



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Madej Dániel
T008252/FI12904/G**

ÓBUDAI EGYETEM



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Madej Dániel

Szakdolgozat száma: SZD2308281436054202

Törzskönyvi száma: T008252/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Irányítási rendszerek specializáció
Projektmenedzser specializáció

A dolgozat címe: Egy kisvállalat fejlődése, versenyhelyzete és lehetőségei

A dolgozat címe angolul: The development, competitive situation and opportunities of a small company

A feladat részletezése:

1. Ismertesse a magyarországi kkv-k helyzetét!
2. Mutassa be a vizsgálata tárgyát képező vállalatot, és működésének makro- és mikrokörnyezetét!
3. Elemesse a vállalat marketing tevékenységét!
4. Fogalmazza meg következtetéseit és adjon javaslatokat a vállalat fejlődését segítő!

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

Külső konzulens neve: Séllei Ervin

Munkahelye:

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

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 20.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Madej Dániel (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. 12.15


hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	1
2.	BETEKINTÉS A KKV SZÉKTORBA	3
2.1.	A magyarországi KKV szektor kialakulása, helyzete	4
2.2.	A KKV-k sajátosságai	7
2.3.	Marketing és márkáépítés a szektorban	14
3.	ESETTANULMÁNY	20
3.1.	Anyag és módszer	20
3.2.	Eredmények	21
3.2.1.	A vállalkozás bemutatása.....	21
3.2.2.	Piac és makrokörnyezet	27
3.2.3.	Versenykörnyezet	31
3.2.4.	Jövőkép	38
3.3.	Következtetések, javaslatok.....	39
3.3.1	Eredmények összefoglalása és következtetések	39
3.3.2	Javaslatok.....	40
4.	ÖSSZEFOGLALÁS	43
	IRODALOMJEGYZÉK	I
	Elektronikus hivatkozások.....	III

TARTALMI KIVONAT..... V

SUMMARY V

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A vállalati életciklus görbe	8
2. ábra: A kis- és középvállalatok irányítási életciklusai	11

1. BEVEZETÉS

A dolgozat célja a magyar KKV szektor helyzetének bemutatása, illetve egy, szektoron belül üzleti tevékenységet folytató vállalkozás elemzése. A dolgozat során szakirodalmi kutatás segítségével igyekszem megérteni a kis-, és középvállalkozások működési sajátosságait, a jelenleg fennálló helyzetüket, továbbá a nehézségeket, amelyekkel napi szinten szembesülnek.

Ezenfelül a konzulensem, Séllei Ervin egyéni vállalkozó segítségével szeretném megérteni, hogy hogyan is küzdött meg ezekkel a nehézségekkel, milyen menedzsment eszközök segítségével lehetett a vállalkozása ilyen sikeres, illetve hogyan vált a saját piacán az általa nyújtott szolgáltatás piacvezetővé. A tanulmányomban azt szeretném megvizsgálni, hogy milyen elvek, eszközök és metodikák figyelhetők meg, amelyek közvetlen a vállalkozás sikeréhez vezettek, illetve, hogy ezek közül melyeket lehet univerzálisan, akár más vállalkozásoknál is alkalmazni.

A kis- és középvállalkozási szektor vizsgálata több okból is releváns, hiszen értékes szempontokat nyújthat a gazdasági döntések meghozatalához. Mivel a magyar gazdaságban tevékenykedő cégek uralkodórésze ebbe a szektorba tartozik, így egy relatíve vastag rétegről beszélünk. Szeretnék néhány konkrét példát megemlíteni, amiért érdemes kutatni a szektort:

A KKV-k jelentős szerepet játszanak a gazdasági fejlődésben. Mi több, egyre nagyobb mértékben vesznek részt a globális piacokon. Az ágazatnak a kutatása segít a politikai döntéshozóknak és a közgazdászoknak megérteni, hogyan és milyen mennyiségben járulnak hozzá a GDP-hez, a foglalkoztatáshoz és az innovációhoz. Ez az információ döntő fontosságú a gazdasági növekedést elősegítő célzott stratégiák kidolgozásához. Továbbá, a kis - és középvállalkozások kollektívan számos munkahelyet teremtenek. Az ágazat kutatása segít azonosítani a foglalkoztatási mintákat, az iparágakban meghatározó készségigényeket és a munkaerő-dinamika trendjeit. Ezek az információk értékesek a munkaerő-tervezés, az oktatás és a képzési kezdeményezések szempontjából.

A kutatási eredmények segítenek a döntéshozóknak hatékony, a KKV-k speciális igényeihez igazodó politikák és szabályozások kidolgozásában, illetve szabályozási folyamatok ésszerűsítésben, ezzel kedvező üzleti környezetet teremtve azok számára. Továbbá, a szektor befolyást gyakorol a helyi közösségekre. A szektor társadalmi vonatkozásainak kutatása, mint például a közösségi szerepvállalás, a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a munkavállalók jóléte is egyaránt releváns információt hozhat.

Mivel több iparágra is jellemző, hogy a nagyobb kapacitással rendelkező cégóriások leuralják, így szükségszerűséből a szektorbeli vállalkozások gyakran szükséges, hogy élenjárjanak az innovációban. A szektor kutatása lehetővé teszi annak a technológiai fejlődésben, a termékfejlesztésben és az általános versenyképességben betöltött lehetőségeinek megértését. Ez a tudás elengedhetetlen az ebben a szektorban folyó innovációs folyamatok előmozdításához.

Az általam esettanulmány céljára kiválasztott vállalkozás, egy egyéni vállalkozót, illetve az általa felépített és üzemeltetett márkát foglalja magába. A fő profilja az airsoft fegyverek javítása, összeszerelése és egyedi igények szerinti testreszabása. Emellett tevékenységéhez tartozik alkatrészek és kiegészítők értékesítése is. A választásom azért erre a vállalkozásra esett, mivel egy szűk piacra kínál rétegszolgáltatást, mégis, a tudatos menedzsmentjének és marketingtevékenységének köszönhetően sikeres, egyeduralkodó a saját piacán. Számos egyéni vállalkozóval szemben a konzulensem nem kényszervállalkozó, sőt a vállalkozást kifejezetten egy konkrét piaci rést felismerve és kiaknázva hozta létre, amely a nagyvállalatok által leuralt piacokon az egyetlen módja annak, hogy azokkal a kisebb társaik felvegyék a versenyt.

Úgy gondolom, hogy ez a tudatosság, a konzisztens marketing, illetve a vállalkozás felépítésének elemzése adhat követendő példát azok számára, akik szintén piaci réseket keresve, vállalkozásra adnák a fejüket. Ezentúl tanulsággal szolgálhat azok számára is, akik a vállalkozói siker receptjét szeretnék megérteni. Egyébiránt a piac, amelyen a vállalkozás tevékenykedik erősen túlkeresletes és számos kiaknázatlan lehetőség rejlik benne, így annak vizsgálata is szolgálhat inspirációként.

2. BETEKINTÉS A KKV SEKTORBA

Kutatásom első lépése a KKV szektor részletes tanulmányozása. Ennek során szeretném ismertetni a KKV-k fogalmát, illetve a szektor relevanciáját a gazdaságunkra. Ezután kitérek röviden a szektor kialakulásának történetére, amely segítségével érthetővé válnak annak sajátosságai.

Itt szeretnék beszámolni a szektorban uralkodó jelenlegi helyzetről, kiemelve az elmúlt fél évtizedben előfordult gazdasági nehézségeket, illetve azok hatását a kis-, és középvállalkozások sorsára.

Ezt követően kitérek a kis-, és középvállalkozások sajátosságaira, hogy milyen különbségek lelhetők fel a nagyvállaltokhoz képest, illetve milyen egyedi igényei vannak egy ilyen vállalkozásnak a menedzsment szempontjából. A szegmensben szó esik a szektorban leggyakrabban előforduló akadályokról és kihívásokról. Emellett kitérek az általam elemzett vállalkozás üzleti tevékenysége szempontjából releváns témákra, például a digitalizálás fontosságára, vagy a márképítésre.

A kis- és középvállalkozások fogalmát a *2004. Évi XXXIV. Törvény a Kis- És Középvállalkozásokról, Fejlődésük Támogatásáról - Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye* (2004) határozza meg, az alábbi szempontok szerint:

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) alkalmazotti létszáma legfeljebb 250 fő. Éves forgalmuk nem haladja meg az 50 millió eurós összeget, jegyzett tőkéjük legfeljebb 2 millió euró. Továbbá, a magyarországi KKV-k a következő kategóriákba sorolhatók:

- Mikrovállalkozások, melyek legfeljebb 9 főt foglalkoztatnak, az éves forgalmukat 2 millió euróban maximálják, illetve tőkéjük nem haladja meg az 250 ezer eurót.
- A kisvállalkozások által foglalkoztatottak száma 10 és 49 fő között van, éves forgalmuk 2-10 millió euró, illetve tőkéjük 250 ezer és 1 millió euró közé esik.
- Középvállalkozásnak minősítjük, amely cég 50-249 főt foglalkoztat, éves forgalma 10-50 millió euró, illetve tőkéjük az 1-2 millió eurós sávban helyezkedik el.

2.1. A magyarországi KKV szektor kialakulása, helyzete

Az alábbiakban ismertetem a szektor kialakulásának történetét, amelyet a Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban c. könyv (Buzás et al., 2003) alapján foglalom össze.

A magyarországi kis-, középvállalkozási szegmens gazdag múlttal rendelkezik, amely tükrözi az ország gazdasági átalakulását az elmúlt 30 évben. A magyarországi KKV-szektor kulcsfontosságú szerepet játszott a vállalkozói kedv, a munkahelyteremtés és a piacokon uralkodó versenyhelyzet kialakulásának elősegítésében.

A második világháború utáni korszakot Magyarország – sok keleti blokkbéli országhoz hasonlóan – a központi tervgazdaságban töltötte, amely idő alatt a magánvállalkozásokat erősen korlátozták. A rendszerváltást követően, a tervgazdaságból való 90-es évekbeli piacorientált gazdaságra való átállással a KKV-szektor Magyarország gazdasági életének létfontosságú elemévé kezdett válni.

Korai átmeneti gazdaság (1990-1996):

A tervgazdaságból piacgazdasággá való átmenet egyedülálló folyamat volt a gazdaságtörténetben, mely több, volt szocialista ország történelmében is megjelent, és általában 5-10 év bizonyult szükségesnek a lejátszódásához. A szakaszok főbb jellemzői közé tartozik tervgazdaság és a pártállami politikai rendszer intézményeinek felszámolása, a hiánygazdaság megszűnése, az állami tulajdon folyamatos privatizációja, a gazdasági szerkezet radikális átalakulása, a makrogazdasági egyensúlyzavar és a piacgazdaság intézményi kereteinek kialakítása.

Az évtized elején az üzleti környezet liberalizálódott, ami megnyitotta az utat a kisvállalkozások alapítása előtt. Ennek köszönhetően, az ilyen vállalkozások száma robbanásszerűen megnőtt, mivel a magánvállalkozók immáron egyenjogú partnerként vehettek részt a gazdasági életben. Ugyan a vállalatalapítási hullám nagy gazdasági visszaeséssel párosult a magas elvárásoknak köszönhetően, látványos eredménye volt a különböző hiánycikkek (szolgáltatás és termék egyaránt) fokozatos megjelenése a piacon. Azonban a vállalkozók tevékenységét megnehezítette a fizetőképes kereslet hiánya. Tehát a korai átmeneti gazdaság jellemzői közé tartozott a gyorsan növekvő

vállalkozások száma, a gazdaság versenyképessé válása, és a külkereskedelem gyorsan emelkedő aránya.

Magyarországon ezek a folyamatok 1996-97-re befejeződtek, ekkortól indult el a fejlett átmeneti gazdaság szakasza.

Fejlett átmeneti gazdaság (1997-től):

Ezen szakaszt a gazdasági berendezkedés megszilárdulása és a verseny megerősödése jellemzi, amelyet három fő tényező segít kibontakoztatni:

- Az egyre engedékenyebb importszabályok hatására erősödni látszik az importverseny.
- Külföldi tulajdonban lévő vállalatok betelepülése, amelyek a hazai piacon értékesítenek.
- A hazai vállalkozások teljesítménye és ezáltal az azok közötti versengés növekszik.

Az szabályozási környezet stabilizálódik, mivel az újonnan bevezetett törvények korai problémáit néhány év alatt korrigálni tudták, a piaci szereplők egyre könnyebben lesznek képesek alkalmazkodni a tevékenységüket keretező jogszabályokhoz. Továbbá, így az adóemelésekbe torkolló egyensúlyzavarok is egyre kevésbé frekvenciát fordulnak elő.

Hazánk csatlakozása az Európai Unióhoz hozzáférést biztosít az egységes piachoz, amivel egyidejűleg a gazdaság nyitottsága is növekszik. Ezzel szemben a kormány törekvései eszközölik a vállalkozások helyzetét megkönnyítő, hosszabb távon nem fenntartható adókedvezmények és adózási formák bevezetését. Ennek eredményeképpen a piaci környezet instabillá válik, ezért ezeket rövid távon módosítani kényszerülnek.

A gazdaság javuló teljesítményének és stabilizálódásának köszönhetően javul a költségvetés helyzete, amely lehetőséget teremt a megtermelt jövedelmek központosításának mértékének csökkentésére.

A továbbiakban az új és megszűnő vállalkozások száma továbbra is magas marad, fluktuációt indukálva a vállalkozói szektorban. Ezzel szemben a korai szakaszra jellemző hirtelen vállalkozásalapítási hullám alább hagy, a vállalkozások számának növekedésében jelentős lassulás tapasztalható. Ez gyakorlatilag a kis- és középvállalkozói szektor létszámbeli stabilitását eredményezi, amely magával hordozza a gazdálkodás minőségi javulását is, amellyel egyidőben nő a külső forrást bevonni képes vállalkozások száma.

