EFOP-3.5.1-16-2017-00001 „Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú továbbképzések fejlesztése”

A Sonnenenergie Kft. a növekedés útján

Esettanulmány

DR. HUSZÁK LORETTA

EFOP-3.5.1-16-2017-00001

Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú továbbképzések fejlesztése

Budapesti Corvinus Egyetem

© Huszák Loretta

Felelős kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem

Olvasószerkesztő:

Corvinus Case Studies sorozat
CCS-1/22

Készült a Budapesti Corvinus Egyetem digitális nyomdájában

Nyomdavezető: Dobozi Erika

Tartalom

1. Bevezetés 3
2. Cégtörténet 3
3. Fejlődési szakasz 4
4. Alapító tulajdonosok 5
5. Termékek és szolgáltatások 5
6. Fő menedzsment funkciók 7
7. Alapvető gazdasági adatok 8
8. Üzleti modell 10
9. Értékajánlat 10
10. Piaci környezet 11
    10.1. A hazai megújulóenergia-piac 11
    10.2. A hazai szabályozás rendszere, várható jövőbeli változások 14
    10.3. A német partner 14
    10.4. Versenytársak 15
11. Feldolgozást segítő kérdések 16
12. Hivatkozások 17

1. Bevezetés

Jelen esettanulmány célja egy magyar vállalat, a Sonnenenergie Kft.[1] tevékenységének, szervezeti működésének bemutatása azzal az oktatási céllal, hogy a hallgatók fel tudják térképezni, milyen növekedési, továbbfejlődési lehetőségei vannak egy stabil háttérrel rendelkező cégnek. A szerző szándékai szerint az esettanulmány segít megérteni és értelmezni azokat a szempontokat, amelyek szerepet játszanak a vállalkozások sikeres működtetésében, növekedésében és lehetőséget teremtenek akár további terjeszkedésre is.

A Sonnenenergie Kft. a megújuló energiaforrások hasznosításának évtizedes tapasztalatát kínálja Magyarországon ügyfelei részére. Termékeikkel komplex megoldást biztosítanak a villamosenergia-előállításra, fűtésre, hűtésre, melegvíz készítésre és akár medencefűtésre is, legyen szó családi házról vagy ipari méretről. Mindezeket csúcsminőségű napelem, napkollektor, hőszivattyú, pellet tüzelésű berendezések teszik lehetővé, melyeket forgalmaznak. Kizárólag első osztályú és minőségi termékeket kínálnak, amelyeket a több évtizedes tapasztalattal rendelkező gyártóktól közvetlenül szállítanak le az ügyfelekhez. A tervezéstől a kivitelezésen keresztül a beüzemelésig mindent elvégeznek, így a teljes gépészeti beruházás felelősségét vállalják. De akár a pályázatírás, vagy az áramszolgáltatóval való ügyintézés feladatait is átveszik.

Miután az olvasó megismerkedett a cég történeti hátterével, áttekintjük, hogy milyen gyakorlati kérdéseket kell és érdemes megválaszolni, mielőtt a cégvezetés meghozza a jövőbeli stratégiai döntéseket. Az esettanulmány szerves részét képezi az elemzett cég értékajánlatának; kitér a cég üzleti modelljének, szervezeti felépítésének bemutatására, az érintett iparágnak és az annak jövőjét befolyásoló tendenciáknak az áttekintésére, valamint mindazoknak a stratégiai döntési helyzeteknek az összefoglalására, amelyek előtt a vállalat áll. Az eset külső szakirodalmi források, valamint belső vállalati dokumentumok, interjúk alapján került összeállításra.

2. Cégtörténet[2]

A Sonnenenergie Kft. egy egyszemélyes vállalkozásból nőtte ki magát kisvállalkozássá. A cég a megújuló energia felhasználásának területén tevékenykedik kereskedő-szolgáltatóként, jelenleg kizárólag Magyarországon. Főbb tevékenységi köre a napenergia és a geotermikus energia hasznosítására szolgáló eszközök kereskedelme és az ezekhez kapcsolódó szolgáltatásnyújtás.

A céget 2002-ben alapította Nagy József és Kiss Éva, férj és feleség, akik a mai napig a cég vezetői és egyedüli tulajdonosai. Az alapítás hátterében közrejátszott egy régi családi barát, aki akkoriban a Sonnenenergie AG német vállalatnál dolgozott. Az ő közbenjárásával Nagy József meglátogatta a gyárat, ahol betekintést nyert a napkollektoros rendszerek működési elvébe is. A házaspár ekkor döntötte el, hogy e technológiát kereskedőként behozzák Magyarországra. A német cég hozzájárult ahhoz, hogy nevüket felhasználják, innen ered a Sonnenenergie Kft. elnevezés.

Kezdetben egy pincelakásból kialakított irodában kapott helyet a legtöbb ember számára ekkor még ismeretlen technológiát alkalmazó, megújuló energiaforrásokkal foglalkozó kisvállalkozás. Már az első évtől kezdve profitábilis volt a működése, így az alapító ügyvezető bizakodva tekintett

[1] A vállalat kérésére nem a valódi cégnevet használjuk.

[2] Az esettanulmány elkészítéséhez Beleznai Csanád, Unyi Attila és Bende Gabriella, a BCE ’Vállalkozás és globális piac’ c. mesterszakos tárgyának hallgatói aktívan hozzájárultak. Ezért külön köszönet illeti őket.

a jövőbe. Sikere titka abban rejlett, hogy minden terméket, amit behozott az országba, előbb intenzíven tesztelt, így biztos lehetett az eszköz hatékony működésében és a minőségben. Csak ezt követően kínálta ügyfeleinek a berendezéseket. A gyakorlati tudás és a magas minőség volt számára a legfontosabb, és ez az értékrend a mai napig jelen van a cég kultúrájában.

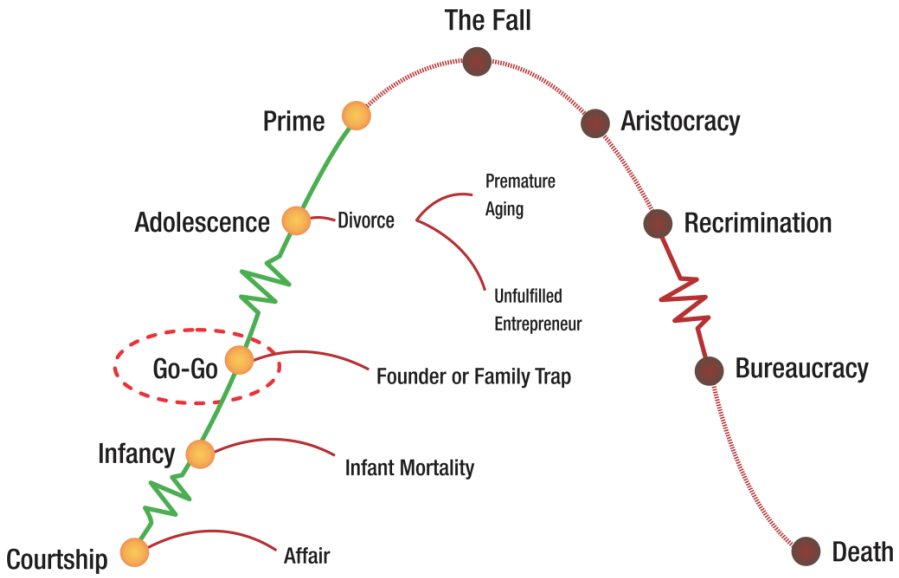
A cég gyors fejlődésnek indult, amit a gazdasági válság ugyan lelassított, de nem állított meg. 2009-ben a cég új székhelyre költözött, amely a magyarországi megújulóenergia-ipar mint piac fejletlenségét tekintve merész lépés volt. Az új székház lehetővé tette a munkavállalói állomány bővítését, és az ügyfelek számára is sokkal megbízhatóbb és professzionálisabb hatást keltett.

