

Miért meghatározó egy kisvállalkozás menedzsmentje a fejlődésben? Esettanulmány



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Bondor Máté

Szakedolgozat száma: SZD2307241240426200

Törzskönyvi száma: T008233/F112904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Projektmenedzser specializáció
Irányítási rendszerek specializáció

A dolgozat címe: Miért meghatározó egy kisvállalat menedzsmentje a fejlődésben?
Esettanulmány

A dolgozat címe angolul: Why is the management of a small company decisive in its development? Case study

A feladat részletezése:

1. Szakirodalom segítségével tárja fel a sikeres vállalat jellemzőit, különös tekintettel a menedzsmentre!
2. Mutassa be a vizsgálat település gazdasági helyzetét! (Makrokörnyezet)
3. Jellemezze a vizsgálata tárgyát képező vállalatot megadott szempontok szerint!
4. Fogalmazza meg következtetéseit, javaslatait!

Intézményi konzulens neve: Dr. Takácsné Dr. György Katalin Beatrix

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 19.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Bondor Máté (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. december hó 10. nap

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	KKV	3
2.1.	KKV-k bemutatása.....	3
2.2.	Életciklus elméletek	12
2.3.	A menedzsment feladatainak és szerepének ismertetése	23
2.4.	Vezetői kommunikáció	30
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER	33
3.1.	Vállalati környezet bemutatása	33
3.2.	Esettanulmány	33
4.	EREDMÉNYEK.....	41
4.1.	Komárom gazdasági környezete	41
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	47
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	48
	IRODALOMJEGYZÉK	49
	TARTALMI KIVONAT.....	I
	SUMMARY	I

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Versenyképesség alapjai	6
2. ábra KKV-k támogatási rendszere	9
3. ábra KKV-k támogatása másik aspektusból	11
4. ábra Életciklus fázisok.	12
5. ábra Életciklus elemzés és finanszírozási formák.....	17
6. ábra Kontrolling az irányítás folyamataiban.....	25
7. ábra Menedzsment feladatainak kapcsolata.....	27
8. ábra Tervek és végrehajtás utáni állapot.....	39
9. ábra 2. projekt elkészült formában.....	40

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. Táblázat KKV-k helyzetének összehasonlítása hazánkban és az EU-ban.....	3
2. Táblázat Vállalatok megoszlása 2021	4
3. Táblázat Vállalatok megoszlása 2022.....	5
4. Táblázat Versenyképességi mutatók alakulása.....	8

1. BEVEZETÉS

A kisvállalkozások szerepe és jelentősége a gazdaságban napjainkban világszerte egyre inkább felértékelődik. Ezek a vállalkozások az elmúlt években és évtizedekben az innováció hajtómotorjaivá váltak, amelyek hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez és munkahelyteremtéshez. A kisvállalkozások komoly tényezői a helyi és regionális gazdaságoknak, és kulcsszerepet játszanak a fenntartható gazdasági fejlődés elősegítésében. Az alábbi szakdolgozat célja, hogy megvizsgálja Komárom és környékének kisvállalkozásainak helyzetét, és feltárja azok kihívásait és lehetőségeit.

A kisvállalkozások jelentősége:

A kisvállalkozások, amelyek általában az alkalmazottak számában és a forgalomban is kisebbek, mint a nagyvállalatok, fontos szerepet játszanak a gazdaságban. Ezek a vállalkozások rendkívül változatosak lehetnek, terjedhetnek az éttermektől a műszaki szolgáltatásokig, és sok más területen is tevékenykedhetnek. Azonban közös bennük, hogy általában a helyi közösségek számára is fontos szolgáltatásokat nyújtanak, munkahelyeket teremtenek, és hozzájárulnak a gazdasági diverzifikációhoz.

A kisvállalkozások jelentősége nem korlátozódik csak a gazdasági szférára. A kisvállalkozások gyakran hozzájárulnak az innovációhoz, a versenyképesség növeléséhez, és a gazdaság fenntarthatóbbá tételéhez. Emellett a kisvállalkozások hozzájárulhatnak a szociális kohézióhoz is, mivel gyakran olyan közösségekben működnek, ahol a nagyvállalatok hiányoznak.

A kisvállalkozások helyzete Komárom és térségében:

Komárom és környéke hosszú ideje fontos ipari központnak számít Magyarországon. Az itt található vállalkozások és iparágak különböző méretűek és tevékenységeik széles skáláját fedik le. A térség gazdasági fejlődése és jóléte szorosan összefügg a kisvállalkozások teljesítményével.

A kisvállalkozások Komárom és térségében számos kihívással néznek szembe. Az egyik ilyen kihívás a versenyképesség fenntartása a nemzetközi piacon. A globalizáció és a

szabadkereskedelem hatására a kisvállalkozásoknak meg kell felelniük a nemzetközi szabványoknak és versenyelőnyt kell kialakítaniuk a nemzetközi piacokon.

Emellett az adminisztratív terhek és a bürokrácia is jelentős terhet rónak a kisvállalkozásokra. Az adózási, munkajogi és egyéb szabályozásoknak való megfelelés időigényes és költséges lehet, különösen a kisvállalkozások számára.

A finanszírozás is fontos kérdés a kisvállalkozások számára. Sok kisvállalkozás számára nehézséget okozhat a megfelelő finanszírozás megtalálása a növekedéshez vagy a vállalkozások átalakításához. A banki hitelek vagy befektetői tőke nehezen elérhető lehet a kisvállalkozások számára.

A szakdolgozat célkitűzései

A szakdolgozat célja a Komárom és környékén működő kisvállalkozások helyzetének bemutatása egy fémszerkezetekkel foglalkozó családi vállalkozás példájával

A következő fő célokra összefoglalóan:

- A kisvállalkozások gazdasági teljesítményének és növekedésének értékelése.
- A kisvállalkozások versenyképességének elemzése és az esetleges hiányosságok azonosítása.
- A kisvállalkozások menedzsmentjének bemutatása.
- A kisvállalkozásoknak a szabályozások okozta nehézségek legküzdése iránti törekvésének bemutatása.

A további részekben részletesen kifejtem ezeket a célokat, és bemutatom a kutatási módszereket és az eredmények várható hozadékát. A cél az, hogy a szakdolgozat segítségével betekintést nyújtsak Komárom és környékének kisvállalkozásainak helyzetébe, és felhívjuk a figyelmet a kihívásokra és lehetőségekre, amelyekkel szembe kell nézniük.

2. KKV

2.1. KKV-k bemutatása

A törvényi definíció szerint kkv-nak számít minden olyan cég, melynek kevesebb, mint 250 fő munkavállalója van és árbevétele nem éri el az 50 millió, mérlegfőösszege a 43 millió eurót, és nem áll 25%-ot meghaladó arányú állami vagy önkormányzati tulajdonban – nem meglepő, hogy a hazai vállalkozások túlnyomó többsége e kategóriába esik. (GALAXIS, 2021)

Tovább bontva a témát egy vállalkozás életútjában alapításkor szinte kivétel nélkül minden vállalkozás mikro vállalkozásnak számít, amely 2millió eurónál kisebb éves árbevétel 10főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozások ezt követi a kis vállalkozás, amely éves szinten nem éri el a 10 millió eurós árbevételt, valamint 50 főnél kevesebbet foglalkoztat. A témához kapcsolódó legnagyobb vállalkozás a közepes vállalkozások, amely ismertető jegyei, hogy egy nagyobb árbevétellel rendelkezik, mint az imént említett két kisebb vállalkozási forma, amely éves szinten 50 millió eurót meg nem haladó árbevételt és 250 főnél kisebb létszámú munkaerőt foglalkoztat.

Az alább látható táblázatban jól szemléltetve van a vállalkozások megoszlása hazánkban és az Európai Unióban egy 2016-os adat alapján

	Vállalkozások száma			Foglalkoztatottak száma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28
	Mennyiség	Arány	Arány	Mennyiség	Arány	Arány	Milliárd €	Arány	Arány
Mikrovállalkozások	489 767	94,1%	92,8%	861 275	34,4%	29,5%	9,6	18,1%	21,2%
Kisvállalkozások	24 617	4,9%	6%	479 997	19,2%	20,2%	8,6	16,3%	18%
Középvállalkozások	4 131	0,8%	1,0%	404 644	16,2%	17%	9,5	18%	18,2%
KKV-k	519 648	99,8%	99,8%	1 745 916	69,7%	66,8%	27,7	52,9%	57,4%
Nagyvállalkozások	867	0,2%	0,2%	757 648	30,3%	33,2%	25,1	47,5%	42,6%
Összesen	520 525	100%	100%	2 503 594	100%	100%	52,9	100%	100%

1. Táblázat KKV-k helyzetének összehasonlítása hazánkban és az EU-ban

Forrás: Saját szerkesztés a (European, 2018) tájékoztató alapján

A táblázatban jól látható, hogy a vállalkozások számának nagy részét a KKV-k adják, amely a 2016-os adat szerint a teljes vállalkozások számának 99,8% át adják, valamint foglalkoztatottságban is a nagy vállalatok által foglalkoztatott létszám dupláját adják. A

bevételekben már nincs ekkora eltérés közel azonos hozzáadott értékre tettek szert, amely hozzávetőlegesen 27,7 Milliárd Euró volt. Amely nagy vállalkozási kedvre enged következtetni.

Az alábbiakban bemutatom a 2021 és a 2022-es év adatai alapján a KKV-k összetételét és a gazdaságra gyakorolt hatását. Ezeket az adatokat összevetem a korábban szemléltetett 2016-ös adatokkal

Kis- és középvállalkozási kategória	Vállalkozások száma, darab	Foglalkoztatottak létszáma, fő	Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel, ezer forint/fő	Értékesítés nettó árbevétele, millió forint	Értékesítés nettó árbevételének megoszlása, %
2021					
0 fős mikrovállalkozások	41 865	–	–	288 024	0,2
1 fős mikrovállalkozások	664 966	664 966	8 001	5 320 577	3,7
2–9 fős mikrovállalkozások	196 560	651 128	18 661	12 150 589	8,5
Kisvállalkozások	34 214	534 432	35 616	19 034 206	13,4
Középvállalkozások	5 400	357 195	54 648	19 519 936	13,7
Nem KKV körbe tartozó szervezetek	6 582	1 053 036	81 771	86 107 534	60,5
Összesen	949 587	3 260 757	43 677	142 420 865	100

2. Táblázat Vállalatok megoszlása 2021

forrás: (KSH)

Jól látható, hogy a kisebb méretű vállalkozások száma a 2021-es évre több mint 400 ezerrel emelkedett a 2016-ös felméréshez képest ez közel a duplája az előző adatoknak. Ezzel a növekedéssel a foglalkoztatottak száma is több mint fél millióval emelkedett. Azonban az ÉNÁ (Értékesítés Nettó Árbevétele) tekintetében hazai viszonylatban a nem KKV körbe tartozók 60% feletti részesedéssel bírnak.

Kis- és közép vállalkozási kategória	Vállalkozások száma, darab	Foglalkoztatottak létszáma, fő	Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel, ezer forint/fő	Értékesítés nettó árbevétele, millió forint	Értékesítés nettó árbevételeinek megoszlása, %
2022					
0 fős mikrovállalkozások	41 639	–	–	437 016	0,2
1 fős mikrovállalkozások	694 864	694 864	8 105	5 632 006	3
2–9 fős mikrovállalkozások	197 121	660 200	21 367	14 106 673	7,5
Kisvállalkozások	35 149	551 538	40 456	22 313 275	11,8
Közép vállalkozások	5 617	364 226	67 143	24 455 251	12,9
Nem KKV körbe tartozó szervezetek	6 825	1 098 552	111 319	122 289 793	64,6
Összesen	981 215	3 369 380	56 163	189 234 014	100

3. Táblázat Vállalatok megoszlása 2022

Forrás: (KSH)

Amennyiben az elmúlt két év adatait vesszük figyelembe a Nagyvállalkozások további 4%-os részesedésre tettek szert amely így közelít a 2/3-os mértékhez annak ellenére hogy az ebbe a csoportba tartozó vállalkozások száma közel 5%-os csökkenésen ment keresztül valamint a KKV szektorba tartozó vállalkozások száma emelkedett. Az állami beruházásoknak is köszönhetően az egy főre jutó árbevétel jelentősen növekedett melynek mértéke 27%. A vizsgált vállalkozás a 2-9 fős mikrovállalkozások csoportjába tartozik melyek száma 1 év alatt csupán 500 közeli emelkedést mutatott, amelyből arra lehet következtetni hogy a piac az eltelt egy év alatt stabilizálódni látszik. Azonban a vállalatnak a piaci telítettség miatt törekednie kell egy egyéni megoldás kidolgozására amellyel szélesebb ügyfélkörre tehet szert és ezzel javíthatja a fennmaradási esélyeit valamint a befektetők figyelmét is fel tudja kelteni egy innovatív ötlettel.

