

Stratégia/tervezés

A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai

Fejlődni mindig kell, növekedni nem muszáj, de érdemes és érdekes.

Vecsenyi János

A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai

Dr. Vecsenyi János (janos.vecsenyi@uni-corvinus.hu) gépész- és gazdasági mérnök, a közgazdaságtudományok kandidátusa, a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának professzora. A *Kisvállalkozások indítása és működtetése* című könyv szerzője (Perfekt, 2009).

Hol vannak az új magyar világcégek? Kik állnak a mai magyar vállalkozás élvonalában? Graphisoft, Kürt, IND, 77 elektronika, Wizzair, NavNgo, Geometria, Profession.hu, Sziget fesztivál, Alexandra, Bookline, Masterplast, Fornetti, Develor és persze még sokan mások a nulláról indulók közül. Van köztük szegmensében piacvezető, regionális szereplő, világpiaci játékos és a megújuló nagyvállalatok közül a regionális bajnoknak számító OTP és a MOL. Nincs köztük Google, Amazon, Lenovo, Samsung, SAP, Ryanair, IKEA, ALDI szintű cég, de még lehet. Legalább is még lehet rá az esély. Mikor? Ha a vállalkozó rendelkezik a kellő ambícióval és felkészültséggel, ha a cégnek világosak a céljai, a megfelelő irányba halad, a cégben kiépültek a szükséges képességek és, ha a környezetben a támogató erők vannak túlsúlyban.

Kell-e egyáltalán növekedni?

A vállalkozók túlnyomó többsége manapság nem a növekedéssel foglalkozik. A válság után és az egyre több magyar kis- és középvállalatnál jelentkező generációváltás előtt a túlélés a legnagyobb kihívás. Számukra a növekedés inkább távoli, semmint kívánatos lehetőség és csak ritkán kényszer. A kis- és középvállalatok tulajdonosainak csak öt maximum 15 százaléka akar növekedni. Ez a cikk nekik szól.

Az elmúlt évek hazai kutatásainak egyik fontos megállapítása, hogy a kis- és középvállalkozásoknak csak kis hányada választja tudatosan a növekedést. Ennek alapvető oka a kutatások szerint, hogy a vállalkozók nem veszik észre a növekedési indokok és kényszerek többségét, és az, hogy felkészületlenek a felismert kihívásokból adódó feladatok megoldására. A kutatások szerint sok vállalkozóból hiányzik az átlagot meghaladó ambíció is a növekedésre.

A következő néhány évben nagy átrendeződések mehetnek végbe a kis- és középvállalatok világában. Lesznek az elsősorban a fejlődést választók, a fejlődést és növekedést választók lesznek a lemaradók.

Kis- és középvállalat az a vállalkozás a magyar gazdaságban, amely 10-250 főt foglalkoztat, az árbevétele 2 és 50 millió Euró között mozog. Idetartoznak az elmúlt 20-25 évben létrejött ekkorára megnőtt vállalkozások. Számuk a magyar gazdaságban közel 35 000.

A fejlődést választók tudják, hogy a fejlődés, a minőségi átalakulás az egyetlen esély a túlélésért folytatott harcban, hiszen a változó körülmények között csak megújított termékekkel, szolgáltatásokkal, hatékonyabb működési móddal tudják kielégíteni a vevők igényeit és felvenni a versenyt. A fejlődő vállalkozók és vállalkozások általában az iparági átlag körüli mértékben növekednek, de ennél nagyobb ütemben csak akkor tudnak vagy akarnak növekedni, ha ezt a piac lehetővé teszi, és ez párosul a növekedési ambíciókkal. A folyamatos fejlődést választó cégek egy része évekig, talán évtizedekig megőrizheti pozícióját a maga kategóriájában, ha nincs radikális átrendeződés az iparágban.

Folyamatos fejlődési stratégiát követ például a Geometria térinformatikai vállalat folyamatosan megújuló, a vevőigényekhez igazodó szolgáltatásaival, a nemzetközi terjeszkedéstől visszalépve, a kisvállalati nagyságrendet elfogadva. Esetükben a belső piac nem növekszik, jelentős versenytársak nem törtek be ebbe a szegmensbe. A sikeres, bár nem jelentősen növekvő cégek alkalmasak a tulajdonosváltásra. A cégértékesítést kezdeményezheti a tulajdonos, de egy versenytárs is. A sikeres Pharmavit-et a tulajdonosok ajánlották fel eladásra, mert nem volt elég tőkéjük a további piacszerzéshez.

A vegetáló, lemaradó helyzetbe kerülő vállalkozások nem tudnak, esetleg nem akarnak tovább fejlődni. Őket, szerencsés esetben, egyik versenytársuk vásárolja fel. Sokkal szomorúbb a kimenet felszámolás vagy végelszámolás esetén.

A fejlődést és *növekedést választó kis-és középvállalkozások* meg vannak győződve arról, hogy akkor lesznek továbbra is sikeresek, ha tovább növekednek. A *növekedés* mennyiségi átalakulás, és többnyire fejlődéssel is párosul. A növekedés során tovább nő az árbevétel, a létszám, a termelés vagy a szolgáltatás volumene, sok esetben megmérettetnek a nemzetközi piacokon is. A névtelen csárdából kinőtt *Két Korona Konferencia és Wellness Hotel* folyamatosan fejlődött, és ennek eredményeként növekedett, miközben a piaci igények folyamatosan átalakultak, és nem is mindig bővült a kereslet. (Lásd a Csárdától a Wellness központig című keretes írást.)

Csárdától a Wellness központig

1986-1990 Csárda üzemeltetése

Bódi Zoltán gépésztechnikus és profi futballista 1986-ban felismerte a balatoni vendéglátásban rejlő lehetőséget, és átvett egy balatonszárszói csárdát üzemeltetésre. Saját forrás csak az üzemeltetés beindításához kellett.

1991-1998 Panzió és étterem építése és üzemeltetése

A változást kiváltó közvetlen ok, hogy a csárdaingatlan tulajdonosa felbontotta a szerződést. A vállalkozó látta a további növekedési lehetőségeket, ezért saját és banki finanszírozással tíz szobás panziót és egy éttermet épített, hogy kiszolgálja az egyéni nyaralóvendég forgalmat. Így jött létre a Két Korona Panzió és étterem Balatonszárszón családi vállalkozásként.

1998-2000 Szállodabővítés

A csoportos autóbuzos turista forgalom bővülésére reagálva a vállalkozó bankhitellel 24 szállodai szobát - és egy lassan kialakuló piac előszelét megérezve - 2 konferencia termet épített. Az üzleti modell 80 százalékban a

nyaralóvendég és 20 százalékban a kiscsoportos továbbképzési vendégforgalomra épült.

