

Innovatív vállalkozás menedzsment

Az innovatív vállalkozás erőforrásai. Piacvezetés és piaci stratégiák.

5. előadás és szeminárium
Dr. Hegyi Barbara

Mi kell ahhoz, hogy a problémából lehetőséget teremthessünk?

- **Jól** megfogalmazott, **innovatív** ötlet és az erre épülő vállalkozás
- Üzleti környezet és a piaci verseny **megfelelő** elemzése
- **Jó** marketing
- **Jó** csapat és **jó** vezető
- Az erőforrások **megfelelő** kombinációja
- **Megfelelő** piaci stratégia
- Az indulás **megfelelő** finanszírozása
- **Megfelelő** kapcsolódás az ökoszisztémába
- **Pozitív** társadalmi hatás
- Trendek és előrejelzések **megfelelő** értelmezése



Erőforrások elemzése

- Az induló vállalkozás erőforrás igénye

A legfontosabb erőforrások



Fizikai:

- A cég fizikai infrastruktúrája és jellemzői:
- irodahely, a vállalat elhelyezkedése, eszközök és berendezések
- Termékek és szolgáltatások
- Mindaz, amelyet a saját termékei és szolgáltatásai előállításához felhasznál, és mindazok a javak, amelyeket előállít
- → **tőkeigényes erőforrások**

Pénzügyi

- Befektetett tőke, hitel, pályázati források, értékpapírok és kötvények

Emberi

- Mindazon munkavállalók, akik képességeik és munkájuk révén hozzájárulnak a vállalkozás növekedéséhez, fejlesztéséhez – emberi erőforrások megfelelő kombinációja

Szellemi/Intellektuális

- Licenc, szabadalom, know-how, kizárólagosságok, **piacismeret, megszerzett tudás, tapasztalat**

Forrás: <http://startupdate.hu> alapján

A verseny szempontjából értékes erőforrások

Az erőforrásokat sosem szabad csak önmagában értékelni, mert értéküket az határozza meg, hogy a piaci erőkkal milyen kölcsönhatásban állnak!

(IBM)

Kompetencia

A kompetencia a szervezet által a működés során felhalmozott, a gyakorlatban elsajátított, a vállalati kultúrába beépült ismeretek és készségek összessége.

Felértékelődésének okai:

- *emberi erőforrások felértékelődése*
- *a globális világgazdaságban minden kézzelfogható erőforrás szabadon hozzáférhetővé vált.*

→ *Emiatt a stratégia középpontjában nem annyira a pénzügyi és technikai erőforrások megszerzése, hanem ezek hatékony működtetése áll. Ez utóbbi pedig alapvetően függ az elsajátított kompetenciáktól.*

→ *Ez összefügg az innovatív területen működő vállalkozások esetében a LEAN elvek és a tanuló szervezet modelljének elterjedésével.*

Forrás: Kövesi 2015 és
Porter 2006

Outsourcing

Az **outsourcing** alatt azt a speciális folyamatot értjük, amiben egy vállalat az addig szokásosan maga által végzett valamelyik tevékenységét átadja, egy, az adott tevékenységre szakosodott és vállalatnak és a jövőben azt a bizonyos tevékenységet – díjazás ellenében – ezen másik vállalat látja el. Sikeres *outsourcing* esetén a tevékenységet átadó és az azt átvállaló cég egyaránt profitál az átszervezésből.

Forrás: Kövesi 2015 és
Porter 2006

Miért van szükség induló vállalkozások esetében az erőforrások pontos megtervezésére?

- A Codie példája
- Indulás, termék, kezdeti sikerek
- A bukás oka
- <https://www.hwsz.hu/hirek/56060/codie-felszamolas-magyar-startup-robot-oktatas.h>
- https://index.hu/tech/2016/04/13/ezert_nem_kerult_codie_a_karacsonyfa_al/
- <https://minner.hu/startup-kudarcok-mit-csinaltak-rosszul-9-resz-codie/>
- <https://www.indiegogo.com/projects/codie-cute-personal-robot-that-makes-coding-fu>



Stratégia

Stratégia (Strategy):

A jó stratégia:

- jövőbe tekintő,
- kreatív,
- rugalmas,
- aktív,
- akciókra épülő,
- változásorientált,
- tartós sikerre törekvő.