Vállalati sikeresség

A vállalatok, országok, régiók versenyképességének jó néhány meghatározása ismert, az ezekben megtalálható közös elemek alapján a következő meghatározást alkalmazom a tanulmányban. Egy entitás versenyképes, ha szolgáltatásaival, termékeivel tartósan jelen tud lenni a helyi és/vagy nemzetközi piacokon, olyan módon, hogy a szolgáltatások, termékek előállításához felhasznált termelési tényezők hozadéka legalább azok újratermelését fedezi. (Kállay, 2010, old.: 11)



1. ábra Versenyképesség alapjai

Forrás: (MNB, Versenyképességi jelentés, 2017, old.: 10)

A versenyképességet a fent látható piramison kiválóan lehet szemléltetni, amely alapját az alábbiak képezik:

- Első szint:

- Makró pénzügyi egyensúly: Meg kell tudnunk teremteni az egyensúlyt
- Jó intézmények és hatékony szabályozás: Kézben kell tartanunk az irányítást és nem hagyni, hogy a szervezeti egységünk megbomoljon
- Minőségi oktatás és egészségügy: Biztosítanunk kell a munkavállalóink megfelelő szakértelmét, valamint biztosítanunk kell a további önképzés lehetőségét továbbá az előirtak szerinti egészségügyi ellátást is biztosítanunk kell számukra
- Modern infrastruktúra: A lehetőségeink szerinti legfejlettebb eszközök és épületek nagyban elő segíthetik azt, hogy fel tudjuk venni a versenyt a konkurenciával

- Elérhető pénzügyi források: Felkell térképeznünk az állam által kiírt pályázatokat, amelyeknek köszönhetően forrásokhoz juthatunk és ezáltal tudjuk fejleszteni az eszközeinket
- Második szint:
- Bérkonvergencia: A bérkonvergencia fogalma a szabadpiacon érvényesülő egy ár törvényéhez kapcsolódik, és azt jelenti, hogy a tényezők (tőke, munkaerő) akadálytalan mobilitása esetén az árak kiegyenlítődését figyelhetjük meg. A konvergenciát létrehozó mechanizmus a tőke és a munkaerő ellentétes mozgása: míg a tőke az alacsony bérű régiók felé áramlik, a munkaerő a magas bérű régiók felé, így létrejön a bérek közötti kiegyenlítődés (Amber, Nisar, & Amjad, 2017, old.: 35-36)
 - Hozzáférhető minőségi munkaerő: A fent említett pontban a bérkonvergencia felfedte a valódi problémát, amely szerint a minőségi munkaerő a magasabb munkabért kínáló nagyvállalkozások felé csoportosulnak emiatt a KKV-k számára nehézséget jelent, hogy megtalálják a megfelelő szakmai tapasztalattal és hozzáértéssel rendelkező megfizethető munkaerőt
 - Beruházás: A fejlődés szempontjából fontosak az idővel megtérülendő beruházások, amelyek nagyrészt állami forrásból kivitelezhetők a kisvállalkozások számára
 - K+F+I: A K+F+I betűszó olyan tudományos fejlesztő alkotómunkát jelöl, amelynek célja az ismeretanyag bővítése és ennek felhasználása új megoldások kidolgozására. A K+F+I pályázatok jellemzője, hogy általában nagyobb összegű és magasabb támogatásintenzitású támogatást kínálnak, mindamellett a feltételrendszerük valamivel szigorúbb, mint a „sima”, pl. beruházási pályázatoké. További sajátosság, hogy ezek a pályázatok általában ösztönzik, hogy valamilyen (pl. kutatóhellyel, egyetemmel, nonprofit szervezettel stb.) együttműködésben pályázzon a vállalkozás. (MFB, 2021)
- Harmadik szint:
- Termelékenység: A vállalat életében nagyon fontos szerepet játszik a valóban legyártott darabszám és a sikeresség szempontjából is rendkívül fontos, hogy az

elvártakat a legnagyobb profit aránnyal és legjobb minőségben tudja elő állítani a lehető legkevesebb idő alatt

- Negyedik szint:

- Tartós felzárkózás és életszínvonal-növekedés: A versenyképesség legfőbb alkotó eleme abban rejlik, hogy az elért szintet fenn tudja tartani a vállalkozás vagy akár még emelni is tudja azt. Ezáltal felzárkózhat a versenytársakhoz, valamint az élet színvonalukat is emelni tudják ezáltal a vállalkozás résztvevői.

Néhány versenyképességi mutató:

Mutató	2010	2020	2021
Makrogazdaság és finanszírozás			
GDP éves növekedési ütem (százalék)	1,1	-4,5	7,1
Háztartások nettó pénzügyi vagyona (GDP százalék)	69,9	117,4	114,1
Bruttó megtakarítási ráta (GDP százalék)	20,7	26,2	27,6
Vállalati szektor			
Kkv-k nagyvállalatokhoz mért relatív munkatermelékenysége (százalék)	46,6	59,8	
Vállalatok teljes adórátája (százalék)	54,5	37,9	
K+F kiadások a teljes gazdaságban (GDP százalék)	1,1	1,6	
Termékinnovációt folytató kkv-k aránya (százalék)	9,7	13,5	19,5
EU Digitális Gazdaság és Társadalom Index (súlyozott érték)	28,3	35,8	38,7
Vállalati szektor hiteldinamikája (százalék)	-3	8,7	10,7
Humán tőke			
Foglalkoztatási ráta a 15–64 éves korosztályban (százalék)	57	71,9	73,1
Munkanélküliségi ráta a 15–74 éves korosztályban (százalék)	10,8	4,1	4,1
Teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete (forint)	202 525	403 616	438 814
Kétgyermekes, átlagjövedelmet kereső család átlagos adóéke (százalék)	41,7	36,9	36,8
Szegénység és társadalmi kirekesztődés kockázatának kitett népesség aránya (százalék)	29,9	17,8	18,2
Környezet, infrastruktúra, közigazgatás			
A be nem fizetett áfa aránya (százalék)	22,3	9,6	
A gáz ára a háztartások részére (PPS/kWh)	0,09	0,05	0,05
A gazdaság energaintenzitása (kg/1000 euro)	266,4	211,1	
Egységnyi megtermelt termékre jutó szén-dioxid kibocsátás (tonna/ezer dollár)	0,22	0,16	

4. Táblázat Versenyképességi mutatók alakulása

(MNB, 2022, old.: 17) alapján saját szerkesztés

Az MNB jelentése szerint a GDP mértéke a járványhelyzet okozta nehézségek miatti 4,5%-os csökkenés után a legutóbbi adat szerint több mint 7%-kal emelkedett. Megállapítható hogy a családok több pénzt tudnak megtakarítani mint az elmúlt években. A vállalati adatok szerint megállapítható hogy a KKV-k munkatermelékenysége közelít a nagyvállalatokéhoz több mint 10 % -os javulás figyelhető meg. Az is jól kivehető a kimutatásból hogy egyre több kkv törekszik innovatív termékek létrehozására és ezzel kilépni a megszokottból és a nagyvállalatok árnyékából. A foglalkoztatási ráta közel 75%-os amely a 10 éves adathoz képest több mint 15%-os javulást jelent amely köszönhető a létrehozott kkv-k nak és az állami beruházások által létrejött munkahelyeknek. A munkanélküliségi ráta minimálisra csökkent amely 4%-ot jelent. Emellett az átlag bruttó bér az előző adathoz képest közel 10 %-os emelkedés mutat amely a 10 éves adathoz képest közel a duplájára emelkedett. Ezeket a számszerűsített fejlődést a vállalkozások csökkenő káros anyag kibocsátás mellett érték el mellyel igyekeztek a bolygó épségét megővni.



2. ábra KKV-k támogatási rendszere

Forrás: (Lakatosné Lukács, 2017, old.: 10)

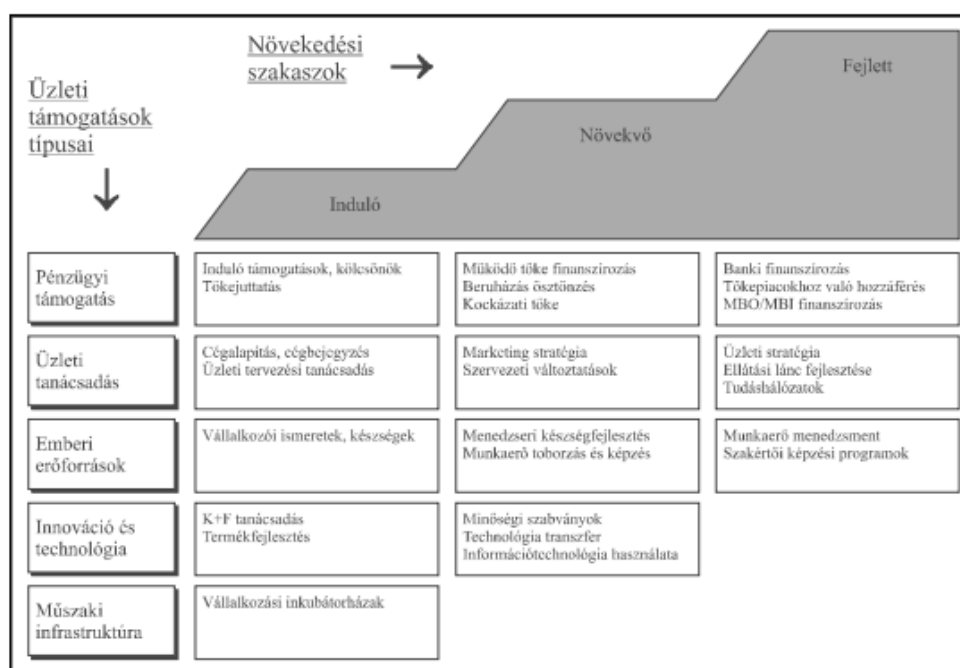
Az imént említett sikerességnek több alappillérje is lehet többek között a KKV-ket támogató rendszer, amely 4 fő része a következő:

- GINOP-1.3.3-16 beszállítói integrátor felhívás melynek célja a kkv-k beszállító képességének javítása egy együttműködéssel az integrátor vállalattal melynek összege az új kiírás szerint 300 és 2000 millió forint közötti vissza nem térítendő támogatást jelent

- Beszállítói Fejlesztési Program (hazai forrásból): A program célja az, hogy a teljesen magyar tulajdonban lévő kis-közép vállalkozások képesek legyenek magasabb színvonalon termelni, amely a GDP-hez nagyobb értéket ad hozzá továbbá a termelési képességüket is szeretnék növelni ennek az Ipar 4.0 technológiát felhasználva adnak nagy hangsúlyt a támogatók
- Ipar 4.0 szemlélet formálás, fejlesztés: A digitalizáció a gazdasági növekedés egyik motorja, amely minden ágazatban kifejti hatását. A gazdaságban a digitális átalakulásra való vállalati és munkavállalói felkészülés a versenyképesség kulcsa. Magyarország Kormányának határozott törekvése, hogy a digitalizációval több új, magas hozzáadott értéket termelő munkahely jöjjön létre, mint amennyi munkahely megszűnik. Ennek fontos feltétele egyfelől a magas hozzáadott értéket termelő digitális munkahelyek létrejötte (azaz az ipar, a mezőgazdaság és a szolgáltató szektor digitalizációja), másfelől a munkavállalók digitális felkészültségének szisztematikus fejlesztése (Digitális Jólét Program)
- KKV-k hatékonyságának javítását célzó intézkedések: Ilyen intézkedés például amikor egy nagyobb szakértelemmel rendelkező személy vagy szervezet segítséget nyújt a piacra frissen belépni kívánó vállalat részére egy szóban mentorálja a tevékenységeiben.

Jelen szolgáltatás célja a hatékonyabb termelés elérése.

A KKV-k üzleti támogatásának jellemzői növekedési szakaszaik szerint:



3. ábra KKV-k támogatása másik aspektusból

Forrás: (Ernst & Young, 1999)

A fent látható ábra egy másik aspektusból közelíti meg a KKV-k támogatási rendszerét és lépcsőzetesen bemutatja az üzleti támogatás típusait

Innováció:

Az új vállalatoknál az alapfeltételek eltérőek. Az igazán innovatív vállalatok alaptípusai a legtöbb ember szemében épp az új piacralépők. Ez az előítélet azonban többé-kevésbé leegyszerűsített: az új vállalkozásoknak rendkívül sok nehézséggel kell megküzdeniük, ha innovatívak akarnak lenni (ennek egyik bizonyítéka épp a csődbe jutó fiatal vállalatok nagy száma). O'Hare [1988] fő intelmei a következők: – Meg kell tartani a stratégiai fókuszot. Az új (rendszerint kis) vállalatnak sem az erőforrásai, sem a tapasztalatai nem teszik lehetővé a többfrontos harcot – a vonzó lehetőségek miatt mégis sokan belemennek, üzleti tapasztalatok hiányában. Hiába látja a cég a különböző orientálódási lehetőségeket, ritkán képes megfelelőképpen, önuralmat is tanúsítva válogatni közöttük. – Ellen kell állni a csábító üzleteknek. A magas egyedi határbevételt hozó, önálló kis üzleteket a cég gyakran gondolkodás nélkül elfogadja, s aztán a különálló kis üzletek

olyan magas általános költségeket eredményeznek, amely elviszi a nagy nyereséget is. – Meg kell tervezni a váratlan visszaeséskor követendő stratégiát, arra az esetre, ha csupán apróbb nehézségekkel kell szembenézni; de arra is, ha lényeges probléma adódna. – Mértékletesnek kell lenni a növekedési hajlamot illetően -nem szabad sietni az innovációval. A fejezetben tárgyalt folyamatot gondosan végig kell csinálni. – Biztosítani kell a finanszírozási forrást, amit új cégekben mindig nehezebb előteremteni. – Végezetül: számos fiatal cég számára ajánlható, hogy a sokféle piac nyújtotta előny kihasználására minél előbb tegye tevékenységét nemzetközivé.

(Chikán, 2004, old.: 157)

2.2. Életciklus elméletek



4. ábra Életciklus fázisok.

(Kelkó, 2019)

A vállalati fejlődés szakaszainak ismertetése Adizes életciklus modelljén alapul. A szervezetfejlesztési megoldások (beavatkozási formák, módszerek) javaslata tanácsadók tapasztalatai szerint kerültek kidolgozásra.

Adizes életciklus modelljét Göblös Ágnes és Gömöri Katalin az alábbiak szerint mutatta be 2004-ben:

Udvarlás szakasza

Jellemzők: Ebben a szakaszban a vállalat még nem született meg. Az alapító „kiépíti” elkötelezettségét, eladja az elképzelését arról, hogy milyen lesz a vállalat. Az alapító

elkötelezett, kézben tartja az irányítást, nagy a kockázatvállalási készség, jellemző a termékközpontúság és a hozzáadott értékre fókuszálás, hiszen a termékre (szolgáltatásra) hozzák létre a vállalkozást.

Veszélyek: Az elképzelések megmaradnak a képzelgés szintjén, a gyakorlatba nem ültetik át azokat, nem lesz több mint egy „szerelmi viszony”.

Csecsemőkori szervezet

Jellemzők: Az elgondolásokról és lehetőségekről a súlypont eltolódik az eredmények elérésére, a termékekre összpontosít a cég. Több pénz áramlik ki, mint ami befolyik, gyakoriak a likviditási problémák, anyagi fedezetre van szükség. Kemény munka, nagy hajtás tapasztalható, amely egy ideig erősíti az elkötelezettséget, de hosszabb távon a munkatársak „kiégését” is okozhatja. Fontos a vállalkozó szellem, lehetőség van hibázni (nem szankcionálják a tévedést). Nincs vállalati hierarchia, nincsenek rendszerek, nincs hatáskör-átruházás. Sokszor egyszemélyi a vezetés, de a vezető hajlandó mások véleményét meghallgatni.