Orientáció és foglalkoztatottság

A piacon való orientáció a legtöbb vállalkozás esetében szoros összefüggést mutat azok méreteivel. Minél kisebb egy vállalkozás, annál valószínűbb, hogy elsősorban a lakosságot fogja, mint ügyfélkör, megcélozni, továbbá jellemzően a belföldi piacon történik az értékesítésük. Mivel a magyar vállalkozások – ebben az időben is – túlnyomórészt kis-, vagy mikrovállalkozás, ezek közel 10%-a exportál.

A rendszerváltás óta megfigyelhető a tendencia, miszerint, míg a nagyvállalatoknál csökken a foglalkoztatottság, a kisvállalkozások egyre több munkavállalónak kínálnak lehetőséget. Így a kisvállalkozások már a 2000-es évek elején is fontos szerepet játszottak a foglalkoztatásban, illetve a munkahelyteremtésben.

A foglalkoztatási ráta és a gazdasági növekedés tekintetében a KKV-k jelentős szerepet játszanak. A KSH adatai szerint (Központi Statisztikai Hivatal, 2022), a 2022-ben a foglalkoztatottak átlagos száma 4.696.000 fő volt, amelyből a KKV szektor által 2.270.828-ért volt felelős. Tehát az ilyen vállalkozások a magyar munkavállalók 48 %-ának biztosítanak megélhetést.

Az elmúlt évek gazdasági eseményei jelentősen megnehezítették a KKV szektor helyzetét. Az első ilyen nagy csapást a 2020-as koronavírus járvány, és az általa keltett berendezkedésbeli változás, majd gazdasági válság mérte. Azonban a Budapesti Gazdasági Egyetem friss, reprezentatív kutatása szerint a hazai kis- és középvállalkozások majdnem felére (49,1%) a járványnak nem volt negatív hatása, sőt 5,7%-ük élénkületet tapasztalt (Tímár, 2020). A legkevésbé érintett ágazatok a mezőgazdaság és az építőipar voltak. Ugyanakkor a turizmus, a vendéglátás, a

kereskedelem és az egyéb szolgáltatások terén szignifikáns leállások voltak. A cégek várakozásai hatalmas bevételcsökkenésre számítottak így a vállalkozások többsége munkaerőmegtartó intézkedéseket alkalmazott, mint például a távmunka bevezetése vagy a munkaidő csökkentése.

Fontos nehézséget okozó esemény volt a szektor számára a KATA (kisadózók tételes adója) adózási formájának módosítása. (2022. Évi XIII. Törvény a Kisadózó Vállalkozók Tételes Adójáról - Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye, 2022). A KKV szektor számos résztvevője élt a kisadózó titulus lehetőségével, mely biztosította a havi bevételi keret melletti, fix összegű adót. Ugyan nem kizárólag, de főleg az egyéni vállalkozók körében volt népszerű az adózási forma, ugyanis ezzel megkerülhető volt a cégalapítás, az adminisztrációs folyamatok egyszerűek voltak, illetve az az alacsony fixköltség és a kockázatcsökkenésnek köszönhetően, az alacsony árazás segítségével, az erősen limitált kapacitású vállalkozások versenyképessége megnőtt.

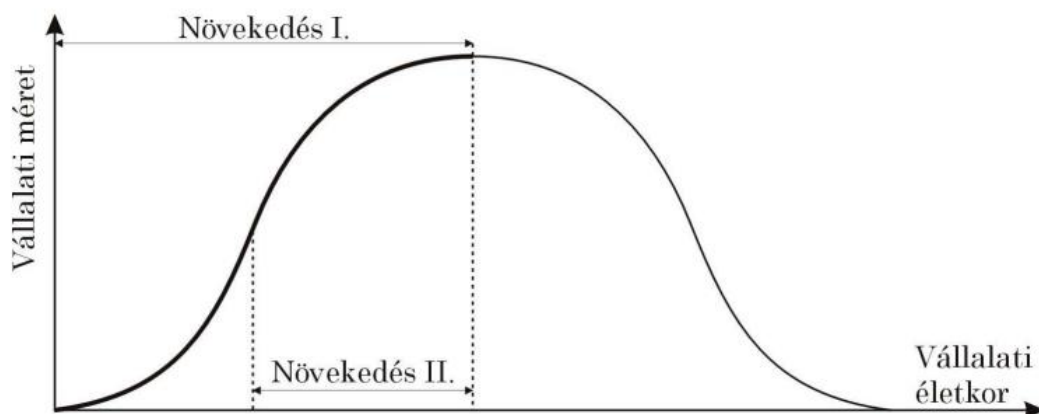
Azonban 2022-ben egy törvénymódosítás keretein belül megszűnt a lehetőség a kisadózók számára jogi személy számára számlát kiadni, így a továbbiakban csak a magánszemélyeknek értékesítő vállalkozók számára maradt fenntartható az adózási forma. Az index.hu internetes hírportál cikke szerint az érvénybelépést megelőző, illetve azon hónapban a megszűnő vállalkozások száma több, mint negyvenezerrel volt több, mint a havi átlag (Gáspár, 2022). A teljes egyéni vállalkozói szféra 6,6 %-a függesztette fel rögtön vállalkozói tevékenységét a szigorítás hatására.

2.2. A KKV-k sajátosságai

A kisebb lélekszámú vállalatok menedzselése egészen eltér a nagy szervezetekétől. Először is, a kisebb létszám okán a feladatok és felelősségkörök eloszlása nem teljesen egyértelmű, illetve a munkavállalók feladatai közötti határvonal sincs olyan élesen megszabva. Ennek eredményeképpen általánosságban elmondható, hogy méretük és felépítésük okán, a KKV-k jellemzően rugalmasabbak, könnyebben követik a piaci igényeket, mint a nagyvállalatok, ezáltal jelentősen könnyebben alkalmazkodnak ahhoz (Jeneiné Gerő et al., 2021).

Másodszor, mivel nem rendelkeznek a nagyvállalatokhoz hasonló erőforrással, illetve tőkével, a versenyképességüket muszáj más módokon biztosítaniuk. Ehhez szükséges például a piaci igények gyors lekövetése, de a változtatások és döntések gyorsaságát is ide lehet sorolni.

A KKV-k saját életciklusgörbével rendelkeznek. Több különböző életciklus modell létezik, melyek a vállalatok életútját próbálják felvázolni a vállalat életében eltelt idő függvényében. Az életút különböző, egymást sorrendben követő fázisokból épül fel. Számos modell is létezik, amely ezen életciklusok számát meghatározza, ám nincs általánosan elfogadott érték a fázisok pontos számára (Kiss & Poór, 2006). Ezen modellek leírják az egyes szakaszok általános jellemzőit, az ott általában felmerülő szervezési és vezetési problémákat, illetve a szakaszok közötti átmenet során felmerülő kérdéseket. A modellek különböznek egymástól megközelítésben, szegmentálási szempontokban, illetve a fázisok számában is (Zsupanekné Palányi, 2007).



1. ábra: A vállalati életciklus görbe

Forrás: Zsupanekné Palányi, 2007, pp. 47.

Az ábrán látható a Zsupanekné Palányi Ildikó által felhasznált, általános életciklusgörbe (Zsupanekné Palányi, 2007). Ahogyan láthatjuk, egy haranggörbe mutatja a vállalat méretének változását, annak életkorának függvényében. Ugyan a különböző modellek máshogy tagolják az életciklust, illetve csoportosítják annak szegmenseit, általánosságban egy először növekvő, majd csökkenő tendenciát láthatunk a legtöbb

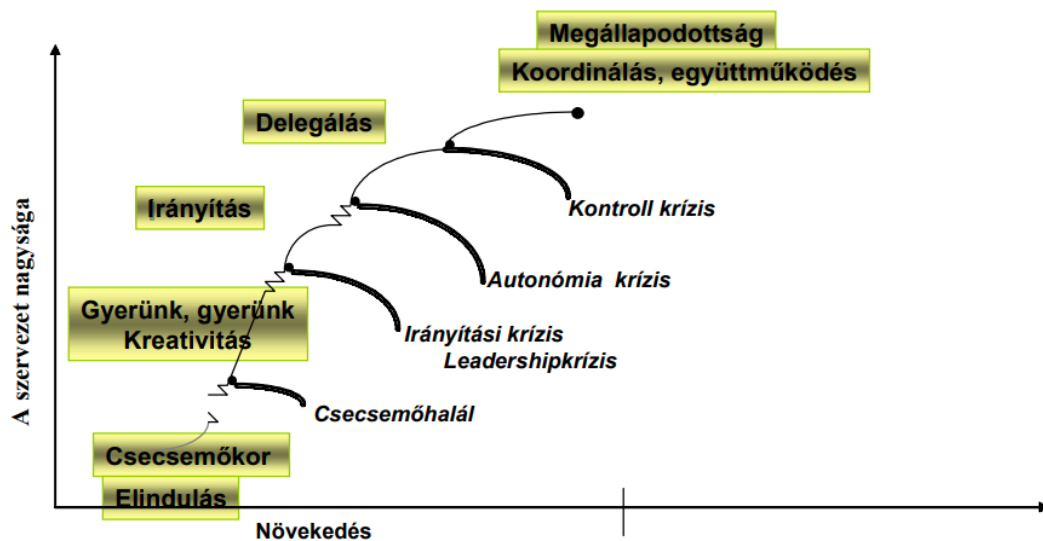
fázisban. Ahogy azt kutatásában Zsupanekné Palányi is megmutatja, a különböző modellek szegmensei mind becsoportosíthatóak négy nagyobb fázisba:

- A kezdeti szakasz, amelyet bizonytalanság jellemez. Itt a vállalkozás igyekszik megalapozni identitását és megvetni a lábát a piacon.
- Növekedés, ahol a vállalatok ügyfélbázisuk, bevételeik és piaci jelenlétük folyamatos bővülését tapasztalják.
- A növekedési szakaszt követi az érettség, amikor a vállalkozás eléri a stabil állapotot.
- Végül következik a hanyatlási szakasz. A piac telítettsége és a megnövekedett versenynek köszönhetően az alkalmazkodás és az innováció elkerülhetetlen a túlélés érdekében.

Sok kezdő vállalkozás nem fut be egy teljes életpályát. Erről tesz megfigyelést egy újságcikk, amely szerint számos induló cég bukik meg a megalakulását követő években (O'Dwyer & Ryan, 2000). Ennek hatására számos kis méretű vállalkozás (főképp mikrovállalkozás) sosem éri el a növekedési szakaszt, mivel a hosszútávú célok helyett a piacon való túlélésre kell koncentrálnia. Ezen jelenséget David J. Carson a vezetői kompetenciák hiányának, illetve az idővel való rossz bánásmódnak tudja be (Carson, 1985).

David J. Storey hasonlóképpen, a piacon megbukó cégekkel kapcsolatban tett egy megfigyelést (Storey, 1994). Állítása szerint, az induló cégek tulajdonosai leginkább a helytelen finanszírozástól, a rossz minőségű termékektől, illetve a nem megfelelő hatékonyságú marketingtől szenvedtek életpályájuk elején. Azonban, ahogy a vállalatok öregedtek, a növekedési szakaszban már nagyobb valószínűséggel sújtották őket olyan stratégiai és környezeti sokkok, amelyekre a vezetői képességeik híján nem voltak képesek megfelelően válaszolni.

Salamonné Huszty Anna a vállalatok fejlődését vizsgáló kutatásában a növekvő életszakaszt vizsgálta, majd megalkotta a saját modelljét, ami csak a növekedés szegmensét vizsgálja (Salamonné Huszty, 2006). A modell a növekedési szegmensen belül előforduló legnagyobb problémával, avagy krízissel, illetve alkalmazandó irányítási modellel azonosít egy-egy szakaszt.



2. ábra: A kis- és középvállalatok irányítási életciklusai

Forrás: Salamonné Huszty, 2008, pp. 22.

Később kutatást is végzett, mely során a KKV szektor 80 vállalkozásának életciklusát elemezte (Salamonné Huszty, 2008). A kutatás eredményében, Salamonné Huszty a kreativitás fázisát „kontrollálatlan növekedésként” írja le, amelyben a szervezet még egy informális irányítású, de sikeresnek mondható időszakot él meg. Sok tulajdonos kényszerből, vagy egy adott piaci lehetőség kihasználás okán indította el vállalkozását, vezetői és menedzseri tudással vagy formális előképzettséggel nem rendelkezve.

Amennyiben sikeres az ötlet, a megnőtt keresletnek átadva magát, kapacitáson felül is vállal munkát a vállalkozás, a hirtelen terjeszkedéssel pedig a folyamatok és a rendszer kialakítása még csak most válik szükségessé, így a munkamennyiséget nem lehet hatékonyan kezelni. A kutatás kimutatta, hogy amennyiben szakképzett vezetés irányította a vállalatot, az jelentősen rövidebb ideig volt a kreativitás fázisban, és annál hamarabb került a már stabilizálódott irányítási szakaszba.

Az 1990-es évek felszabaduló piacát előtörték a megalakuló vállalkozások, amelyek tulajdonosai mára igen komoly utódlási gondokkal küzdenek. Ezzel a Témával Foglalkozik Filep Judit és Szirmai Péter publikációja is (Filep & Szirmai, 2006). Cikkük szerint ezek a vállalkozók rendszerint a 30-40 éves, tapasztalattal már rendelkező, de vállalkozni vágyó rétegből kerültek ki, amely generáció a 2000 és 2010

közötti időszakban kezdte elérni a nyugdíjkorhatárt. Ekkor ütközik ki az utódlás kérdése, amely komoly problémát prezentált a vállalkozók számára.