A 2010-es évektől az alternatív megoldások egyre inkább kezdtek elterjedni Magyarországon. A modern technológia köztudatban való elterjesztésében Nagy József, mint a Sonnenenergie Kft. ügyvezetője is nagy szerepet vállalt. Cikkeket jelentetett meg különböző magazinokban, újságokban, kiállításokon vett részt és előadásokat tartott. Ennek elismeréseként több díjat és elismerést kapott az évek során, például a Telecom „Fenntarthatósági tudatformálás, oktatás”" kategóriában 2013-ban odaítélte a cégnek a Delfin Díjat; 2014-ben Üzleti Etikai Díjat nyertek.

3. Fejlődési szakasz

Egy cég stratégiai fejlődési lehetőségei szempontjából rendkívüli jelentőséggel bír, hogy mely életszakaszban található éppen. A vállalatnövekedési modellekkel foglalkozó kutatók (Hanks et al., 1993; McMahon, 1998) egyetértenek abban, hogy a vállalkozások növekedése jellegzetes szakaszokból áll. Egy-egy szakaszt hasonló piaci viselkedés, szervezeti és vezetési problémák jellemeznek. A Sonnenenergie Kft. aktuális fejlődési szakaszának meghatározásához Ichak Adizes: *Managing Corporate Lifecycles* című könyvét használtuk. Azért ezt a modellt alkalmazzuk, mert az elemzett vállalat kereskedelmi és szolgáltató tevékenységet nyújt, és a hagyományos növekedési potenciállal bíró vállalatok közé sorolható.

Adizes (2018) a vállalatok fejlődési ciklusát tíz lépésben határozta meg. Az egyes szakaszokat a következő ábra foglalja össze:



1. ábra: A vállalati életciklus tíz állomása
Forrás: Adizes (2018)

A következőkben áttekintésre kerülnek a vállalati életciklusok Adizes modelljében, így meghatározhatóvá válik, hogy a Sonnenenergie Kft. melyikbe sorolható.

A Courtship, azaz az udvarlás szakaszban a vállalkozók megpróbálják körvonalazni a vállalkozásalapítással kapcsolatos ötleteiket. A csecsemőkor szakaszban a vállalatvezetők folyamatosan áthelyezik fókuszukat az ötletek generálásáról a kézzelfogható eredmények elérésére. Szigorú szabályok, eljárások még nem jellemzik a céget: a vállalkozók tapasztalatukat és szakértelmüket felhasználva oldják meg a felmerülő problémákat. Gyakori, hogy mivel mindent saját maguk akarnak elvégezni, hosszú munkaórákat töltenek minden nap a vállalkozás működtetésével.

A Go-Go szakaszban a vállalat folyamatosan növelni tudja az értékesítéseit. A vállalkozók még mindig minden döntést a saját kezükben próbálnak tartani. A serdülőkor (adolescence) szakaszban a vállalat az értékesítésekre fordítja elsődlegesen a figyelmét, a szervezeti kultúra fejlesztése sok esetben még kevésbé dominál. Ennek köszönhetően konfliktusos helyzetek alakulhatnak ki. A tulajdonos próbálja a döntési jogköröket még mindig saját magánál tartani, de ez egyre kevésbé sikerül. Rendszerek kialakítására van szükség.

A felnőttkorban a szervezet pontosan tudja, hogy mit kell tennie a profitábilis működés érdekében. Kialakulnak és megszilárdulnak a szervezeti struktúrák. A vezető már nem szeretne mindenről saját hatáskörben dönteni, megbízik az alkalmazottakban és delegálja a feladatokat. A rugalmas működés következtében a szervezet képes az új piaci lehetőségekre aktívan reagálni. (Adizes, 1996; Bogáth, 2015)

4. Alapító tulajdonosok

A céget Nagy József és Kiss Éva alapította 2002-ben. Az aktuális céginformációk szerint 2018-ban is ők ketten a kizárólagos tulajdonosai a cégnek (Céginformáció, 2018). A gazdasági vezető által készített beszámoló szerint a köztes időben sem volt változás a tulajdonosok körében, tehát külső befektető tulajdonosokat nem vontak be, és a céget sem részben, sem egészben nem értékesítették.

5. Termékek és szolgáltatások

Kezdetben még csak napkollektorok kereskedelmével foglalkoztak, de évről évre bővítették a portfóliójukat mind termékek, mind szolgáltatások terén. Jelenleg az alábbi termékekkel foglalkoznak: napkollektor, napelem, hőszivattyú, fancoil, pellet kazán és kandalló, faelgázosító és faapríték kazán berendezések forgalmazása, szellőzéstechnika, elektromos fűtés és medencefűtés rendszer kialakításához kapcsolódó szolgáltatások. Elmondásuk alapján lényegében teljes épületgépészeti kivitelezéseket is végeznek, ami a fent említett eszközök beszerelése mellett még sok egyéb tevékenységet is tartalmaz. Ahogy a bevezetőben kitértünk rá, szolgáltatásaikat tekintve a tervezéstől a kivitelezésig minden részfolyamatot ellátnak, komplex megoldást kínálnak fűtésre, hűtésre és áramtermelésre. De akár a pályázatírás, vagy az áramszolgáltatóval való ügyintézés feladatait is átveszik. Missziójuk is jól leírja ezt: „energiatakarékos és alternatív fűtési-hűtési-árutermelési megoldások biztosítása a magyarországi családoknak”.

A vállalati honlap alapján a következő termékeket forgalmazzák és szolgáltatásokat nyújtják:

- **Napkollektorok:** Jelenleg két típusú napkollektort forgalmaz a vállalat (Euro L42 HTF és Euro L20 AR). A napkollektorok gyártója a Sonnenenergie AG nevet viselő német cég. A fogyasztók döntését elősegítendő, összehasonlító táblázatok és csomagajánlatok állnak rendelkezésre. Fontos kiemelni, hogy csak ezeket a legmagasabb minőséget képviselő, Németországban készült kollektorokat forgalmazzák, magyarországi kizárólagos forgalmazóként.
- **Napelem:** Napelemek tekintetében a választék szélesebb. A SolarWatt, Hyundai és REC vállalatok termékei találhatók meg a kínálatukban. Ezen felül minden, a napelemes rendszerek üzemeltetéséhez szükséges műszaki berendezés is helyet kap a választékukban. A fogyasztókat itt is csomagajánlatok segítik a megfelelő rendszer kiválasztásában.
- **Hőszivattyú:** Gorenje, Olimpia, Panasonic márkák közül választhatnak az ügyfelek. A termékek más-más árkategóriát képviselnek, ezáltal megkísérelve a fogyasztói igények legmagasabb arányú lefedését. Csomagok itt is rendelkezésre állnak. Több, a tulajdonossal készült videóinterjút megtekintve ezzel a termékcsaláddal elsősorban az alacsonyabb jövedelmű ügyfeleket célozták meg.
- **Pellet kazán:** Windhager, Calux és Coolwex gyártók által készített, több méretben elérhető terméket forgalmaznak. Csomagok itt is elérhetőek. Szintén a kisebb jövedelmű, de a takarékosságot, környezettudatosságot szem előtt tartó fogyasztók igényeinek kielégítésére került a portfólióba.
- **Pellet kandalló:** A Windhager cég vízteres és légfűtéses pellet kandallóit forgalmazzák. A környezettudatos és takarékos kandallót keresőknek ajánlják. A termék egyszerűsége miatt csomagban történő értékesítésére nincs lehetőség.
- **Faelgázosító kazán:** Windhager és ASTRA márkájú faelgázosító kazánokat forgalmaznak. A hagyományos tüzelésű kazánokhoz képest ez egy magasabb hatékonyságot biztosító kazánrendszer. Takarékos megoldást kereső vásárlóiknak ajánlják.
- **Faapríték kazán:** Ipari és irodai felhasználásra is nyújtanak megoldásokat a Windhager, ETA és HERZ márkájú faapríték kazánok értékesítésével.
- **Szellőzéstechnika:** Központi és fali hővisszanyerős szellőztető rendszereikkel szintén az energiatakarékos megoldásokat kereső vásárlókat célozzák. Több külföldi gyártó termékét forgalmazzák. A termékeik többféle kiszerelésben érhetők el, így téve eleget a felhasználói igényeknek.
- **Medencefűtés: A forgalmazott Xagem és Brilix hőszivattyúk** minőségben, megbízhatóságban, árban és teljesítményben is optimális medencefűtést garantálnak. Mivel ez a technológia a környezeti hőmérsékletet is felhasználja a fűtés során, így energiatakarékos megoldást nyújt.
- **Elektromos fűtés:** Bár a magyarországi magas energiaárak miatt nem ajánlják elsődleges megoldásként, termékpalettájukon mégis megtalálhatók az elektromos fűtést megvalósító eszközök is. Ennek elsődleges oka, hogy a napkollektorok nem tudják minden időjárási körülmény között kiszolgálni a fűtési igényeket, így szükséges további eszközök beszerelése. A norvég NOBO cég elektromos fűtőpaneleit forgalmazzák.
- **Hitelügyintézés, tanácsadás, pályázatírás, finanszírozás helyszíni felmérés, árajánlat:** A megrendelők számára az előkészítés minden lépésében segítséget nyújtanak.
- **Beüzemelés, házhoz szállítás, villanyszerelés:** Nemcsak értékesítéssel, hanem az eszközök beüzemelésével is foglalkoznak.
- **Karbantartás / szerviz:** A szolgáltatásportfólió teljességének érdekében az értékesített és beüzemelt termék szervízelését is elvégzik bizonyos időközönként.
- **Nagykereskedelem:** A méretéből adódóan a cég már nem képes olyan árakon dolgozni, mely a kisebb megrendelések kielégítését költséghatékony módon megvalósíthatóvá teszi.

A cég továbbá számos gyártó kizárólagos beszállítója Magyarországon. Ezek alapján adott volt a döntés egy webáruház létrehozása mellett, így már egyéni vállalkozók, kisebb cégek termékmegrendeléseinek is eleget tudnak tenni.

- **Okos otthon:** Az okos otthon szolgáltatás elsődlegesen az előbb említett termékek vezérléséhez kapcsolódó eszközök beüzemelését jelenti, így azt mondhatjuk, hogy a vállalat „önkényes módon" értelmezte a definíciót. Az elnevezés nemzetközi értelmezésében ugyanis a multimédia-alapú és biztonsági megoldások meglétét is feltételezi. (Housinglin, 2003; Investopedia, 2018; SmarthomeUSA, 2018)

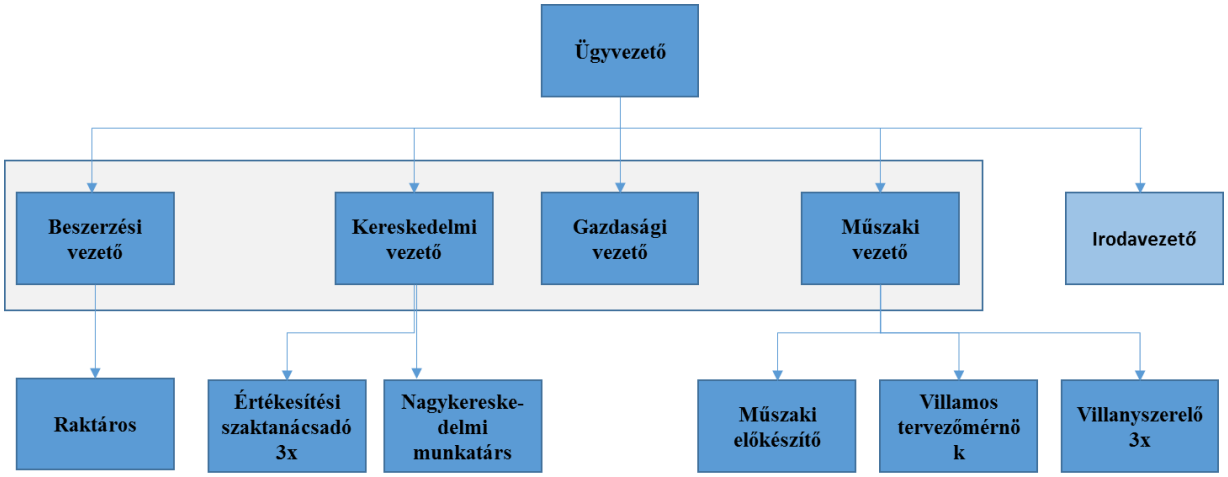
Az egyes termékek és szolgáltatások számbavételét követően jól kimutatható a korábban tárgyalt fejlődési szakaszok mentén, hogy a szervezet jelenleg rugalmasan tud reagálni az újonnan megjelent fogyasztói igényekre, dinamikusan képes bővíteni termék- és szolgáltatás-portfólióját. A termékekről elmondható, hogy ma már egyik sem tekinthető forradalmi jellegűnek, mindegyikük több éve elérhető a piacon.

A fűtés és otthoni energia előállítás piacán számos megoldás érhető el és egyik sem volt képes domináns szereplővé válni a fogyasztók körében. Ez főként annak köszönhető, hogy alkalmazásuk külső adottságokhoz (pl. éghajlat) kötött, így területenként más és más technológia alkalmazása válik szükségessé.

6. Fő menedzsment funkciók

A vállalati növekedéssel, fejlődéssel együtt kell, hogy járjon a szervezeti struktúra átalakulása. A szervezet akkor tud a legjobban működni, ha alkalmazkodik a külső és belső adottságaihoz (Bogáth, 2015). Mégis Kadocsa (2012) kutatásában arra világít rá, hogy a magyar kkv-k kevésbé látják szükségesnek a szervezetfejlesztést a nagyobb teljesítmény eléréséért.

