elemek*. Demográfiai változások, a képzettségi szintek alakulása, társadalmi mobilitás, életmódbeli változások, életstílus, munkához való viszony, a fogyasztási szokások változása, vallási csoportok hatása stb.

Lehetséges *technológiai elemek*. Új felfedezések és technológiák, kormányzati fejlesztési politikák, K+F kiadási szintek, a technológia átvétel mértéke és szabályozása, a technológiai infrastruktúra változása stb.

Keressünk közösen példát az elemzési tényezőkre a Facebook és az Airbnb példáján keresztül!



## PEST(EL) ELEMZÉS



- A jogi környezet elemzése a politikai tényezők (pl. versenyjog) hatásának részletesebb vizsgálatára terjed ki
- A környezeti tényezők között a vállalat természetes környezettel való kapcsolatát vizsgáljuk
- Etikai megfontolások: esélyegyenlőség, kulturális különbségek
- Képzés: a folyamatosan fejleszthető munkafolyamatok és a jobban motivált munkatársak megtartása érdekében

Keressünk közösen példát az elemzési tényezőkre a Facebook és az Airbnb példáján keresztül!

# PEST(EL) elemzés a gyakorlatban

- „Az elemzéshez képezhetünk **kis munkacsoportot**, amely épít a résztvevők tudására.
- A résztvevők lehetnek a vállalaton belül rendelkezésre álló, szakértelemmel bíró munkatársak, de támaszkodni lehet külső szakértők ismereteire is.
- A csoport célja először, hogy minél több konkrét hatótényezőt felkutasson.
- Ezt követően ki kell emelni azt a **12-16 tényezőt**, amelyek szerepe meghatározó lehet a vállalkozás jövője szempontjából.
- Azonosítani és minősíteni kell a várható trendeket, majd meg kell becsülni a vállalkozásra várhatóan gyakorolt hatásukat.
- A PEST(EL) elemzés kimenete egy lista, amely tartalmazza a vállalkozásra ható fontos tendenciákat.
- Ezeket figyelembe kell vennie a vállalkozásnak az alkalmazkodási folyamatban.
- A PEST(EL) elemzés eredménye a stratégia megalkotásának egyik bemenetét képezi.”

(Szabó, 2006)

## PESTEL elemzésre szükség van az üzleti, vállalati gyakorlatban:

- Pályázati projekttervben
- Banki hitelkérelemben
- Befektető bevonásakor
- Tulajdonosváltáskor
- (→ általában az üzleti terv készítésekor)

A vállalat szűk környezete: SWOT elemzés és  
piactérkép

## A SWOT elemzés

A SWOT elemzéssel feltérképezhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, illetve megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból.

A **SWOT** egy angol mozaikszó, 4 szó kezdőbetűiből áll össze:

Strengths - erősségek

Weaknesses - gyengeségek

Opportunities - lehetőségek

Threats - veszélyek

## A SWOT elemzés\*

**Gyengeségek:** belső tényezők: olyan dolgok, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen

**Erősségek:** belső tényezők: pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek.

**Pl.: a menedzsment tapasztalata és szakértelme, a munkaerő képzettsége, a termék minősége, a vállalat pénzügyi helyzete, valamint a márka erőssége.**

**Lehetőségek:** külső tényezők: olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket.

**Veszélyek:** külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

**Pl.: piaci növekedés, új technológiák, piacra lépés korlátai, külföldi értékesítés lehetőségeinek, továbbá a vásárlók demográfiai jellemzőinek és preferenciáinak változása.**

\* a magyar rövidítés alapján GYELV elemzésként is szokás hivatkozni a modellre

## A SWOT elemzés

SWOT- elemzés	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELSŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők)	<b>ERŐSSÉGEK</b> (strengths)	<b>GYENGESÉGEK</b> (weaknesses)
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti jellemzők)	<b>LEHETŐSÉGEK</b> (opportunities)	<b>FENYEGETETTSÉGEK</b> (threats)

(Szabó, 2006)