Filep és Szirmai beszámolnak a családi vállalkozások esetén előforduló két esetről: ha van kire hagyni a vállalkozást, illetve, ha nincs. Az első esetben a vállalkozás a családon belül maradhat, amennyiben van utód, aki elvállalja annak átvételét, azonban számos esetben az utód nem vállalja ezt a feladatot. Ennek számos oka lehet; nem szeretne vállalkozni, vagy amennyiben mégis, saját elképzelésekkel rendelkezik és nem kíván átvenni egy már létező vállalkozást. A cikk felveti még az utód alkalmatlanságát, mint gyakori kizáró ok, valamint, hogy a vállalkozók nem akarják kiadni a saját kezükből az irányítást.

Amennyiben a vállalkozások nem kerülnek átadásra egy utódnak, a cikk három lehetőséget vázol fel. Ha nem marad családon belül, a vállalkozás átadható egy bizalmas, nem rokoni kapcsolatban álló személynek. Amennyiben nincs ilyen személy a kapcsolati hálón belül, a vállalkozás piacon való értékesítése jön szóba lehetőségként. Azonban, amennyiben annak fő értéke a vállalkozó volt, a tulajdonos nem talál megfelelő vevőt, vagy gazdaságosabb értékesíteni annak eszközeit, mint tőkebefektetéssel visszatéríteni a hanyatlási életszakaszból, a vállalat végelszámolás alá is vethető.

Ugyanezen utódlási problémáról számol be a vállalatépítés.hu internetes blog, egy 2020-as bejegyzésben (Krausz, 2020). Krausz Zoltán szerint általánosan elmondható az utódgenerációról, hogy kisebb a vállalkozási szellem. A cikk szerint a magyar családi vállalkozások 7-20 %-a marad családban és kerül a következő generációhoz. Krausz szerint szükséges a felkészülés előre az ilyen esetekre, elősegítendő a vállalkozások nagyobb hányadát magyar kézben tartani.

Ahogy feljebb említettem, Carson, Storey és Salamonné Huszty is megemlíti a vezetői kompetenciák hiányát, mint fontos problémaforrás a vállalatok fejlődésében. A KKV szektorra általánosan jellemző a menedzsmentbeli és vezetési tudás gyengesége. Ezt támasztja alá egy, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola által végzett 2023-as kutatás (Pataki et al., 2023). A kutatás elemezte a mikro-, illetve kisvállalkozások vezetés-szervezési sajátosságait, kihívásait és különbségeit a nagyobb vállalatokhoz

képest. A tanulmány rámutatott, hogy a KKV-knál a vezetői hibák és a tudatosság jelentős szerepet játszanak, majd megállapította, hogy a vezetési tudás hiánya mellett a nem megfelelő vállalkozói attitűd felelős a vállalkozások versenyképességének elmaradásáért. Emellett még összehasonlították a nagy- és kisvállalatok menedzsmentjét, valamint innovációs képességeit is, amelyből kiderült, hogy a KKV-k innovációs teljesítménye jóval alacsonyabb a nagyobb vállalatokéhoz képest.

A tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy a KKV-k hatékonysági különbségei miatt figyelmet kell fordítani a "soft skills" képességekre, továbbá javasolta, hogy a már működő kisvállalkozásoknál is fejlesszék a menedzsment tudást. A szerzők szerint a szektor vállalkozásainak a gyakorlati tudás fejlesztésére és az információ- és tudásmegosztásban való készségek fejlesztésére kell koncentrálniuk.

Az erőforrások hiányában a KKV-k legnagyobb kihívása a nagyvállalatokkal való versengés, amelyre kiváló stratégiát dolgozott ki W. Chan Kim és Renée Mauborgne a "Kék óceán stratégia" című könyvükben (Kim & Mauborgne, 2004). Az esettanulmányban általam választott vállalkozás is ilyen stratégiát követve lett piacvezető a saját piacán.

A könyv olyan üzleti stratégiát mutat be, amely különbséget tesz a "kék óceánok" és a "vörös óceánok" között az üzleti világban. A vörös óceánok az ismert piaci teret jelentik, ahol a verseny intenzív, és a vállalatok ugyanazokért az ügyfelekért versengenek. Ezzel szemben a kék óceánok a kiaknázatlan piaci területeket jelentik, ahol a verseny nem releváns vagy még nem létezik. A kék óceán megteremtése magában foglalja az innovációt és az értékinnovációt, amely a megkülönböztetésre és az alacsony költségekre való egyidejű törekvést jelenti.

A szerzők szerint ahelyett, hogy a túlszűfolt vörös óceánokon versenyeznének, a vállalkozásoknak új piaci területek létrehozására kellene összpontosítaniuk, ami irrelevánssá teszi a versenyt. Számos példát mutatnak be olyan vállalatokra, amelyek sikeresen valósították meg a kék óceán stratégiákat, hangsúlyozva az innováció és a verseny, a már telített piacok határain kívüli gondolkodás fontosságát. Ezzel szisztematikus megközelítést mutatva be a vállalatok számára, hogy kitörjenek a verseny "vörös óceánjából" és új piaci teret teremtsenek a kiaknázatlan lehetőségek

felismerésével és megragadásával. Arra ösztönzi a vállalkozásokat, hogy a versenytársak legyőzéséről a versenytársak irrelevánssá tételére helyezték át a hangsúlyt azáltal, hogy egyedi értéket kínálnak az ügyfeleknek.

A magyar kis-, és középvállalkozásoknak számos más kihívással is szembe kell nézniük. Ezekből megemlítenék néhányat, amelyeket Holicza Péter publikációjában sorol fel (Holicza, 2016, pp. 147.):

- a közoktatási rendszerből hiányzó vállalkozói alaptudás és szemlélet elsajátítása;
- a finanszírozás nehézsége a KKV-k számára;
- a vállalkozás átruházásának összetettsége;
- jogi következményekkel járó hibáktól való félelem;
- adminisztrációs folyamatok komplexitása.

A feljebb felsorolt nehézségek ugyan valósak, az általam elemzésre választott vállalkozás elemzése szempontjából nem relevánsak, ezért nem kerülnek részletesebb kibontásra.

2.3. Marketing és márkaépítés a szektorban

Ahogy az előző alfejezetben is említettem, a kisvállalkozások életében bekövetkező problémák, és adott esetben a cégek bukásához nagyban hozzájárul a nem megfelelő marketing. Amennyiben egy, még ismeretlen, kis kapacitású és önálló szakmai múlttal nem rendelkező vállalkozás fel szeretné venni a versenyt a piacot leuraló óriásokkal, akkor a kiváló marketingkészségek, és a vállalkozás tevékenysége számára megfelelő marketingstratégia alkalmazása elengedhetetlen.

Egy kínai tanulmány rámutat a KKV szektor általános marketing karakterisztikáira (Liao et al., 2014). A cikk szerint a kisvállalkozások egyedi marketingjellemzőkkel rendelkeznek, a cégtulajdonosokra a szektorban gyakran a rendkívüli motiváció jellemző induláskor, akiknek kifejezett elképzelésük van, illetve megfelelő ambíciójuk. Sikerük nemcsak a termékek és piacok meglététől függ, hanem az ezeken a piacokon belüli hatékony marketingtől is. Jellemzően a sikeres KKV-k közel állnak a vásárlókhöz, rugalmasan reagálnak a vásárlói igényekre, és gyorsan hozzák meg a

marketingdöntéseket, mivel az organikus szervezeti felépítésű kisvállalkozások erre jobban alkalmasak, mint a nagyobb bürokratikus struktúrák. Ez kevesebb célkonfliktushoz, jobb árképzési rugalmassághoz, a vevői igényekre való gyors reagáláshoz, működési alkalmazkodóképességhez és jobb versenyképességhez vezet.

A mikrovállalkozásokban a marketingdöntéseket a korábbi tapasztalatok és a vevői szemlélet alapján hozzák meg, így a termékek és szolgáltatások rugalmasabbá válnak a vásárlói igények kielégítésére. A kis cégek azonban számos marketinggel kapcsolatos kihívásokkal szembesülnek, ilyenek például az iparági normáktól való függőség, a jövőbeli kereslet előrejelzése, vagy az értékesítéshez szükséges befektetés. Eredményképpen gyakran informális és egyéni intuíción alapuló megközelítést alkalmaznak marketingstratégiájukban, és erősen összpontosítanak az értékesítésre. Ez különösen kiütözik az olyan területeken, mint a tervezés, az árképzés, a szakmai képzés és az előrejelzés.

A márkaépítés, avagy a köznyelvben használatos „branding”, egy kiváló marketingeszköz a fogyasztói kör megszólítására. A Cambridge Dictionary úgy fogalmazza meg, mint „az az eljárás, amely során egy terméket, szervezetet, személyt vagy helyet könnyen felismerhetővé tesznek és a többitől eltérővé azáltal, hogy egy adott névvel, dizájnnal, szimbólummal, tulajdonságkészlettel, stb. összekapcsolják” (Cambridge Dictionary, 2023).

Jim Sterne a márkát úgy fogalmazza meg, mint egy ígéret a fogyasztók felé (Sterne, 2002). A márkaígéret olyan vásárlói elvárások összessége, amelyek melletti elköteleződését fejez ki egy vállalat. A márkától a fogyasztók elvárják, hogy a megígért módon a termékei, szolgáltatásai, illetve általános márkaélménye az általuk kiszámítható minőséget képviselje, így bizalmat és hitelességet teremtsen tudatukban.

Jennifer Rowley az „Online branding” című folyóiratcikkében ír az online márkaépítés elveiről (Rowley, 2004). Kiemeli a szisztematikus és tudatos megközelítés fontosságát a márkát felépítő jegyek kialakításának folyamatában. Továbbá, szerinte fontos, hogy a márka egyértelmű és könnyen értelmezhető, tudatosan kialakított üzenetet közvetítsen, ami mellé kihangsúlyozza a kontextus fontosságát. Ezek segítségével a márkát az általa képviselt értékekkel tudják azonosítani. Rowley szintén kifejti, hogy a márka valójában

egy élményről szól, amelyet minden, a fogyasztóval történő interakció fog kialakítani. Ehhez az interakcióhoz hozzátartozik még a brand folyamatos megújítása és fejlesztése, amellyel az aktuális trendeknek, illetve fontos értékvállalásoknak tudják a vállalatok márkájukat megfeleltetni a fogyasztói szimpátia elnyerése érdekében.

Ugyan a fent felsoroltak segítenek a brand megítélését a kívánt elképzelés felé terelni, végsősoron a fogyasztók tudatában kialakuló kép fogja meghatározni a márká igazi erejét és imázsát.

Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship egyik számában is foglalkoznak a branding kérdéskörével, kifejezetten a KKV szektor szereplői szempontjából (Abimbola, 2001). A cikk a versenyelőny megteremtésének és fenntartásának legfontosabb eszközeként a márkaépítést azonosítja, amelyet koherens, jellegzetes és tetszetős termékjellemzők és -értékek fejlesztéseként és fenntartásaként határoz meg.

A márkaépítés relevanciája mellett sorakoztat fel három fő érvet, cégmérettől függetlenül:

- Az innováció ütemének felgyorsulásával a branding befolyása egyre jelentősebbé válik a fogyasztói kereslet alakításában.
- A bejáratott márkák felé mutatott fogyasztói bizalomnak köszönhetően nagyobb eséllyel lesz sikeres számukra egy új termék bevezetése.
- Az erős márká nehezen másolható szellemi tulajdon, mely a piacon való egyértelmű azonosítást teszi lehetővé a fogyasztók számára, így a fenntartható növekedés forrását jelenti.

A cikk a branding és versenyképesség kapcsolatáról is szót ejt, kiemelve az ügyfél és a márkahűség kapcsolatát, ami különös relevanciával bír a gyakran korlátozott ügyfélkörre támaszkodó KKV-k esetében. Továbbá, a márkaépítést interaktív folyamatként vázolja fel, aminek összhangban kell lennie a fogyasztók igényeivel, a vállalat fejlesztési céljaival, a piaci elfogadottsággal és a jelenleg meglévő stratégiákkal.

Ezenfelül, Abimbola (2001) rávilágít egy nagyobb kihívásra is a márkaépítési szakirodalomban, amely sokszor figyelmen kívül hagyja a kisebb cégek limitációit. Mivel a bőséges erőforrásokkal rendelkező nagy márkáktól eltérően a kis vállalkozások

általában korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek, sokszor a szakirodalomban fellelhető praktikák nem implementálhatóak módosítás nélkül. Ezen kihívások mérsékelhetők gondos tervezéssel, a branding átfogó megértésével és az összetartó márka felépítésével.

Míg a márkaépítés alapelvei bármilyen méretű vállalkozásban megegyeznek, a cikk hangsúlyozza, hogy a KKV-knak saját méretükhöz és összetettségükhöz kell igazítaniuk a megvalósítási folyamatot. Ez magába foglalja az olyan eszközök felhasználását, mint a szimbólumok, logók, formatervezési minták, márkanevek, dallamok és sok minden más. Ugyan ezeknek az eszközöknek nem mindegyike alkalmazható univerzálisan minden cégre, amennyiben hatékonyan kerül ötvözésre ezek egyéni erőssége, a közös hatásukat összpontosítva a megfelelő üzenetet tudják közvetíteni a felhasználók számára.