Az elemzett vállalatot szervezeti felépítése szerint három szintre oszthatjuk. Az első az ügyvezetőt tartalmazza, a második a funkcionális vezetőket, a harmadik a funkcionális területekhez tartozó feladatok végrehajtását végző kollégákat. A pontos felépítés a következő ábrán látható:

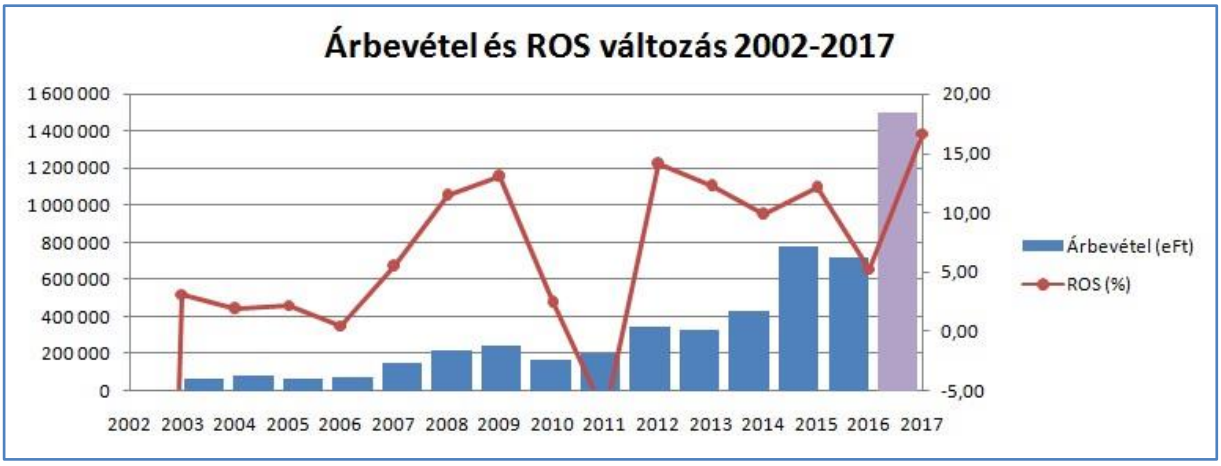


2. ábra: A Sonnenenergie Kft. szervezeti felépítése
Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti ábra alapján jól látszik, hogy a Sonnenenergie Kft. már felismerte, hogy az elért mérete alapján szükség van a menedzsment funkciók szétbontására. A tulajdonosok már nem lennének képesek egyedül ellátni minden funkciót. Ennek mentén meghatározásra kerültek funkcionális szervezeti egységek, úgymint beszerzési vezető, kereskedelmi vezető, gazdasági vezető és műszaki vezető pozíció.

7. Alapvető gazdasági adatok

A Sonnenenergie Kft. utolsó éves árbevétele (2017) 1 493 597 000 HUF volt (Céginformáció, 2018). Az utolsó létszámadat alapján 27 fő alkalmazottal dolgozott. A vállalat évről évre erősítette pénzügyi stabilitását, de a 2011-es évtől kezdett növekedni a piaci fejlődést követve, mint az alábbi összesítő ábrán is látható. Így ezen időszak pénzügyi helyzetét releváns áttekinteni, amelyet publikus beszámolók alapján készítettünk el az árbevétel arányos nyereségre vonatkozóan.

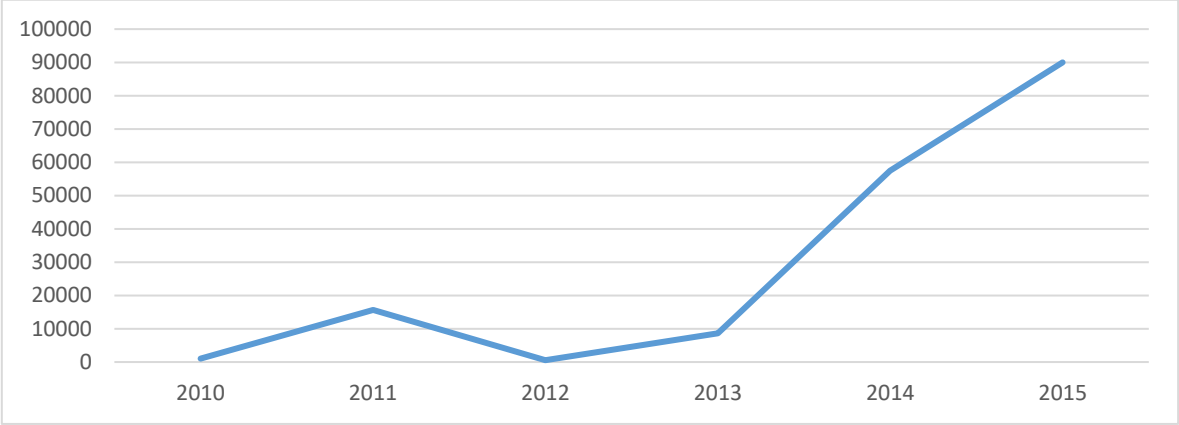


3. ábra: A Sonnenenergie Kft. árbevétele (eFt) és ROS (%) 2002 és 2017 között
Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus beszámoló (2018) alapján

Az árbevétel-arányos eredmény (ROS) 2010-es és 2011-es zuhanása, negatív tartományba esése egy hitel végtörlesztéséhez köthető, azonban az ezt követő években is erősen ingadozott. Ez a hullámzó eredmény a folyamatosan változó piac alakulásából fakad. Az ügyvezető elmondása alapján a 2016-os év gyenge évnek számított, annak ellenére, hogy az árbevétel csak minimálisan csökkent, de az árbevétel-arányos nyereség jelentősen alacsonyabb volt az előző évinél. Ennek oka az erős verseny hatására történt kényszerű árcsökkenés volt.

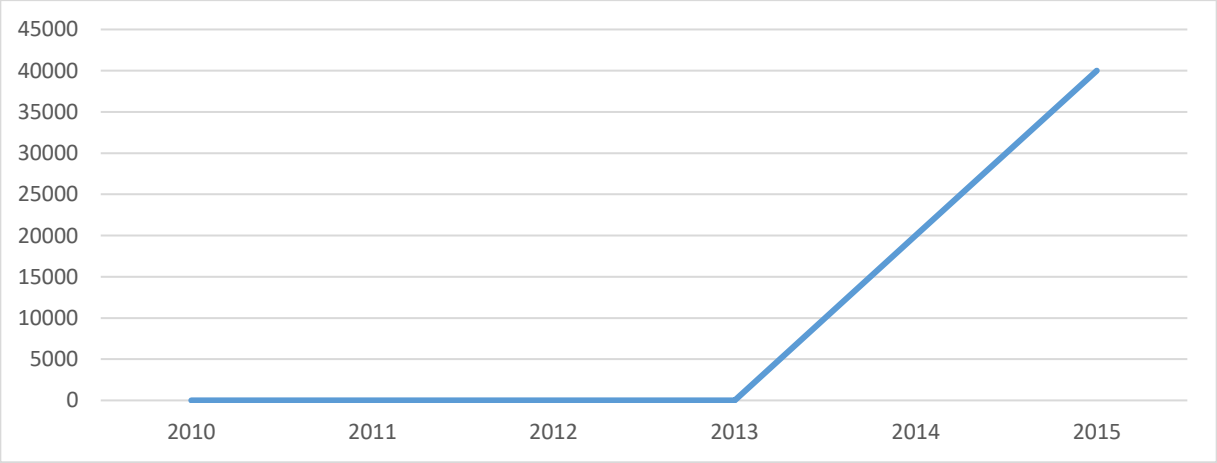
Az árbevétel és ROS változását bemutató ábra alapján is megállapítható, hogy a vállalat életciklusának egy érett szakaszában van, hiszen a cég árbevételének jelentős százalékát teszi ki a nyereség. A pozitív eredmény elérése egyébként már a cég működésének első évében megvalósult.

A rendelkezésre álló pénzeszközök elemzése azért lehet érdekes a vállalat szempontjából, mert a stabil pénzügyi alapok megléte lehetőséget teremt további fejlesztések megvalósítására, esetleg új piacra való belépésre.