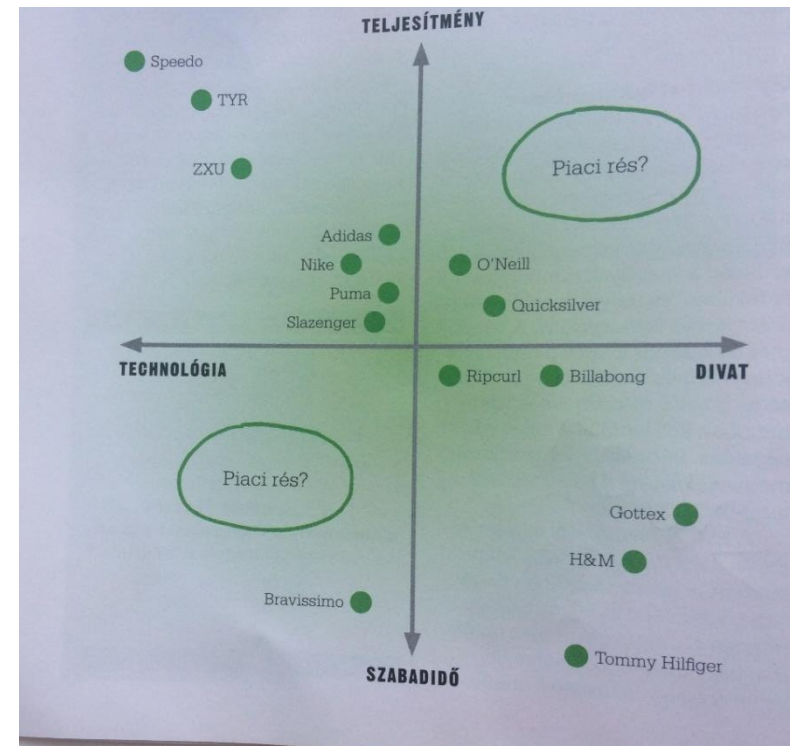
# A piac feltérképezése

- kevésbé átfogó, de a piaci pozíció és a verseny árnyaltabb elemzésének módszere a **piac feltérképezése**.
- a **piactérképek** (észlelési térképek) a piacot és termék piaci pozícióját mutatják, ezáltal lehetővé teszik a versenymezőny ábrázolását
- az eljárás külső szempontból is hasznos: szemlélteti, hogy miként ítélik meg a fogyasztók a márkát a versenytársakkal összefüggésben
- a piactérkép megrajzolásához a vállalat sokféle, egymással szemben álló, fogyasztói vásárlási döntést meghatározó tényezőt azonosít.
  - \* a divatszektorban például a technológia kontra divat és a teljesítmény kontra szabadidő. További faktor lehet a termék ára, a gyártás minősége, a termék jellege
  - \* ezek a dimenziópárok képezik a vízszintes és a függőleges tengelyeket
- piackutatások alapján egy adott piac minden terméke, sőt, piaci részesedésük is ábrázolható ilyen módon
- a különböző tényezőket szemléltető piaci térképeket össze is lehet dolgozni, ami még átfogóbb képet ad a cég piaci pozíciójáról

Forrás: A business nagykönyve,

# A piac feltérképezése - példa

- a Speedo-t például versenyzési teljesítménnyel összefüggő termékeiről ismerik, ezért biztosítani kell, hogy a marketingkommunikáció ezt az üzenetet közvetítse: pl. divatcikként való reklámozás a fogyasztók összezavarását kockáztatná és veszélyeztetné a márkát (kiemelkedő minőségű sporttermék)



# Szeminárium 1.

- Vállalkozónak lenni vagy nem lenni? – videóanyag
- Miért buknak el gyakran az induló vállalkozások? – videoanyag és elemzés
- Piaci rés – esettanulmány (Snapple)
- Példa - piaci elemzés (Uber)

# Vállalkozónak „lenni vagy nem lenni”?

Miért érdemes vagy nem érdemes vállalkozónak lenni?