Veszélyek: Elhal a cég („csecsemőhalál”), mert az alapító elfásul, vagy a kormánykerék kicsúszik a kezéből, illetve a likviditási zavart nem tudja kezelni.

A „gyerünk-gyerünk” szervezet

Jellemzők: A piacra koncentrál a cég, az eladások görbéje felfelé tör, magabiztosság jellemző. Ez a szervezet leglendületesebb életszakasza, nagy a túlterheltség, de a sikerek pozitív energiákat szabadítanak fel, ez motiválja a munkatársakat, erős a csapatszellem. Azt tapasztaltuk, hogy sok cégnél a későbbi szakaszokban „visszasírják” ezt a dinamikus korszakot. Jellemző a szakaszra, hogy a szervezet reagál a lehetőségekre, nem tervez gondosan, nincs alapos döntés-előkészítés. A munkatársak felismerik, hogy szükségük van szabályokra, tervekre, a vállalat kezd hangsúlyt fektetni az adminisztratív alrendszerére. Az alapító megpróbál decentralizálni, hatáskört átruházni úgy, hogy az ügyek intézése ne csússzon ki a kezéből. (De ha úgy érzi, hogy alárendeltjei átveszik az irányítást, akkor dühödten visszaveszi a hatáskört.) A tulajdonlás és a hivatásos menedzsment sok esetben elválik egymástól.

Veszélyek: Alapítói vagy családi kelepce alakul ki, ha nincs a vezetői utódlás tudatosan megtervezve, pl. ha meghal az alapító, vele hal a cég, illetve, ha az egyik családtag rokonság és nem hozzáértés alapján átveszi az irányítást és a jobb képességű, reménytelibb vezetők elhagyják a céget. Ugyanilyen probléma, ha nincs valós hatáskör-átruházás, az alapító úgy szeretne átruházni hatáskört, hogy nem engedi ki a vezetést a kezéből, a vezetés nem intézményesített, az adminisztratív rendszerek alulfejlettek, nem képesek hatékonyan támogatni a működést. A kezdeti sikerek indokolatlan önelégültséghez vezethetnek.

Serdülőkor

Jellemzők: Ebben az életciklusban a konfliktusok és a következetlenség a jellemző, pl. a régiak-újak összetűzései, a célkitűzések összehangolatlanok, átmeneti céltévesztés, cégidentitás problémák (Kik vagyunk? Merre megyünk?), a bér- és ösztönzési rendszer aránytalan, vagy félrecsúsztatva a helytelen magatartást jutalmazza. A vezetőség kicserélődik. A hatáskör-átruházás nehézségekbe ütközik. Terveket, szabályzatokat dolgoznak ki, de nem tartják be. A problémák kapcsán egyre többször merül fel a menedzsment megújításának kérdése. Ez utóbbi különösen akkor nehéz kérdés, ha az alapítót, mint cégvezetőt próbálják a munkatársak a stafétabot átadására bírni.

Veszélyek: A vállalkozás visszatérhet a „gyerünkgyerünk” korszakba, vagy a céltévesztés, illetve a konfliktusok áldozata lesz.

Felnőttkor (férfikor)

Jellemzők: A szervezetek legjobb teljesítményt nyújtó, növekedési pályán lévő korszaka a „felnőtt kor”. Az adminisztratív rendszereket jól működtetik, intézményesítik a vezetést, az önellenőrzés és rugalmasság egyensúlyban van. Tervezhetőség, szabályozottság jellemző: kialakulnak a funkcionális rendszerek és a szervezeti struktúra, a szervezet tervek készíti, és ezek alapján irányítja a tevékenységét, megjósolhatóan kiváló teljesítményt nyújt. A szervezet eredményekre törekszik, az ügyfél igényeit kielégíti, mind az eladásokban, mind a nyereségességben növekszik.

Veszélyek: A túlszabályozottság, a rugalmasság elvesztése a cég idő előtti öregedését okozhatja, vagy a belső konfliktusok, eltérő célkitűzések szétváláshoz vezethetnek. Megj.: A „felnőtt kort” „férfikornak” is szokták fordítani.

A megállapodott szervezet

Jellemzők: A vállalat még életerős, de kezd veszíteni a rugalmasságából; megcsappan a kreativitása, egyre kevésbé tud megújulni. A cég növekedés iránti elkötelezettsége csökken, a jövőbeni perspektívák helyett a múltbeli eredményekre figyel, a változásokat gyanakvással fürkészi, a személyes kapcsolatrendszer szerepe erősödik. Nem a vállalkozó szellemet, hanem az utasítások végrehajtóit jutalmazza. Kezd befelé fordulni a cég: a piackutatók, fejlesztők tért vesztenek, a gazdasági terület előtérbe kerül a költségracionalizálási elvárásokkal.

Veszélyek: A vállalkozói szellem elvész, a cég hanyatlási folyamata megkezdődik.

Az arisztokratikus szervezet

Jellemzők: A cég egyre jobban eltávolodik az ügyfeleitől, kezdi elveszteni a piacát, egyre kevésbé képes versenyezni. A szervezet tagjai rutinszerűen végzik munkájukat, eltűnik a vállalkozó szellem, a belső újítások elhalnak, inkább felvásárolnak cégeket, vagy átveszik az újításokat. Egyes területeken fel-felbukkan még a felnőttkorra jellemző célirányosság, lendület, összehangolt együttműködés. Azt hangsúlyozzák, „hogyan” kell az ügyeket intézni, nem pedig azt, „mit” és „miért” tesznek, a teljesítmény értékelését is ehhez igazítják. A szabályozási rendszert egyre jobban kiterjesztik, mélyítik, erősödik a formalizmus a hagyományokban és az öltözködésben. A szervezet likviditása még jó, potenciális felvásárlási célponttá válik.

Veszélyek: A cég rohamosan veszít a piaci részesedéséből, a bevételek és profit elapadása miatt a korai bürokrácia szakaszába kényszerül.

Korai bürokrácia

Jellemző: A cég működik, de a lendülete megbicsaklik, az eladások tovább apadnak, szétmorzsolódik az összetartó erő, a bürokrácia burjánzik, sok a konfliktus és a belviszály, a belső hatalmi harcok kerülnek előtérbe. Az energia az egyén túléléséhez kell,

így az ügyfélre nem igen marad belőle. A problémák felvetőit, az újítókat eltávolítják a szervezetből.

Veszélyek: A kreativitás csiráit is kiirtják, a vállalkozó szelleműek távoznak, helyüket az adminisztrációt kiszolgáló munkatársak veszik át és a bürokrácia tért hódít.

Bürokrácia és 10. Halál

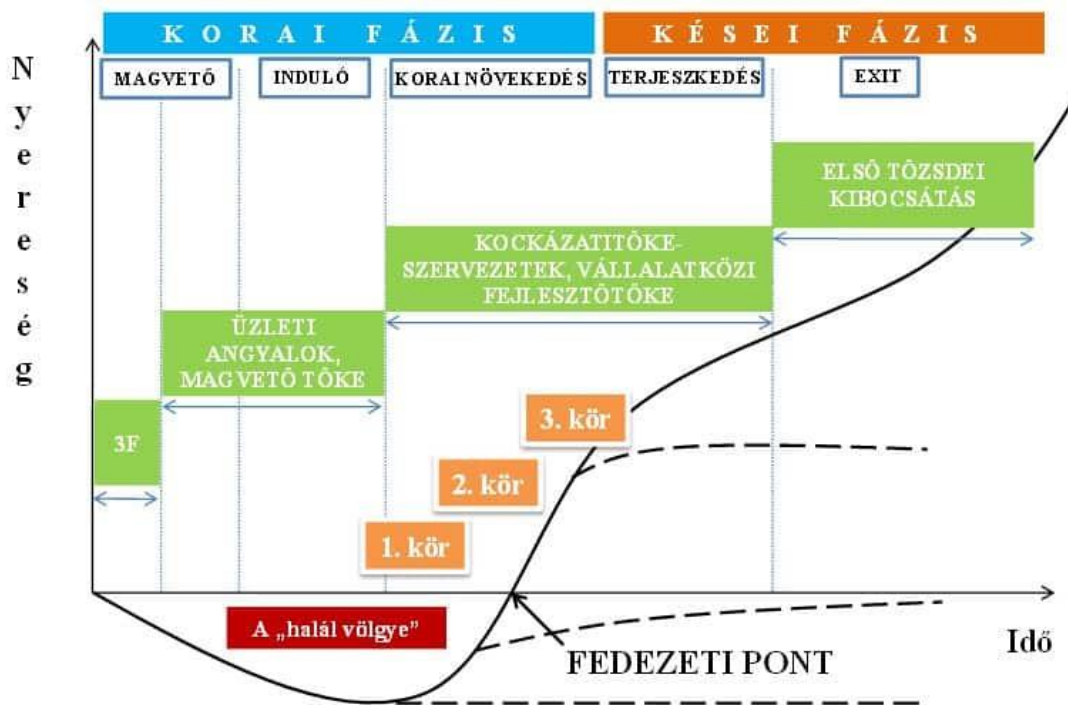
Jellemző: A vállalat egyre kevésbé tudja eltartani magát, pótlólagos, külső forrásokhoz nehezen jut. Nem azzal igazolja létét, hogy jól dolgozik, eredményeket produkál, hanem hogy Y. éve létezik. Nincs együttműködés a vezetésen belül, így a menedzsment semmit sem tud eredményesen tenni a felbomlás megelőzésére. A vállalat befelé fordul, elszigetelődik a környezetétől, önmagát figyeli. A felső vezetés és az operatív működés szétválik, a szervezet érzéketlen az irányításra (jönnek-mennek a felső vezetők, a cég önjáróvá válik). Leginkább rendszerek, eljárások, szabályok vannak, amelyeket többé-kevésbé betartanak. Ha egy külsős (pl. ügyfél, beszállító) hatékonyan kíván dolgozni a szervezettel, bonyolult módszereket kell kidolgoznia a rendszer áttörésére, vagy közvetlen személyes kapcsolatokat kell kiépítenie a bürokrácia megkerülésére.

Veszélyek: Bármely hirtelen változás végezhet a szervezettel. A halál akkor áll be, amikor már senki sincs többé elkötelezve a szervezetnek, s külső segítség sem akad (pl. állami támogatás).

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy egy vállalati vezetőnek, egy belső vagy külső tanácsadónak nagyon fontos látni a szervezetének fejlettségét és ennek megfelelően kell kialakítani az alkalmazott fejlesztési módszereket. Egy hibás szervezetfejlesztési beavatkozás több kárt is okozhat, mintha nem tettünk volna semmit. Más oldalról tapasztalataink alapján viszont úgy érezzük, az életciklust nem lehet külső erővel egy erre a célra kifejlesztett speciális beavatkozási módszerrel megváltoztatni. Az nem véletlen, hanem szükségszerű, hogy bizonyos életciklusokban a szervezetek máshogy viselkednek. A szervezetekben más-más komponensek más-más preferenciák, problémák, hiányosságok, hibás folyamatok kerülnek előtérbe. Ezek természetes jelenségeknek tűnnek, és azért nagyon fontosak, mert abban az adott életciklusban szükségesek ahhoz,

hogyan a szervezet túléljen, belső vagy külső erőforrásból merítve fejlődhesen, szervezeten belül ill. szervezeten kívül tanulhasson, és hibáin, hiányosságain továbbléphessen.

(Göblös & Gömöri, 2004)



5. ábra Életciklus elemzés és finanszírozási formák

(Papp, 2020)

Egy másik megközelítés szerint a vállalati életciklusokról megállapítható, hogy sokkal jobban összevonja a részeket azonban működési éveket is szemlélteti melyek hasznosak lehetnek abban, hogy megtudjuk határozni, hogy éppen melyik fázisban tart a vállalkozásunk. Mindösszesen 5 szakaszra osztotta a vállalati életciklust. Az első fázisként azt említette, hogy a kutatás és fejlesztés fázisa már az indulás előtt megkezdődik akár már három évvel, ahol meghatározza a cég azokat az alappilléreket, amelyek fontosak számára az indulással és a létrehozással kapcsolatban. Itt határozzák meg a tevékenységek körét és a célcsoportokat. Ebben a korai fázisban a tőkét a 3F biztosítja ebben a fázisban még csak érzelmi alapon hoznak döntést a befektetők nem pedig szakmai alapon a tőke importálásáról. Az ezt követő fázisban az indulást követő

teendők vannak, amely során az esetlegesen felmerülő problémákat a vállalatnak fel kell ismernie és törekedni azok leküzdésére. Ebben a szakaszban 2 új bevonható tőkeforrás jelenik meg ezek közül az első a magvető tőke, amikor, már a saját tőke nem elegendő a vállalkozásnak az életben maradáshoz. Azonban az intézményes tőkék még nem érhetőek el fejlesztési célokra. Ebben a fázisban igen kockázatos a befektetés így gyakran opciós joggal biztosítják a forrást. Amelynek a 3 éves futamidő mellé 25 milliós tőke vonzata van. Amennyiben magánbefektetőről van szó gyakran hívjuk őket angyalbefektetőnek. Az üzleti angyalok olyan vállaltokba fektetnek, amelyek véleményük szerint nagy potenciállal rendelkeznek és a kezdeti 3-4 milliós tőke mellett szakmai tapasztalataikat és kapcsolati rendszerüket is a cég rendelkezésére bocsátják, amelyek véleményem szerint hasznosabb egy kis vállalkozás számára, mint egy egyszerű azonban nagyobb összegű befektetés. Ezeknek az angyal befektetőknek 4 fajtáját említeném meg. Amikor a befektető magas kockázati tűrőképességgel rendelkezik emellett jelenleg is aktív és nagy tapasztalata van akkor vállalkozó angyalról beszélünk. Amennyiben főként pénzügyi tapasztalataira alapozza döntéseit akkor beszélhetünk vállalati angyalról. Kevesbé tapasztalt angyal befektetőt jövedelem orientált angyalnak nevezhetjük. Ebben a típusban a befektető kis összeget fektet be és csak kiegészítő jövedelemként vélekedik a tevékenységéről. A negyedik és egyben utolsó típus a hozammaximalizáló angyal, akinek nagy üzleti tapasztalata van azonban ezt a tapasztalatot ritkán fekteti be a tőkéjével összevonva és amikor megteszi akkor a legnagyobb haszonra törekszik. Az induló szakaszban a vállalatoknak nagy szüksége van a pályázati forrásokra melyek olyan támogatások, amelyeket nem kell visszatéríteni ezeket a forrásokat nem terheli visszafizetési kötelezettség. Azonban ezek a pályázatok eléggé kötött keretek mentén biztosítják a tőkét. Emiatt a vállalkozások kezdenek át térni a visszatérítendő forrásokra, amelyek a forrásszerzési problémákat nem oldják meg azonban a piacépítő struktúra kialakításában fontos szerepet játszanak a kockázati tőkebefektetések szempontjából.