2000-2004 Minőségjavító szállodafejlesztés

A vállalkozó felismerte a piaci trendek megváltozását, amelyre kismértékű kapacitásbővítéssel, folyamatos minőségjavítással és a szervezet átalakításával válaszolt. Mégegy konferenciaterem, jakuzzi, szauna és uszoda egészítette ki a szolgáltatási palettát. Az üzleti modell fokozatosan módosult, hiszen erre az időszakra esett, hogy a továbbképzési piacról származott már a bevétel többsége. Elmaradtak az egyéni nyaralóvendégek, csökkent a buszos vendégek aránya is, így szükség volt a kapacitások kitöltésére. A szervezetben kialakult a tudatos munkamegosztás. Az üzemeltetés és a pénzügyek kezelése mellett egyre fontosabbá vált az értékesítés. Az üzemeltetésben tovább erősödött a vevő-kiszolgálási kiválóságra törekvés, az egyedi igények folyamatos figyelése és kiszolgálása, aminek jelentős szerepe volt a visszatérő üzleti megrendelői kör kialakulásában és az árbevétel növekedésében.

2004-2007 Terjeszkedés

A vállalkozó nem tudta, nem akarta kihagyni a felkínált lehetőséget, hogy elvállalja egy szomszédos konferencia- és szállodakomplexum üzemeltetését. Ezzel a bővített szolgáltatással tudta a növekvő továbbképzési és konferenciaturizmus iránti piaci igényt kielégíteni. A vállalkozásban növekedett ugyan a létszám, de a szervezeti kultúrában továbbra is a vevő-kiszolgálási kiválósági modell érvényesült. A család három tagja fejenként három funkciót látott el, így csökkentve a működési költségeket és érvényesítve a családi akaratot a Két Korona Szálloda és Konferenciaközpontban. Az árbevétel folyamatosan, de nem ugrásszerűen bővült. Az üzleti modellben a nyaralóvendég-bevétel szinte elhanyagolható az üzleti megrendelőkhöz képest.

2007-2010 Szállodabővítés és fejlesztés

A versenyképesség megőrzését és a generációváltást előkészítő hosszú távú vagyongyarapítást szem előtt tartva a vállalkozó család még a válság előtt jelentős bővítést kezdeményezett. Felépítettek egy 24-szobás négy csillagos szállodaszárnyat, 3 konferenciatermet és egy wellness létesítményt. Így jött létre tizenöt éves hitellel, állami támogatás nélkül a Két Korona Konferencia és Wellness Hotel. A tervezés időszakában még az előző évek üzleti modelljének továbbélésével terveztek, és nem számoltak az akkor még nem látható válsággal. Mire az új létesítmény elkészült, a piaci trend újra változott. A válság hatására az üzleti, továbbképzési piac erősen visszaesett. Az értékesítési erőfeszítések iránya megváltozott. Újra az egyéni és a csoportos turisták piaci szegmenseire irányult a figyelem, és ez egészen más, az internetet is felhasználó értékesítési megoldásokat igényelt a vállalkozó családtól. A túlélési kényszer új lendületet adott, és a válság ellenére 2010-re rekord árbevétel érték el, miközben a Balaton környékén közel nyolcvan szálloda került más tulajdonba eredménytelen működés következtében.

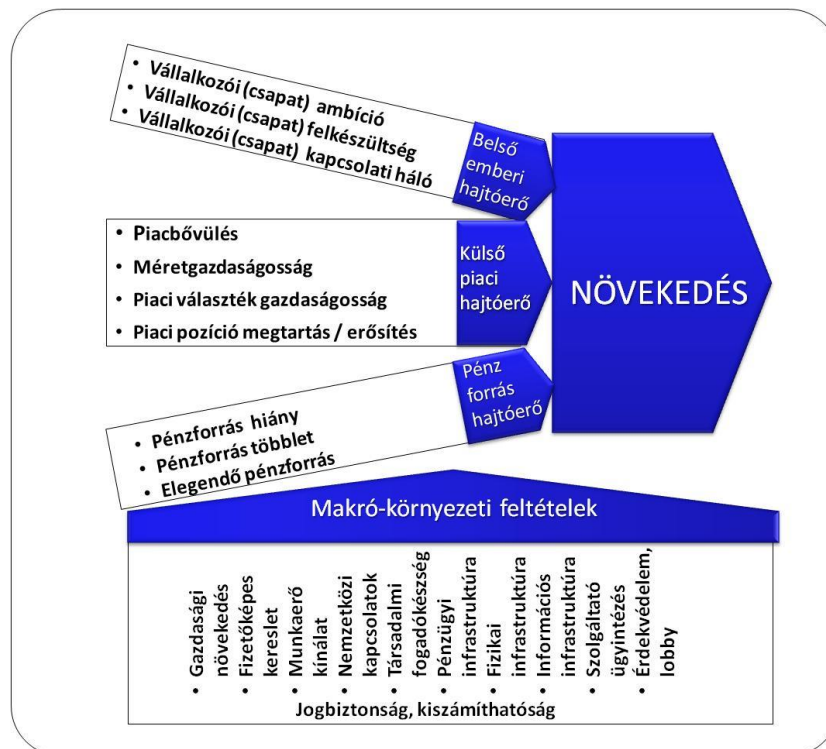
A fejlődést és a növekedést kár lenne szembeállítani, hiszen a sikerhez fejlődni mindig kell, növekedni viszont nem mindig muszáj, de érdemes és érdekes. A vállalkozások világában is igaz, ami a természetben, hogy csak azok a cégek

maradnak fenn, akik egyszerre tudnak a Darwin által felfedezett törvényszerűségnek megfelelni, azaz „*alkalmazkodni és vonzónak lenni*”.

A továbbiakban csak a fejlődést és növekedést választó kis-és középvállalatokkal foglalkozunk.

Miért és mikor növekedünk?

A kis- és középvállalatok növekedését belső, emberi hajtóerők, külső piaci húzóerők, elérhető-mozgósítható pénzforrások és környezeti feltételek befolyásolják. Ezek dinamikus harmóniáját találják meg a sikeres vállalatok, amint „A növekedés hajtóerői és feltételei” című ábrán látható.



A növekedés belső emberi hajtóereje a tulajdonos vállalkozó/k belső ambíciójának erőssége, felkészültsége és erőforrás-mozgósító képessége, kapcsolati hálója.

Minden növekedést mutató vállalkozásban ott található legalább egy különlegesen ambiciózus vállalkozó, aki jobb és erősebb akar lenni másoknál. Ezek a vállalkozók kitartóan figyelik a versenytársaikat, tanulnak tőlük és másoktól éppen azért, hogy győzzenek. Az ambiciózus vállalkozók jól működő kapcsolati hálót építenek, hogy szert tegyenek a szükséges erőforrásokra, legyen az tőke, hitel, információ, jó tanács vagy éppen egy jó szakember.