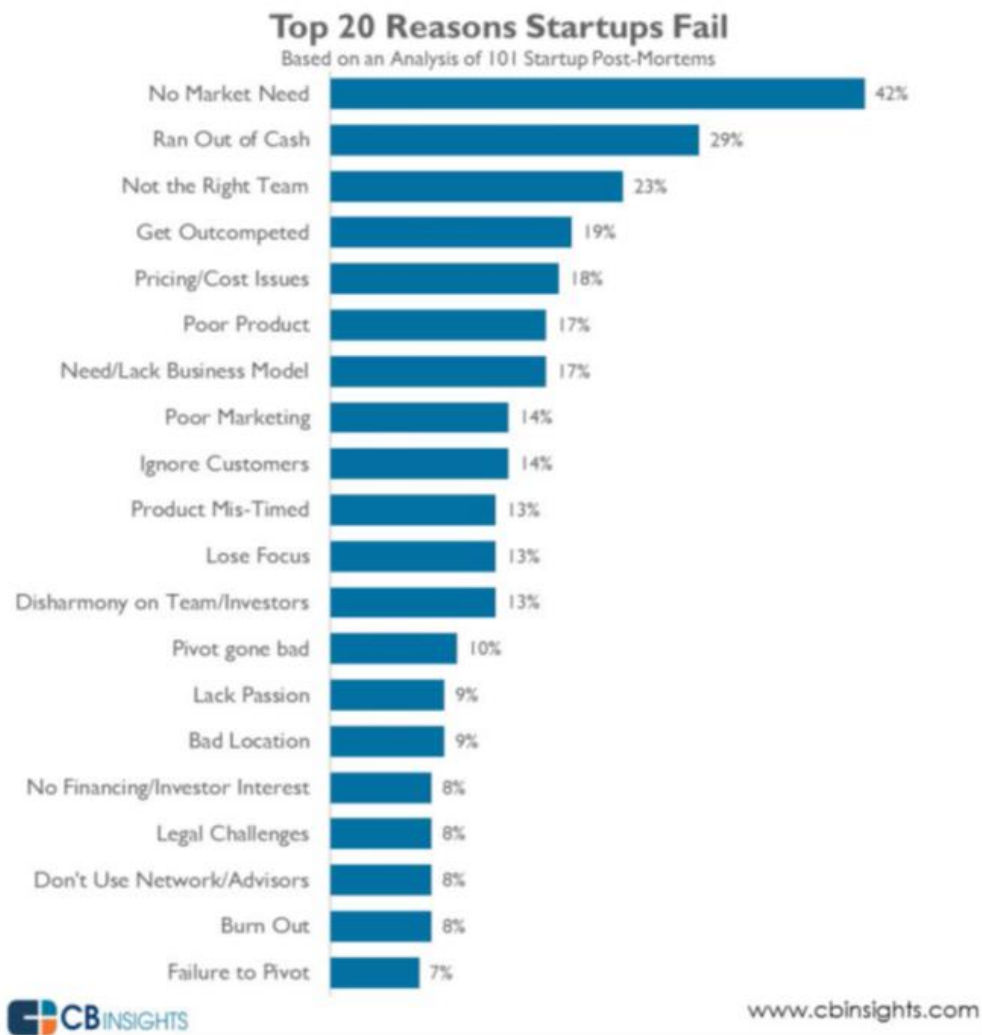
- pro és kontra érvek gyűjtése

<https://www.youtube.com/watch?v=FU7TvpvVHWw>

# Miért buknak el az induló vállalkozások?

[https://embed-ssl.ted.com/talks/bill\\_gross\\_the\\_single\\_biggest\\_reason\\_why\\_startups\\_succeed](https://embed-ssl.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed)

Bill Gross TED videoja



Miért buknak  
el az induló  
vállalkozások?



# Példa: Innovatív vállalkozás elemzése

Uber – hallgatói elemzésből részletek (Jónás Ámos)