A stratégia szerepe

A stratégiát úgy értelmezzük, mint **a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összességét** (Chikán, 1989)

A stratégia-alkotás lényeges eleme a külső és belső feltételek vizsgálata.

A szervezetalakítás szempontjából döntő fontosságú, hogy a vállalat (illetve annak vezetése) miként érzékeli és értékeli ezen feltételeket. (Antal, 2006)

- a stratégia tehát egy olyan dokumentum és cselekvéssor, amelyben a korábban megismert üzleti elemzések (általános és kompetitív, vmint belső környezet) révén a vállalkozás meghatározza, hogy milyen irányba tervez haladni a növekedése, fejlődése során
- összegzi elhatározásait azt illetően, hogy milyen pozícióra törekszik a versenyben és milyen módszerekkel éri el azt
- vannak általánosítható versenypiaci/iparági stratégiák, amelyek elvei segíthetnek abban, hogy meghatározzuk, hogy milyen versenyelőny révén szeretne piaci sikert elérni vállalkozásunk

A stratégia annak a módja, ahogyan a vállalkozás eljut onnan, ahol van, oda, ahol lenni kíván. Részét képezi azoknak a döntésnek a meghatározása is, amelyeket majd meg kell hozni ahhoz, hogy az út során felmerülő akadályokat legyőzzék.

Versenypiaci/iparági stratégiák (Porter)



Forrás: A business nagykönyve

Versenypiaci/iparági stratégiák

Porter szerint



1.) Költségvezető, költségdiktáló stratégia

Az jelenti, hogy e stratégia választása esetén a cég valamennyi költségét (termelési, értékesítési) minimalizálja, akkor lesz sikeres, ha a többiekénél alacsonyabb költségeket tud elérni, az árakban érezhető legyen a piacon.

Amely cégek ezt a stratégiát követik, a tervezésnél, beszerzésnél, értékesítésnél is érvényesülni kell, és a marketing költségeken is spórolni kell.

- adott esetben a versenytársaknál alacsonyabb áron értékesítenek, h nagyobb piaci részesedést érjenek el,
- de ebben az esetben élenjárónak kell lenni az alacsony költségek terén (nem csak egynek a sok alacsony áron kínáló közül), és meg is kell tartani azt a pozíciót (nehogy más aláígérjen) /szupermarketek a legjobb példái a költségvezető stratégiának – nagy volumenek beszerzése révén tartják az alacsony árat/
- A Ryanair költségvezető stratégiája

Iparági stratégiák

Porter szerint

SINGAPORE
AIRLINES



2.) Differenciáló, megkülönböztető stratégia

A cég arra koncentrál, hogy a fogyasztó számára valamilyen előnyt nyújtson.

Valamely területen különleges teljesítményt tud nyújtani, vezető szerepet tölt be a minőségben, technológiában, stb.

A differenciálás valami egyedi előnyt ad.

- olyan piacokon alkalmasabb ez a stratégia, ahol a fogyasztók nem árérzékenyek és olyan módon kell az igényeikre megoldást nyújtani, hogy az ne legyen könnyen utánozható
- lehet pl. további terméktulajdonságok, kiegészítő funkciók, szolgáltatások, jobb élettartam és jobb ügyfélszolgálat
- Magas minőségű termékeket és szolgáltatásokat feltételez
- hatékony marketingkommunikációval kell meg támogatni, gyakran a márkakép szerves része a stratégiának, ez a megkülönböztetés záloga is
- A Singapore Airlines új gépparkkal és kiemelt fedélzeti szolgáltatásokkal vonzza az utasokat



Iparági stratégiák Porter szerint



3.) Összpontosító, koncentráló stratégia

Azt jelenti az összpontosítás, hogy nem a teljes piacra koncentrálnak, hanem egy vagy néhány piaci szegmensre koncentrálnak, és ott vagy a költségdiktáló vagy a differenciáló stratégiát érvényesítenek.