A branding az internet és a szociális média térhódításának köszönhetően egyre fontosabb. A marketingtevékenység egésze egyre inkább az internetre tolódik, amely oka nem csak a hatalmas elérés, hanem a csatornával asszociált alacsony költségek is. Egy jakartai egyetemről származó publikáció is egyértelműen kimutatta, hogy mind a szociális média jelenlét, mind pedig az online 'szóbeszéd', mérhetően pozitív hatással van egy cég brand-jének megítélésre (Jasin, 2022). Utóbbi magába foglalja a kommentek, nyilvános visszajelzések, illetve felhasználókkal való interakciók összességét. Továbbá, a pozitív kép a szociális média tartalom minőségi szintjének növekedésével arányosan nő.

A versenypozíció megtartására, főleg az emberi erőforrással korlátozottan rendelkező kisvállalatoknál, kiváló lehetőséget nyújt a digitalizálás, illetve az automatizálás. Maga a digitalizáció kifejezés az offline, fizikailag adminisztrált folyamatok digitális adathordozóra való felvitelét jelenti. Sajnálatos módon, feltételezhetően információhiány és hozzá nem értés okán, számos kisvállalkozás nem folytatja ezt megfelelő módon. Ezzel szemben a különböző funkciók teljes digitalizálása, illetve automatizálása nemcsak nagyban megkönnyíti a piacon való érvényesülést, hanem nagymértékű terhet is levesz annak erőforrásairól.

Továbbá, a tevékenységek digitalizálása számos további előnnyel jár. Az automatizálás leegyszerűsíti az ismétlődő feladatokat, időt takarít meg, és lehetővé teszi a csapat

számára, hogy stratégiai jellegű feladatokra összpontosítson. A digitális működésnek köszönhetően értékes adatokhoz és elemzésekhez juthatnak hozzá a cégek, lehetővé téve a megalapozott döntéshozatalt működésük optimalizálásához.

A digitális automatizálás lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy zökkenőmentesen koordinálják marketing erőfeszítéseiket a különböző platformokon. Ennek eredménye egy konzisztens és egységes márkajelenlét a különböző online csatornákon.

A Customer Relationship Management (CRM) rendszerekkel való integráció javítja az ügyfelekkel való interakciót és a kapcsolatkezelést, míg az automatizálásnak hála, az ügyfelek gyorsabb választ kapnak interakcióikra, kérdéseikre és visszajelzéseikre, amely nagyban javítja a vásárlói élményt. Mi több, az ilyen rendszerek lehetővé teszik, hogy a marketingkampányok a hét minden napján, 24 órában futhassanak, és folyamatos emberi beavatkozás, vagy ráfordítás nélkül elérjék a globális közönséget.

Bár előfordulhatnak kezdeti magas beállítási költségek, az automatizálás végső soron csökkenti a marketingfeladatokhoz kapcsolódó munkaerőköltségeket. Amennyiben a cég terjeszkedni kíván, a rendszer könnyen skálázható, hogy megfeleljen a növekvő marketing igényeknek és elősegítik marketingstratégiák gyors adaptálását a változó piaci feltételekhez vagy vásárlói magatartásokhoz. Tehát a folyamatok teljes digitalizálása és automatizálása a KKV-vállalkozások számára nagyobb hatékonyságot, hosszútávon való költségmegtakarítást, jobb ügyfélkezelést és a digitális környezet dinamikusan természetéhez való alkalmazkodás képességét eredményezi.

A GIKOF Journal egy 2023-as cikkben számol be, egy Hajdú-Bihar megyei, ingatlanszigeteléssel foglalkozó vállalkozás tevékenységét elemzi (Péntek et al., 2023). Megfigyelték, hogy a vállalkozásnál az adminisztrációs, marketing, beszerzési és további folyamatok is a vezető felelősségkörébe tartoztak, ami túlterheléshez vezetett. Továbbá, a napok általában kevésbé strukturáltak, nem előre meghatározott folyamatok mentén folytak le. A megoldást egy telefonos applikációt fejlesztésében látták, amely ellátja a vállalatban belüli számos funkciót, és gyakorlatilag automatizálja azokat. A fejlesztés bevezetését követő első évben közel 45%-os emelkedés volt a cég forgalmát tekintve, amely eredmény alátámasztja a digitalizálás és automatizálás relevanciáját.

A Resend blog egy bejegyzése is beszámol a marketing tevékenységek automatizálásának előnyeiről (Damjanovich, 2022). A bejegyzés rámutat, hogy minden vállalkozásnak szüksége van marketingre a növekedéshez, azonban sajnos a mikrovállalkozások esetén gyakran az ügyvezető egyszemélyben végzi a marketingtevékenységet, amely súlyos leterheltséggel jár a cég számára, és elveszi az erőforrást a valódi vezetői feladatoktól. Továbbá, gyakran előfordul, hogy valaki melléktevékenységként foglalkozik a marketinggel, így a feladat nem nyer megfelelő hangsúlyt. A két esetet megoldandó, különálló kapacitásra és szaktudásra van szükség a feladatkörhöz, akár emberi, akár automatizált rendszeren keresztül.

A KKV-k esetében a marketing feladatai gyakran elosztottak az összes dolgozó között, de a növekedéssel szükség lehet szakember bevonására. A cikk megállapítja, hogy a szektorban a szükségesnél kevesebb marketinges dolgozik, és a szakfeladatok kiszervezése gyakori, például Google Ads, Facebook kampányok és egyéb elektronikus rendszerek segítségével. Továbbá, a cikk rámutat a különböző marketing szoftverek költségességére, amelyet sok KKV a költséghatékonyság jegyében nem használ.

Az írásban említést nyernek az integrált marketing-automatizálási megoldások előnyei, beleértve az automatizációt, az adatok összehangolását és az egyszerűbb utóértékelését. Szintén hangsúlyt nyer, hogy az ilyen szoftverek könnyen integrálhatók a vállalatirányítási és ügyfélkezelő rendszerekkel, ami fontos a vállalatirányítás hatékonysága szempontjából.

Végül, a bejegyzés azt javasolja, hogy a növekedésre törekvő kis- és közép vállalkozásoknak érdemes a rendszerükbe integrált marketing-automatizálási megoldásokat alkalmazni, míg a mikrovállalkozások számára 2-3 jól összekapcsolt, külső szoftver használatát ajánlja, a költséghatékonyság érdekében. A marketing automatizálásának szükségessége elfogadott, de a megvalósításának módját érdemes a vállalkozás méretének és működésének függvényében igazítani.

3. ESETTANULMÁNY

3.1. Anyag és módszer

Kutatásom megvalósítása kvalitatív módszer, egyesetes esettanulmány eszközével történik. Vizsgálatom tárgya Séllei Ervin egyéni vállalkozó, illetve az általa üzemeltett 'DeadCat Works' márka egyedisége, illetve az e mögött álló vállalkozás megismerése.

Az esettanulmány elkészítésének módját a Debreceni Egyetem kutatómódszertani kézikönyv (R. Fedor & Huszti, 2016), illetve a Kutatómódszertan az üzleti tanulmányokban (Kjell & Pervez, 2016) c. szakirodalmi könyvekben találhatóak szerint készítettem el.

A szakdolgozat elkészítése alatti négy hónapos idő alatt figyelemmel követtem a vállalkozás fogyasztók felé megmutatott munkáját, majd az időszak második felében, készítettem a vállalkozóval egy kimerítő interjút a vállalkozása részleteiről. A beszélgetés 30 kérdés, illetve ezekből több mint 10 téma mentén haladt, amelyről hangfelvétel készült.

Az esettanulmány adatgyűjtéséhez felhasznált módszereim: dokumentumelemzés, a vállalkozás tevékenységének megfigyelése, illetve a tulajdonossal készített interjú.

A szakirodalom összefoglalását követően rátérek az esetre, amely a fentebb jelölt mikrovállalkozás. Először ismertetem a vállalkozásra ható, nem befolyásolható tényezőket, tehát annak makrokörnyezetét, illetve a piacot. Ezt követően röviden összefoglalom a vállalat eddig befutott életútját, majd kitérek annak jogi hátterére.

A következő szegmens tartalmazza a vállalat mikrokörnyezetét, amelyet SWOT elemzés segítségével mutatok be, ami után részletesen kifejtem annak menedzsment technikáit, illetve marketingjének eszközeit. Végül röviden bemutatom a vállalat jövőképet, ahogy azt annak tulajdonosa látja.

3.2. Eredmények

Az airsoft egy technikai szabadidős hobbi-, illetve sporttevékenység. Lényegben katonai vagy rendvédelmi típusú harcászatot hivatott szimulálni, sérülést nem okozó lőfegyverreplikák segítségével. Utóbbi replikák a különféle meghajtással működnek, amelyek közül a leggyakoribb egy elektro-mechanikus rendszer. A mechanikai terhelésnek és kopásnak köszönhetően, ezek a fegyverek rendszeres karbantartást igényelnek, amely piaci igényt igyekszik a DeadCat Works brand kielégíteni. Továbbá, mivel technikai sportról beszélünk, sokan igénylik a boltban kaphatónál jobb teljesítményű eszközöket, amelyek építését szintén végzi a műhely.

Hobbi lévén, az airsoft folytatásához szükséges termékek nem alapvető szükségleti-, hanem luxuscikkeknek tekinthetők. Ebből két nagyobb tulajdonság származik a piaccal kapcsolatban; az első, hogy szelektálja a potenciális felvevőközeget, hiszen ahhoz, hogy valaki az ilyesfajta luxusjavakra fordítsa forrásait, általában biztos finansziális háttér szükségeltetik. Továbbá, recesszió esetén a fogyasztók árérzékenysége megnő, a fogyasztás mennyisége csökken.

3.2.1. A vállalkozás bemutatása

A vállalkozás fő tevékenysége az airsoft fegyverreplikák szervizelése, építése, illetve személyre szabása. Emellett foglalkozik még alkatrészek, illetve kiegészítők forgalmazásával.

A vállalat előtörténete, mely később a siker kulcsává vált, már a konzulens fiatakorában elindult, mivel családja számos generációt nyúl vissza a vállalkozói szektorban. A fiatakorban a családtól eltanult gondolkodás és szemléletmód segítségével, konzulensem marketing és reklámügyintéző, kereskedelmi technikus, illetve kereskedelmi menedzser főiskolai végzettségekre tett szert, továbbá be nem fejezett vállalkozás-szervezés képzésen vett részt. Mindezek után, az itt elsajátított képességet és tudást számos alsó, majd középvezetői állás keretén belül tudta kamatoztatni.

A saját vállalkozás ötlete a 2016-os év szüleménye volt, amikor Séllei Ervin, annak jelenlegi tulajdonosa felismerte a lehetőséget a túlkeresletes piacon. Az első mérföldkő megtétele, azaz a DeadCat Works brand első pillérköve, maga a vállalkozás fő márkaeleme, a logó is ebben az évben készült el. Ez követte egy elsőkezü megfigyeléseken alapuló piacelemzés, ami alatt a vállalkozás optimális jogi formája is kibontakozott, majd elérkezett a vállalkozói engedély kiváltásának napja: 2017. augusztus 06.

Az alapítást követő másfél évben a vállalkozás, az anyagi biztonságot megalapozandóan másodállásban futott, majd ebből teljes főállású foglalkozás lett, ami megjelöli a második nagy mérföldkövet a cég életében. Ugyanekkor tapasztalható volt egy ugrásszerű növekedés a kapacitás tekintetében, ezt kínálatnak megfelelő kommunikáció hiányában nem követte le a kereslet. Az itt tapasztalható kihasználatlan kapacitás, illetve az ebből eredeztethető anyagi kiesés fontos lecke volt a konzulens számára.

A harmadik kiemelendően nagy lépés a vállalkozás szempontjából a tulajdonos magánéleti lehetőségeihez köthető. A 2019-es évben elején történt egy költözés, amelynek köszönhetően az egy asztalos szobából átköltözött egy nagyobb pincehelyiségbe. Ennek köszönhetően a tárolókapacitás, ezért a bevételezés mennyisége is megnőtt, illetve az új lehetőség kínálta műhely-ergonómiai fejlesztések, illetve annak optimalizálása nagyobb kibocsátáshoz vezetett.

Szeretném külön kiemelni az időrendi sorrendben következő, koronavírus járvány időszakát, amely a konzulens saját bevallása szerint „a vállalkozás kereskedelmileg legjövedelmezőbb időszaka volt”. A vállalkozás szempontjából a jelenség összecsengést mutat a 2020-as BGE tanulmánnyal, amelyet a KKV szektor helyzeténél megemlítettem (Tímár, 2020). Azonban érdekes, hogy a gazdasági válság alatt a szolgáltatás nem a klasszikus luxuscikk sémáját követte, azaz nem szorult erősen háttérbe a fogyasztás az időszakban.

Amikor a hirtelen fellendülésre magyarázatot kértem, a konzulens válaszként a bezártság általi unalom, illetve az azáltal okozott költségcsökkentő pszichológiai hatásokra mutatott rá. Ez is utal a szolgáltatás, illetve az egész piac luxus-mivoltára, hiszen a

DeadCat Works felvevőköre, sokakkal ellentétben, nem fogta vissza az ilyesfajta irányba való pénzköltést.

Végül, a negyedik nagy mérföldkő 2023 februárjában történt, amikor a brand alatt futó műhely bővült egy második szerelővel. Szintén kisadózó, egyéni vállalkozóként koprodukcióban futott a két személyes munkaállomás, amely így rövid idő alatt utol tudta érni a keresetet. Sajnos a 2023-as év inflációja megváltoztatta a piacot, ami a kapacitásbővítést hosszútávon ellehetetlenítette. Az infláció hatására egyre csökkent az új replikák szervizelése, ami rutin-munkaként kiváló betanítási lehetőséget nyújtott az újonnan érkezett vállalkozónak. Ennek híján, illetve a folyamatos keresletnek hála a betanítási folyamat nem bizonyult menedzselhetőnek, így ezt a próbálkozást a 2023 júliusa zárta le, amit követően a DeadCat Works újra egy fős vállalkozásként futott tovább.