Az eddig említett szakaszban a vállalat még nem termelt igazán nyereséget azonban a korai fázis utolsó lépcsőfokaként szereplő korai növekedés szakaszában már elérheti a fedezeti pontot és elkezdhet hasznot termelni. A terjeszkedés fázisában hasonlóan az imént említett szakaszhoz már szélesedik a lehetőségek horizontja és már bevonhatóak tőkejellegű források mellett a hiteljellegűek. Amennyiben eléri a vállalkozás a fedezeti pontot akkor kikerül a halál völgynek nevezett zónából. Amennyiben ez nem sikerül

akkor a befektetőnek igyekeznie kell a veszteségeket minimalizálni, valamint átszerezni a céget végső esetben pedig megszüntetni. A bővülő palettán megjelenik a kockázati tőke, a vállalkozói fejlesztőtőke és áthidalásként a mezzanine forrás és ritkán a merchant banki finanszírozás. (Papp, 2020)

A továbbiakban bemutatok a hazai életciklus modellek közül hármat amelyek véleményem szerint a legrelevánsabb információt biztosítják a vállalat életciklus elemzés szerint elfoglalt pozíciójáról

JÁVOR (1993) modellje

A hazai modellek közül először ismertetem a JÁVOR modellt, amely a vállalati életpályát szervezeti és szociológiai szempontból vizsgálja. A JÁVOR modell eltér más modellektől azzal, hogy a vállalati életpályát több szakaszra bontja, és a szakaszok közti átmeneteket kritikus döntéseként definiálja. A modell az "egy ideáltipikus növekedési pálya" szakaszaira fókuszálva 12 különböző szakaszt azonosít:

Előkészítő szakasz: Itt vizsgálják az üzleti ötletet és az elérhető erőforrások beszerezhetőségét.

Megalakítás: Döntések születnek a szervezetről, az induló profilról és a munkamegosztásról.

Piacfogás: Az üzleti kapcsolatok kiépítése mind az input, mind az output oldalon.

Lassú növekedés: Az első stabilizálódási szakasz, ahol először nyílik lehetőség a felhalmozásra.

Kiugrás előkészítése: A kiugrás akkor valósul meg, amikor az értékesítés felfut, vagy megelőlegezett forrásokon keresztül történik. A profit növelése itt a fő vállalati cél.

Akkumuláció: Gyors felfutás, amely során növekszik a szervezet létszáma, árbevétele és profitozama. Azonban egy idő után elkezdődik a szervezet szétzilálódása.

Válságjelenségek: Pénzügyi problémák és szervezeti értékrendszerbeli gondok, amelyek tulajdonosi válsághoz vezetnek. Az erőviszonyok a tulajdonosok között átrendeződnek.

Konszolidáció: Tudatos szervezeti és tulajdonosi átgondolás, valamint az szervezeti belső viszonyainak újraszabályozása, beleértve a döntési rendszert, pénzügyi és számviteli rendszert is.

Szakmai diverzifikáció: A tevékenység kereteinek bővítése, de ez kapcsolódik a saját profilhoz.

Tőke diverzifikáció: A már megtermelt profitot kizárólag profitcélból más vállalkozásokba fektetik.

Szervezeti hálózat kialakítása: A vállalkozó több szervezetet összekapcsol, például franchise-rendszerrel vagy ügynökhálózatokkal.

Politikai hálózat és kapcsolatrendszer kiépítése: A vállalkozó bekapcsolódik a politikai életbe, közigazgatásba vagy a civil szférába.

A JÁVOR részletesen ismerteti az egyes szakaszok jellemzőit, a közöttük lévő átmeneteket és külön figyelmet szentel a növekedésből eredő szervezeti problémáknak.

Ez a strukturált megközelítés lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy átláthatóbban értékeljék és tervezzenek a vállalati életciklus különböző szakaszaiban. Fontos hangsúlyozni, hogy minden vállalat eltérő lehet ezen szakaszokban, és az ideális növekedési pálya változhat az egyes esetekben

(Jávor, 1993)

KOCZISZKY (1994) modellje

KOCZISZKY modellje öt különböző szakaszban tárgyalja az üzleti vállalkozások életciklusát, és a fázisok jellemzőit részletezi:

Alapítás: Ebben a kezdeti szakaszban a vállalkozás célja a működési feltételek megteremtése és a piaci jelenlét kialakítása. Az alapítási fázisban a vállalkozás létrehozza az alapvető struktúráját és bevezeti magát a piacra.

Növekedés: A második fázisban a vállalkozás eléri az előre meghatározott pozícióját és új területekre történő be lépésre összpontosít. Ebben az időszakban a fő hangsúly a terjeszkedésen és a piaci részesedés növelésén van.

Differenciálódás: Ebben a szakaszban a vállalkozás tőke- és piacorientált differenciálódásba lép, amely magában foglalja az integrációt és a szervezeti rendszer átalakítását. Különlegessége, hogy ez a fázis az életciklusban a növekedés és a konszolidáció között helyezkedik el.

Konszolidáció (érettség): A negyedik fázisban a vállalkozás a piaci eredmények fenntartására koncentrál. Itt a stabilizáció és az érettség időszaka következik be, amely során a vállalkozás megpróbálja megőrizni pozícióját a piacon.

Válság: A vállalkozás az ötödik szakaszban válságba kerül, és visszavonul, tőkét von ki. Ebben a fázisban a vállalkozásnak szembe kell néznie a nehézségekkel és újraértékelnie kell stratégiáját.

Kiemelendő, hogy KOCZISZKY modelljének sajátossága, hogy a differenciálódás szakasza a növekedés és a konszolidáció között helyezkedik el az életciklus során. Ez az elrendezés egyedisége fontos aspektus, amit kiemelhetünk az életciklus elméletek között. A kutató rámutat arra, hogy az életgörbe alakja, „nem fatum; alakítható, befolyásolható „*egyrészt a környezet, másrészt a belső feltételrendszer (az adottságok*

és a lehetőségek) közötti dinamikus egyensúly megteremtésének lehetőségeiben

és korlátaiban rejlik” a vállalati életút milyensége.

(Kocziszky, 1994)

SZERB (2000) modellje

A MOUNT – ZINGER – FORSYTH 1993-as munkája alapján Szerb László kidolgozta a vállalatok életciklusának SZERB modelljét, mely hat különböző szakaszt azonosít a vállalkozások fejlődésével kapcsolatban. Ebben a modellben Szerb László kiemeli a következő főbb szakaszokat:

Bevezetés:

Kezds (általában a vállalkozás 1. éve).

Beindítás (1–3 év).

Növekedés:

Kezdeti növekedés: A kereslet, az árbevétel és a profit emelkedése jellemzi ezt a szakaszt. A vállalatnak stratégiai átgondolásra és módosításra van szüksége annak érdekében, hogy kihasználja a növekedés lehetőségeit.

Expanzió: Erős verseny és konkurenciaharc jellemzi ezt a szakaszt. A marketingstratégia átalakítása és a növekedés finanszírozásának átgondolása kiemelten fontos a növekvő pénzszükséglet miatt.

Érettség:

Innováció vagy hanyatlás.

Szerb László a 1–2. szakaszt együttesen bevezetésnek, míg a 3–5. szakaszt növekedésnek nevezi. Ebben a modellben hangsúlyozza, hogy bármely szakaszból lehet továbblépni a következő fázisba, de ugyanúgy előfordulhat visszafejlődés és stabilizáció is. Szerb László részletesen ismerteti a vállalati célokat, a menedzsment stílust, a szervezeti jellemzőket, a marketinget, a számvitelt, a pénzügyeket és a finanszírozást az egyes életciklus szakaszokban.

(Szerb, 2000)

Összehasonlításként elmondható, hogy Jávör, valamint Kociszky életciklusmodelljei számos hasonlóságot mutatnak, mindkét modell egyfajta fejlődési utat ír le, melyen egy vállalat végighaladhat. Mindkét modell az életciklust különféle szakaszokra bontja,

valamint figyelembe veszi az egyes szakaszok jellemzőit, kihívásait, valamint possibili változásait.

Mindkét modell elismeri, hogy a vállalatok életciklusa egyenetlen, továbbá előre nem látható, ezen kívül, hogy az egyes vállalatok eltérően fejlődhetnek. Ezzel párhuzamosan mindkét modell hangsúlyozza a vállalati döntések, ezen kívül cselekvések fontosságát az egyes szakaszokban, továbbá rámutat arra, hogy ezek a döntések befolyásolhatják a vállalat további fejlődését.

Az Adizes életciklusmodell további információkat nyújt a vállalati életciklus egyes szakaszainak jellemzőiről, valamint a vállalatok szokásos fejlődési útjairól. Ebben a modellben is látható, hogy a vállalatoknak számos kihívással szükséges szembenézniük az életciklus különféle pontjain, továbbá, hogy a vállalati vezetésnek, ezen kívül döntéshozóknak alkalmazkodniuk szükséges az érvényben lévő helyzethez.

Egyes differenciák is felfedezhetők a modellek között. Például, amíg a Jávor modell 12 különféle szakaszt lokalizál, a Kociszky modell csupán öt szakaszra bontja az életciklust. Ezek a differenciák abból is eredhetnek, hogy az életciklusmodell kialakítása alkalmával az egyes kutatók, ezen kívül szakértők más-más szempontokat, ezen kívül hangsúlyokat helyeznek a vállalatok fejlődési processzusának analízisére.

Az Adizes modell további gazdagító adattal szolgál a vállalati életciklusokról, kiemelt figyelmet fordítva az organizációs, valamint vezetési szempontokra. Összességében mindhárom modell értékes instrumentum lehet a vállalatok fejlődésének megértésében, továbbá a stratégiai tervezésben. A választás attól függ, hogy melyik modell illeszkedik jobban egy adott vállalat jellemzőihez, ezen kívül fejlődési útjához. Véleményem szerint amennyiben pontosan szeretnék behatározni, hogy hol tart a vállalkozásunk abban az esetben Adizes modelljét használjuk.

2.3. A menedzsment feladatainak és szerepének ismertetése

A menedzsmentet általában, mint az emberi közösségekben, a közös célra irányuló munka megszervezésével, a problémák megoldásával és az együttműködés biztosításával kapcsolatos tevékenységeket határozzák meg. Ez a meghatározás, a menedzsment egyik nélkülözhetetlen, de lehatárolt területére, nevezetesen az embereknek, a csoportoknak és a szervezetekben történő irányítására helyezi a hangsúlyt. Ugyanakkor az üzleti szervezet működtetése ennél bővebb tartalmú, és a vezetői munka ennél szélesebb területet fog át.

A menedzsment, különösen annak alsó szintje, nem csupán a közösségek, hanem a technológiai folyamatok és rendszerek menedzsmentjét is magában foglalja. Az üzleti szervezetek rendszerelméleti koncepciója általánosan használható modellt nyújt a társadalmi, gazdasági és technológiai szervezetek megértéséhez. E modell alapján már első pillantásra világos, hogy a legtöbb szervezet működtetése során, a vezetőknek, két, eltérő szemléletű, de a feladatok megoldása során szükségképpen összekapcsolódó területtel kell foglalkoznia: emberekkel és csoportjaikkal, valamint a gépekkel és technológiákkal.

A menedzsment feladata, a rendszer elemeit, a szabályokat, és a korlátokat, valamint a külső környezetből érkező kihívásokat és zavarokat figyelembe véve biztosítani a szervezet hatékony működését. Ebben az értelemben, a menedzsment célja, e két szféra összehangolt és hatékony működtetése.

Először meghatározzuk a menedzsmentet, mint a célok megvalósítására létrehozott szervezetek irányításával összefüggő tevékenységek együttesét. Ezt követően, bemutatjuk a menedzsment tevékenységek összetevőit, a döntést és befolyásolást.

A menedzsment, első közelítésben, az ember által létrehozott szervezetek irányításával, a bennük lezajló tervezési, szervezési, ellenőrzési, hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek összessége. Két tényező van, amely különösen fontossá teszi a vezetési tevékenységet. Mindannyiunk életét alapvetően befolyásolja, hiszen legtöbbünk egyszerre gyakorlója, és elszenvedője a vezetés funkciójának. Másrészt, számtalan tapasztalat igazolja, hogy a szervezetek tevékenységének eredményessége és sikere döntő mértékben a vezetésen múlik.

A vezető, - függetlenül attól, milyen típusú szervezetben, a szervezet milyen szintjén dolgozik, és milyen konkrét funkciót tölt be – négy alapvető funkciót alkalmazva tölti be hivatását.

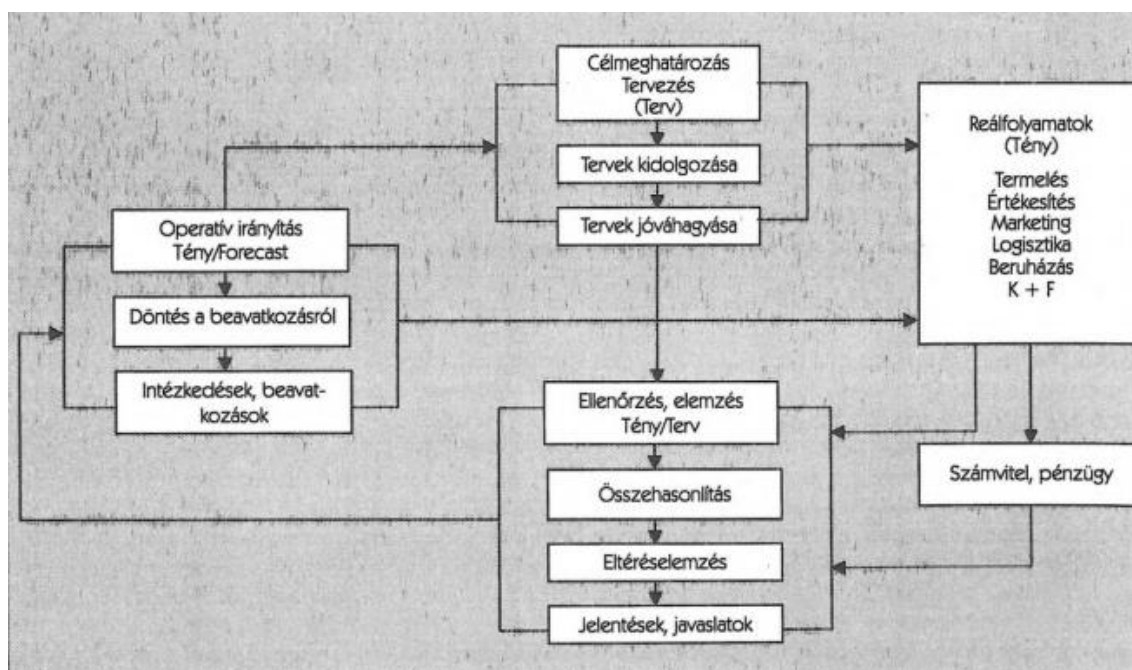
Ez a négy feladat:

- Tervezés: célok meghatározása (a tevékenység kereteinek és irányának a kijelölése) és eszközök hozzárendelése a célokhoz.