- kiválasztanak egy részpiacot, felméri annak a dinamikáját, a fogyasztók egyedi igényeit, majd olcsó vagy egyedi termékeket fejlesztenek ki
- jellemzően nagyon ügyelnek az ügyfelek kiszolgálására, így erős márkahűséget alakítanak ki – mindez kevésbé teszi vonzóvá a potenciális új belépők számára ezt a piaci szegmenst
- a vállalkozás valamely adottsága vagy kompetenciája révén versenyez
- ha azonban azért választja a vállalkozás az összpontosító stratégiát, mert csak egy részpiacot tud kiszolgálni, fennáll a veszély, hogy kiszoríthatják onnan

A jó és a rossz stratégia



- A SWOT elemzés segíthet a jó stratégia kialakításában
- ahhoz, hogy hatékony legyen, a cég vezetésének és alkalmazottainak bevonásával, megkérdezésével kell elvégezni
- a jó stratégia megkívánja a verseny, valamint a szervezetre leselkedő veszélyek elemzését is, emellett fájdalmas döntéseket is tartalmazhat (ld.! STEEPLE, Porter, SWOT!!!)
- a megfelelő stratégiaalkotás előnyt kovácsol a vállalat erősségeiből és a fennálló fenyegetésekre rugalmasan tud reagálni
- a rossz stratégia gyakran jár együtt a leegyszerűsített célok vagy jövőkép meghatározásával, esetleg nem vesznek tudomást problémákról
- *A Kodak szomorú vége ékes példája a rossz stratégiának*
- *az 1970-es évekre az USA piacvezető cégévé vált a fotóiparban: a film és fényképezőgép piac 90%-át tudhatta magáénak*
- *1975-ben a Kodak mérnökei fejlesztették ki a digitális fényképezőgépet, azonban a Kodak vezetése nem vett tudomást az új technológia által nyújtott lehetőségekről (megfőtt béka szindróma?)*
- *A Kodak túl későn kezdte meg átállását a digitális fényképezőgépekre, akkor, amikor a tabletek és okostelefonok is alkalmasak voltak már erre a funkcióra, illetve kevésbé fókuszált a digitális területre*
- *Vezetői képtelenek voltak arra, hogy meghozzák az irányváltásra vonatkozó kemény döntést*
- *ez vezetett a Kodak 2012-es csődjéhez*