Ugyanekkor, a kis- és középvállalatok legnagyobb kihívása maga a tulajdonos. Különösen akkor, ha nem bízik meg másokban, nem veszi körül magát tehetséges menedzserekkel, akik lehetővé tennék, hogy a vállalkozó inkább a vállalkozásán és kevésbé a vállalkozásában dolgozzon.

A növekedés belső hajtóerői másként jelennek meg a *gazella*-típusú – átlag feletti gyorsasággal növekvő – vállalkozások és a *bulldog*-jellegű – folyamatosan teret nyerő és növekvő – vállalatok tulajdonos-ügyvezetőinél, alkalmazott menedzsereinél.

Bojár Gábor a tipikus gazellavállalkozás, a Graphisoft társalapítója növekedési ambíciójáról így nyilatkozott: „Elhagyni a hazai piacot, és versenybe szállni nyugaton nehéz, de kihívást jelentő döntés volt akkoriban. Bár én mindig is olyan sportolónak tartottam magam, aki Wimbledonban vagy Flushing Meadows-ban akart versenyezni, mintsem a Budapesti Tenisz Bajnokságban.”

Vári Gergő ötödikként szállt be az online állásközvetítő portálok versenyébe a jobmonitor.hu és később a profession.hu honlappal. A tulajdonos vállalkozó rendkívül erős ambícióját jól mutatja az „utolérni, elhagyni, kiszorítani” növekedési stratégia megvalósítása. Gazellaként öt éven belül sikerült vezető pozíciót elérni, és a vállalkozást jó áron értékesíteni.

A 77 elektronika alapító tulajdonosa, Zettwitz Sándor fontolva haladó ember, aki a bulldog-típusú növekedési stratégiát követi. Nem akar erőszakosan növekedni, de határozottan törekszik a megtalált piaci rés: a vizeletvizsgálati és a vércukorszint-mérő műszerek piaci szegmensében a vezető szerep és a lehető legnagyobb piaci részesedés megszerzésére a világpiacon.

A növekedés külső, piaci hajtóereje lehetőségként vagy kényszerként jelenik meg a vállalkozás piacain. A piac alapvetően egy betölthető tér, ahol a terméket vagy szolgáltatást kívánja a vállalkozó értékesíteni. Ez a tér ritkán üres, általában részben vagy egészben foglalt. Ilyenkor el vagy meg kell venni a versenytársaktól.

A piaci igények bővülése, új piacok megjelenése a legkézenfekvőbb magyarázat a vállalkozások növekedésére. Különösen új termékek, szolgáltatások esetén fordulhat elő, hogy ugrásszerűen megnő a termék iránti kereslet, amit nem lehet nem kihasználni. Így járt a *Kürt Kft.*, amikor a világ megismerte innovatív adatmentési technológiájukat. Nemrégiben megjelent egy innovatív lábbeli, ami rövid idő után olyan sikeres lett, hogy a felkeltett igény kielégítésére növelni kellett a termelést és az értékesítési pontok számát. Előfordulhat, hogy versenytársak tönkremennek, és az így keletkező piaci űrt ki lehet használni. Ennek elmulasztása azonban végzetes hiba.

A méretgazdaságosság ugyancsak a növekedés irányába hajtja, kényszeríti a vállalkozásokat. A fedezeti pont eléréséhez szükség van bizonyos volumen elérésére, mert csak így tudja a cég legalább a működési költségeit előteremteni. Nyilvánvaló, hogy a nyereséges működéshez még nagyobb bevételre kell szert tenni. Előfordulhat, hogy a korábban elképzelt célpiacon nem lehet ezt elérni, és ezért indokoltá válhat a további belföldi piaci térhódítás, esetleg a külföldi értékesítés is. A *Fornetti*, a *Masterplast*, a *Develor* a belföldi terjeszkedés után külföldi piacok meghódításával növekszik.

A piaci választék gazdaságossága az adott piac felvevőképességével függ össze. Lehetnek olyan termékek vagy szolgáltatások (pl. szoftver, számítógépes játékprogram, laborműszer, divatáru), amelyekre egy-egy közegben csak korlátozott kereslet mutatkozik, ami összességében jelentős lehet, ha az országos vagy a globális piacot kihasználjuk. A *Wizzair* vagy a banki front-office szoftvereket fejlesztő *IND* csak a globális piacon tud növekedni.

A piaci pozíció megtartása és erősítése, a túlélés kényszere sokszor kényszeríti a vállalkozót a növekedésre. Akár vevői, akár szállítói minőségben a tárgyalási pozíciókat alapvetően meghatározza, hogy a vállalkozás milyen volument, milyen piaci részesedést képvisel. Ezzel összefüggésben a piaci jelenlétéhez is sok esetben nagy mennyiségre van szükség. Sok vállalkozás megtanulta, hogy a nagy piacon

vagy kicsinek vagy nagynak érdemes lenni, mert a közepes méretű vállalkozások nagyon nehezen boldogulnak alkupozíciójuk gyengesége miatt. Kisebb piacon viszont a kis- és a középvállalatok is szerezhettek piacvezető pozíciót, ha rugalmasak és magas a bizalmi tőkéjük. Ilyen pozíciót tudott magának kiharcolni a *Geometria* a térinformatikai alkalmazások viszonylag kis hazai piacán.

Miközben azt állítjuk, hogy a vállalkozók és a vállalkozások számára a növekedés hasznos, érdekes és izgalmas, a növekedés néhány buktatóját sem szabad figyelmen kívül hagyni.

Nem minden cég és nem minden iparág alkalmas a növekedésre. A növekedés nem feltétlenül kívánatos minden vállalkozó és vállalkozás számára. Sok esetben hiába van növekedési ambíció, a vállalkozásban nincs meg a szükséges, főként menedzsment-szaktudás, növekedési képesség, vagy a cégépítés során kifulladt a személyes növekedési ambíció.

Vannak olyan iparágak, ahol maga az iparág éri el telítettséget, vagy ahol a növekedési potenciál csökken le, és ezért az itt működő cégek növekedési perspektívája esik vissza.

A túlzott növekedés is veszélyes lehet. A gazella-vállalkozások legnagyobb kihívása, hogy miképpen tudnak lépést tartani az általuk diktált rendkívüli növekedési ütemmel. A túlzott növekedés tünete a határidők szorításában az éjjel-nappali hajrá, a nem teljesített határidők, a kizsigerelten fáradt munkatársak, a készletek felduzzadása, az elszálló költségek, a nyereség csökkenése, a beruházások finanszírozása rövid lejáratú hitelekkel. Az ilyen cégeknél a növekedési ambíció és energia sok esetben nem párosul a menedzsment-felkészültséggel és az üzemeltetési struktúrák professzionális kialakításával. Persze, ha túléljük a gyors felfutás időszakát, még kiépíthetjük a vállalkozó vállalatukat.