- Szervezés: a feladatok, az eszközök és az emberek egymáshoz rendelése abból a célból, hogy a feladatok elvégezhetőek legyenek és valóban végrehajtásra is kerüljenek.
- Vezetés: ösztönözni, segíteni, kényszeríteni, befolyásolni az embereket, hogy a kitűzött célokat végre tudják hajtani, és a kívánt teljesítményt nyújtsák.
- Ellenőrzés: folyamatosan összevetni a célokat a megvalósult eredményekkel, eltérés esetén megtenni a szükséges lépéseket, a megvalósulás biztosítására vagy a célok újrafogalmazására.

A nagyméretű szervezetekben a vezetés jelentősen szakosodott a szervezeti szintek szerint. A szervezet különböző szintjein a vezetés szemlélete, konkrét feladatai jelentősen eltérhetnek.

(Marosán)



6. ábra Kontrolling az irányítás folyamataiban

(Hanyecz, 2000)

A tervezés a jövőre vonatkozó célok és aspirációk, valamint a jelenbeli lehetőségek közötti összhang megteremtésének feladatait foglalja magába. Az a folyamat, amikor

pontosan meg kell határozni az elérendő célt, és azt, hogy hogyan juthat el oda a szervezet. A gazdálkodó szervezetek, a vállalatok tervezési szabadság foka napjainkban is korlátozott, különösen akkor, ha állami és Európai Unió támogatásokhoz, pályázati forrásokhoz, export lehetőségekhez kívánnak hozzájutni. A tudatos tervezési folyamat eredményeként biztosítható a szervezet illeszkedése a folyamatosan változó gazdasági környezethez, általa képzelhető el az alkalmazkodás a versenytársak akcióihoz, a vevőpiaci szegmentum és az érdekeltek igényeinek és elvárásainak változásához.

A szervezés az a menedzsment funkció, amely az ellátandó feladatok és az azokat elvégző emberek, illetve erőforrások csoportosításával, elrendezésével és összekapcsolásával összefüggő feladatokat foglalja magában. A szervezőmunka célja az, hogy az egyének, a csoportok és végső soron az egész szervezet a lehető legeredményesebben, hatékonyan és hatásosan működhessen. A szervezés az alábbi, logikailag egymásra épülő tevékenységekre bontható:

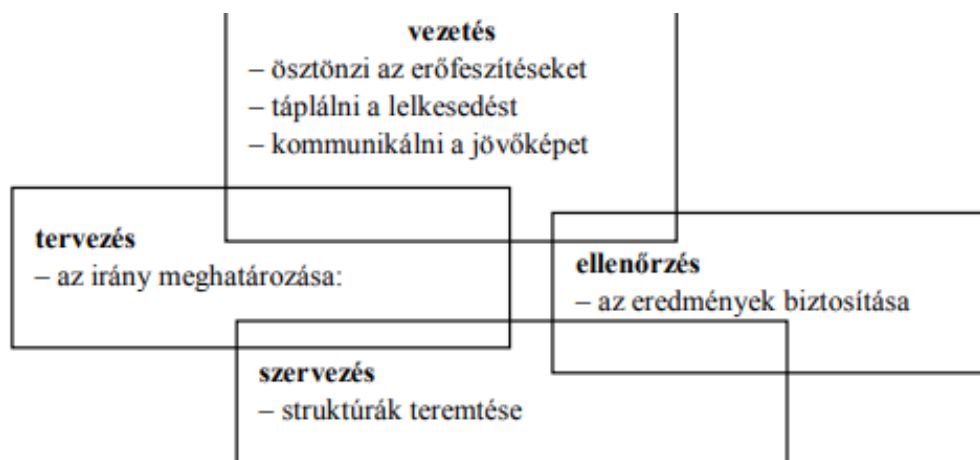
- Feladatok elosztása: a munka, a felelősség és a hatáskör átruházása a beosztottakra úgy, hogy azok a képességeiket maximálisan kifejthessék.
- Erőforrások biztosítása: a munkavégzéshez szükséges eszközöknek, berendezéseknek, anyagoknak, információknak stb. a megfelelő időben, a megfelelő formában, a megfelelő helyen való rendelkezésre állásának biztosítása.
- Kapcsolatok létrehozása: az emberek közötti együttműködéshez szükséges feltételek megteremtése.
- Szervezeti felépítés kialakítása: a szervezőmunka végeredménye a szervezeti felépítés, melyben a feladatok, erőforrások és döntési jogosultságok elosztásának megoldása vizualizálható.

A leadership vagy más néven vezetés, az a folyamat, amelyben másokat inspirálunk a munkára; vagy arra, hogy elvégezzenek fontos feladatokat. Ez az egyik legnépszerűbb menedzsment téma, amely kritikus a menedzsment folyamatainak szempontjából.

- A tervezés kitűzi a célokat és megmutatja a célokhoz vezető irányokat, elkészíti a célokhoz vezető utak „térképét”.

- A szervezés erőforrásokat rendel a célokhoz, annak érdekében, hogy azok a kijelölt úton haladhassanak.
- A vezetés (leading) megteremti az emberek elkötelezettségét és lelkesedését, hogy minden adottságukkal és tudásuk teljes spektrumával a terv megvalósulását segítsék.
- A kontrolling pedig megbizonyosodik arról, hogy a minden a tervezetnek megfelelően halad.

A menedzsment fent vázolt folyamatait a 8. ábra szemlélteti.



7. ábra Menedzsment feladatainak kapcsolata

(Farkas, Balogh, & Rideg, 2015, old.: 9)

Az ellenőrzés az a menedzsment funkció, amely a beosztottak tevékenységének nyomon követését, a tevékenységek szervezeti célok felé vezető úton tartását, valamint a szükséges korrekciók megtervezését és végrehajtását megvalósító feladatokat foglalja össze. Az ellenőrzés előretekint: arra összpontosít, hogy a tervek teljesüljenek, és a pillanatnyi teljesítmény elérje vagy meghaladja a megállapított célszintet. Az ellenőrzés szervesen illeszkedik a menedzsment folyamatának többi eleméhez: A tervezés meghatározza az irányt, és az ahhoz szükséges erőforráselosztásokat. A szervezés létrehozza az emberek és a termelési eszközök működőképes kombinációját. A vezetés arra készíti az embereket, hogy az így hozzájuk rendelt erőforrásokat a lehető

leghatékonyabban használják ki. Az ellenőrzés szerepe pedig az, hogy minden a megfelelő helyen, a megfelelő időben és a megfelelő módon történjen.

(Farkas, Balogh, & Rideg, 2015)

Egy korai, a nyolcvanas évek végén megjelent irodalomforrás szerzője, Voigt a vállalat sikereit négy alapvető tényezőre vezeti vissza: az adaptációra, működőképességre, kommunikációra és motivációra. A szerző hangsúlyozza, hogy ez a négy sikertényező együttesen vezethet eredményre, így fontosnak tartja ezek mindegyikének magas fokú jelenlétét a vállalati irányításban.

A piaci aktivitás a partnerkapcsolatok ápolását, és a fogyasztók felé irányuló, tartalmas marketing kommunikációt feltételez. Tényezői közé tartozik a tudatos, aktív, hozzáértő kereskedelmi munka, az ehhez szükséges, jó üzleti érzékkel megáldott kereskedők, és az állandó visszacsatolás az árképzéshez, továbbá a termékpolitikához és értékesítési politikához.

Menedzsment szerepe a vállalkozásban:

1. Stratégiai tervezés és irányítás:

- A vállalatvezetés felelős a hosszú távú célok és stratégiák kialakításáért.
- Elemzik az üzleti környezetet és követik a piaci versenyt a stratégiai döntések meghozatala érdekében.

2. Operatív irányítás:

- Irányítják a mindennapi üzleti tevékenységeket, beleértve a termelést, értékesítést, pénzügyeket és alkalmazottakat.
- Optimalizálják a folyamatokat és biztosítják a hatékony működést.

3. Pénzügyi menedzsment:

- Készítik a vállalat költségvetését és fenntartják a pénzügyi stabilitást.

- Kidolgozzák a pénzügyi terveket, ellenőrzik a költségeket és értékelik a pénzügyi teljesítményt.

4. Kapcsolatok kezelése:

- Kapcsolattartás az érdekelt felekkel, mint például tulajdonosok, részvényesek, partnerek és ügyfelek.
- Rendszeres kommunikáció és beszámolók az érdekeltek számára.

5. Emberi erőforrás menedzsment:

- Alkalmazottak felvétele, kiválasztása, képzése és motiválása.
- Konfliktuskezelés és teljesítményértékelés.

6. Piaci kutatás és marketing:

- Piaci lehetőségek elemzése és termékek vagy szolgáltatások piacra vezetése.
- Marketingkampányok tervezése és végrehajtása.

7. Technológiai fejlesztések követése:

- Technológiai változások figyelemmel kísérése és innovációk bevezetése a vállalati folyamatokba.
- Technológiai eszközök hatékony felhasználása a vállalati fejlődés elősegítése érdekében.

8. Kockázatkezelés:

- Üzleti kockázatok elemzése és kezelése, beleértve a pénzügyi kockázatokat, piaci változásokat és versenytársi kockázatokat.

9. Szakmai hálózatok építése:

- Üzleti kapcsolatok fenntartása és fejlesztése partnerekkel, beszállítókkal és ügyfelekkel.
- Üzleti hálózatok kiépítése és támogatása a vállalat érdekében.

2.4. Vezetői kommunikáció

A koordináció és kommunikáció olyan menedzseri feladat, amely a megfelelő emberek és feladatok egymáshoz rendelését, utasítások kiadását, a feladat teljesítésének ellenőrzését, és az emberi teljesítmények értékelését foglalja magába. A szorosan vett motiváció az emberek erkölcsi és anyagi ösztönzését jelenti, amely a jól felszerelt, ideális munkahelytől és az érdekes, felelősségteljes feladat kiadásától a teljesítmények elismerésén át a méltányos és jelentős anyagi ösztönzésig széles eszköztárat érinthet. (Varsányi, 2006, old.: 59)

A vezetői kommunikáció jelentőségét mindenki és mindenkor a saját bőrén érzi. Gondoljunk csak az országgyűlési választás közötti és azokat közvetlenül megelőző időszakra. Alapvetően ez a kommunikáció határozza meg a politikai vezetők megválasztását, annak minden következményével együtt. Szintén döntő és mindenkit érint a családon belüli kommunikáció, ahol ráadásul a vezetői szerepek esetről esetre, témáról témára is változnak és a vezetői státuszok is vándorolhatnak. Ezek elől senki sem térhet ki, mindenkit érint, mindenkire hatással van. (Csuri, 2020)

A vállalkozások vezetőinek objektív és deklarált státusza elvben adott. Nagyon szilárd felhatalmazással rendelkeznek, vitán felül álló „hatalom” van a kezükben. Családi vállalkozás esetén sok esetben ez még a tulajdonlás által is megerősítésre kerül. Viszont van egy számokban is nagyon egyértelműen mérhető teljesítménykényszer, aminek sikere jelentős mértékben függ a saját vezetői kommunikációjuktól. Az emberek között minden kapcsolat valamilyen formában kommunikáción alapul. Különösen érzékeny terület a vezető-vezetett közti kapcsolat, hiszen ez nagy részben meghatározza a cégen belüli hatékonyságot és egyben az egész vállalkozás eredményességét. Szigorúan csak a céges vezetőkkel említés szintjén foglalkozva, gyakorlati tapasztalati megközelítésből és a teljesség igénye nélkül az alábbi két nagy kommunikációs formát lehet

elkülöníteni: nonverbális és verbális kommunikáció. Egyik sem fontosabb, mint a másik, egyiket sem lehet a másik nélkül értékelni.

- A nonverbális kommunikáció jelentése: nem nyelvi jelekkel történő kommunikáció. A mimikát, a testtartást, a vokális jelek használatát, a térközt, a tekintetet és a mozgásos kommunikációt értjük alatta. (DLX, 2022)
- Verbális kommunikáció alatt a beszélt és írott információközlést egyaránt érdemes vizsgálni. A céges vezető esetében ezek elsődleges fontosságúak, mert munkájuk során sokkal hangsúlyosabb a kommunikáció, mint sok más munkakörben. Egy jó vezetőnek elengedhetetlen képessége a jó kommunikáció. Az embereknek meg kell érteniük azt, amit mondani akar. Mindenkinek meg kell érteni a célokat, a cég hosszú távú stratégiáját, hogy a saját karrier-tervét el tudja helyezni. A célok megfogalmazása vezetői feladat, és mindezt elsősorban verbálisan kell érthetővé tenni. A verbális kommunikáció fontosabb, mint az írásbeli. Az emberekkel nap-mint nap találkozik a vezető, vagy telefonon, vagy személyesen tartja a kapcsolatot a közvetlen munkatársaival. A személyes kommunikáció magabiztosságot sugall, segít a kapcsolatépítésben, a bizalom légkörének kialakításában. (Csuri, 2020)

A cégekultúra mint a cég előtörténetének, múltbéli sikereinek és kudarcainak, cégmítoszainak, aktuális értékrendjének és összetartó erőinek összessége, hat a cég arculatára, magatartására, kommunikációs képességére és stílusára, az érintett intézmények és emberek kötődésére, közérzetére. A sikerstratégia megvalósítása elválaszthatatlanul egybeforr a cégekultúra fejlesztésével, a cég munkatársai közötti összetartozás élményének erősítésével.