# UBER



# Uber – működése, az ötlet

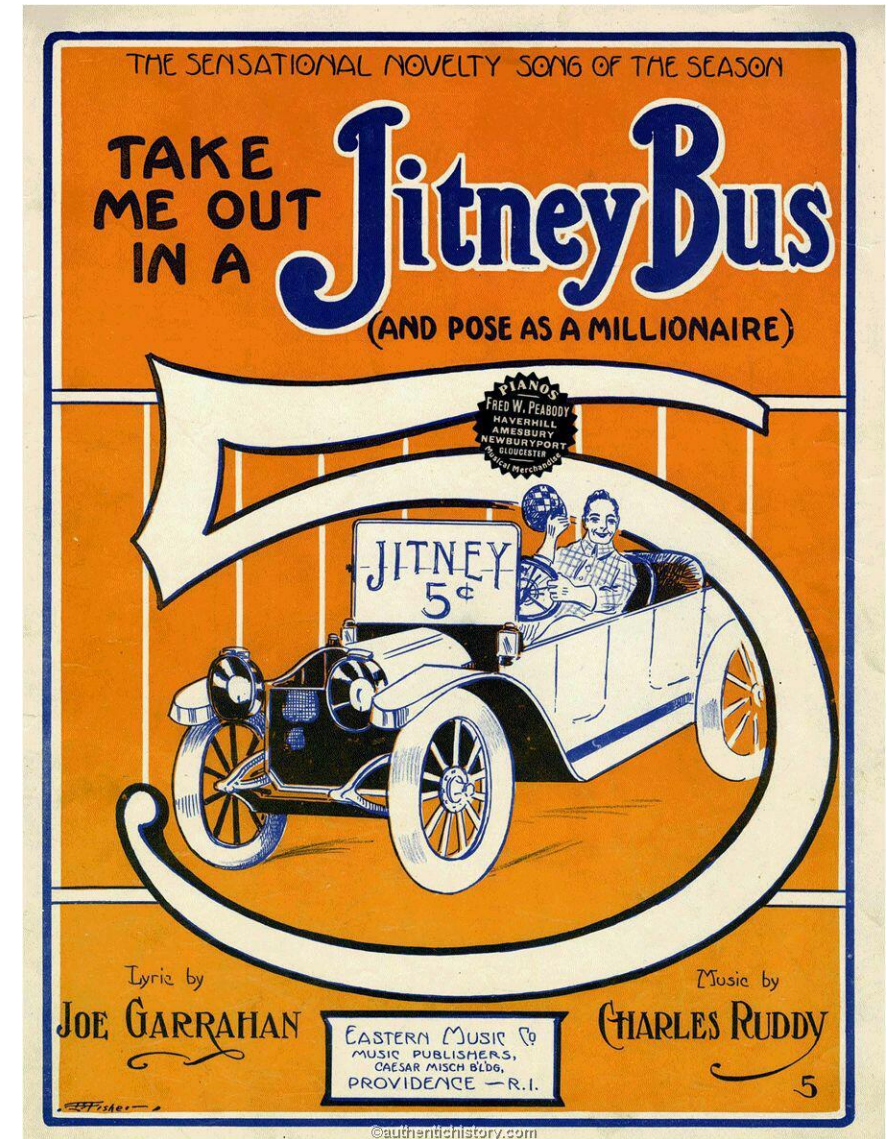
Travis Kalanick - cég alapítója

Utasszállítás új módja

Sharing economy

Gyors növekedés, ma több mint 60 millió \$-t

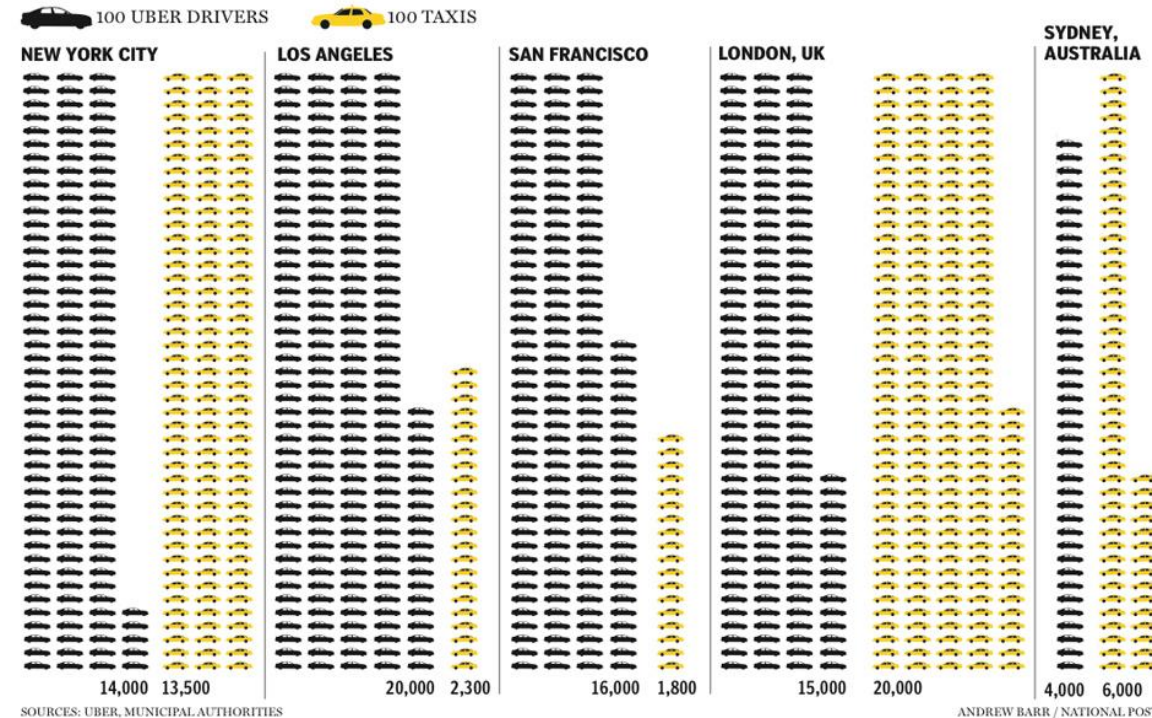
Az ötlet eredete: Jitney Car, majd TNC



# Kockázatok

- Kiket szólít meg a szolgáltatás - kezdetben luxusautók, a taxi árának másfélszerese
- jogi nehézségek, taxisok ellenállása
- Sikerül-e betörni az utasszállítás piacára
- Van-e elég embernek okostelefon alkalmazása
- Versenytársak: taxisok és TNC

## How big is Uber?



# Porter modell

Riválisok: Didi, Lyft, Ola, Careem, Otto

Erőforrások: okostelefon, autó, app

Vásárlóerő: árérzékeny felhasználók

Helyettesítő szolgáltatás: taxi, tömegközlekedés

Új belépők: nagyon könnyű belépni, óriási verseny



# PESTEL elemzés

Politikai tényezők: jogi bizonytalanságok

Gazdasági tényezők: sharing economy, új piacot teremtett

Szociális tényezők: új életstílus, könnyen kezelhető

Technológiai tényezők: közösségi média ereje, app

Környezeti tényezők: 2015-ben 2.1 tonnával kevesebb CO<sub>2</sub>

Jogi környezet: Európai Bíróság döntése, kitiltások, munkajogi kérdések

# SWOT elemzés

Strength: technológia, brand, olcsó, kényelmes, meghódítható piacok

Weakness: negatív sajtóvisszhang, adatlopások, Travis lemond, #deleteUber, nincs kapcsolat a sofőrrel, jó ötlet, ami könnyen másolható