Az átgondolatlan növekedés veszélyeztetheti is a cég sikerét. Különösen akkor, ha a vállalkozás kilép abból a fókuszált termékkörből és iparágból, amelynek sikerét köszönheti. Fennáll az a veszély, hogy a vállalkozás elveszítheti az eredeti vevőit, nem tudja kihasználni megszerzett speciális ismereteit, kivívott pozícióját, és ez növeli a kockázatát, veszélyeztetheti a korábban működő üzleti modell létjogosultságát.

A saját és a mozgósítható pénzforrások, harmadik hajtóerőként, teszik lehetővé piaci lehetőség kihasználását, a növekedési ambíció kiélését. A saját forrás vagy kevés, vagy túl sok és ritkán éppen elegendő az új pályához. Ha reális a növekedési potenciál és kevés a saját forrás, akkor kell mozgósítani a külső pénzügyi vagy tőkepiaci forrásokat, amelyeknek a megszerzése komoly felkészültséget és kapcsolati tőkét igényel. A sokak által irigyelt helyzet, amikor a saját forrás nagyobb a cég reális növekedéséhez szükségesnél, a cégépítéstől a birodalomépítés felé tereli a tulajdonos-vállalkozókat. A szabad tőkét újabb cégek indításába, avagy felvásárlásába fektetik, ezzel adva új irányt a növekedésnek. Persze az is előfordulhat, hogy a visszaforgatott nyereség elegendő a fejlődés és növekedés finanszírozásához.

A makró környezeti feltételek azok az állami, társadalmi intézmények, amelyek meghatározzák a vállalatok működési kereteit a közvetlen munkakörnyezeten (értékesítési, beszerzési piac, versenytársak) túlmenően.

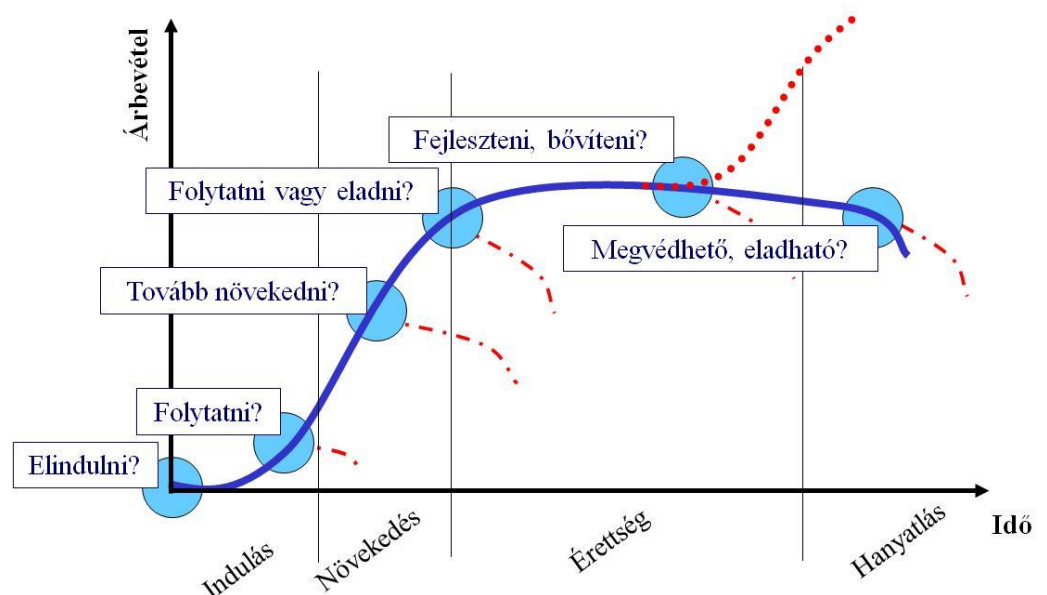
Ideális környezetben a gazdaság növekszik, a fizetőképes kereslet bővül. A munkaerőpiacon a képzés-továbbképzés eredményeként minőségi alkalmazottakra lehet szert tenni elfogadható bérért, a nemzetközi kapcsolatok támogatják a külföldi-belföldi terjeszkedést, a társadalom méltányolja a vállalkozókat és a vállalkozásokat, a pénzügyi infrastruktúra (bankok, kockázati tőketársaságok, üzleti angyalok, támogató programok) segít a finanszírozásban, az utak és közművek rendelkezésre állnak, hozzá lehet jutni a szükséges információkhoz, az állam- és közigazgatás ügyfélbarát, működik az érdekvédelmi egyeztetés. Az ideális környezet kiszámítható és a jogbiztonság természetes.

Ilyen ideális környezet nem létezik. A támogató és az akadályozó tényezők közül a vállalkozók túlnyomó többsége szinte az egész világon úgy gondolja, hogy az akadályozó erők vannak túlsúlyban. Ők is felismerték azonban, hogy vállalkozni kell, függetlenül attól, hogy mennyire támogató vagy akadályozó a vállalkozásokat körülvevő környezet.

A sikeres kis- és középvállalat adottságnak tekinti az akadályozó erőket, és ügyesen lavírozva alkalmazkodik a körülményekhez, vagy máshol keres kedvezőbb környezetet és önvédelemből nem vesz fel pénzügyi támogatást. Az aktívabb vállalkozók érdekvédelmi és lobby-szervezeteken keresztül kísérik meg a környezeti tényezőket megváltoztatni.

Milyen legyen a növekedési stratégiánk?

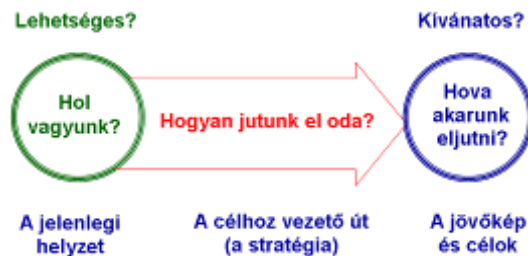
A vállalkozások életpályáján vannak jellegzetes fordulópontok, amelyekben stratégiai pillanatok jelennek meg. (Lásd a „Fordulópontok a vállalkozások életpályáján” című ábrán.)



A *stratégiai pillanat* akkor érkezik el, amikor a vállalkozó és csapata ráébred, hogy a körülmények radikálisan megváltoztak, vagy felismeri a jövőbeli változások figyelmeztető jeleit. Ilyenkor a vállalkozó és csapata rákényszerül arra, hogy tudatosan végiggondolja a lehetséges megoldásokat, és döntsön az újragondolt célokról, a követendő irányról, tennivalókról és a változásokhoz szükséges támogatás megszerzéséről.