A vállalati tervezésnek alapvetően két célja van: rövid távon az üzleti mozgástér lehető legjobb kihasználása, hosszabb távon pedig a tudatos jövőformálás, amelynek lényege, hogy a cég időben kialakítsa a fejlődés pozitív kényszerpályáit meghatározza a piaci igények és erőviszonyok várható változásait, és az ezekre legjobban reagáló fejlesztési irányokat, arányokat. További tervezési feladat a fejlesztés feltételeinek, eszközeinek és várható hatásainak meghatározása. (Varsányi, 2006, old.: 78)

A vállalatunk méretéből adódóan a kommunikáció a fő lehetőségünk az információ átadásra mivel ha valamilyen információ nem jut el az érintetthez akkor az működést befolyásoló következményeket is eredményezhet esetleg. A vállalat főként a verbális kommunikációt részesíti előnyben azonban a non-verbális típusát is kiválóan tudja alkalmazni a jó ismerettség által.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. Vállalati környezet bemutatása

A vizsgált vállalat székhelye, és telephelye a Kisalföldön elhelyezkedő Komáromban található. A város szélén való elhelyezkedése miatt könnyen megközelíthető. A vállalat fő profilja az acél szerkezetek gyártására épül melynek tevékenységeit nem régiben kezdte.

Szállítók

Alapvető célunk a piacon olyan megbízható beszállítói kör kialakítása, akikkel hosszútávon tudjuk biztosítani minőségi szolgáltatásunkat, megrendelőink elégedettségének folyamatos növelése érdekében. Ezen szemléletnek köszönhetően beszállítóink nagy része már működésünk kezdeti évétől partnerünk. Azonban a további szállítói szerződések megkötésén és a partneri viszonyok kialakítására is nagy hangsúlyt fektet a vállalkozás.

Vevők

Vizsgált vállalatunk célközönségét azok a magánszemélyek, illetve kisebb vállalkozások képezik, akik megbízható és megfizethető munkaerővel szeretnének dolgozni és továbbá szívesen támogatnának egy pályája elején lévő felfelé törekvő kisvállalatot.

3.2. Esettanulmány

A vállalat tevékenységeit 2022-ben kezdte. A vállalkozás az alapító Bondor Csaba nevét kapta ezáltal a neve Bondor Csaba E.V. lett. Összetételében családi vállalkozásnak számít méretében pedig mikro vállalkozás jellemzői érvényesek rá. A vállalkozás három főt foglalkoztat jelenleg és az éves árbevétele sem éri el a 2 millió eurót. A továbbiakban szeretném bemutatni részletesebben a vizsgált vállalkozást és szeretnék kitérni a fent vizsgált általános jellemzők fontosságára a szervezetnél.

1. Üzleti cél és szolgáltatás:

Cél és Küldetés: A vállalkozás célja, hogy elérje azokat a magánszemélyeket és azonos méretű azonban más tevékenységi körrel rendelkező vállalkozásokat, amelyek szívesen végeztetnének vasipari munkát egy megbízható azonban még a pályája elején levő kis vállalkozással. A vállalkozás küldetéseként azt említeném meg, hogy szeretne eljutni Magyarország kisvállalkozóinak nagyrészához és megfelelő ügyfélkapcsolatokat kiépíteni a későbbi nagyobb piacra lépéshez.

Termék vagy Szolgáltatás: A vállalkozás fém szerkezetek tervezését és kivitelezését vállalja, amelyet a megrendelő igényei szerint tudja alakítani vállalkozásunk. Ilyen egyedi igény lehet például az alapterület és az egyéb méretek, valamint a borítás, hogy csak a tető vagy körben is borítva legyen, illetve, hogy egyszerű trapézlemez vagy szendvics panel borítással készüljön az épület. Továbbá toló, illetve nyíló kapu készítésére és behelyezésére is van képzettsége vállalkozásunknak. Azonban amennyiben elektronikát is szeretne bele rakatni a megrendelő abban az esetben a kapu programozásával fel kell keresnie egy ilyen irányultsággal rendelkező vállalkozást.

2. Méret és Struktúra:

Dolgozói létszám: A vállalkozás jelenleg három főt foglalkoztat

Szervezeti struktúra: A kisméretből adódóan a szervezeti struktúra felépítése igen egyszerű, amelynek következménye, hogy egyszintű hierarchia szerint működik a vállalkozás miszerint minden alkalmazott közvetlenül a tulajdonossal van kapcsolatban. A feladatköröket tekintve elmondható, hogy mint a legtöbb vállalkozásnál így itt is a vállalkozás vezetője és tulajdonosa felel a legtöbb dologért ilyen például az egyeztetés, szerződéskötés, valamint az alapanyagok megrendelése. A testvérem, aki ezen az egyetemen szerzett gépészmérnöki diplomát olyan tevékenységekért felel, mint a tervek elkészítése 3D-ben, valamint a szükséges adatok kiszámolása a lehető legjobb kivitelezéshez. A harmadik tag pedig jómagam vagyok. Én a dokumentációval foglalkozom legfőképpen ilyen például a számlák kiállítása és a könyvelőnek továbbítandó dokumentumok előkészítése, valamint a portfólió készítés. Későbbi feladataim között szeretném, ha szerepelne a menedzsmenttel kapcsolatos feladatok, illetve a marketing feladatok, amelyek a vállalat fejlődését elősegíthetik és szeretnék a továbbiakban egy weboldalt elkészíteni a cég számára. A kivitelezés fázisában minden munkavállaló tevékenyen szerepet vállal. A folyamatosan változó körülményekhez a

lehetőségeinknek megfelelően igyekszük a legjobban alkalmazkodni, emiatt minden munkavállaló több területen szerzett ismerettel rendelkezik.

3. Piaci Elhelyezkedés és Versenyképesség:

Piachelyzet: A vállalkozás jelen van a piacon azonban egyelőre nagyon kis mértékű a részesedése mivel kevés alkalmazottal rendelkezik és idáig kevés megbízást kapott. A kiváló minőséget biztosítjuk a megrendelő számára, amelyet egy motivált csapat garantál melynek fiatalos lendülete van azonban a tulajdonos több mint 30 éves szakmai tapasztalatának köszönhetően megfelelő ismeretek is a rendelkezésünkre állnak. A további előnyt véleményem szerint az jelenti, hogy a vállalkozás egyelőre a megyén kívül nem vállal megrendelést így a megyén belüli projektekre tud koncentrálni.

Versenytársak: A vállalkozás fő versenytársait azok a hasonló tevékenységi körrel rendelkező vállalatok jelentik, amelyek a megyén belül vállalnak munkát azonban az anyagi lehetőségeik megfelelőbbek. Viszont a családi körben működő vállalkozásunk a nagyszerű belső légkörnek és kapcsolatnak köszönhetően könnyen tud együtt dolgozni.

4. Vezetés és Vezetői Stílus:

Vezetőség: A vezetőség egy személyben van központosítva. A vezető 30 év azonos területen szerzett szakmai tapasztalattal rendelkezik és ezáltal nagyszerű kapcsolatokra tett szert, amelyet a vállalkozás zavartalan működéséhez fel tud használni.

Döntéshozatali Folyamatok: A döntést minden esetben a vezető hozza meg azonban folyamatosan egyeztet a tagokkal így a döntése meghozatala rugalmasnak mondható, számíthat a tagok álláspontja is.

5. Pénzügyi Stabilitás:

Pénzügyi Helyzet: A pénzügyi helyzetet tekintve a vállalkozás az indulás okozta túl költsékezést még nem tudta teljes mértékben visszatermelni emiatt még veszteségesnek mondható azonban az egyes projekteket profittal zárta így az elmúlt időszak nyereségesnek tekinthető azonban összességében még nem érte el a fedezeti pontot.

Jövőbeli Beruházások: A vállalkozás rövid távú tervei között szerepel egy alapanyag raktár felépítése, amely lehetővé tenné egy készlet elraktározását ezzel elkerülve az alapanyagárak ingadozása okozta nehézségeket. A tervek között szerepel az eszközpark bővítése és fejlesztése is. Szeretnénk egy korszerű járművet vásárolni, amely segítségünkre le a projektek kivitelezésénél ezzel elkerülve az autóbérlés költségeit.

6. Piackutatás és Fogyasztói Elégedettség:

Piackutatás: Az elkészült két projekt megrendelőjével azóta is kapcsolatban állunk a folyamatos visszajelzés érdekében és az elmondásuk szerint teljes mértékben megfelel az általunk elvégzett munka az elvárásaiknak. Az elégedettségnek köszönhetően az első megrendelővel folynak az egyeztetések egy régi típusú épület tetőszerkezetének cseréjéről melynek keretein belül a régi típusú hullám pala lecserélésre kerül és a helyére modern szendvics panel kerül.

Vevői Elégedettség: Az elégedettség növelése érdekében a vállalkozás a lehetőségeinek megfelelően folyamatosan fejleszti az eszközeit és igyekezik új dolgokat/technológiákat elsajátítani, amelyek segítségével jobb minőséget tudnak elérni kevesebb idő alatt.

7. Innováció és Technológia:

Innováció: Az előző pontban említettek szerint a vállalkozás teljes mértékben nyitott az új innovatív technológiákra és keresi is azokat, amelyek előre vihetik a céget.

Digitalizáció: A digitalizáció használata kialakítás alatt van a vállalatnál egyelőre a számlázó programon kívül egy weboldal elkészítése van tervben.

8. Jövőbeli Kilátások és Stratégia:

Bővülési Tervek: A bővülési terveket tekintve elmondható, hogy vállalkozásunk a közel jövőben szeretne a későbbiekben a megye határon túlra terejszkedni és ott is munkát vállalni amennyiben a kellő fejlesztéseket sikerül megvalósítani. A lézer gravírozás technológiáját is sikerült már elsajátítani és ebben látja a jövőt a vállalkozás, amellyel új célközönséget tud majd elérni. A fejlett technológia lehetővé fogja tenni a gravírozást üvegbe és vasba is. Továbbá lehetőséget nyújt fából történő minta kivágására és apró módosítással akár még pólóra történő minta készítésre is.

Stratégiai Elképzelések: A fent említett új technológiával törekszik a vállalkozás arra, hogy több lábon álljon és ennek köszönhetően alkalmazkodni tudjon a piaci igények megváltozásához. Ez a módosítás végrehajtásával igyekszik a vállalkozás felvenni a versenyt a versenytársakkal és terjeszkedni a piacon.

A bemutatott tulajdonságok szerint elkészítettem a vállalkozás **SWOT** analizisét:

Erősségek (Strengths):

Tapasztalt Vezetőség: A vállalkozásnak egy olyan tulajdonosa van, aki rendelkezik több mint 30 éves tapasztalattal a szakmában, ami professzionális hozzáértést, ezen kívül kapcsolatokat biztosít.

Fiatalos Lendület: A cég fiatalos lendülettel rendelkezik, ami újabb ötleteket, továbbá rugalmasságot hozhat a munkafolyamatokba.

Személyes Kapcsolatok: Családi vállalkozásként az interior (belső) kapcsolatok, ezen kívül az együttműködés effektív működést biztosíthatnak.

Gyengeségek (Weaknesses):

Kis Piaci Részvétel: A cég még csupán kis mértékben van jelen a piacon, ezen kívül kevés megbízást kapott, ami korlátozhatja a bevételt.

Korlátozott Anyagi Források: A kezdeti túlköltekezés okán a vállalkozásnak még nem sikerült teljes mértékben visszatermelnie a költségeket, továbbá veszteséges maradt.

Lehetőségek (Opportunities):

Piaci Bővülés: A vállalkozásnak lehetősége van a member kívüli projektekre összpontosítani, ami növelheti a piaci részesedést.

Fejlődés, ezen kívül Technológiai Fejlesztés: Az újabb technológiák, példának okáért a lézergravírozás lehetőséget teremt az újabb üzletágak felé történő kiterjesztésre, valamint újabb célközönségek elérésére.

Digitalizáció: A weboldal kialakítása lehetőségeket nyújthat a vállalkozás számára a további ügyfelek elérésére

Veszélyek (Threats):

Verseny a Piaci Részesedésért: Más, anyagilag erősebb cégek is jelen vannak a piacon, ami versenyhelyzetet teremthet.

Pénzügyi Instabilitás: A veszteséges időszakok, továbbá a fedezeti pont elérése előtti problémák pénzügyi instabilitást okozhatnak.

Piaci Elvárások Változása: A piaci igények változása, esetleg a versenytársak által használatos újabb technológiák kihívásokat jelenthetnek a vállalkozásnak.

Életciklus elméletek szerint a vállalkozásunk a Csecsemőkorban helyezkedik el amely szerint már megalakult azonban a fedezeti pont bal oldalán helyezkedik el ami annyit jelent hogy a kiadások mértéke meghaladja a bevételeket. A döntési rendszer egy kézben összpontosul de a vezető véleményére hatással vannak a tagok is. A vállalkozásnak az indulás előtti fázisban voltak nehézségei az engedélyek megszerzése miatt de szerencsére ezen akadályokat sikerült leküzdeni.

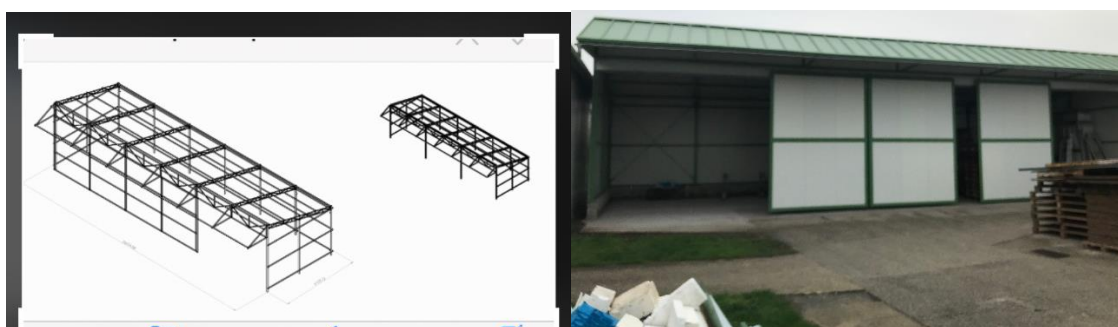
Menedzsment fontossága a vállalkozásban nagyon nagy mivel ha az irányításba hiba csúszik ebben a korai fázisban akár a vállalkozás csődjét is jelentheti. A tervezés az egyik legfontosabb lépcső fokként van jelen egy ennyire fiatal vállalkozás életében. A jó kommunikáció és az összehangolt munkavégzés a vállalkozás fennmaradását és sikerességét is eredményezheti. Az általános jelelmzés jól szemlélteti hogy az irányítás 4 fázisa hogyan kapcsolódik egymáshoz és ez a dolgozat tárgyát képező vállalkozásnál sincsen másképp. A szervezés a munkaerő maximális kihasználása miatt elengedhetetlen és a zavartalan működéshez szintén nagyon fontos. A jó vezetői viselkedés és hozzá állás az eredményesség mellett szükséges a jó munkamorál kialakításához is. Az ellenőrzés pedig a visszajelzések miatt szükséges hogy a kitűzött célok felé vezető úton hol tart a vállalkozás.