4. ábra: A Sonnenenergie Kft. pénzeszközeinek (eFt) változása 2010 és 2015 között
Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus beszámoló (2018) alapján

Jól látható a már tárgyalt hitel végtörlesztésének hatása is, mely alapján a vállalat nem tudta számottevően növelni a pénzeszközeit a 2010 és 2013 közötti időszakban. Mindez annak ellenére történt így, hogy a következő ábrán látottak alapján osztalékot sem vettek ki a vállalatból a tulajdonosok az adott időszakban.



5. ábra: A Sonnenenergie osztalék kifizetése (eFt) 2010 és 2015 között
Forrás: Saját szerkesztés Elektronikus beszámoló (2018) alapján

A 2013-as évtől azonban megfordult ez a trend. A vállalatban megkezdődött a pénz felhalmozása, mely alapján arra következtethetünk, hogy a tulajdonosok vagy egy nagyobb befektetésre gyűjtik a forrásokat, vagy pedig jelenleg nem látják még tisztán, hogy milyen irányba kellene a céget tovább fejleszteni. Hosszú távon azonban mindenképp szükséges a források ésszerű felhasználása, ugyanis most „csak” pénzeszközként parkol a vállalat számláján.

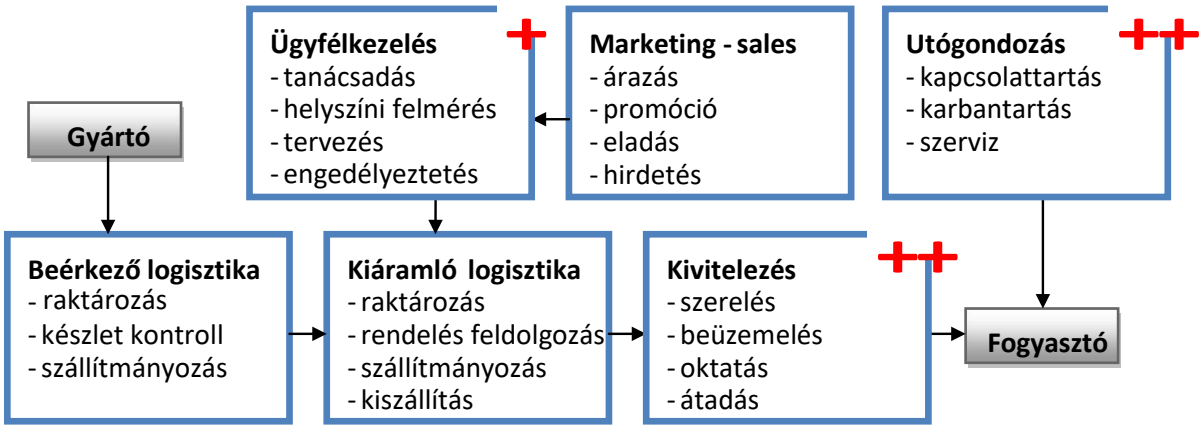
8. Üzleti modell

Ahogy már kitértünk rá, a vállalat német gyártású napkollektorok és egyéb fűtési-hűtési elektronikai termékek forgalmazásával, valamint épületgépészeti tervezéssel, kivitelezéssel és egyéb járulékos szolgáltatások nyújtásával foglalkozik. A Sonneneregie Kft. ügyfelei elsőként a lakossági szegmensből kerültek ki, később viszont megjelentek vállalatok, intézmények, iskolák stb. is mint végfelhasználói ügyfelek. Ahogy fejlődött a piac, kezdtek B2B vásárlók is megjelenni, így 2012-ben nagykereskedelmi tevékenységet is elindított a vállalat. A nagykereskedelmi részleg gyorsan tudott növekedni, így az ebből származó forgalom 2017-ben meghaladta a kiskereskedelmi forgalmat (Beleznai, 2017).

A jelenlegi üzleti modell a pénzügyi adatok alapján optimális a vállalat számára. Megfelelő hátteret biztosít, hogy a környezeti változásokra dinamikusan tudjon a cég reagálni, megőrizve domináns szerepét a piacon.

9. Értékajánlat

A számos márkára vonatkozó kizárólagos kereskedelmi jog mindenképp kiemelkedővé teszi a céget a versenytársak közül a magyarországi piacon. A 6. ábra részletesen bemutatja a cég értékajánlatát. A gyártást, ahogyan azt már korábban jeleztük a tanulmány során, nem a Sonnenenergie Kft. végzi, hanem több termékbeszállítóval is dolgoznak. A logisztikai, ügyfélkezelési, marketing-, kivitelezés és utógondozás tevékenységeket azonban a Sonnenenergie Kft. munkatársai látják el.



6. A Sonnenenergie Kft. értéklánca
Forrás: saját szerkesztés

A vállalat célcsoportja három kategóriába osztható, így az értékajánlatot eszerint kell vizsgálni:

- Végső fogyasztók (háztartások) és vállalati fogyasztók számára képződő érték:
  - Magas minőség
  - Biztonságos megoldás

    - Teljes körű szolgáltatási portfólió (nem kell több vállalkozást bevonni az implementációba)
    - Tanácsadói szolgáltatás az implementációval, pályázatokkal, pénzügyi részletekkel kapcsolatban egyaránt
    - Tőkeerős cég, mely a garanciális feltételeket képes lesz betartani évek múltán is
    - Vevőközpontúság (Üzleti Etikai Díj)
    - Folyamatos ügyféltámogatás (support)

- Nagykereskedelmi üzletág vevői
    - Online vásárlás lehetősége
    - Vásárlás egyszerűsége
    - Gyors kiszállítás
    - Műszaki támogatás a megfelelő implementációval kapcsolatban
    - Kizárólagos beszerzési csatorna számos márka esetében

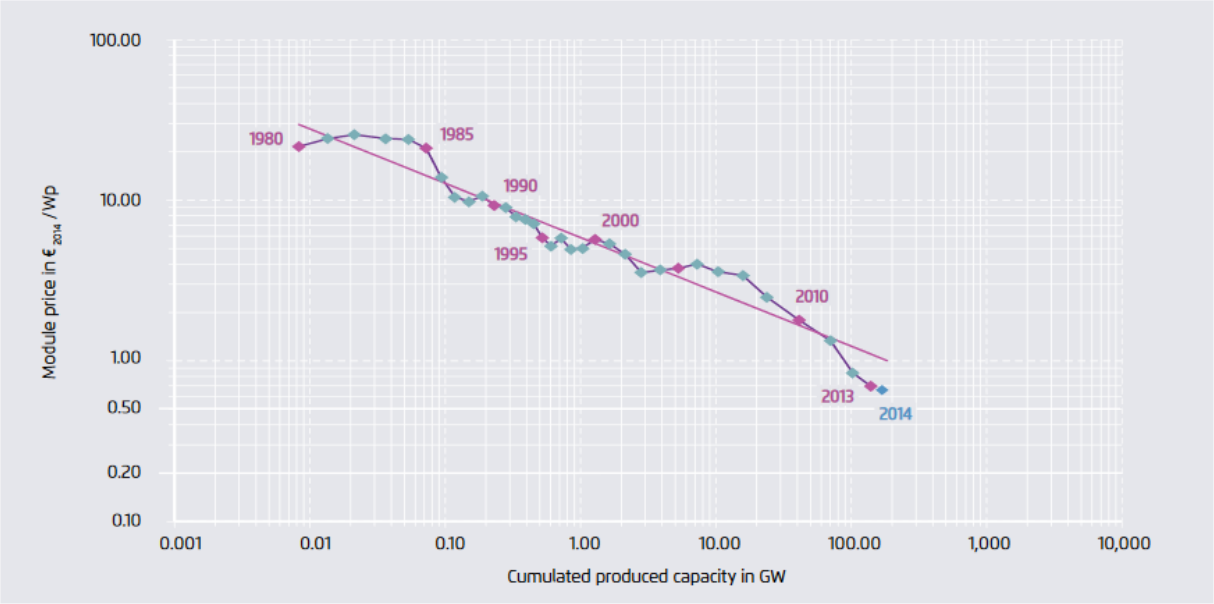
10. Piaci környezet

A vállalat belső működésének elemzése után az iparág működését szeretnénk bemutatni. Egy kereskedő és szolgáltató, tehát nem gyártó vállalatról van szó, de fontos megérteni néhány piacspecifikus tényezőt, mint például a megújulóenergia-piac szabályozás működését, mert ezek kihatnak például a termékek fogyasztói áraira, a lehetséges árrésre, a kereslet mértékére is (Czakó – Reszegi, 2010).