Az elmúlt 6 év alatt elmondható, hogy a vállalkozás, amelyre a kezdetektől fogva egy gyors felfutás volt jellemző, folyamatos változáson megy keresztül, amely köszönhető a letörhetetlen, folyamatos fejlesztésnek és megújulásnak, melyekről annak tulajdonosa gondoskodik.

Ahogy azt a fejezet bevezetésében is megjegyeztem, elemzésem tárgya nem cég, hanem egy egyéni vállalkozó, illetve az általa üzemeltetett márka. Így a DeadCat Works nem jogi személynek, hanem terméknek minősül. Adózási formáját tekintve kisadózó, továbbá alanyi adómentes.

Szeretnék kitérni a 2022-es kisadózó vállalkozások adójáról szóló törvénymódosításra, mely – mivel a vállalkozás kizárólag lakossági ügyfeleknek nyújt szolgáltatást – a működést vagy költségvetést semmilyen formában nem befolyásolta. Továbbá, az interjú során felmerült a jövőbeli potenciális cégalapítás kérdésköre is, amelyre a válasz az volt, hogy abban az esetben kerül erre sor, amennyiben az éves bevétel ezt indokolja.

A DeadCat Works sikerének legnagyobb titka a tudatosságban rejlik. Ahogy azt kifejtettem a történelmi szegmensben, a tulajdonos, Séllei Ervin számos menedzsmentbeli képesítéssel, nagymennyiségű tudással, illetve széleskörű tapasztalattal rendelkezik, amelyek segítségével a vállalkozás irányítása és

tevékenységei tudatosan folyhatnak le. Ennek segítségével a KKV szektor szereplőire sokszor jellemző bölcsőhalált is elkerülte, amelyhez csupán egy alkalommal került közel, amelyről szintén beszámol a korábbi történeti kitekintés.

A vállalkozói engedély kiváltásakor már a jövőkép része volt a későbbi stratégiai lépések, lehetőségek, így a tevékenységi körben elő vannak készítve az online kereskedelemhez és webshophoz tartozó tevékenységi körök is. A konzulens kérésére a pontos tevékenységi körök listáját nem tartalmazza a dolgozat.

Már maga a tevékenység is direkt egy olyan túlkeresletes piaci szegmenst célzott meg, amely lehetőséget teremtett a gyors fejlődésre. Továbbá, az interjú során kiderült, hogy a kereslet túlmutat a kapacitáson, amelyet a vállalkozás a mai napig nem ért utol, így biztosított a folyamatos munka beáramlása a közeljövőt tekintve.

A rövidtávon kiszámítható és stabil működés teret biztosít a folyamatos fejlődés és expanzió szem előtt tartásának, egyaránt vállalatvezetési és műhelyi oldalról. A műhelyhez kapcsolatos ergonómiafejlesztés, illetve munkafolyamatok optimalizálása és átgondolása természetesen periodikus módon történik. Ez a gyakorlatban egy 3-4 havonta jelentkező, az elmúlt időszak alatt feljövő ötletek vegyítéséből születő átrendezés, állomásvariálás, amelynek célja a kényelem és hatékonyság javítása.

E mellett az online jelenlét, tartalomgyártás és a weben keresztül történő ügyfélinterakciók is egyre rendszeresebbek, összetételük az ügyfelek visszajelzése szerint változik, fejlődik, technikai minőségük pedig komolyodik.

A saját tudás mellett bevallottan fontos inspiráció a műhely számára a számos elérhető külföldi minta. Marketingmódszerek, vizualitás, illetve kommunikációs sémák segítik a konzulens munkáját a márkaépítés útján, amelyeket főként európai és amerikai tuningműhelyek folytatnak. Ráadásul, a fejlesztési és marketingsémákon túl, a műhely szakmai világát is befolyásolják ezek a példák. Ez nemcsak technikai tudásban, alapanyagismeretben vagy szerelési receptekben mutatkozik meg, hanem a termékkínálat kialakításában és beárazásában is, az utóbbit természetesen az itthoni piachoz igazítva. Ezen példák célja az európai színvonalú szolgáltatás nyújtása.

Szeretnék még kitérni a vállalkozásban végbemenő mindennapos folyamatokra. A fő, értékteremtő folyamat maga a szervízmunka, amely a nap időbeni nagyobb részét kiteszi. Emellett futnak az értéket nem teremtő, avagy támogató folyamatok. Ilyen többek között minden, ami a marketing tevékenységek közé sorolható, az ügyfélkezelés, és egyéb adminisztrációs tevékenységek. Ezek a folyamatok ugyan rendszerszerűen történnek, nincsenek teljesen automatizálva, tehát mind igényelnek emberi erőfeszítést.

A konzulens vállalkozókkal tűzdelt családban nőtt fel, ahol számos különböző látott személyiségi minta párosult vállalkozói szemlélettel és gondolkodásmóddal, amely eltanulásra, később felhasználásra került a DeadCat Works életében. A menedzsmentjét egy, az 1990-es családi vállalkozásokat idéző stílus jellemzi. Ez az ügyfélkörrel való személyes ismertségben is megmutatkozik, amely nagyban segít a bizalom felé való kialakításában. Továbbá, az ügyfélkör ilyen ismerete lehetőséget nyújt a piaci trendek alakulásának elsőkezü megfigyelésére, amely segítségével a vállalat, a konzulens idézve „intuitív megérzéseken alapuló predikciók alapján igyekszik a kialakuló igények előtt járni”.

A személyességnek, illetve az ebből fakadó bizalmi elvnek velejárója az ügyfelek önkéntes, tudatalatti reklámtevékenysége: a szóbeszéd. Az online jelenlét mellett ez a márka legfontosabb marketingeszköze.

A munkafelvétel egyébként manuális folyamat. Az első lépés az online egyeztetés, amely során történik a megegyezés személyes találkozóóról. Amennyiben erre nem kerül sor logisztikai nehézségek okán, a kapcsolattartás online vagy telefonon történik, a munkadarab átadása pedig futárszolgálaton keresztül. A személyes találkozón az ügyfél elmondja a végeredménybeli elképzelését, vagy a konkrét specifikációt, amit szeretne a replikában. A szervízfolyamat után a kész replika átadása is személyesen, egyesével történik. A személyre szabott tanácsok, és a személyesség hozzáadott értéke (a bizalom mellett) egy jobb vásárlói élményt eredményez, illetve a kiszolgálás minőségét javítja. Kihagyott lehetőség, miszerint a vállalkozás nem épít adatbázist, így a későbbiekben nehezebben nyúl majd vissza a korábbi ügyfelekhez, amennyiben célzott reklámtevékenységet szeretne végezni.

Amint az már többször említésre került, a vállalkozás fő marketing eszköze a branding, avagy a márkaépítés technikája. A hatéves pályafutás alatt a felépült, DeadCat Works név és hozzátartozó logó az ország bármely pontján egyértelmű felismerést nyer a piac fogyasztói szemében.

A vállalkozás fő felhasznált platformja a különböző szociális média felületek. A kezdeti blogbejegyzéseket és írásokat később felváltották a képi eszközök, illetve a fiatalok igényéhez alkalmazkodva, a rövid videók. A tartalom lehet a napi, vagy épp azok összességéből a havi munkák összegzése, amely bemutatja az előző időszakban lefutott projekteket. De akár az iparban, vagy épp a magyar airsoft színterén történt újdonságokról, innovációkról beszámoló cikkek is előfordulnak.

Ezek az anyagok mindig manuálisan, a tulajdonos keze alatt készülnek, amely egy saját személyes varázst ad hozzá. Ugyan digitális térben folyik és rendszeres, de a tartalomgyártás, megosztás és egyéb marketingtevékenységek nem automatizáltak.

Ahogy említettem a második legprominensebb platform a szóbeszéd, amit a műhely alkalmaz. A legnagyobb ügyfélcsábító eszköz egy műszaki javító munkát végző szolgáltatásnak a bizalom, illetve az ismerősi ajánlás.

Szeretném még kiemelni az online elérhetőséget is. A fiatalok körében legnépszerűbb szociális média platformokon (TikTok, Facebook, Instagram) kívül, amennyiben az 'airsoft szerviz' kifejezést beütjük a Google keresőmotorjába az írás időpontjában, az első találat rögtön a DeadCat Works helyszín. Az elérhetőségeken, lokáción és nyitvatartáson kívül elérhetőek showcase jellegű képek, amelyek összessége professzionalitást sugároz.

Összességében általánosságban elmondható, hogy a műhely menedzsmentje, munkafolyamatai, illetve a brand építésének menete folyamatos tudatos fejlesztés alatt áll, hála a tulajdonos jövőbetekintő, hosszútávra tervező gondolkodásmódjának. Továbbá, egy évenkénti kimutatható expanzió is jellemző rá, amely főleg marketinges koprodukciókból, műhelyoptimalizálásból, illetve a rendszerszerű, online marketingkampányok bevezetéséből áll.

3.2.2. *Piac és makrokörnyezet*

A DeadCat Works ugyan jelen pillanatban versenyelőnyös helyzetben van a piacon a lokációja és ismertsége okán, de mivel a piac rettenetesen szűk, a vállalkozás helyzete teljes mértékben annak alakulásához van kötve. A piacra a belépés egyébként teljesen szabad, a replikák szereléséhez összesen egy maréknyi szerszámmra, illetve egy asztalra és némi türelemre van szükség, tehát a tevékenység extrém alacsony befektetésigényű. Főképp rutin és szaktudás, ami szükséges hozzá, továbbá – mivel műszaki szolgáltatásról van szó- a bizalmi tényező is elengedhetetlen, így a legfőbb erőforrás a vállalkozás tevékenységéhez az idő.

Szeretnék még kitérni arra, hogy jelenleg a magyar airsoft-ban hatalmas a fluktuáció, a piac teljes méretét csak megbecsülni lehet, amely folyamatosan változik. Továbbá, az elemzethez hasonló szolgáltatások sokszor feketén, vagy csak a közvetlen kapcsolati hálón keresztül kerülnek megvalósításra. Ugyan ezek a szolgáltatások a piaci verseny résztvevőinek tekintendők, ismertégük nem közelíti meg a DeadCat Works-ét. Azonban ennek eredményeképpen sem a potenciális fogyasztók száma, sem pedig a piaci lefedettség nem mérhető pontosan.

A következőkben szeretném leírni a vállalkozás azon környezeti elemeit, amelyek befolyásolták az alakulását, működését, illetve azokra a tényezőkre, amelyek hatásához a túlélés érdekében alkalmazkodnia kell. Ezt az alábbi, PESTEL elemzés segítségével teszem.

- Politikai tényezők:

Számos politikai faktor játszhat szerepet egy ilyen vállalkozás életében. Az első, amit kiemelnék a rendezvényekre használt helyszínek elérhetősége. Mivel a legtöbb esemény állami, vagy magánkézben lévő, illetve általában ipari vagy környezetvédelmi területen kerül megrendezésre, amelyeket a szervezők kibérelnek, ezért önmagában a pálya elérhetősége, azontúl annak milyensége (például veszélyforrások, adottságok) meghatározóak lesznek a technikai felszereltség keresletére. Illetve, amennyiben az önkormányzatok vagy a tulajdonosok nem biztosítanak hozzáférést a területekhez,

eredményképpen maga a tevékenységre, úgy a vállalkozás szolgáltatására való kereslet is csökkeni fog.

Fontos megemlíteni még a lőfegyverek, illetve azok másolataival való jogrendi körülményeket. Magyarországon az éles lőfegyverek tartása szigorú jogszabályokhoz van kötve, amellyel szemben áll az airsoft, mint technológia, mivel ez egy joghézagba esik. A magyar jogrend nem ismer pontosan ezeket a fegyvereket leíró kategóriát, így jobb híján a „7,5 Joule-t el nem érő torkolati energiával rendelkező légfegyverek” (31/2006. (VI. 1.) GKM Rendelet a Fegyverek, Lövőkészülékek, Valamint Ezek Lőszereinek Vizsgálatáról - Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye, 2004). Azonban, mivel ez a torkolati energia 8 napon túl gyógyuló sérülést képes okozni, a gyakorlatban jóval alacsonyabb a tolerancia. Mivel ez nincs jogilag szabályozva, a legjobb támpontot a 2015-ben, ismeretlen szerzők által elkészített, Magyar Airsoft Szabályzat – avagy MASZ – a legjobb támpont. (Magyar Airsoft Szabályzat, 2015). Így a vállalkozásnak objektív felelőssége van, hogy a jogrendben meghatározott szempontokat teljesen betartva, illetve a használatban lévő, megegyezés alapú szabályoknak megfelelő technikai részletek szerinti teljesítményt nyújtsa a replika.

Fontos még megemlíteni a magyar import- és exportszabályokat, főleg az előbbire koncentrálva. Az anyagbeszerzés legtöbbször külföldi forrásból történik, így annak a magyar, importot érintő jogszabályok szerint kell, történnie.

- Gazdasági tényezők:

Az éppen aktuális gazdasági helyzet erős befolyással bír a fogyasztók által szabadidős tevékenységekre fordított kiadásokra. Recesszió idején a fogyasztók a nem létfontosságú vásárlásokat háttérbe szorítják, így az ilyesfajta luxuscikkekre való költekezés lecsökken, ahogy arra kitértem korábban ezek keresletével kapcsolatban.