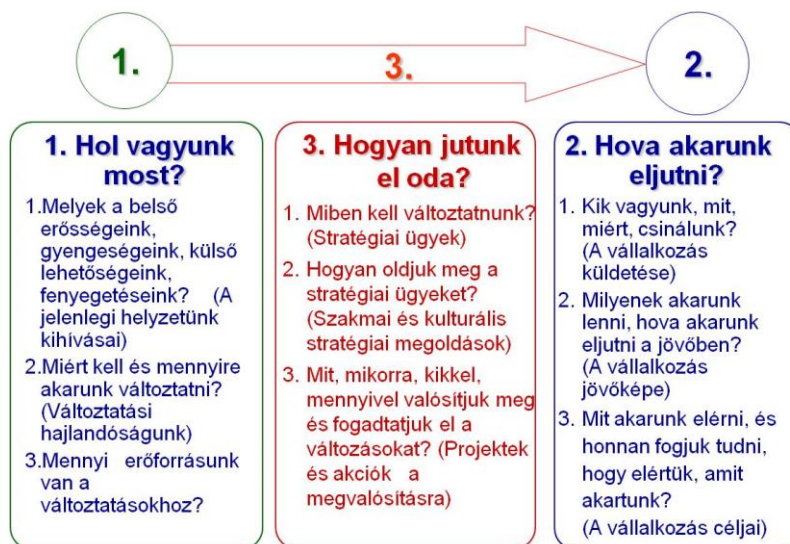
A stratégiai pillanatban „A stratégiai kérdések” című ábrán látható *három stratégiai kérdésre* kell választ találni:

1. Hol vagyunk most?
2. Hova akarunk eljutni?
3. Hogyan jutunk el oda, ahova el akarunk jutni?



A stratégiai kérdések

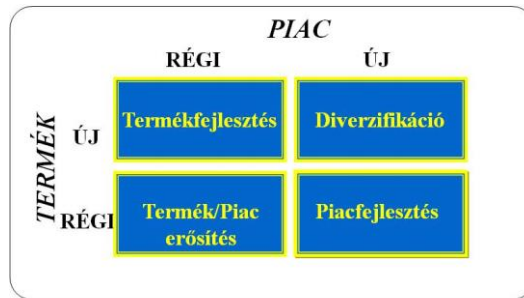
A jelenlegi helyzet feltérképezése a lehetséges megoldások realista felvázolását készíti elő. A küldetés, a jövőkép és a célok tisztázása a kívánatos jövőt körvonalazza. A végiggondolás során vagy megerősítik vagy újrafogalmazzák a korábbiakat. De ez mindenképpen tisztázást igényel. A célhoz vezető út, a stratégia meghatározása előírja, hogy mit tegyen a cég a jövője érdekében. A stratégia meghatározásának kulcsa a fokozatos szűkítés, amellyel kiválasztják a kevés számú és megvalósítható új megoldást. „A stratégiakialakítás folyamata” című ábra bemutatja a főbb lépéseket, az egyes lépésekben a megválaszolásra váró kérdéseket és az elvégzendő tervezési feladatokat.



A növekedési es a „Választható megoldások a stratégiai pillanatokban” című táblázatban bemutatott jellegzetes stratégiai megoldásokat áttekinteni, hogy közülük mit lehet hasznosítani a cég adott helyzetében.

Választható megoldások a stratégiai pillanatokban

Fordulópont az életpályán	Jellegzetes stratégiák
Indulás: Elindítható a vállalkozás?	Piaci rés kitöltése új vagy különleges termékkel/szolgáltatással
Első megtorpanás az indulás után: Folytatható az üzlet?	Piaci pozíció megerősítése Intenzívebb, jobb értékesítés Végelszámolás Cégeladás
Fellendülés kezdetén: Folytatható a növekedés?	Piacfejlesztés új vevőkörrel vagy új földrajzi piacon, esetleg piacerősítés a meglévő vevőkörrel, de új termékkel/szolgáltatással Cégeladás
Fellendülés közben, lelassulóban: Átmeneti a lassulás?	Piac beszűkülése esetén: <ul style="list-style-type: none"> ▪ piacfejlesztés ▪ offenzív terjeszkedés cégfelvásárlással vagy saját fejlesztéssel Belső hiányosságok esetén: <ul style="list-style-type: none"> ▪ piacerősítés ▪ termékfejlesztés
Stagnálás esetén: Új növekedési pályára állás vagy a pozíció megőrzése?	Új növekedési pálya <ul style="list-style-type: none"> ▪ Piacfejlesztés ▪ Termékfejlesztés ▪ Offenzív terjeszkedés Minőségjavítás Cégeladás
Hanyatlás esetén: Mégvédeni, eladni vagy megszüntetni?	Minőségjavítás Cégeladás Végelszámolás



Az Ansoff-féle termék-piaci stratégiák

„Az Ansoff-féle termék-piaci stratégiák” című ábrán látható négy termék- és piacfejlesztő stratégiai irány segítheti a kis- és középvállalkozások tulajdonosait és menedzsereit annak végiggondolásában, hogy miképpen akarnak a változó környezethez alkalmazkodóbb és vonzóbb növekedési pályára lépni, és ehhez milyen stratégiát válasszon a cég.

1. *Terméket, piacot erősítő, koncentrált fejlesztési stratégia* esetén a vállalkozó a növekedést eddigi piacán eddigi termékeivel képzei el, de külön erőfeszítéseket tesz a piaci részesedésének növelésére. Ez lehet

- *A jelenlegi felhasználók vásárlásainak növelése* (a vásárolt mennyiség növelése, a termék elavulásának gyorsítása, árösztönzés a vásárlás növelésére)
- *A vevők elhódítása a versenytársaktól* (jobb márka-megkülönböztetés kiépítése, a vásárlásösztönzés (promóció) javítása, ármérséklés kezdeményezése, bár ez utóbbi a KKV-k esetében nehezen érhető el)
- *A nem vásárlók megnyerése* (a kipróbálás elérése mintabemutatóval, árösztönzővel, áremelés vagy árcsökkentés, az új felhasználás reklámozása)
- *A versenytárs felvásárlása*, és ezáltal piacának megszerzése

2. *A piacfejlesztés* abban az esetben kerül előtérbe, amikor a vállalkozó nem lát bővítési lehetőséget eddigi piacain, és azt gondolja, hogy érdemes új piacokra lépni – akár belföldön, akár külföldön –, vagy korábban nem kiszolgált piaci szegmenst akar megnyerni. Ilyenkor több megoldás is választható:

- *földrajzi terjeszkedés* (belföldi vagy nemzetközi terjeszkedés)
- *új vevőkör (piaci szegmens) megnyerése* (új vevőkör számára vonzó termékváltozat, új forgalmazási csatorna, más reklámozási média)

A magyar kis- és középvállalkozások egyre gyakrabban ismerik fel a környező országok piacait (pl. Fornetti, Masterplast, Develor) vagy a globális piac által kínált lehetőségeket (pl. Wizzair, Navngo, IND).