10.1. A hazai megújulóenergia-piac

Hazánkban – a világ többi országához hasonlóan – egyre nagyobb teret hódít a napból származó energia közvetlen energiatermelésre való felhasználása. A vállalat 2002-es indulásakor azonban a megújulóenergia-piac még nem létezett Magyarországon.

Napelem gyártás régóta zajlik a világban, de a 2010-es év környékén robbant be igazán a köztudatba és a médiába, globális szinten. A napenergia terjedése 2015-öt követően felgyorsult mind a háztartási kiserőművek, mind a nagyobb napelem-parkok tekintetében. Az egyre hatékonyabb gyártástechnológiának és a növekvő kapacitásokkal elért méretgazdaságos termelésnek köszönhetően drasztikusan lecsökkent a napelem 1 watt-ra vetített bekerülési költsége. Az alábbi ábra szemlélteti a változás mértékét.



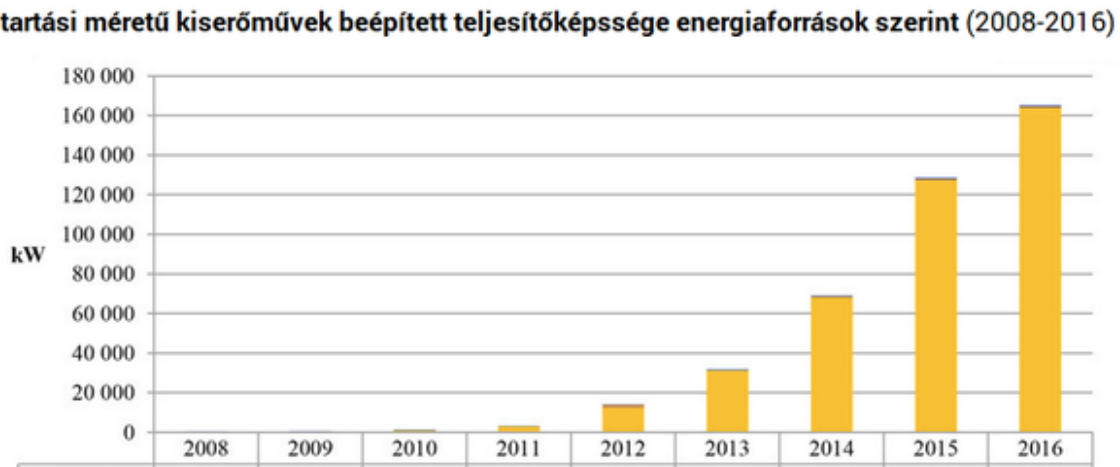
7. ábra: A napelem cellák árának változása 1980 és 2014 között
Forrás: Fraunhofer ISE (2015, p. 29.)

A napenergia mindazonáltal továbbra is csak kis hányadát teszi ki a magyar megújuló áramtermelésnek, bár fejlődése töretlen. 2015-ben a bruttó magyar villamosenergia-termelés 10,5%-a (3159 gigawattóra) származott megújuló forrásból, ennek azonban csak 3%-a volt napenergia.[3] Az áramtermelés lényegében kizárólag a fotó villamosság elvén működő naperőművekkel történik. Az áramtermelés mellett a napkollektorokkal való hőtermelés is jelen van az országban (Tamásné Szabó, 2015).

A magyar napelemes piac az évtized elején indult, így nagyon fiatal iparágról beszélünk. Látva a lehetőséget, ekkor indítottak nagyon sok vállalkozást országszerte. A magyar fotovoltaikus erőművek többsége háztartási méretű kiserőmű. A háztartási méretű kiserőművek olyan kisfeszültségű (1 kV-nál nem nagyobb feszültségű) hálózatra csatlakozó kiserőművek, amelyek csatlakozási teljesítménye egy csatlakozási ponton nem haladja meg az 50 kVA-t (Energiahatékonyság, 2017). Ezeket jellemzően családi házak és más épületek tetőzetén helyezik el, ellátva a tulajdonos áramfogyasztását. Az erőművek többsége ugyanakkor a villamos hálózatra van csatlakoztatva, így a fölösleges áramot más fogyasztók is felhasználhatják. 2014 végéig 8829 háztartási méretű naperőművet jelentettek be, 68,13 MW kapacitással (Tamásné Szabó, 2015).

[3] 52% volt a biomassza, 22% a szél, 9% a biogáz, 7% a vízenergia aránya. (Energiainfó, 2018)

2016 év végére a háztartási méretű kiserőművek beépített teljesítőképessége elérte a 165,5 MW-ot, ami az előző évek teljesítőképességhez viszonyítva jelentős növekedést jelent (Portfolio, 2017).



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Egyéb*	0	0	50	50	120	246	246	257	257
Földgáz	117	55	85	48	48	67	188	205	261
Biomassza	0	0	0	0	0	0	0	0	20
Biogáz	0	0	0	24	1 095	100	160	165	165
Vízenergia	16	0	39	39	90	64	64	64	64
Szélenergia	10	59	97	128	246	395	493	603	609
Napenergia	363	465	992	2 883	12 530	31 210	68 127	127 540	164 080
Összesen	505	579	1 263	3 172	14 129	32 082	69 277	128 833	165 455

* Egyéb: termálmetán, dízel

8. ábra: Háztartási méretű kiserőművek beépített kapacitásának összesített és éves növekedése (2008-2016)

Forrás: Magyar Energetikai és Közműszabályozási Hivatal (2017, p. 2.)

A darabszámot tekintve az előző évhez hasonlóan a legtöbb háztartási méretű kiserőmű az 5 kW alatti kategóriában található, tehát ebben a lakossági szegmensre leginkább jellemző kategóriában létesült a legtöbb háztartási méretű naperőmű. A Sonnenenergie Kft. kereskedelmi vezetője elmondta, hogy méretéhez képest a magyarországi napenergia-piac rendkívül szétaprózódott egész Európát tekintve is. Rendkívül telített a piac, nagyon sok lokális egyéni vállalkozó vagy 1-2 fős cég foglalkozik napkollektorok kereskedelmével és beépítésével országszerte, akik legtöbb esetben nem hozzáértők, ennek eredményeként rombolják a gyenge termékekkel és kivitelezésekkel a technológiai és a piaci image-t. Az elaprózódás részben lehetőség a Sonnenenergie Kft.-nek és a többi nagyobb cégnek, mert a nagykereskedelmi részlegeik ki tudják szolgálni a sok száz mini vállalkozót, másrészről viszont e kisebb konkurens cégek a lakossági ügyfelek egy részét is elviszik.