Opportunities: UBERfood, UBERfreight, új piacok felé nyitni, szállítás iskolába, kórházba, új célcsoportok (idősebbek), önvezető autó, riválisok felvásárlása

Threats: sofőrök céget váltanak, kitiltások, önvezető autó, negatív sajtó tönkreteszi a céget



# Társadalmi politikai szabályozási kérdések

Dinamikus, gyorsan fejlődő ágazatok, ismeretlen területeken jelennek meg

Pl: Uber, Lyft, Taskrabbit, Airbnb, eBay, Coolquest, Vatera, Rukkola

ezek a területek kevésbé vannak szabályozva

Adófizetés

Képzettség

Versenyjog

Fogyasztóvédelem

Bírói joggyakorlat

# Példa: piaci rés megtalálása

Snapple

Forrás: A business nagykönyve, 23.o.

### A fenntartható piaci rés

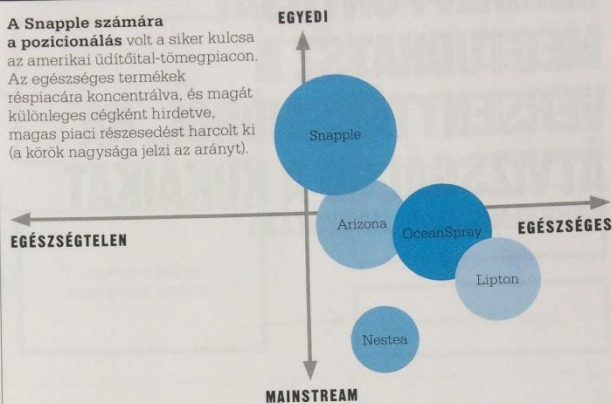
Az egészséges teákat és gyümölcsleveket gyártó Snapple cég sikeresen rátalált a jövedelmező és fenntartható piaci részre. Elég rápillantanunk az áruházak üdítőitalos polcaira, hogy lássuk: márkák tucatjai versengenek a vevőkért. Sok cég elbukott az óriási versenyben: a Pepsi például a magas koffeintartalmú reggeli kólának próbált piacot teremteni rövid életű AM italával.

A Snapple sikerének titka, hogy egyedi márkaként pozicionálta termékét. Az elsők között gyártott gyümölcsleveket és italokat teljes mértékben természetes összetevőkből. Az alapítók egészségboltot működtettek Manhattanben, jelmondatuk ez volt: „100% természetes”.