Mivel a cég legtöbb beszállítója nemzetközi – főleg Európai Unión belüli –, így az árfolyamok változását, illetve az értékcsökkenést figyelembe szükséges venni az árazáskor. Ez igaz egyaránt az anyagköltségre, illetve az infláció tekintetében szükséges lehet igazítani a munkadíj nagyságát is.

Továbbá, a post-COVID termelési trendek a piacon egy folyamatos készlethiányt mutatnak, így nemcsak az egyes disztribútorok elérhető készlete, de közvetlenül a gyártók termékeinek a piacon való elérhetősége is bizonytalan, amely szintén egy kitérítést fed fel.

Erőforrások tekintetében, víz – a higiéniai szükségletek biztosítására –, illetve áram szükséges, így ezek ára és elérhetősége is befolyásolja a költségeket.

- Társadalmi tényezők:

A társadalmi preferenciák, az általános hozzáállás, illetve azok változásai a szabadidős tevékenységekkel kapcsolatban közvetlenül befolyásolják magára a hobbi, és ezen keresztül a technikai eszközökre való keresletet. Illetve, ahogy korábban tárgyaltam, egy luxuscikkről beszélünk, az általános gazdasági szituáció, illetve a közszemle hozzáállása az ilyesfajta szolgáltatásokhoz hatással van a kereslet mértékére.

Ahogy fejlődik Magyarországon a hobbi, betörnek az új technológiák, organikusan változik a felfogás, illetve – a nyugaton már megjelent versenysport ágazatnak is köszönhetően – változnak a fogyasztói igények. Továbbá, demográfiai szempontból változik a sport összetétele, megjelenik a következő generáció is, ami szintén átalakítja a kereslet jellegét.

A biztonsággal és a lőfegyvermásolatokkal kapcsolatos közvélemény fokozódó aggodalma befolyásolhatja a szabályozást és a fogyasztói hozzáállást. Sőt, mi több, a jelenlegi háborús helyzetben még szélsőségesebb, illetve még negatívabb fényt vet a hobbi, amely pszichológiai hatását nem szabad figyelmen kívül hagyni.

Mivel az airsoft Magyarországon egy joghézagon belül történik, az általános, közösség által elfogadott előírások szabályozzák a technikai lehetőségeket, így azokat is figyelembe kell venni.

- Technológiai tényezők:

Az airsoft ipar technológiai fejlődésével való lépéstartás elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalat élvonalbeli szolgáltatást kínálhasson, ezzel megőrizve a piaci helyzetét.

Az online platformok marketing és értékesítési célú felhasználása, valamint az internetes kereskedelemben rejlő kiaknázatlan lehetőségek kritikus fontosságúak lehetnek a szélesebb ügyfélkör elérésében.

Kiváló lehetőség rejlik az elérhető integrált informatikai rendszerekben, amelyek egyre konkrétabb feladatkörre születnek, vagy azokra befoghatóak. Jelen esetben például a számlázó rendszer, ügyféladatbázis, és a munkafelvétel egy rendszeren keresztül való automatizálása.

Érdemes még az elsődleges munkafolyamat, tehát a szervizelés, szerelés menetének technológiai lehetőségeit figyelembe venni. Ez kiterjed mind a használt céleszközök, szerszámok minőségétől, egészen a munkamenet lehetséges fejlesztéséig.

Végül, az otthon felhasznált infrastruktúra is fontos szempont a mindennapi munkatevékenység szempontjából.

- Környezeti tényezők:

Általánosságban a vállalatról elmondható, hogy kis közvetlen hatással van a környezetre. Mivel az energiaigénye nem kifejezetten magas a tevékenységnek, az egyetlen, kiemelhető ilyen szempont a hulladékgazdálkodás. A cserére került, de még beépítésre alkalmas alkatrészek további felhasználása csökkenti a hulladék mennyiségét, azonban az alkatrészek csomagolása, illetve a selejtnek ítélt, már fel nem használható alkatrészek továbbra is hozzáadnak a keletkezett szemét mennyiségéhez. Sőt, ezek mellett a vállalkozás termelhet veszélyes hulladékot, főleg tönkrement akkumulátorok formájában. Ilyenformán a hulladékgazdálkodás fontos szerepet játszik a munkafolyamat által előidézett környezeti behatásban.

A beszerzendő anyag, illetve a kész replikák logisztikája is közrejátszik a környezeti faktorokban. Amennyiben ezek szállítására kerül sor, így közvetetten kihat a környezetre a vállalkozás.

- Jogi tényezők:

A vállalkozás létezését behatárolja számos jogszabályi keretrendszer, amelyek között kimagasló helyen szerepelnek az egyéni vállalkozásokra és üzleti tevékenységekre vonatkozóak. Ilyen például a kisadózókra vonatkozó jogszabályok.

Továbbá, annak működését befolyásolja rengeteg törvény, amelyek között szerepel az adattárolás és GDPR témaköre, szellemi tulajdonjogok meg nem sértése, illetve fogyasztóvédelmi jogszabályok, amelyek mentén szükséges a tevékenységeket végezni.

Szeretném kiemelni, hogy – ahogy a politikai tényezők közt kifejtettem – az airsoft replika, mint technikai eszköz, nehezen bekezelhető jogi értelemben. Mivel ezek működése az éles lőfegyverektől teljes mértékben eltér, elektro-mechanikus mivoltuk révén közelebb állnak az egyes háztartási gépek, vagy apró járműmodellek működési mechanizmusához. Ennek megfelelően a javításuk jogilag nem kötelezi a vállalkozót fegyverműszerészre, vagy egyéb éles fegyverek karbantartásához szükséges képzés megszerzésére. Azonban, amennyiben ilyen replikát szeretne egy vállalkozás kereskedelmi forgalomba hozni, mivel a végtermék fegyvernek minősül, fegyverforgalmazói engedély szükséges.

3.2.3. *Versenykörnyezet*

Ebben a szegmensben szeretném a vállalat közvetlen környezetét leírni, Michael E. Porter öt erő modelljének segítségével (Porter, 1979).

Mint a fejezet elején említettem, a piacra való belépés szabad, a karbantartási tevékenység befektetési költségigénye igen alacsony, így könnyű elindítani egy konkurens vállalkozást. Azonban, mivel a munkavégzéshez igen magas szaktudás és rutin szükségeltetik, illetve ismertség nélkül nehéz fogyasztókat bevonni, a fő tényező az idő, amellyel a belépőknek számolnia kell. A hatéves pályafutás, illetve a már ismertté vált DeadCat Works márka a felfutás időbeli tényezőjét tekintve előnnyel

rendelkezik, így a potenciális versenytársak jelentette fenyegetés egyelőre alacsony, a valódi veszély a jövőben mutatkozhat ki.

Porter relevánsnak véli a helyettesítő termékek jelentette fenyegetést is. Mivel a replikák mechanikus része rendszeres karbantartást igényel, ezt a fogyasztók nem tudják megkerülni, így a versenytársak által kínált szolgáltatás lesz csak a mérvadó. Azonban a piacon léteznek alacsonyabb karbantartásigényű, pneumatikus rendszerek, amelyek hangolásához, illetve karbantartásához nem szükséges szaktudás, így a felhasználók maguknak is el tudják végezni. Ezek ára és beüzemelési költségei azonban igen magasak, az elektro-mechanikus rendszerekéhez képest a megvásárlásuk akár háromszoros összegbe kerülhet, így a felhasználók csak kis százaléka vásárolja meg ezeket. A technológia az elmúlt öt évben jelent meg a piacon, jelenleg még a korai elfogadók körében gyakori az előfordulása. Azonban, ha az innovációs költségek kifizetődnek a gyártók számára és a technológia alacsonyabb áron lesz elérhető, komoly fenyegetettséget jelent majd a fő tevékenység számára. Így, a potenciális versenytársakhoz hasonlóan, szintén jövőbeli kockázatról beszélhetünk.

Fontos még vizsgálni a beszállítói láncot teljes egészében a vállalkozás közvetlen környezetében. A fogyasztói piac számára Magyarországon belül több versenytárs is kínál alternatív szolgáltatást, viszont a kereslet a kínálathoz mérten többszörös, egy oligopol piacról beszélhetünk, aminek sajátossága, hogy a szolgáltatók fogják a piacot irányítani.

Kis számban előfordulnak cégek és szervezetek is, amelyek a sporton belül rendezvények szervezésével és lebonyolításával, vagy kizárólag eszközök bérbeadásával foglalkoznak. Az ilyen cégek általában nagyobb volumenű karbantartási munkákkal látják el a szolgáltatókat, így közülük sokan elvárják mennyiségi engedményeket vagy az egyéni árazást. Azonban, amíg a fogyasztói piacról érkező kereslet stabilan magas, a szolgáltatás díját maximalizálандó, inkább arra specializálódnak. Tehát mind a szervezeti, mind a fogyasztói piac esetében alacsony a fogyasztók alkuereje.

A beszállítók esetében, azonban nem hasonló a helyzet. A közvetlen versenytársak számához képest, a munkához szükséges anyagot beszállítók száma magas, ezek

elhelyezkedése főleg európai. Mivel a tevékenység jellegéből adódóan a műhelyek kibocsátása nem indokolja az ipari kiserelésű anyagbeszállítást, a beszerzés nem közvetlenül a gyártóktól, hanem disztribútoroktól történik. Ez nem csak a beszállítók alkupozícióját javítja, de a disztribúciós hálózat megbízhatóságának is kiteszik a vállalkozásokat.

Az árusításon kívül a disztribútorok egy része ajánl lehetőséget partneri kapcsolatra az ügyfelek számára. Megfelelő volumenű rendszeres vásárlásért, illetve vásárlók által végzett marketing tevékenységekben (általában szociális média tartalom) való megemlítésért cserébe hajlamosak árengedményt adni, vagy rendelési előjegyzéseket fogadni, amelyek segítségével a beszállítás stabilitása növelhető, az anyagköltség pedig csökkenthető a műhely számára.

Porter ötödik ereje maga a verseny intenzitása. Ahogy az eddig felsoroltakban említettem, az oligopol tulajdonságokkal rendelkező piacnak köszönhetően a verseny intenzitása nem magas.

A szolgáltatók versenyképességét négy fő szempont fogja meghatározni. Az ismertség növekedésével arányosan nő a potenciális felvevőközeg mérete. A legtöbb műhely az online, általában szociális média platformokon végez reklámtevékenységet, melynek költsége igen alacsony.

Ugyan a lokáció beszűkíti a teljes felvevőpiacot, a magasfokú Budapesti centralizációnak köszönhetően, nagy méretű ügyfélkör alakítható ki más térségekben. Mivel kevés a főállású szervíz, így a kapacitás és abból adódó átfutási időnek, illetve – a minőségigénynek köszönhetően – a szaktudás fogja befolyásolni a fogyasztók hűségét.

A következő, alábbi szegmensben tesztek kísérletet a vállalat erőseit, gyengeségeit, illetve az azokból adódó lehetőségeket és veszélyforrásokat azonosítani SWOT elemzés segítségével (Sammot-Bonnici & Galea, 2015). Ennek segítségével szeretnék a későbbiekben a vállalat jövőjére vonatkozó gondolatokat megfogalmazni.

- Erősségek

A DeadCat Works műhelyének és ezzel együtt annak tulajának erősségei két fő csoportba sorolhatóak. Elsőként, a konzulens megszerzett képesítéseinek, illetve az idevágó munkatapasztalatának köszönhető vállalkozói tudást és szemléletet tudnám említeni. Hála a korábban megszerzett menedzsment-, illetve szervezésbeli készségeknek, a vállalkozás a kezdetektől tudatosan lett felépítve, majd irányítva. A direkt választott fő üzleti tevékenység egy hiányszolgáltatás, ezzel biztosítva a kezdeti stabilitást, a folyamatos fejlődés, a piac alakulásának követésével karöltve pedig megalapozza a hosszútávú fenntarthatóságot.

A második a vállalkozás szerencsés tulajdonságainak összessége. Kezdve azzal, amit feljebb említettem; nem egy kényszer-, hanem tudatosan épített vállalkozásról beszélünk. Továbbá, a tevékenységgel megcélzott piac telítetlen, túlkeresletes, így a megrendelések áradata folyamatos.

Ugyanide sorolható még a lokáció adta előny. Mivel a műhely elhelyezkedése Budapesten belvárosában van, a nagy népsűrűségű területnek köszönhetően fizikai közelségben van a legnagyobb potenciális célközönség.

Szeretném még kiemelni a több, mint hatéves pályafutást, illetve az ez idő alatt elsajátított vállalkozói tapasztalatot. Mostanra a műhely által épített brand egy országosan ismert és disztingvált jelenséggé vált, amely vezető az itthoni piacon. A konkurenciát nehéz egyezményesen felmérni, a legjobb forrás a ToyWarsArmory internetes szervizeket összegyűjtő blogbejegyzése, amely szerint Budapesten nincs másik főállású szerviz, így a DeadCat Works a térségben egyeduralkodó a kapacitás tekintetében ('Szervízek – ToyWarsArmory', 2023).

- Gyengeségek

Ahogy minden más vállalkozás, a DeadCat Works sem hibátlan és a maga hiányosságaival küzd. Jelen esetben, az egyszemélyes vállalkozás jellegéből fakadó a legtöbb ilyen.

A legfőbb ilyen gyengeség a kapacitás, továbbá az azáltal okozott limitáció. Egyszemélyes vállalkozás lévén minden manuális munkafolyamatot a konzulens végez, amelyek párhuzamosan így nem tudnak haladni. Ez nem csak extrém szigorú munkaütemet, illetve előre meghatározott időbeosztást igényel, de bármilyen munkakiesés esetén azonnali torlódást, majd nehezen bepótolható lemaradást indukál. Ilyen gyakran előforduló kiesést okozhat betegség, ügyintézés, vagy a vállalkozással kapcsolatos bármilyen tüzoltás.