A Sonnenenergie Kft. mindig is minőségi, európai, többnyire német termékeket forgalmazott, amit az alacsony vásárlóerővel bíró magyar lakosság körében nehéz elfogadtatni. Amikor egy személy napelemes rendszerbe szeretne fektetni, bevett módszer, hogy több helyről kér be ajánlatot. Ebben az esetben a leendő megrendelő eltérő árakkal és termékekkel szembesülhet, mivel minden cég a saját belátása szerint rangsorolja a különböző márkájú és minőségű termékeket. Mivel az értékesített német napkollektorok a felsőkategóriás, drágább termékek közé tartoznak a piacon

(cserébe kiemelkedő a minőségük), komoly munkát igényel a vásárlók meggyőzése arra vonatkozóan, hogy ezt a terméket válasszák, mert e mögött komoly technológiai know-how van. Természetes, hogy a Sonnenenergie Kft. nem óhajt versenyezni árban az olyan néhány főt alkalmazó cégekkel, amelyek a legolcsóbb kínai termékeket forgalmazzák.

Még egy piaci nehézséget hozott szóba az ügyvezető: a fent említett szétaprózott piac miatt többször előfordult, hogy az ügyfél végül másik kivitelező céget választott, így egy lakossági ügyfelet elvesztett a Sonnenenergie Kft., viszont a kivitelező cég megjelent a nagykereskedelmi oldalon, mert itt vásárolta meg a teljes rendszert vagy bizonyos termékeket. Ez természetesen pozitív, hiszen a Sonnenenergie Kft.-nél lecsapódik bizonyos része a munkának, viszont nyilvánvaló, hogy kisebb margin van a nagykereskedelemi eladáson, mint a végfelhasználói értékesítésen. Ilyen esetben az árazással tud kompenzálni a cég.

A piac komoly fejlődése ellenére kevesen tudnak talpon maradni pár évnél tovább. Ez a jelenség betudható a piaci viszonyok ingadozásának, ami azt jelenti, hogy egy nehezebb év tisztítja a piacot. Ezen felül a magyarok általánosságban gyenge pénzügyi és gazdasági kultúrával rendelkeznek. Továbbá ennél a területnél elengedhetetlen a villamossági szakértelem is, így aki szakmailag ért is hozzá és indít egy vállalkozást, sok esetben a menedzsment és a pénzügyi tudás hiánya miatt megy csődbe, vagy nem tud fejlődni és megmarad mikrovállalkozásnak.

E telített és folyamatosan változó piacon kell egyensúlyoznia a vállalatnak, amit a jelenlegi országos munkaerőhiány nagyon megnehezít. A cég ennél fogva aktívan gondolkodik a külpiacra lépésen.

10.2. A hazai szabályozás rendszere, várható jövőbeli változások

A magyar állam évek óta nem biztosít olyan nagyobb támogatási kereteket, amelyek a tisztán megújuló energiaforrás hasznosítását szolgálnák. Csak bizonyos pályázatok kiegészítéseként lehet elérni ilyen jellegű beruházási támogatást. Ezen felül a napelemmodulokra 2015. január 1-jétől kiemelkedően magas környezetvédelmi termékdíjat vetettek ki: 114 Ft/kg (MNNSZ, 2015). Egy napelemmodul körülbelül 19 kg és egy kisebb családi házra is minimum 8 db modul kell, hogy megfelelő mennyiségű energiát termeljen. Ez máris bruttó 22.000 Ft többletköltség a beruházónak; nem beszélve arról, hogy nagyon komoly adminisztratív feladat a cégek számára. 2018. január 1-jétől elfelezték a termékdíjat, így már csak 57 Ft/kg a mértéke, de ez még így is jelentősen meghaladja az uniós átlagot (Portfolio, 2017).

Ezen felül 2017. április 1-jétől bevezettek egy ún. elosztói teljesítménydíjat, ami a 4 kW-nál nagyobb rendszerekre vonatkozik. Ez lényegében egy hálózathasználati díj. Ennek mértéke 0 Ft egyelőre, de senki sem tudja, hogy mikor és milyen mértékben emelhetik meg, így ez egy bizonytalansági tényező a jövőt tekintve.

A fent említett példák is mutatják, hogy a mai magyar gazdaságpolitika egyelőre nem támogatja a megújuló energia elterjedését. Ennek ellenére az utóbbi években jelentős érdeklődésbeli növekedés ment végbe a piacon, amely a várakozások szerint tovább erősödik.

10.3. A német partner

Mivel a Sonnenenergie Kft. intenzíven együttműködik egy német partnercéggel (bár mint láttuk nem csak ennek a gyártónak a termékeit kínálja), ezért az iparági környezet elemzése során feltétlenül ki kell térnünk arra a német vállalatra is, melynek magyarországi kizárólagos forgalmazója az elemzett cég. A magyar Kft. németországi partnere a Sonnenenergie AG, mely cég iparági viszonylatban nagy múltra tekint vissza. Az ökológiai szenvedély, a társadalom és a

környezet iránti felelősségvállalás által vezérelve kilenc tanuló indította el 1979-ben a Sonnenenergie AG-t, amelynek célja akkoriban, ahogyan most is, a jövő energiaellátásához való hozzájárulás volt.

Mai szóhasználattal élve a cég 1979-es megalapításakor start-up-nak minősült: innovációra épült, és nagy növekedési potenciállal rendelkezett. Első napkollektoros készleteikhez üvegházépítésben használt alkatrészeket vettek igénybe, az úttörő szellem, a műszaki know-how, a türelem és a tökéletesség iránti szeretet mellett a napenergia minden aspektusát elemezték. Manapság számos komponenst fejlesztenek és gyártanak, 2005-ben pedig megkapták a Német Napenergiadíjat (Deutscher Solarpreis). A cég úgy látja, hogy a technológia és az ökológia szorosan összefonódik; csak akkor lesznek képesek termékeik minőségének és hatékonyságának növelésére, ha az összes ökológiailag felelősségteljes technikai lehetőséget kihasználják.

A Sonnenenergie AG kifejezetten törekszik rá, hogy nemzetközi együttműködéseket építsen ki az iparágban működő kisebb cégekkel. A folyamat egyszerűen, a „Partner" fül alatti regisztrációval kezdődik (hasonlóan például a Fornetti weboldalán található jelentkezéshez). 2014 óta a holland Sanderink Holding leányvállalataként tevékenykednek.

10.4. Versenytársak

A magyar cég piaci helyzetét vizsgálva szükséges kitérni a versenytársakra is. Tekintve, hogy egyre népszerűbb Magyarországon a napelemek háztartásokban történő alkalmazása, a Sonnenenergie Kft.-nek számos versenytársa megfigyelhető a piacon. Mint arra már többször utaltunk, a magyar napelempiac rendkívül szétaprózódott. A versenytársak szolgáltatási portfóliójának és alapvető pénzügyi adatainak megtekintésével ezt a kijelentést fogjuk tesztelni.