Idáig két nagyobb projektet hajtott végre cégünk sikeresen az alábbiakban ezeket szeretném kifejteni:

1.Projekt

A vállalkozás tevékenysége 2022 tavaszán kezdődött amikor a környék egyik neves kartondoboz gyártója megbízta a vállalatot azzal, hogy tervezzen meg egy 120 nm² -es zártszelvényből álló három oldalán zárt az elején pedig tolóajtóval rendelkező csarnokot. A tervezés után a kivitelezéssel kapcsolatban is elnyertük a vállalat tulajdonosának és ügyvezető igazgatójának a bizalmát és nyáron meg kezdődhettek a munkálatok. A gyártási folyamatokat 10 hétvége alatt lebonyolította a vállalat és augusztus közepére

építésre kész állapotban voltak a csarnok alkotó elemei. Ezután vállalaton kívül eső munkaerőt felhasználva 6 nap alatt használatra kész állapotba került az építmény. A költségvetést figyelembe véve 30%-os profit rátával dolgoztunk, amely KKV-s viszonylatban jónak mondható, amelyet a munkabérek kifizetésére, valamint az eszközeink fejlesztésére fordítottuk így a vállalat az eddig kölcsönzött szalagfűrész helyett be tudott szerezni egy saját fűrész, amely modernebb és nagyobb teherbírású volt az őt megelőző géphez képest. Több nehézség is akadályozta a munkavégzést többek közt ilyen volt, hogy a fix 3 munkaerőből még kettő hallgatói jogviszonyban volt a project alatt így a hétközi munkavégzés lehetőségét sajnos el kellett vetni.



8. ábra Tervek és végrehajtás utáni állapot

Forrás: Saját kép

2. Projekt

A következő megbízást az előző ügyfél elégedettségének köszönhetően és ügyféli kapcsolatainak köszönhetően a környék borvidékéhez tartozó pincészettől kapta a vállalat, amelyet örömmel vállalt el. A megbízásban egy az előzőhöz hasonló alapterületű szőlészeti tevékenységet támogató csarnok kivitelezése szerepelt. A kartonpapír gyártó céghez képest egyéni igényként egy nem vízszintes területre való építési igénnyel kellett szembe néznünk 2023 tavasza és ez év nyara között, amelyhez alkalmazkodásunk sikeres volt. További változás volt, hogy ez esetben az udvar felőli része a tetőtől számított 2 méter magaságig volt trapézlemezzel borított míg a külső oldala teljes mértékben zárható kialakítást kapott, amelyet két darab két szárnyas ajtó biztosított. Eltérést jelentett a kivitelezésben, hogy a tető borítás a az első megbízó által kért szendvicspanel helyett az oldalakhoz is használt trapéz lemez biztosítsa. A hegesztés, illetve csavarozásra kész állapotra hozás hasonló időt vett igénybe jelen esetben is azonban a helyi építésre az

időjárás, valamint a cégünk székhelyétől való 20 kilométeres távolság miatt 10 napot kellett szánnunk. A szereléshez a lehetőségeink szerinti legmodernebb makita akkumulátoros gépeket, illetve modern CO-val működő hegesztőgépet használtunk. A létrehozott épület nyár vége óta kiválóan ellátja a feladatát és védelmet biztosít az értékes berendezések számára a szélsőséges időjárási viszonyok ellen.



9. ábra 2. projekt elkészült formában

Forrás: saját kép

4. EREDMÉNYEK

4.1. Komárom gazdasági környezete

Gazdasági környezete a térségnek igen fellendülő fázisban van rengeteg multi választja székhelyének Komáromot. A koreai akkumulátor gyár első üteme is a városban zajlott amellyel két gyár egység került létrehozásra SK Battery és SK Manufacturing néven. Komárom már nagyon hosszú idő óta jelen van az ország gazdaságában mert rendkívül fontos dunai csomóponttal rendelkezik.

Selye János Egyetem felvetése szerint: Komárom földrajzi fekvésének köszönhetően a történelem folyamán mindig fontos szállítási útvonalak csomópontja volt. A Duna vízi útja, majd a megépült észak-déli Duna-híd és a XIX. század második felében kiépülő vasútvonalak mentén stratégiai pozícióval bírt. Fekvése az ipari fejlődésre is nagy hatással volt: az ipari növekedés a XIX. és a XX. században is akkor volt a legdinamikusabb, amikor a szállítási – előbb a vízi, majd a vasúti – útvonalak szerepe felértékelődött. A XXI. század elején szintén a logisztikai előnyöknek köszönhetően dinamizálódott az ipara, ezúttal az autópálya közelsége értékelte fel Komáromot. A Duna közelsége a város iparának egyik legfontosabb telepítő tényezője volt: egyrészt mint szállítási útvonal, másrészt a víz, mint nyersanyag jelenléte komoly ipari kapacitások kiépülését eredményezte. Kezdetben az ipari üzemek nagy része a folyóparton létesült, ma azonban a beruházásokban már kevésbé meghatározó a Duna közelsége (kivételnek tekinthető a hajógyár). (Beluszky, és mtsai., 2007, old.: 60)

Az új gazdaság Dél-Komáromban – a Komáromi ipari park sikere a XXI. században

Dél-Komárom vezetői az 1990-es évek közepén rádöbbentek, hogy a város nehéz helyzetéből csak úgy tudnak kitörni, ha a potenciális befektetők számára kialakítják azokat a kínálati feltételeket, amelyek révén azok a városban való letelepedés mellett döntenek. Az önkormányzat ipari park fejlesztésébe kezdett. A Kincstári Vagyonigazgatóságtól megvásárolták a 119 ha nagyságú, egykori szovjet katonai gyakorlóteret. Itt alakították ki a 87,6 ha-os ipari parkot, amely 1998-ban, a Gazdasági Minisztérium pályázatán elnyerte az „Ipari Park” címet. A területen 1999- ben jelent meg az első

nagybefektető, a finn Nokia. A távközlési multinacionális vállalat Magyarország egyik legnagyobb beruházását hozta Dél-Komáromba. (Beluszky, és mtsai., 2007, old.: 74)

Komárom, Magyarország történelmi városa, az gazdasági fejlődés kereszteződésében áll, gazdag kulturális örökségét modern ipari tevékenységekkel ötvözve. Komárom gazdasági helyzete stabilitással, hatékonysággal és sokféle ipari bázissal jellemezhető. Ez az esszé átfogó elemzést kíván nyújtani Komárom gazdasági helyzetéről, feltárva a kulcsfontosságú mutatókat, a főbb szektorokat és az általános hatást a régióra.

Komárom gazdasági környezete jelentős szerepet játszik a város fejlődésében és stabilitásában. A város gazdasága kiegyensúlyozott és sokoldalú, amit több tényező is befolyásol. Ebben a részben részletesen vizsgáljuk meg a gazdasági struktúrát, az ipari szektorokat, valamint azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez és a fenntarthatósághoz.

Gazdasági szerkezet

Komárom gazdasági szerkezete számos ágazatban aktív, ami diverzifikált és ellenállóvá teszi a várost az egyoldalú függőségekkel szemben. Az élelmiszeripar, a gépjárműipar, valamint a logisztika és szállítmányozás kiemelkedő szerepet játszanak.

Komárom gazdasági stabilitása különféle mutatókon látható, a per capita termelési érték kimagasló. A per capita termelési érték Komárom-Esztergom megyében 15,244 milliárd forint, ami több mint a duplája a 5,635 milliárd forintos országos átlagnak. Ez a magas termelési érték tükrözi a helyi gazdaság hatékonyságát és versenyképességét, ami Komáromot a nemzeti gazdasági teljesítmény meghatározó tényezőjévé teszi.

Az élelmiszeriparban a város rendelkezik jelentős mezőgazdasági termeléssel és feldolgozással. A helyi gazdák termékei eljutnak a városi piacokra, emellett pedig a város környékén található élelmiszer-feldolgozó üzemek és gyárak is hozzájárulnak a gazdasági aktivitáshoz.

A gépjárműiparban Komárom kulcsszereplő, különösen a szállítóipar terén. Itt található nagy autógyárak, amelyek fontos munkalehetőségeket teremtenek a lakosság számára.

Az iparág nemcsak a városi, hanem a regionális és nemzetközi gazdasági összefonódásokat is erősíti.

A logisztika és szállítmányozás terén a város stratégiai elhelyezkedése a Duna folyó mellett lehetőséget teremt a határokon átnyúló kereskedelemre. A kikötők és logisztikai központok integrált részei a város gazdasági rendszerének, és hozzájárulnak a környék fejlődéséhez.

Ipari szektorok

Az ipari szektor kulcsfontosságú szerepet játszik Komárom gazdasági profiljában, különös tekintettel az öt főnél több embert foglalkoztató vállalkozásokra. Az ilyen vállalkozások ipari kibocsátása 2022-ben közel 54,000 milliárd forint volt, és ennek 44%-át a Pest, Győr-Moson-Sopron és Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, valamint a budapesti telephelyek állították elő. Ez rámutat Komárom és szomszédos régióinak jelentős hozzájárulására a nemzeti ipari kibocsátáshoz.

Az ipari szektorok diverzifikációja kulcsfontosságú a város gazdasági stabilitásában. Az élelmiszeripar mellett a gyártóiparban is jelentős tevékenység zajlik. Az elektronikai, gépészeti és vegyipar terén működő vállalkozások szintén fontos gazdasági szereplők.

Az elektronikai iparágban Komárom fejlődése szorosan kapcsolódik az innovációhoz és a kutatás-fejlesztéshez. Számos vállalat fókuszál a magas technológiájú elektronikai termékekre, amelyeknek globális piacokon is jelentős kereslete van.

A gépészeti iparág a város hagyományos erejének számít, különösen a nehézgépgyártás és szállítástechnika területén. A városban működő gépgyártók nemcsak a hazai, hanem a nemzetközi piacokon is versenyképesek.

A vegyiparban is megtalálhatók vállalkozások, amelyek speciális vegyipari termékeket állítanak elő. Ez a szektor szintén hozzájárul a város gazdasági színvonalához és a foglalkoztatáshoz.

Gazdasági Kihívások és Lehetőségek

A gazdaságfejlesztés során felmerülő kihívások közé tartozik az ipari diverzifikáció fenntartása, a munkaerőpiaci igényekhez való alkalmazkodás és a fenntartható gazdasági növekedés elérése. Emellett a globalizáció, az innováció és az energiahatékonyság terén való versenyképesség fenntartása is fontos szempont.

Ugyanakkor a gazdasági fejlődés számos lehetőséget rejt. Az infrastruktúra további fejlesztése, az oktatási és kutatási intézmények erősítése, valamint a fenntarthatóságra való áttérés mind potenciális területek, amelyeken keresztül a város további gazdasági előrelépéseket érhet el.

A gazdasági környezet részletes elemzése alapján megérthető, hogy Komárom városa nem csupán regionális, hanem nemzetközi szinten is releváns gazdasági tényezővé vált. Az ipari diverzifikáció és a stratégiai elhelyezkedés mellett azonban az elkövetkező években fenntarthatóságra, innovációra és a munkaerő fejlesztésére kell összpontosítani a gazdasági stabilitás és fejlődés érdekében.

A gazdasági fejlődéshez való közelítésben a kihívások mellett érdemes kiemelni azokat a lehetőségeket is, amelyek hozzájárulhatnak a város gazdaságának további erősítéséhez.

Az infrastruktúra fejlesztése olyan lehetőséget teremt, amely támogathatja a vállalkozások hatékonyabb működését és növelheti a város vonzerejét befektetők és vállalkozók számára. A modern közlekedési hálózatok és a digitális infrastruktúra további előnyöket biztosíthatnak a város számára.

Az oktatási és kutatási intézmények erősítése a város hosszú távú versenyképességét szolgálhatja. A szakmai képzések és a kutatás-fejlesztési projektek révén Komárom megerősítheti pozícióját az innováció és a technológia terén.

A fenntarthatóságra való áttérés környezetbarát vállalkozások és megoldások kialakítására ösztönözheti a vállalkozókat. A zöld energiaforrások és az energiahatékonyságra irányuló beruházások nemcsak környezetvédelmi előnyöket hozhatnak, hanem hozzájárulhatnak a város gazdasági stabilitásához is.

A munkaerő fejlesztése, beleértve az oktatás és a szakképzés területét, kulcsfontosságú lehet a gazdaság további fejlődése szempontjából. A korszerű és jól képzett munkaerő vonzóvá teheti a várost a vállalatok és vállalkozások számára.

A gazdasági környezet részletes elemzése alapján megállapítható, hogy Komárom erős gazdasági alapokon nyugszik, de előtt álló kihívások és lehetőségek meghatározzák a város jövőjét. A gazdasági stabilitás fenntartása és a fenntartható fejlődés elérése érdekében a városnak továbbra is oda kell figyelnie az ipari diverzifikációra, az infrastruktúra fejlesztésre, az oktatásra és a fenntarthatóságra.

A gazdasági szereplők, a vállalkozások és az önkormányzat együttműködése elengedhetetlen a sikeres gazdasági fejlődés érdekében. Az integrált gazdasági stratégiák kialakítása és végrehajtása lehetőséget teremt a város számára, hogy még inkább kibővítse gazdasági tevékenységeit és megerősítse pozícióját a régióban és a nemzetközi porondon.