A leterheltségen nem javít, hogy számos támogató folyamat nincs automatizálva. Ugyan ezek közül a legtöbb rendszerűen, illetve séma alapján működik, tehát kevésbé energiaigényes, a manuális jellegükből fakadóan időt szívnak el az értékteremtő folyamatától.

Említésre méltó még a vállalkozás tanulási ciklusa és működése. Ahogy azt feljebb kifejtettem, a tulajdonos menedzsment szempontjából való szakmai háttere erős, a vállalkozás fejlődésében nem vesz részt semmilyen tanácsadó vagy külső fél. Továbbá, magával a vállalkozás folyamatával korábbi tapasztalata nincs a konzulensnek, így a saját hibáiból kell tanulnia. Ez ugyan elsőkezű tapasztalatot biztosít, de nagy kockázatú helyzetekbe sodorhatja a vállalkozót. Ilyen helyzetre példát a vállalkozás történeténél említettem, amikor a kommunikáció híján, a másodállásból elsődleges kereseti formává váló műhely kapacitását nem érte utol a megrendelések száma. Ez egy kiváló tapasztalat volt a kommunikációs tevékenység, illetve az ügyfélkezelés terén, de lehetett volna a vállalkozás szempontjából végzetes kimenetelű is.

Ehhez hasonlóan, a vállalkozással kapcsolatban minden menedzsment, marketing és egyéb döntés fejben születik és tárolódik el. A nagyvállalatokkal ellentétben nincsenek direktívák vagy politikák megfogalmazva, vagy épp átdolgozva, így ezeket folyamatosan fejben kell tartani. A mindennapos teendők melletti odafigyelés a 'nagyobb képre' nem kis terhet ró az ügyvezetőre.

- Lehetőségek

Ahogy korábban megemlítésre került, a műhely szolgáltatása egy hatalmas piaci rést igyekszik kiaknázni, ami annak legnagyobb lehetősége. A piac erősen túlkeresletes, amelyet csökkenteni igyekvő vállalkozás kevés van. Továbbá, a piacon látványossá tett tevékenység további igényeket szül, amelyek lehetőséget biztosítanak a még nagyobb ügyfélkör eléréséhez. A marketingmunkának, azon belül is főként a tartalomgyártásnak, illetve a vállalkozás felismerhető brand-jének köszönhetően, sokan inspirálódnak, és vágyják a hasonló végeredményeket, mint amik a műhelyben születnek. Ezt elősegítendő, a szerelési munkálatok mellett a vállalkozás foglalkozik alkatrészkereskedelemmel, amelyen keresztül azok a potenciális ügyfelek is megszólíthatóvá válnak, akik autonóm módon, sajátkezűleg végzik el a szerelési munkálatokat.

Amint a jogi státuszban említettem, egy alanyi adó mentes, kisadózó vállalkozóról van szó. Ennek velejárója az áfa, illetve egyéb adókötelezettség hiánya, amely nemcsak a tevékenység profitjára van pozitív hatással, de segít a szolgáltatás árainak alacsonyan való tartásában is.

A túlkereslet mellett, a piacról elmondható, hogy kiaknázatlan. Mivel a magyar airsoft történelme összesen két évtizedre nyúlik vissza, számos még ki nem mutatkozó igénybeli trend leledzik az ügyfelekben, amelyekre az érintettsége okán a vállalat időben fel tud figyelni.

Utolsóként megemlíteném még a technológiában rejlő lehetőségeket. A vállalkozás marketingstratégiájának legnagyobb pillére a szociális média marketing, főleg a tartalomgyártás. Ezen szegmens az utóbbi évtized folyamán nyert ekkora teret és relevanciát az üzleti életben, sőt, a mai napig fejlődik. Amennyiben sikerül ezekkel a fejlesztésekkel lépést tartani, illetve az általuk biztosított eszközöket megfelelően felhasználni, számos új ajtó nyílhat meg a marketingkommunikáció terén.

Továbbá, egyre jobb lehetőségek nyílnak az integrált rendszerekben, amelyek segítségével számos folyamat félig, vagy épp teljesen automatizálható. Sőt, amennyiben a megfelelő párosított funkciókat lát el egy szoftver, további fejlesztési lehetőségek

adódnak. Például a munkafelvétel és számlázás integrálása esetén, amelyek segítségével egy teljes ügyféladatbázis felépíthető.

- Fenyyegetések

Természetesen, ahogy a legtöbb, úgy ez a vállalkozás is tapasztal számos kívülről érkező fenyegetést. A legnagyobb kockázatot a piacnak való kitettség jelenti. A vállalkozás sorsa a magyar airsoft, mint fellevevőközeg alakulásához szorosan fűződik. Ez takarja a piacon megjelenő igények változását, újításokat, illetve a Magyarországon joghézagban létező sport fenyegetettségét is. Továbbá, a globális airsoft ipar fejlődése, illetve a beszállítói láncból való függés is kiszámíthatatlan kockázatoknak teszi ki a vállalkozás működését. Ezekről részletesebb kitekintést a makrokörnyezeti leírásban, a politikai, illetve gazdasági tényezőkre vonatkozóan tettem.

Az iparág technológiai fejlődése már az utóbbi öt évben is megfigyelhető volt. Az eddigi, elektro-mechanikus rendszereket felváltva megjelentek az elektro-pneumatikus replikák is, amelyek atmoszférikus levegő helyett sűrített levegőt tartalmazó tartályokból nyerik a meghajtást. A technológia karbantartási igénye jelentősen kisebb, a specifikációk nem igényelnek további optimalizációt, teljesítményük egyenletesebb, meghibásodási arányuk pedig töredéke az előző meghajtási rendszereknek. Ugyan a jelenlegi piacon egyetlen cég gyárt készen ilyen replikákat, amelyek ára az elektromos meghajtáshoz képest akár háromszoros, ahogy az innováció ára megfizetésre kerül és a termékek ára lejjebb megy, a karbantartási folyamatokra való kereslet jelentősen csökkenni fog a piacon.

Nagy jövőbeli kockázatot jelent még a teljes KKV szektorra jellemző utánpótlási nehézség. Mivel műszaki munkáról van szó, erős a bizalom, mint tényező hatása az ügyfélkörre. A terjeszkedéshez elengedhetetlen kapacitásbővítés egy teljes betanítási folyamatot vesz igénybe, amely elszívja az időt, illetve az energiát a szerelési munkától, csökkentve a végleges mennyiségbeli teljesítményt. Továbbá, a bizalom megrendbenése tapasztalható, amennyiben a kezdeti nehézségek okán a munka minősége vagy tartóssága romlást okoz. Ugyanerre a jelenségre láthattunk példát a cég történetében, ahogy azt az erről szóló fejezetben megemlítettem.

Mivel a piacon erős túlkereslet észlelhető, azonban a belépés a piacra teljesen szabad, befektetésiigénye alacsony, így a potenciális vetélytársak is jövőbeli veszélyt jelentenek. Ugyan a DeadCat Works márkáépítésben jelenleg hatéves előnnyel rendelkezik, ezt a piaci rést mások is észlelve, illetve pont ezen vállalkozás példáját követve könnyen méltó konkurenciává válhatnak.

3.2.4. Jövőkép

Az interjú során felmerült a jövőkép, illetve tervek a DeadCat Works-öt érintően. Alább láthatóak a vállalkozó, fellevevőkörre és annak igényeinek változására, illetve a vállalkozás jövőjére nézve tett jóslatai.

Először a piac és a kereslet változásairól esett szó. A vállalkozásban már most tapasztalható, hogy életkorban szélesedik a piac, egyre több a fiatal ügyfél, akik még inkább minőség-, mintsem árérzékenyek. A fiatal generáció, főleg a 18 év alattiak, akik szülői finanszírozásból vásárolnak, jobban igénylik a nagyobb teljesítményt, teret adva ezzel a magasabb árú szolgáltatásnak.

Érdemes még kitérni a konzulens megjegyzésére, a megjelenő új technológiákkal kapcsolatban. Ahogy mondtam, a piacra betörőben vannak a pneumatikai rendszerekkel felszerelt replikák, amelyek karbantartási igénye jóval alacsonyabb, mint az elektro-mechanikus rendszereké. Ugyan ez még mindig a korai elfogadók fázisában van, és a jelenlegi árazása miatt nem nagy százalékos az elterjedése, hosszútávon ennek hatására a vállalkozás fő profilja, a karbantartási szolgáltatás háttérbe szorulhat.

Pontosan erre készülve, a vállalkozás már készül a jövőbeli profiljának kialakítására. A karbantartás, mint szolgáltatás háttérbe szorul, míg egy új termécsomag kerül a kínálatba. Ezen termék az előre hangolt, új replikák megépítése, illetve közvetlen értékesítése.

A vállalkozás terjeszkedése nem áll meg a műhelymunkáknál. Öt éven belül a DeadCat Works saját alkatrészekkel, kiegészítőkkel és a fent említett előre hangolt replikákkal foglalkozó, kínálatot tekintve európai színvonalú webáruházzal fog rendelkezni, amelynek előkészületei már megtörténtek. A tulajdonos tevékenységi körében az

idevágó cikkek szerepelnek, így a tevékenység akár a jelen pillanatban is elkezdhető. Továbbá, amennyiben a bevétel indokolja, a webshop üzemeltetésére cégalapítás is be fog következni, illetve az egyszemélyes vállalkozás az áruház üzemeltetésére további munkavállalót szeretne felvenni. Így hosszútávon a vállalkozás egy legalább két főt foglalkoztató céggé fog üzemelni.

3.3. Következtetések, javaslatok

3.3.1 Eredmények összefoglalása és következtetések

A Séllei Ervin által üzemeltett műhely, illetve annak márkája, a DeadCat Works immáron hatéves pályafutása alatt számos lépcsőfokot tudhat magának, amelyek a folyamatos fejlesztésnek és céltudatos vezetésnek betudható.

A vállalkozás egy piaci rés, tehát kielégítetlen igények adta hirtelen keresletnek hála, illetve a szociális média marketing felfuttatásának segítségével gyors ismertségre tett szert, azonban a kifelé való kommunikációs probléma megjelent, amikor a vállalkozás mellékből főállásúvá vált. A tudatos menedzsment és folyamatos megújulás következtében a vállalkozás növekedése kontrollált maradt, hanyatlási ciklus pedig nem volt megfigyelhető.

Mivel az elemzett vállalkozó életkorban még nem közelíti meg a nyugdíjkorhatárt, az utódlás nem jelent közvetlen legyőzendő akadályt. Azonban, amennyiben a vállalkozást nem szeretné felosztani, vagy értékesíteni a későbbiekben, érdemes már most a kérdéskörrel foglalkozni.

A vállalkozás sikeres marketingje követi a szakirodalomban talált elveket, ami megmutatkozik rendszeres online tartalomban, amelyet egyre több platformon és egyre jobb minőségben tesz elérhetővé a vállalkozás. Ugyan a digitalizáció megtörtént, a marketingtevékenység nem került még automatizálásra.

A piac adottságai mellett, a vállalkozás ügyesen kihasználja a saját méretéből adódó tulajdonságait. Rugalmasságukat kihasználva az ilyen vállalatok követik a fogyasztói igényeket, illetve saját, limitált termelékenységükhöz igazítják a tevékenységüket is,

mivel személyre szabott, egyedi igényeknek megfelelő szolgáltatást nyújtanak, amelyet egy sorozat-, vagy tömegtermelő cég nem lenne képes.

Érdemes megjegyezni, hogy ugyan luxuscikkről van szó, a kereslet mértékén a koronavírus járvány okozta gazdasági válság időszakában nem látszott csökkenés. Ez a teljes potenciális piac méretét sejteti, mivel a fogyasztás nem csökkent olyan mértékben, hogy ezt a vállalkozás felé mutatott keresleten megmutatkozzon.

Következtetésem szerint vállalkozás sikeresnek mondható, mint ahogy az elemzésből kiderül, egy oligopol piac legnagyobb szereplője, így neki van a legnagyobb ráhatása arra.

Továbbá a feljebb összefoglaltak összessége vezetett Séllei Ervin vállalkozói sikeréhez. Az elemzés alapján a tudatos menedzsment, rendszeres, minőségében folyamatosan javuló online marketing, folyamatos fejlődés, illetve megfelelő piaci pozicionálás a négy fő tulajdonság, amelyek miatt a vállalkozás sikeresnek mondható.

3.3.2 *Javaslatok*

Szeretnék az alábbi szegmensben kitérni az elemzett vállalkozás jelenje, illetve jövőképe alapján néhány fejlesztési javaslatra. Ugyan, ahogy feljebb is említésre került, a vállalkozásban alkalmazott irányítás megfelelően működik, illetve a korábbi menedzseri képzsének köszönhetően a konzulens vállalkozásának irányítása tudatos és kontrollált, a vállalkozás teljes piacpotenciáljának eléréséhez szükséges lesz optimalizáló lépéseket tenni.

Először is, az egyéni vállalkozás legfőbb korlátoltsága az emberi erőforrásban leledzik. Ahogy korábban említettem, automatizált ügyfélkezeléssel, illetve adminisztrációval, a műhellyel kapcsolatos adminisztrációs, illetve irodai műveletek időigénye nagyban lecsökkenne. Az automatizálásra nem csak költséges szoftvereken keresztül van lehetőség szert tenni. A különböző szociális média felületek, amelyeket a DeadCat Works branding platformként használ már rendelkeznek az automatizált üzenetek lehetőségével, ami rögtön az első interakciót megkönnyíti az ügyféllel. Továbbá, akár

az ingyenesen elérhető Google kérdőívek segítségével előre lehetne regisztrálni a megrendeléseket, amelyeket a fogyasztók a saját igényeik szerint töltenek ki.