- **PJP Napelem:** A vállalatot 2015-ben alapították és a 2016-os évben a Sonnenenergie Kft.-től messze elmaradva csupán 35 millió forintos árbevételt tudott produkálni. A 2017-es évben azonban már 557 millió Ft-os árbevételt értek el. Jelenleg csak napelemek telepítésével foglalkoznak. Szolgáltatásaik köré tartozik továbbá a tanácsadás, finanszírozási kérdésekben történő segítségnyújtás is. A cég jelenleg 10 főt foglalkoztat (http://ppnapelem.hu/).
- **EnerGo Investment:** Az 1999-ben alapított cég a 2016-os évben 91 millió forintos árbevételt ért csak el, így messze elmaradt a Sonnenenergie teljesítményétől. Portfóliójukba napelemek és napkollektorok telepítése tartozik. Az utolsó létszámadat alapján 3 főt foglalkoztattak a 2017-es évben (http://www.energo-investment.hu).
- **GreenSys Electric:** A 2012-ben alapított cég a 2016-os évben 217 millió forintos árbevételt ért el. Ezzel a három kiemelt versenytárs közül a második helyen szerepel. Fontos megjegyezni azonban, hogy mindezt öt foglalkoztatottal érte el. A vállalat jövedelmezősége mára azonban a magas anyagi jellegű ráfordításai miatt nagyon alacsony, mindössze 621 ezer forintot ért el adózott eredményként 2016-ban. A vállalat termékportfólióját tekintve napelemrendszerek telepítését nyújtja mind lakossági, mind pedig céges felhasználásra. Mindezek mellett nagykereskedelmi szereplőként is megjelennek az ABB és Schletter termékek forgalmazójaként (http://www.gsenapelem.hu/).

A Sonnenenergie Kft. esetében tehát megállapíthatjuk, hogy domináns szereplőként van jelen a piacon az árbevételét, alkalmazotti létszámát és termékpalettáját tekintve is.

11. Feldolgozást segítő kérdések

1. **Fejlődési szakaszok**

Melyik fejlődési szakaszban van a vállalat? Kihagyott mérföldköveket vagy szabályosnak mondható a fejlődése?

2. **Alapítók, tulajdonosok**

Mit hoztak az üzletbe? Volt-e kockázatitőke-befektetés?

3. **Fő menedzsment funkciók**

Melyek a cég számára fontos menedzsmentterületek? Mennyire diverzifikált a cég szervezeti felépítése?

4. **Üzleti modell**

Mi a cég üzleti modellje? Jól működik-e? Javasolnak-e változtatást, módosítást?

5. **Értékajánlat**

Mi a vállalat értékajánlata? Kik a megcélzott vevők? Mivel tud versenyképes lenni a vállalat? Voltak-e változások (stratégiai vagy csak részletekre kiterjedő) az értékajánlatban? Van-e szükség változásra?

6. **Innováció**

Mennyire új a technológia, termék, szolgáltatás? Forradalmi vagy trendet követő jellegű? Kiszorít-e korábbi megoldásokat a piacról?

7. **Vállalkozás piaci környezete**

A közvetlen versenytársak jellemzése. A helyettesítő termékek, szolgáltatások, alternatív technológiák mennyire fenyegetők? Meddig terjeszkedhet a jelenlegi termékkel, szolgáltatással a cég? Mire lenne szükség a további növekedéshez?

8. **Döntési pontok azonosítása**

A cég történetében mikor voltak jelentős választással járó döntések? Milyen lehetőségek közül választottak? Utólag mit gondolunk arról, hogy helyes volt-e a döntés?

9. **Tanulási folyamat: tanulságok a stratégiai tervezéshez**

Azonosíthatunk-e tanulási folyamatot? Milyen visszajelzéseket kapott a cég? Hogyan reagált ezekre? Talált-e jó megoldásokat? Most milyen megválaszolandó kérdések lennének?

12. Hivatkozások

Adizes, Ichak (1996): The Pursuit of Primedizes- Maximize Your Company's Success with the Adizes Program. California, Knowledge Exchange LLC.

Adizes, Ichak (2018): Go-go. http://adizes.com/go-go/ Letöltés ideje: 2018. május 26.

Beleznai Csanád (2017): A Sonnenenergie Kft. terjeszkedési stratégiája. Szemináriumi dolgozat, Vállalkozás és globális piac tárgy. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.

Bogáth Ágnes (2015): Kis-és középvállalatok méretbéli növekedésének hatása a szervezeti struktúrára. In: Óbudai Egyetem (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században Budapest, Óbudai Egyetem. pp. 145-157.

Céginformáció (2018): Sonnenenergie Kft. http://www.ceginformacio.hu/ Letöltés ideje: 2018. május 26.

Czakó Erzsébet – Reszegi László (szerk.) (2010) Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Budapest, Alinea Kiadó – VTE.

Energiahatékonyság (2017): Tovább nő a kiserőművek száma hazánkban. Közzétette a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal a nem engedélyköteles kiserőművek adatait. http://enhat.mekh.hu/index.php/2017/08/11/tovabb-no-a-kiseromuvek-szama-hazankban/ Letöltés ideje: 2018. július 9.

Energiainfó (2018): Tíz százaléknyi a zöldenergia Magyarországon. http://www.energiainfo.hu/tiz_szazaleknyi_a_zoldenergia_magyarorszagon-33750/ Letöltés ideje: 2018. július 9.

EnerGo Invest (2018): Vállalati honlap. http://energo-investment.hu Letöltés ideje: 2018. május 26.

Fraunhofer ISE (2015): Current and Future Cost of Photovoltaics. Long-term Scenarios for Market Development, System Prices and LCOE of Utility-Scale PV Systems. Study on behalf of Agora Energiewende.

GreenSys Electric (2018): Vállalati honlap. http://www.gsenapelem.hu Letöltés ideje: 2018. május 26.

Hanks, Steven H. – Watson, Collin J. – Jansen, Erik (1993): Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. In: Entrepreneurship. Theory and Practice, 18. évfolyam, 2. szám, pp. 5-29.

Housinglin (2003): Smart Home – A definition. https://www.housinglin.org.uk/_assets/Resources/Housing/Housing_advice/Smart_Home_-_A_definition_September_2003.pdf Letöltés ideje: 2018. május 26.

Igazságügyi Minisztérium (2018): Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat. E-beszámoló. http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap Letöltés ideje: 2018. május 26.

Investopedia (2018): Smart home. https://www.investopedia.com/terms/s/smart-home.asp Letöltés ideje: 2018. május 26.

Kadocsa György (2012): A kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI.sz. első évtizedében. In: Óbudai Egyetem (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapest, Óbudai Egyetem. pp. 5-99.

Magyar Energetikai és Közműszabályozási Hivatal (2017): Összefoglaló a nem engedélyköteles – ezen belül a háztartási méretű – kiserőművek adatairól (2008-2016). Budapest.

McMahon, Richard G.P. (1998): Stage Models of SME Growth Reconsidered. In: The Flinders University of South Australi (ed.): Small Enterprise Research, 6. évfolyam, 2. szám, pp. 20-35.

Magyar Napelem Napkollektor Szövetség (2015). Abszurd termékdíj a napelemekre 2015. január 01-től. http://www.mnnsz.hu/napelemekre-is-kiszabtak-a-kornyezetvedelmi-termekdijat/ Letöltés ideje: 2018. május 26.

PJP Napelem (2018): Vállalati honlap. http://ppnapelem.hu/ Letöltés ideje: 2018. május 26.

Portfolio (2017): Napelemek: fellendülést hozhat a termékdíj csökkentése. Portfolio.hu https://www.portfolio.hu/vallalatok/napelemek-fellendulest-hozhat-a-termekdijcsokkentese.269301.html Letöltés ideje: 2017. november 25.

Portfolio (2017): Lassan Magyarországot is meghódítja a napenergia https://www.portfolio.hu/vallalatok/fenntarthatovilag/lassan-magyarorszagot-is-meghoditja-a-napenergia.259201.html Letöltés ideje: 2018. június 26.

SmarthomeUSA (2018): Smart home definition. https://www.smarthomeusa.com/smarthome/ Letöltés ideje: 2018. május 26.