A fémszerkezetek gyártásával foglalkozó vállalatokra vonatkozó jellemzők a következőképpen alakulnak. Ezzel szeretném szemléltetni a helyzetüket és a térség gazdasági életében való szerepvállalásukat

1. Diverzifikált Szolgáltatások és Termékek:

A Komárom térségében működő fémfeldolgozó vállalatok gyakran különböző szolgáltatásokat nyújtanak, mint például megmunkálás, hegesztés, öntés és egyedi fémszerkezetek tervezése és gyártása. Az imént említett pontban a vállalatunk fő tevékenységei vannak szemléltetve amelyek elvégzése elengedhetetlen a működés problémamentességéhez. Ilyen folyamat az elemek összehegesztése amelyet egy komoly tervezési folyamat előz meg amely a biztonság és az előírások betartása miatt elég fontosnak bizonyult.

2. Építőipari Szerepvállalás:

A vállalkozások gyakran részt vesznek az építőipari projektekben, ahol különböző méretű és típusú acél- vagy más fém szerkezeteket gyártanak. Ez magában foglalhatja például hidak, ipari létesítmények, tárolók, vagy éppen magánlakóházak acélszerkezeteit.

3. Logisztikai Előnyök:

A térség stratégiai elhelyezkedése és a Duna folyó közelsége lehetőséget teremt a vállalatok számára a határokon átnyúló kereskedelemre és a logisztikai előnyök kihasználására.

4. Innováció és Technológia:

A fémfeldolgozás terén működő vállalatok egyre inkább fektetnek be innovációba és a legmodernebb technológiákba, például CNC gépekbe és robottechnológiákba, hogy növeljék a termelékenységet és a gyártási hatékonyságot. A vizsgált vállalatnál is már rendelkezésre áll egy lézervágó és gravírozó gép, amely a profil esetleges későbbi bővülésére való törekvést kívánja szemléltetni.

5. Kihívások és Versenyképesség:

Az ágazatnak szembe kell néznie a globalizációval és az árversennyel, ezért a vállalatoknak folyamatosan figyelemmel kell kísérniük az iparágban zajló változásokat, és alkalmazkodniuk kell az új technológiákhoz és piaci igényekhez.

6. Klaszterek és Együttműködés:

A térségben működő vállalkozások gyakran részt vesznek klaszterekben vagy együttműködési kezdeményezésekben, ahol az iparági szereplők közösen dolgoznak ki új projekteket, megoldásokat, és segítik egymást a versenyképesség növelésében.

7. Exportorientáció:

Sok vállalat exportorientált, és nemzetközi piacokra szállítja termékeit. Ez növeli a vállalkozások stabilitását és hozzájárul a térség gazdasági növekedéséhez.

A fémfeldolgozó és fémszerkezet gyártással foglalkozó vállalatok kulcsfontosságú szereplők a helyi gazdaságban, és a terület fejlődése szempontjából is fontos szerepet játszanak. Az ágazat folyamatosan alkalmazkodik a piaci igényekhez és technológiai változásokhoz, mivel a térség gazdasága a diverzifikált fémipari tevékenységeken keresztül is tovább erősödik.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Következtetések:

A Bondor Csaba E.V. vállalkozás számára jelentős előnyt jelent az alapító, Bondor Csaba kivételes szakmai tapasztalata és kiterjedt kapcsolati hálója. Ez lehetőséget teremt a vállalkozás számára az üzleti lehetőségek hatékonyabb kiaknázására és a piaci pozíció szilárdabb megerősítésére. A vállalkozás kis létszámú, családi jellegű működése és a csapat összetartása elősegítheti a gyors reagálást és a projektek rugalmas kezelését.

A vállalkozás az elégedettség növelése érdekében aktívan kutatja az innovatív megoldásokat és nyitott a technológiai fejlődésre. A piackutatásban való részvétel és az ügyfelekkel való folyamatos kapcsolattartás lehetőséget biztosít az igények időbeni felismerésére és a szolgáltatások folyamatos fejlesztésére.

Javaslatok:

Ugyanakkor fontos, hogy a vállalkozás kihasználja a digitalizáció előnyeit a hatékonyabb üzleti folyamatok és a piaci jelenlét kiterjesztése érdekében. A weboldal kialakítása és az online marketing eszközök bevezetése hozzájárulhat a vállalkozás láthatóságának növeléséhez és az ügyfélbázis bővítéséhez.

A szervezeti struktúra optimalizálása és a belső kommunikáció javítása kulcsfontosságú lehet a hatékonyabb működés és a feladatok hatékonyabb elosztása érdekében. Fontos, hogy az alkalmazottak is részt vegyenek a döntéshozatalban, ami elősegítheti a kreativitást és a vállalati kultúra fejlődését.

A pénzügyi stabilitás érdekében a vállalkozásnak részletes tervezést és költségellenőrzést kell alkalmaznia, valamint meg kell fontolnia az új beruházásokat és az eszközpark bővítését. A bővülési tervek és a lézergravírozási technológia bevezetése új üzleti lehetőségeket teremthetnek a vállalkozás számára.

Végül a vállalkozásnak a jelenlegi erősségeire kell építenie, miközben hatékonyan kezeli a fejlődési területeket, hogy versenyképes maradjon és sikeresen terjeszkedjen a jövőben a vasipari szektorban.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A kis- és középvállalati (kkv) ágazat ma is az üzleti világ egyik kulcsfontosságú szegmense, mely a gazdasági növekedésben és az innovációban játszik meghatározó szerepet. Ezen cégek dinamizmusa, valamint alkalmazkodóképessége révén komoly hajtóerőt jelentenek a gazdasági fejlődés szempontjából. Ebben a kontextusban a kisvállalkozások különösen érdekesek, mivel azok sokszor a piacok rugalmasságát, valamint az üzleti kreativitást testesítik meg.

A szakdolgozat központi témája egy Komáromban működő vasipari tevékenységet folytató családi vállalkozás, mely a kisvállalkozások egy jellemző reprezentánsa. A szektor általános ismertetése után a figyelem középpontjába kerül a vizsgált vállalkozás, ahol részletesen bemutatásra kerülnek a családi vállalkozás specifikumai és a mindennapi működés részletei. Az analízis során kitérünk a szektor működési kihívásaira, továbbá megvizsgáljuk azokat a stratégiákat és megoldásokat, melyekkel a kisvállalkozások sikeresen kezelik ezen nehézségeket. Az elért eredmények, továbbá a kitűzött célok összehasonlítása során a vállalkozás pozitív tendenciáit, ezen kívül fejlődési potenciálját azonosítjuk, miközben a jövőbeli tervek szemléltetik a további fejlődési célokat.

A térség gazdasági helyzetének részletes bemutatása során feltárjuk a piaci lehetőségeket, továbbá azokat a területeket, ahol még nem érvényesültek teljes mértékben a kkv-k. Végül, a szakdolgozat záró részében konkrét megoldási javaslatokat nyújtunk a vállalkozás előtt álló kihívásokra, kiemelve a fenntartható növekedési stratégiákat és a versenyképesség javításának lehetőségeit.

Ezáltal a szakdolgozat nem pusztán a konkrét vállalkozás bemutatásán keresztül nyújt értékes információkat, hanem általánosságban is hozzáad a kkv-k szektorának megértéséhez és a hasonló szolgáltatók számára inspirációt nyújt a fenntartható innováció, továbbá siker eléréséhez. A cég példáján keresztül világosan kirajzolódnak azok a gyakorlati lépések, ezen kívül stratégiák, melyekkel egy kkv sikeresen alkalmazkodhat, valamint fejlődhet a dinamikus üzleti miliőben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Amber, N., Nisar, A., & Amjad, N. (2017). *Journal of Economic Integration*. Letöltés dátuma: 2023. december 9, forrás: https://www.e-jei.org/upload/JEI_32_1_35_64_2013600121.pdf
- Beluszky, P., Gömöri, J., Győri, R., Jankó, F., Kis, M., Kovács, A., . . . Viczián, I. (2007). *Egy város – két ország Komárom – Komárno*. Komárom: Selye János Egyetem Kutatóintézete. Letöltés dátuma: 2023. december 4, forrás: <https://mek.oszk.hu/09100/09102/09102.pdf>
- Chikán, A. (2004). *Vállalatgazdaságtan* (harmadik. kiad.). AULA Kiadó.
- Csuri, F. (2020. február 26). A vezetői kommunikáció szerepe, fontossága, módszerei és fejlesztése. Letöltés dátuma: 2023. december 6, forrás: <https://ferzit.hu/vezetoi-kommunikacio/>
- Digitális Jólét Program. (dátum nélk.). Ipar 4.0. Letöltés dátuma: 2023. december 4, forrás: <https://digitalisjoletprogram.hu/hu/tartalom/ipar-40>
- DLX, M. (2022. Augusztus 9). Mit jelent a nonverbális kommunikáció? Eszközök vállalkozóknak. Letöltés dátuma: 2023. December 9, forrás: <https://dlxmedia.hu/nonverbalis-kommunikacio/>
- Ernst, & Young. (1999).
- European, C. (2018). *Hungary - 2018 Fact Sheet*. Letöltés dátuma: 2023. december 10, forrás: <http://vkik.uzletahalon.hu/upload/veszpremikamara/hungary-2016-sba-fact-sheet.pdf>
- Farkas, F., Balogh, G., & Rideg, A. (2015). *Menedzsment Alapvetések és Funkciók*. Pécs, Magyarország: Dr. Ulbert József. Letöltés dátuma: 2023. december 2, forrás: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23092/farkas-f-balogh-g-rideg-a-menedzsment-alapvetések-es-funkciók-pte-ktk-pecs-2015.pdf?sequence=1>

- GALAXIS, S. (2021. szeptember 8). FOGALOMTÁR VÁLLALKOZÓKNAK. Letöltés dátuma: 2023. december 4, forrás: <https://galaxis.startupguide.hu/kkv-kis-es-kozeppvallalkozasok>
- Göblös , Á., & Gömöri , K. (2004). A Vállalati Életciklus modellről. *Vezetéstudomány*, 35. évf. 10.szám, 42-44. Letöltés dátuma: 2023. november 13, forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4554/1/VT_2004n10p41.pdf
- Hanyecz, L. (2000). Kontrolling a vállalati irányítás folyamataiban. *Marketing & Menedzsment*, old.: 23-29. Letöltés dátuma: 2023. november 14, forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1802/1636>
- Jávor, I. (1993). *A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben. MVA Vállalkozáskutatói füzetek.*
- Kállay, L. (2010). KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés. Letöltés dátuma: 2023. december 4, forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/838/1/TM58_Kallay.pdf
- Kelkó, T. (2019. november 26). A te vállalkozásod melyik fejlődési fázisban van? Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. november 10, forrás: <https://www.kelko.hu/a-te-vallalkozasod-melyik-fejlodesi-fazisban-van/>
- Kocziszky, G. (1994). Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány*(7.szám), 12-20.
- KSH. (2013- 2022). 9.1.1.17. *A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint.* Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html
- Lakatosné Lukács, Z. (2017). *KKV-k jelenlegi szerepe a magyar gazdaságban, a KKV szektortól elvárt fejlődés különös tekintettel a 2020 utáni évekre.* Nemzetgazdasági Minisztérium. Letöltés dátuma: 2023. október 21, forrás: <https://docplayer.hu/68427495-Kkv-k-jelenlegi-szerepe-a-magyar-gazdasagban-a-kkv-szektortol-elvart-fejlodes-kulonos-tekintettel-a-2020-utani-evekre.html>

- Marosán, G. (dátum nélk.). *Menedzsment összefoglaló*. Letöltés dátuma: 2023. november 3, forrás: <http://www.marosan.hu/konyv/menosszefogl.pdf>
- MFB, c. (2021. szeptember 8). Összetartók fogalomtára. Letöltés dátuma: 2023. december 7, forrás: <https://osszetartok.startupguide.hu/kfi-kutatas-fejlesztes-innovacio>
- MNB. (2017). *Versenyképességi jelentés*. Letöltés dátuma: 2023. október 29, forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/versenyke-pesse-gi-jelente-s-hun-digita-lis.pdf>
- MNB. (2022). *Versenyképességi jelentés*. Letöltés dátuma: 2023. november 18, forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/versenyke-pesse-gi-jelente-s-hun-2022-1114-2.pdf>
- Papp, G. (2020. április 22). Vállalati életciklusok és finanszírozási módok. Letöltés dátuma: 2023. november 21, forrás: <https://pappgab.com/vallalati-eletciklusok-es-finanszirozasi-modok/>
- Szerb, L. (2000). *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Varsányi, J. (2006). Vállalati menedzsment. Letöltés dátuma: 2023. december 4, forrás: http://sozediva.atw.hu/alt_man2006_jegyzet.pdf

TARTALMI KIVONAT

A kis-középvállalati szektor helyzete napjainkban rendkívül sok mindenkit foglalkoztat. Azonban kevesen vannak tisztában a szektor valódi helyzetével. A szakdolgozat fő célja, hogy bemutassa a kisvállalkozások helyzetét egy Komáromban működő vasipari tevékenységet folytató családi vállalkozás példáján. A dolgozat rámutat a szektor résztvevőinek működés közben fellépő nehézségeire és bemutatja azokat a módszereket, amelyekkel a nehézségek leküzdhetők. Az általános ismertető után a dolgozat kitér a vizsgált vállalkozással kapcsolatos információk ismertetésére, melyben bemutatásra kerülnek a családi vállalkozás sajátosságai és működésének részletei. A bemutatás után a dolgozat kitér az elért eredményekre és a későbbi célokat is szemlélteti. A térség gazdasági helyzetének bemutatása során megismerhetők a lehetőségek és az is egyértelművé válik, hogy melyek azok a területek, ahol még nem telített a piac. Végezetül a felmerült problémákra való megoldási javaslatok kerülnek bemutatásra.

SUMMARY

The current situation of the small and medium-sized enterprise (SME) sector is a matter of great concern for many nowadays. However, few are aware of the actual state of the sector. The main goal of the thesis is to present the situation of small businesses using the example of a family-owned company engaged in ironindustry in Komárom. The thesis highlights the challenges faced by participants in the sector during their operations and presents methods to overcome these difficulties. After the general overview, the thesis delves into the presentation of information related to the examined enterprise, introducing the characteristics and details of the family business's operation. Following the presentation, the thesis discusses the achieved results and illustrates future goals. In the presentation of the economic situation in the region, opportunities become apparent, and it becomes clear which areas of the market are not yet saturated. Finally, proposed solutions to the identified problems are presented.