3. *A termékfejlesztést* akkor választják, amikor az értékesítés növelése érdekében a vállalkozás új termékeket vagy a termékei új változatait veti be a vásárlásra ösztönzés érdekében:

- *új terméktulajdonságok kifejlesztése*

- *új minőségi változat kifejlesztése* (további modellek, változatok kifejlesztése)

4. *Diverzifikáció* esetén, a vállalkozás a legnagyobb kockázatot rejtő megoldást választja a növekedéshez: új profillal, új piacon jelenik meg. Olyan ez, mintha a vállalkozás egy új vállalkozást indítana a régi mellett, mert a meglévő vállalkozásnak kimerült a növekedési potenciálja, vagy a vállalkozó lát nagyobb potenciált az új lehetőségben. A KKV-k számára nem ajánlott megoldás, mert egy cég hosszú távú sikerét sokkal inkább a fókuszált, profilon belüli növekedés garantálja.

Hogyan teremtsük meg a növekedési képességeket?

A piacon a cégek képességei versenyeznek. Az nyer, az tud növekedni, az tudja termék- és piacfejlesztési stratégiáját érvényesíteni, aki tudatosan kiépíti az *alapvető üzleti és kapcsolati képességeit*, és akinek a *vállalkozási képességei* fenntarthatóak.

A korábbi sikereknek több okuk is lehet. A piac feltehetően valamilyen képességünket jutalmazta. Érdemes újragondolnunk, hogy *kik voltak a tényleges vevőink, és ők miért fizettek nekünk*. Azok a vevőink, akik az egyedi igényeikhez igazodó minőségű kiszolgálást keresik? Esetleg azok, akik a legjobb ár-érték arányú terméket vagy szolgáltatást keresik? Az is lehet, hogy a vevőink azok közül kerülnek ki, akik az állandó újítást keresik? Ahhoz, hogy a tényleges vevői igényeket a továbbiakban is a legjobban ki tudjuk elégíteni, *alapvető üzleti képességekkel* kell rendelkezünk (lásd az „Az alapvető üzleti képességek” című ábrán).



Az alapvető üzleti képességek

A *vevőkiszolgálási kiválóságra* fókuszáló vállalkozás képes megcélzott vevőinek egyedi igényeit is kielégíteni. Ilyen felfogást képvisel a hagyományos úri szabóság, a fodrászat, ilyenek többnyire a tanácsadó cégek, a könyvelők és az autószervezek. Itt az a nagy kérdés, hogy van-e annyi megszerezhető vevő a piacon, aki ilyen egyedi szolgáltatást igényel, és az ilyen vevő hajlandó-e az egyediségi felárat megfizetni, amittől életképpé válik egy vállalkozás. A Két Korona a vevőkiszolgálási kiválóság képességeit építette ki. Ezt fejezi ki egyik jelmondatuk: „Amit Ön kitalál, mi már megvalósítottuk”.

A *működési kiválóságra* törekvő vállalkozások képesek folyamatosan megbízható és ügyfélbarát szolgáltatást nyújtani a versenytársaknál alacsonyabb költséggel. A működési kiválóságot választó cég kiválóan szervezi meg belső folyamatait, állandóan ésszerűsítve és egyszerűsítve eljárásait, ezáltal csökkentve költségeit, a szolgáltatás színvonalának csökkentése nélkül. A Wizzair, a fapados légitársaságok piacán nem is tehet mást, mint hogy a működési kiválóságra törekszik. A versenytársak közül csak az tud fennmaradni, aki hatékonyan tud működni.

Az *innovációs kiválóságot* követő vállalkozások arra törekszenek, hogy folyamatosan új termékekkel, szolgáltatásokkal lépjenek piacra. A jelentős versenyben lévő dobozos szoftvert fejlesztők, a termelővállalatok szinte rákényszerülnek arra, hogy egyre újabb és újabb termékekkel előzzék meg versenytársaikat, vagy hódítsanak meg új piacokat főként a felkelhető igényekre. Aki ezt a stratégiát kívánja folytatni, az siker esetén magasabb újdonsági árat képes elérni. Ehhez nagyon komoly fejlesztői kapacitás, kiváló értékesítési és marketingismeretek, folyamatok és szakemberek szükségesek. A 77 Elektronika 1986-ban alakult elektronikai termékek gyártására Budapesten. Folyamatos növekedésének záloga a cég innovációra, fejlesztésre építő filozófiája. A vállalat a gazdasági követelmények miatt gyorsan áttért saját fejlesztésű termékei sorozatgyártására. A cég a belföldi piac kiszolgálását követően folyamatosan új műszerekkel lép a nemzetközi porondra. Ez teremti meg a lassú, de folyamatos növekedés alapjait. A cég a válság ellenére közel 20 százalékkal növelte árbevételét.

Érdekes és lehetséges is bármely két üzleti képességet kombinálni. A profession.hu, az Alexandra, a Bookline egyaránt törekszik az egyedi igények kielégítésére és a működés hatékonyságára.

A *kapcsolati képességek* kiépítése jól egészíti ki az alapvető üzleti képességeket. A mai globalizálódó világban két felfogás viaskodik egymással. Az individualista üzleti viselkedés képviselői a kíméletlen verseny, a folyamatos harc előnyeit ecsetelik. Arra hívják fel a figyelmet, hogy az „*alkalmazkodó és vonzó*” versenyben az nyer, aki különleges előnyöket nyújt a versenytársaihoz képest, és monopolhelyzetre törekszik versenytársakkal szemben. Ugyanekkor különösen a kis- és középvállalkozások számára egyre világosabb, hogy az együttműködésből származó előny egyben versenyelőny is. Milyen lehetőségeket jelent a kooperációs kapcsolati képesség?

Az *együttműködés a vevőkkel* a legegyszerűbb és a legkézenfekvőbb megoldás a vevők igényeinek mélyebb megismeréséhez és az igényekhez egyre jobban igazodó kínálat megteremtéséhez. „*A legtöbbet a vevőinktől tanultam.*” – fogalmazta meg a legfontosabb üzenetet Bojár Gábor, a Graphisoft építészeti szoftverfejlesztő cég alapító-menedzsere. Nyilvánvaló, hogy ez a kapcsolat csak akkor lehet kölcsönösen előnyös, ha a vevő igényét a cég gazdaságosan tudja kielégíteni.

Az *együttműködés a beszállítókkal* lehetővé teszi, hogy a vevő tényleg azt kapja, amit kíván, kölcsönös előnyöket nyújtó kondíciókkal. Ilyenkor az erősebb pozícióban lévő fél nem használja ki az erőfölényét, és így együtt tudnak növekedni. Erre, sajnos, többnyire csak ellenpéldát ismerünk még. Legfeljebb arra lehet példa találni, amikor éppen a beszállító fél kényszeríti ki az együttműködést azzal, hogy a sok kis beszállító egyesíti erejét, és értékesítői társulást hoz létre, hogy erősítse beszállítói pozícióját. Így már közel egyenrangú félként, sőt együttműködő félként építi kapcsolatait a felvásárlóval. Ilyen társulási kapcsolatokat építenek mostanában a szabolcsi alma- és szilvatermelők.