Az emberi erőforrás limitáló faktor a termelékenységre való tekintettel is. Ugyan a vállalkozás már próbálkozott kapacitásbővítéssel, amely a piaci igények megváltozása okán nem volt kivitelezhető abban az időpontban. Azonban, a próbálkozást meggátló tényező a betanítási folyamaton, illetve az arra való kapacitáshiányban keresendő. Gyakorlatilag ez egy körforgásos folyamat idéz elő; mivel nincs elég kapacitás az egy fő vállalkozásban, így a betanítási folyamatot nincs ki elvégezze. Amíg viszont nem történik meg a bővülés, nem lesz elegendő a kapacitás. Véleményem szerint, amint a vállalkozás megfelelő tartalékkal rendelkezik, avagy éppen egy túlkínálatos időszakot él meg, érdemes egy második szerelő betanítását az időszakba ütemezni. Enélkül a terjeszkedés megoldása nem lehetséges.

Még mindig az emberi erőforrás témájánál maradva, amennyiben nem megoldható egy szerelő betanítása, érdemes lenne megfontolni a támogató folyamatok kiszervezését. Az adminisztrációs folyamat, ügyfélkezelés és a manuális marketingfolyamatok mind könnyebben betanítható folyamatok, mint a műszaki szegmens. Így ezek kisebb időbefektetéssel, akár humán erőforrás felhasználásával, tehát egy munkavállaló – akár másodállásba való – felvételével erőforrást és időt szabadítana fel a vállalkozásnak, ezzel növelve a termelékenységet.

A vállalkozás számára elmulasztott lehetőség az ügyféladatbázis hiánya. Egyrészt, a marketingtevékenység célzottan tudná elérni a felvevőközeget az adatbázisban tárolt adatoknak felhasználásával, amely hatékonyabb eléréshez vezethet. Másrészt, így mérhető lenne a fogyasztók elérése, illetve márkahűsége. Amennyiben a hűség mértéke elmarad a kívánttól, az ügyféladatbázis segítségével akár kérdőíves, vagy egyéb formában kérhet a vállalkozó visszajelzést a szolgáltatásról, ezzel is a vevői elégedettség maximalizálására törekedve.

Emellett egy ügyféladatbázis, az adminisztrációs, illetve egyéb irodai folyamatokat is nagyban megkönnyítené, mivel így egy helyen lenne elérhető a teljes ügyfélkör elérhetősége. Sőt, a későbbiek folyamán az adatbázis és a számlázó program integrálásával a számlázás folyamatának automatizálására is lehetőség nyílna.

A vállalkozás jövőképénél esett szó az esetleges cégalapítás lehetőségéről. Mivel a vállalkozás a KATA adózási formával üzemel, így ezzel nem lehetséges a jogi személyek számára való számlák kiállítása. Azonban, amennyiben cégalapítás történik, illetve sikerül a kapacitást is megnövelni a kívánt mennyiségben, ez a lehetőség elérhetővé válik, így a DeadCat Works betörhet a szervezeti piacra is. Így a felvevőkör növekszik, például a különböző replikakölcsönzéssel foglalkozó cégek is potenciális ügyfélle válhatnak.

Úgy gondolom, hogy a feljebb említett fejlesztések eszközölésével a vállalkozás, amely jelenleg is egyeduralkodó a piacon, felérhetne a valós piaci potenciáljához.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat egy esettanulmányon alapuló kutatás, amely célja meghatározni azokat a faktorokat menedzsment, marketing és versenyképesség szempontjából, amelyek a KKV szektor vállalkozásait sikerre vihetik. Erre az esettanulmány áll rendelkezésre, amely ezeket a faktorokat hivatott megfigyelni és kimutatni Séllei Ervin egyéni vállalkozásának életében, és azonosítja sikerének titkát.

A dolgozat először a röviden a magyar kis- és középvállalkozási szektor kialakulását mutatja be annak érdekében, hogy megértesse a szektor kontextusát, majd rövid statisztikai adatokon keresztül reprezentálja annak relevanciáját a munkavállalók szempontjából.

A KKV-k vizsgálata fényt derített azok sajátos életciklusaira, illetve, az azokban legfrekvenciáltabban előforduló irányítási kihívásaira. Foglalkozik továbbá a terjeszkedés és életciklusok kapcsolataival és azok kríziseivel. A kutatás világossá teszi, hogy a kisvállalkozások jellemzően növekedő tendenciát mutatnak az életpályájuk elején, majd a növekvő fázist fókuszba véve vizsgálja a vállalkozás módszereit, illetve tudatosságát a krízisek elkerülése érdekében. Felhívja a figyelmet a tudatos menedzsment és formális vezetési mód alkalmazására, amelyek nélkül nem lesz tartható a vállalkozás fejlődése, amelyet az elemzett vállalkozás bejárt életútja is bizonyít.

A dolgozat vizsgálta a versenyképesség tényezőit a kis méretű vállalkozásnál, amelyek erőforrásai erősen limitáltak. Az elemzés bemutatta, hogy a megfelelő piac megválasztása, illetve a túlkereslet okozta hiányszolgáltatás mennyire pozitív hatással van a vállalkozás versenyképességre. Kitér az oligopol piacok sajátosságaira, majd a vállalkozás bemutatásán keresztül demonstrálja azokat az eszközöket, amelyekkel az oligopol pozíciót az megtartotta. Továbbá, a versenyelőny megtartásánál foglalkozik azzal, hogy a kis létszám okozta agilitás milyen jól működik az egyéni szolgáltatások igénykövetése esetén.

Továbbá, a dolgozat kitér az online marketing és márkáépítés relevanciájára és annak mikéntjére, majd az esettanulmány segítségével bemutatja, hogy milyen kis költségű eszközök állnak rendelkezésre, amelyekkel megvalósíthatják marketing

tevékenységeiket, és azokat milyen elvek mentén lehetséges használni az ismertség megszerzése érdekében.

A kutatás végén, az eredmények értékelése alapján igyekszik megjósolni a vállalkozás jövőbeli lehetőségeit, illetve fejlesztési javaslatokat tesz számára, amelyek a lehetőségek kihasználásán, vagy gyengeségek kiküszöbölésének módját hivatottak megadni.

Az esettanulmány elkészültét az vállalkozó okozta inspiráció, illetve a vállalat sikerességének megértése iránti kíváncsiság ihlette. A vállalkozás vizsgálata igazolta a szakirodalomban összefoglaltakat, és annak sikerét a tanulmány négy faktorra vezette vissza: tudatos menedzsment, rendszerszerű, online marketing, a vállalat folyamatos fejlesztése, illetve megfelelő pozicionálás.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Abimbola, T. (2001). Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97–106. <https://doi.org/10.1108/14715200180001480>
2. Buzás, N., Kállay, L., & Lengyel, I. (2003). *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*. JATEPress.
3. Carson, D. J. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, 19(5), 7–16. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004739>
4. Filep J., & Szirmai P. (2006). A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 37(6), Article 6. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.06.02>
5. Holicza, P. (2016). A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: Vol. VI.* (pp. 147–162).
6. Jasin, M. (2022). The Role of Social Media Marketing and Electronic Word of Mouth on Brand Image and Purchase Intention of SMEs Product. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.4444/jisma.v1i4.258>
7. Jeneiné Gerő H. E., Kincses Á., & Tóth G. (2021). A hazai kkv-k területi jellegzetességei válságok idején. *Statisztikai Szemle*, 99(12), 1185–1211. <https://doi.org/10.20311/stat2021.12.hu1185>
8. Kim W. C., & Mauborgne R. (2004). *Kék óceán stratégia*. Park Könyvkiadó. Retrieved 29 November 2023
9. Kiss K., & Poór J. (2006). A kis-és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban—Az életciklus modell tükrében.
10. Kjell G., & Pervez G. (2016). *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/ghauri-gronhaug-kutatasmodszertan-az-uzleti-tanulmanyokban>

11. Liao, C.-N., Hung, J.-Y., Kao, H., & Wu, C.-J. (2014). Marketing strategy model: A conceptual framework for micro-enterprises. *Human Systems Management*, 33(4), 199–206. <https://doi.org/10.3233/HSM-140816>
12. O'Dwyer, M., & Ryan, E. (2000). Management development issues for owners/managers of micro-enterprises. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 345–353. <https://doi.org/10.1108/03090590010373334>
13. Pataki G., Loszkorih G., & Pércsi O. (2023). A mikro- és kisvállalkozások menedzsment kihívásai: Statisztikai elemzés Ukrajnában és Magyarországon. <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/3151>
14. Péntek Á., Kovács K., & Pierog A. (2023). Egy mikrovállalkozás fejlesztési lehetőségei a digitalizáció segítségével. *GIKOF*, 1–10. <https://doi.org/10.14267/GIKOF.2023.02>
15. Porter, M. E. (1979, March 1). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
16. R. Fedor, A., & Huszti, É. (2016). Kutatásmódszertani kézikönyv. Debreceni Egyetemi Kiadó. <https://dupress.unideb.hu/hu/termek/kutatasmodszertani-kezikonyv/>
17. Rowley, J. (2004). Online branding. *Online Information Review*, 28(2), 131–138. <https://doi.org/10.1108/14684520410531637>
18. Salamonné Huszty A. (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.21845/comp/2006/1/3>
19. Salamonné Huszty A. (2008). Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. *XXI. Század – Tudományos Közleménye*.

20. Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (1st ed., pp. 1–8). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>
21. Sterne, J. (2002). *World Wide Web Marketing: Integrating the Web into Your Marketing Strategy*. John Wiley & Sons.
22. Storey, D. J. (1994). *Understanding The Small Business Sector*. Routledge.
23. Tímár G. (2020, June 17). Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra. BGE. <https://uni-bge.hu/hu/igy-reagalt-a-magyar-kkv-szektor-a-koronavirus-jarvanyra>
24. Zsuppanekné Palányi I. (2007). A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében.

Elektronikus hivatkozások

1. 31/2006. (VI. 1.) GKM rendelet a fegyverek, lövőkészülékek, valamint ezek löszereinek vizsgálatáról—Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye. (2004). Retrieved 12 December 2023, from <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0600031.gkm>
2. 2004. Évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról—Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye. (2004). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv>
3. 2022. Évi XIII. törvény a kisadózó vállalkozók tételes adójáról—Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye. (2022). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2200013.tv>
4. Cambridge dictionary—Branding. (2023, December 13). Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/branding>
5. Damjanovich N. (2022, December 13). KKV-k és a marketing automatizálás. [resend.hu. https://resend.hu/blog/kkv-k-es-a-marketingautomatizalas](https://resend.hu/blog/kkv-k-es-a-marketingautomatizalas)

6. Gáspár G. (2022, October 19). Mintegy ötvenezer magyar vállalkozás szűnt meg az új katatörvény miatt. Index.
<https://index.hu/gazdasag/2022/10/19/vegelszamolasok-tarsas-vallalkozasok-egyen-i-vallalkozok-katatortveny-szabalymodositasok-kata-cegek/>
7. Központi Statisztikai Hivatal. (2022). 9.1.1.17. A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint.
https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html
8. Krausz Z. (2020, January 1). Vállalkozásokból vállalatok—A kkv-szektor problémái és lehetőségei. Vállalatépítés - Krausz Zoltán.
<https://vallalatepites.hu/vallalkozasokbol-vallalatok-a-kkv-szektor-problemai-es-lehetosegei/>
9. Magyar Airsoft Szabályzat. (2015). Retrieved 12 December 2023, from <http://www.softair.hu/airsoft/szabalyzat.html>
10. Szervizek – ToyWarsArmory. (2023, September 18).
<https://toywarsarmory.com/szervizek/>
11. Tímár G. (2020, June 17). Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra. BGE. <https://uni-bge.hu/hu/igy-reagalt-a-magyar-kkv-szektor-a-koronavirus-jarvanyra>

TARTALMI KIVONAT

A dolgozat a magyar kis, és középvállalkozási szektor helyzetét hivatott felmérni, azon belül is fókuszálva főként a menedzsment és marketing stratégiák fontosságára. Tartalmilag, a dolgozat számos kutatásból levont tanulságot foglal össze, melyek alapján hivatott megfogalmazni, hogy milyen jelenségek és nehézségek figyelhetők meg a KKV szektorban, illetve az ezekhez való sikeres alkalmazkodáshoz milyen kompetenciákra és tudásra van szüksége egy vállalatnak. A szakirodalmi elemzésben összefoglaltak egy egyéni vállalkozás elemzésén keresztül kerül demonstrálásra, amely egy telítetlen piacon ért el sikereket. A dolgozat végére világossá válik a vállalkozás sikerének titka, mely a tudatosságban, megfelelő piaci pozicionálásban, illetve a megfelelő vállalkozói háttértudásban és szemléletben keresendő.

SUMMARY

The aim of the thesis is to assess the situation of the Hungarian small and medium-sized business sector, focusing on the importance of management and marketing strategies. In terms of content, the thesis summarizes the lessons learned from a wide range of research, based on which it is intended to formulate what phenomena and difficulties can be observed in the SME sector, and what competencies and knowledge a company needs in order to successfully adapt to them. In the case study part, an analysis can be found of an individual business, through which it is demonstrated how it has achieved success in an unsaturated market. By the conclusion of the thesis, the secret of the company's success becomes clear, which is to be found in consciousness, appropriate market positioning, and the necessary entrepreneurial background knowledge and mindset.