### Snapple

A *snappy* (ízese) és az *apple* (alma) szavak összevonásából születő Snapple-t 1978-ban hozta létre az Unadulterated Food Products Inc. A vállalatot 1972-ben New Yorkban alapította Arnold Greenberg, Leonard Marsh és Hyman Golden. Olyan népszerű lett a Snapple, hogy többször is felvásárolták. Az Unadulteratedet 1994-ben 1,7 milliárd dollárért vette meg a Quaker Oats. A stratégia megváltoztatása azonban az eladások csökkenéséhez vezetett, így

**A Snapple számára a pozicionálás volt a siker kulcsa az amerikai üdítőital-tömegpiacon. Az egészséges termékek részpiacára koncentrálnak, és magát különleges céggként hirdetve, magas piaci részesedést harcolt ki (a körök nagysága jelzi az arányt).**



Az új, egészséges itallal a diákokat, a munkába igyekvőket, az ebédszünetet tartó dolgozókat célozták meg. Az egyedi értékesítési ajánlatot (USP) fesztelen marketinggel és az azonnali elfogyasztásra alkalmas kis üveges kiszereléssel ötvözték. Az értékesítés belvárosi kisboltokban történt „fogd és vidd!” formában. Ezek a

lépések biztosították a piaci rés jövedelmezőségét és megtartását. Ez különböztette meg az 1980–90-es években a Snapple-t a versenytársaktól. 1994-ben az értékesítés elérte a 674 millió dollárt.

A még el nem foglalt piaci területek óriási lehetőséget jelentenek a vállalatoknak, kihívás azonban annak felismerése, mely rések lehetnek nyereségesek és melyek csapdák. Az 1990-es években számos cég sokféle terméktípus kapcsán nagy reményeket fűzött a „zöld” piachoz. Ám nem sikerült nyereségesse válniuk. Mindez jól mutatja a piackutatáson alapuló piaci rések azonosításának egyik lehetséges buktatóját: nemegyszer a fogyasztók határozott attitűddel fordulnak trendek felé, egyértelmű véleményük van bizonyos kérdésekről – ilyen például az ökológia –, amelyeket azután a vásárláskor hajlamosak figyelmen kívül hagyni, különösen, ha az érinti a költségeket. Úgy tűnik, sok piaci rés csábító, de illuzórikus. ■

## Snapple

- Egészséges üdítőitalként pozicionálják
- Jó kiszerelés, eladási helyek jó kiválasztása
- Nem mainstream, mégis óriási siker

# SZEMINÁRIUM: 1. Csapatmunka

- a csapat válasszon egy tetszőleges céget, amely innovációs/technológiai területen jelentős sikereket ért el
- néhány sorban összegezzük a cég célkitűzéseit, működési területét
- határozzuk meg a cég kompetitív környezetét és annak tényezőit, versenytársak körülhatárolása
- azonosítsuk a legfontosabb kockázati és bizonytalansági tényezőket
- van-e olyan ismert eset a vállalkozás történetében, amelynek kapcsán a vezetőség csökkenteni tudta a kockázatokat (pl. váratlan esemény, új piaci helyzet kapcsán)? Hogyan?
- végezzünk el PESTEL és SWOT elemzést az általánosan megismerhető és kikövetkeztethető tényezők alapján
- Milyen egyedi módon kombinálta az innovatív ötletet és az innovatív megoldást a vállalkozás, amely hozzájárult a sikerhez?

# Hivatkozások

[https://embed-ssl.ted.com/talks/bill\\_gross\\_the\\_single\\_biggest\\_reason\\_why\\_startups\\_succeed](https://embed-ssl.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed)

<https://www.youtube.com/watch?v=FU7TvpvVHWw>

<https://www.youtube.com/watch?v=tefu0dmt9l0>

[www.penzugysziget.hu](http://www.penzugysziget.hu)

Porter, M. E: Versenysztratégia. Akadémia Kiadó, Budapest, 2006.

Rabi Sándor: A vállalati környezet vizsgálata és a PEST-elemzés kis-, középvállalati alkalmazása, Vállalatépítő online folyóirat, 2009. szeptember

Marosán György: Stratégiai menedzsment, Műszaki könyvkiadó, 2001

Szabó József: Vállalati gazdaságtan. Győr : Széchenyi István Egyetem, 2006.

Jónás Ámos: Uber (hallgatói elemzés, részletek)

Andó Éva (Ford.): A business nagykönyve, HVG Könyvek, 2017

I&E Basics Blueprint, EIT Digital, 2016

<https://www.cbinsights.com/>