A *kiegészítő erősségek kihasználása* együttműködéssel segíthet abban, hogy a kis- és középvállalkozások kölcsönösen felhasználják mások erőforrásait. Több cég választja a termelési és értékesítési kapacitások és képességek kölcsönös hasznosítását. A távol-keleti gyártókapacitások felhasználása nemcsak az olcsóbb munkabérek, hanem a gyorsan hozzáférhető kapacitások miatt lehet fontos a gyártató számára, míg a kapacitások kihasználása a gyártó érdeke lehet. A

gazdasági válság több veszélybe került autókereskedést készítetett arra, hogy megszüntessék saját könyvelési részlegeiket, és közösen foglalkoztassanak egyet.

A szinergikus képességek kihasználása az együttműködéssel kapacitáspazarlás nélküli, hatékonyabb működést tesz lehetővé. A már korábban említett társulási kapcsolatok, klaszterek egyaránt kiépíthetők az értékesítésben és a beszerzésben (így indult több hazai kiskereskedelmi hálózat).

Milyen legyen a vállalkozó képességű vállalat?

Nem elég elérni, fenntarthatóvá is kell tenni a fejlődést és a növekedést, hiszen minden mozgásban, minden folyamatos változásban van. A változásokhoz csak a *vállalkozó vállalat* tud rugalmasan alkalmazkodni. Ehhez „A vállalkozó vállalat képességei” című ábrán látható öt képességet kell kialakítani: a vállalkozó vezetését, a proaktivitást, a fókuszálást, a vevőközpontúságot és a tanulóképességet. Ezt illusztrálja az „Egy vállalkozó vállalat” című keretes írás.



A vállalkozó vállalat képességei

1. *A vállalkozó vezetés* folyamatosan keresi és kihasználja az újabb üzleti lehetőségeket, bátorítja a cégen belüli fejlesztő ötleteket, megszerzi a szükséges erőforrásokat az új kezdeményezések megvalósításához. Támogató légkörben a cég alkalmazottainak helyismeretéből, vevőkapcsolatából számos ésszerűsítő, fejlesztő ötlet születhet, amivel piacképesebbé, hatékonyabbá, bővíthetőbbé lehet tenni a vállalkozást. Egy ilyen kultúrában már nem minden jó ötlet származik a tulajdonostól, amit persze nem mindig könnyű elviselni.

A tulajdonos vállalkozó legfőbb feladata a vállalkozó vezetés kialakításakor az, hogy minél előbb hozzon létre menedzsmentcsapatot, folyamatokat, struktúrákat és kezdeményezéseket támogató szervezeti kultúrát. Egy közepes ötlet egy jó menedzsment teammel nagyobb sikert hozhat, mint egy kitűnő ötlet közepes csapattal. Ebben a kultúrában a tulajdonos „üzleti angyalként” finanszírozhatja és szakmailag segítheti az új vállalkozási ötletek megvalósítását és feltételeinek megteremtését a cégen belül, ha azok illeszkednek a stratégiai célokhoz, az üzleti profilhoz. Ha nem, akkor érdemes lehet a cégen kívüli indításhoz segítséget nyújtani spin-off vállalkozásként.

2. *A proaktív viselkedés* egyrészt folyamatosan keresi a profilba vágó vagy közvetlenül kapcsolódó újabb és újabb értékesítési lehetőségeket, másrészt kezdeményezően keresi a meglévő üzleti lehetőségek jobb kihasználását. Míg az első képesség elsősorban elébe megy az igényeknek, és akár igények felkeltésére törekszik, addig az utóbbi a meglévő igények jobb kihasználására irányul.

A proaktív viselkedés meghonosítására felkészítik az értékesítőket, és néhány felkészült szakemberrel folyamatosan figyelik a piaci változásokat, új igényeket vagy a korábbi igények jelentős megváltozását. Az étkezési szokások megváltozására és a vendégvéleményeket szondázó visszajelzésekre figyelemmel a Két Korona folyamatosan átalakítja éttermi kínálatát. Ezt csak azok a cégek tudják kezdeményezni, amelyek folyamatosan figyelik a kutatásokat, és tudatosan gyűjtik a vevői tapasztalatokat.

3. *A fókuszáló stratégiai képesség* a feltörekvő, növekvő kis- és középvállalkozásokat egy jelentős veszélytől óvja meg. A fókuszáló stratégiát alkalmazó cég azt csinálja, amihez a legjobban ért, és arra törekszik, hogy azt a megcélzott piacon a legjobbként művelje, és ott vezető pozíciót érjen el. A kis- és középvállalatok többsége jelenlegi méretét, pozícióját fókuszstratégiával érte el. A vállalkozó számára az egyik kínáló lehetőség, hogy folytathatja a fókuszstratégiáját, és növekedjen, terjeszkedjen a bevált profilban. Cégépítőként „marad a kaptafánál”, ha a piaci húzóerők és az elérhető források ezt lehetővé teszik. A veszély akkor jelentkezik, ha a vállalkozó birodalomépítésbe fog és profilidegen elképzeléseket kíván megvalósítani, ráadásul a cégen belül. A kockázatcsökkentőnek tűnő, több lábon állás jegyében a vállalkozó megosztja a portfólióját és gyarapítja vagyonát. Ezzel azonban megosztja a figyelmét és az erőforrásait. Mindkét út lehet sikeres, sőt a birodalomépítő jelentős vagyonra is tehet szert, bár a híres, nagy cégek fókuszstratégiával értek fel a csúcsra.

A tulajdonos vezetőnek és a menedzsereknek éppen ezért arra kell törekedniük, hogy az adott vállalati profilon belül találják meg a növekedési potenciált és az ezt megvalósító stratégiát: legyen erejük elengedni a profilba nem tartozó vállalkozási ötleteket.

4. *A szolgáltató, vevőközpontú viselkedés* képessége azt jelenti, hogy a cég folyamatosan törekszik arra, hogy *ne csak elégedetté, de lelkesé is tegye vevőit* a piacon és ügyfeleit a cégen belül. Közismert, hogy a vevők, ügyfelek akkor lesznek elégedettek, ha elvárásaik teljesülnek, és akkor lesznek lelkesek, ha a vártnál többet kapnak.

A vevőközpontú viselkedés meghonosítása érdekében a cégnek olyan eljárásokat kell kialakítania, amelyekkel folyamatosan figyeli a vevők igényeit és reagálását, feltárja a rejtett és kitalálja felkelthető igényeiket, ezeket folyamatosan feldolgozza, és megteszi a szükséges lépéseket az elégedettség és a lelkesedés kiváltása érdekében. Ma már közismertek a vevői elégedettség felmérésére alkalmas módszerek (pl. Net Promoter Score, NPS), az ügyfélszolgálatok működtetése, és új fejleményként – legalábbis a fogyasztói piacon – az interneten megjelenő vevői reakciók háttérelmezése és az erre történő reagálásokat megvalósító folyamatok.