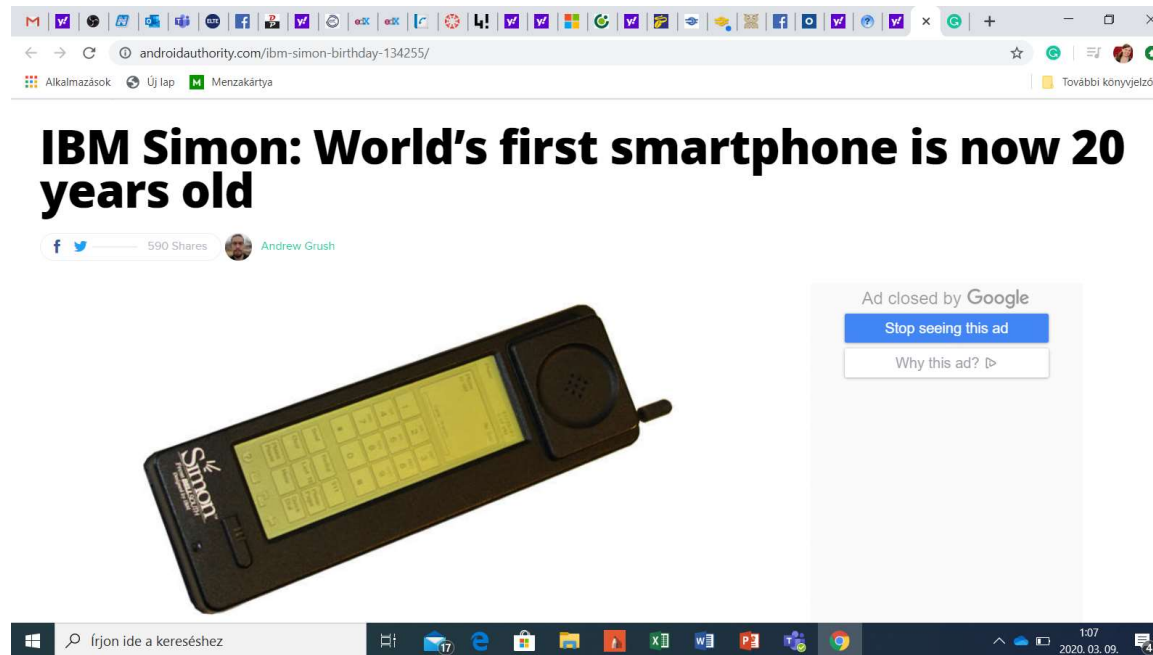
A piacvezetés



- „Ha megkérdeztem volna az embereket, hogy mit akarnak, azt mondták volna, hogy gyorsabb lovakat” – Henry Ford
- ő fejlesztette az első olyan gépkocsit, amelyet az amerikai középosztály megengedhetett magának, addig az autót a gazdagok luxuscikkének tekintették
- tömeggyártás, költségcsökkentés, futószalag
- **Lépéselőny és elsőpró innováció**
 - *Sony – Első walkman bemutatása 1979-ben- megváltoztatta az emberek zenehallgatási szokásait*
 - *Egybeesett az elterjedése az aerobik örülettel*
 - *Áttért kazettáról CD-re*
 - *2001-ben Steve Jobs azt mondta, hogy „az a legmenőbb az Ipodban, hogy az egész zenegyűjteményünk elfér a zsebünkben”*

Piacvezetés versus elsőként kifejlesztés?

Egyedi üzleti modell és
technológiai egyediség
is szükséges!



<https://www.androidauthority.com/ibm-simon-birthday-134255/>


Lehetőség a problémában

origo.hu/itthon/20200306-magyar-talalmany-allithajta-meg-a-koronavirus-terjedeset.html?fbclid=IwAR01jXr...

Új lap Menzakartha

ORIGO ITTHON NAGYVILÁG GAZDASÁG SPORT TÉVÉ FILM

A vállalat angol nyelvű reklámfilmje:



Lehoczky Péter azt is hozzátette, hogy a szer semmilyen vegyi, illetve allergén anyagot nem tartalmaz, és sem a bőrön át, sem belélegezve nem jut az ember szervezetébe, így a kismamákra és a kishalókra sem jelent veszélyt.

A koronavírus gyors terjedésének egy magyar találmány szabhat gátat, melyet a budapesti tömegközlekedésben és vidéki kórházakban is már évek óta használnak. A speciális bevonat iránt most már más országok is érdeklődnek. Közben az orvosok nem győzik hangsúlyozni, hogy a védekezés részeként a gyakori és alapos kézmosás nélkülözhetetlen.

<https://www.origo.hu/itthon/20200306-magyar-talalmany-allithajta-meg-a-koronavirus-terjedeset.html?fbclid=IwAR01jXrss8jyiZNVUkaW84xz0C595Yvf0uGH-lqoNOk7iXlMac3k-e-HS0w>

Lehet így is! – Revolution robotics



Miért más a helyzete ennek a startupnak?

Melyek a fő különbségek – a Codie példájához viszonyítva?

A Revolution Robotics célja, hogy a lehető legtöbb gyerek ismerkedhessen meg a robotikával játékos módon.

<https://forbes.hu/uzlet/a-budapesti-nonprofit-startup-ami-new-york-chicago-es-a-szilicium-volgy-iskolait-latja-el-robotokkal/>

Felhasznált irodalom

Porter, M. E: Versenystratégia. 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

Bálint János Ferenczy Tibor Szűcs István Üzleti tervezés - DE AMTC AVK 2007

Kövesi János: Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan, Typotex Kiadó, 2015

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

<http://startupdate.hu>

<https://www.hsw.hu/hirek/56060/codie-felszamolas-magyar-startup-robot-oktatas.html>

[https://index.hu/tech/2016/04/13/ezert nem kerult codie a karacsonyfa ala/](https://index.hu/tech/2016/04/13/ezert_nem_kerult_codie_a_karacsonyfa_alal/)

<https://minner.hu/startup-kudarcok-mit-csinaltak-rosszul-9-resz-codie/>

<https://www.indiegogo.com/projects/codie-cute-personal-robot-that-makes-coding-fun>