5. *A folyamatos tanulás képessége* szervezetté teszi a cég különböző területein felhalmozott tudást, és ezt hozzáférhetővé teszi mások számára a cégen belül.
[A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai]

Ugyanekkor folyamatosan keresi és fejleszti a cég munkatársait, hogy azok képesek legyenek az újdonságok befogadására, alkalmazására és új értékek előállítására.

A vállalkozó vállalatban törekednek arra, hogy dokumentálják a felhalmozott tudást, és tanulási, továbbképzési megoldásokat hoznak létre és működtetnek. A fenntartható fejlődésben a kiváló szakemberek és menedzserek játszanak kulcsszerepet. Sok esetben külső igazgatósággal bővítik tudásukat, kapcsolatukat és építenek maguk köré egészséges kontrollt. A jövőbeli siker záloga a kulcsemberek toborzása, kiválasztása, beillesztése, folyamatos fejlesztése, együttműködése, motiválása és megtartása.

Egy vállalkozó vállalat

A Develor Tanácsadó Zrt. 1992-ben alakult a holland Door tréningcég magyarországi franchise-partnereként. Két pályakezdő vállalkozó, Szelecki Zsolt és Szűcs Imre felismerték a formálódó tréningpiaci lehetőségeket, és ehhez külföldi partnert kerestek a know-how megszerzése érdekében. A cég lassan, ingadozva növekedett. A 90-es évek végére a két tulajdonos érdeklődése más irányba fordult, és egy ügyvezető menedzsert bíztak meg azzal, hogy a céget új növekedési pályára állítsa.

Pozvai Zsolt, az új menedzser, a piac bővülését felismerve új, fókuszáltabb stratégiát és új üzleti modellt választott. A cég profiljában radikálisan csökkentették az általánosabb vezető- és személyes készségfejlesztési programokat, helyettük az értékesítési tréningekre és a kapcsolódó tanácsadásra fókuszáltak. Ez a szolgáltatáscsomag jobban mérhető értéket, kimutatható hasznot nyújtott a megrendelőknek. Létrejött a pozitív értelemben vett tréning nagyüzem, ahol jól kitalált, részleteiben kidolgozott standard modulokból építkező, de a végrehajtáskor már erősen testreszabott nagyszámú értékesítési tréningeket tartottak. Kik? Olyan másodgenerációs trénerok, akik rendelkeztek értékesítési tapasztalatokkal, hitelesen tudták képviselni és színesíteni a standard tananyagot. Belső továbbképzésekkel és vizsgarendszerrel folyamatosan fejlesztették saját tréneriket, ugyanekkor bátorították őket, hogy osszák meg tapasztalataikat, hogy ezeket beépíthessék a többi tréner által is használt tananyagokba.

2003-ban a cég elszakadt a Doortól és Develor néven önálló pályára lépett. A versenytársakkal ellentétben a Develor azáltal ért el versenyelőnyt, hogy az egyedi igényeket kielégítő vevőkiszolgálást ügyesen kombinálta a működési kiválósági modell használatával. Ezt szolgálták a standard modulokból összeállított tananyagok, a jól felkészített trénerok, a háttértámogatást nyújtó személyzettel olajozottan működő folyamatok. Eközben a cég folyamatosan törekedett arra, hogy ügyfeleinek mindig többet nyújtson a megrendelnél. Szolgáltatói szemléletük gyakorlati megvalósítását mutatta, hogy külön díjazás nélkül magára vállalta az ügyfelektől a szakképzési támogatás igénybevételéhez kapcsolódó adminisztráció jelentős részét. A cég munkatársai folyamatosan figyelték az ügyfelek visszajelzéseit egyéni konzultációkkal, fórumok szervezésével. A vevői és a tréneri visszajelzések, a nemzetközi trendek felhasználásával – a főbb versenytársaktól eltérő módon – egy dedikált belső fejlesztési csapat foglalkozott a termékek és szolgáltatások

folyamatos megújításával, többszörösen felhasználható tananyagga alakításával, betanításával. Nem mentek sokkal a piaci igények elé, de mindig tudtak új megoldásokat javasolni ügyfeleiknek problémáik megoldásához.

A belföldi piaci lehetőségek jövőbeli korlátait felismerve, a növekedési ambíciótól vezérelve a Develor proaktívan megkezdte regionális leányvállalatainak létrehozását a környező és lassan a távolabbi országokban is. Így épített ki hídfőállást a cég Pozsonyban, Prágában, Bukaresten, Isztambulban és 2010-re már 11 országban.

A válság természetesen ezt a céget is keményen sújtotta. A belföldi piac visszaesésére egyrészt költség- és létszámcsökkentéssel, másrészt koncepcióváltással, proaktív termékfejlesztéssel, belső továbbképzésüket megtartva, további regionális terjeszkedéssel és a működési kiválóság további erősítésével reagált. Építenek a cégben felhalmozott, dokumentált tudásra és azt most már regionális szinten standardizálják és hasznosítják. A Develor vállalkozó vállalként a legjobb úton jár ahhoz, hogy a legjelentősebb regionális tréner tanácsadó céggé váljon.

Zárszó

Nem mindenki akarja megmászni a Himaláját. Van, aki a János-hegyi sétában leli az örömét, míg mások még csak sétálni sem szeretnének. Ugyanígy, a vállalkozók egy kisebb csoportja jelenetős nemzetközi szereplő akar lenni, mások egy szolid, jó céget akarnak működtetni, még többen a vállalkozók közül éppen csak el akarják tartani magukat és családjukat. És persze sokan vannak, akiknek eszük ágába sem jut vállalkozni. Egyik sem jobb a másiknál, csak más.

Az a vállalkozó viszont, aki a további növekedést választja, az tartson ki ambíciója mellett. Korábbi sikereire építve gondolja újra küldetését, növekedési céljait, stratégiáját, építse tovább csapatát. Erősítse tovább cégének jól működő üzleti, kapcsolati és vállalkozói képességeit, és hozza elfogadható szintre a gyengeségeit, ha tudja. Fogadja el a környezeti hatásokat adottságként, és alkalmazkodjon a körülményekhez, vagy keressen kedvezőbb környezetet. Ne fecséreljen túl sok energiát a nehezen befolyásolható feltételek megváltoztatására.

Szövegközi kiemelésre alkalmas mondatok

A kis- és középvállalatok tulajdonosainak csak öt maximum 15 százaléka akar növekedni.

Minden növekedést mutató vállalkozásban ott található legalább egy különlegesen ambiciózus vállalkozó, aki jobb és erősebb akar lenni másoknál.

Nem minden cég és nem minden iparág alkalmas a növekedésre.

Érdeemes újragondolnunk, hogy kik voltak a tényleges vevőink, és ők miért fizettek nekünk.

A kis- és középvállalkozások számára egyre világosabb, hogy az együttműködésből származó előny egyben versenyelőny is.