

DIPLOMADOLGOZAT

Bálint Brigitta

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

Vállalkozásfejlesztés mesterképzési szak

**AZ EGYÉNI VÁLLALKOZÁSOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK
VIZSGÁLATA A SZOLGÁLTATÓ SEKTORBAN**

Belső konzulens: Dr. habil. Hágen István Zsombor
tanszékvezető egyetemi docens

Intézete/tanszéke: Vidékfejlesztés és Fenntartható
Gazdaság Intézet, Befektetési,
Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Készítette: Bálint Brigitta

Gyöngyös

2025

Tartalomjegyzék:

Bevezetés	2
1. Szakirodalmi áttekintés	5
1.1. A szolgáltató szektor versenyképessége	5
1.1.1. A szolgáltató szektor bemutatása	5
1.1.2. Versenyképesség az egyéni vállalkozók körében a szolgáltatói szektorban	8
1.2. A jelenlegi gazdasági helyzet, és hatása az egyéni vállalkozások versenyképességére	10
1.2.1. Makrogazdasági helyzet napjainkban	10
1.2.2. Egyéni vállalkozások Magyarországon	12
1.3. Az egyéni vállalkozások versenyképességének tényezői a szolgáltató szektorban.....	16
1.3.1. Stratégia alapok.....	16
1.3.2. Pénzügy és költséghatékonyság	18
1.3.3. Marketing és márképítés	19
1.3.4. Digitalizáció	25
1.3.5. Humán erőforrás és készségek	26
2. Anyag és módszer	28
3. Eredmények	30
3.1. Az interjúk eredményei	30
3.2. Esettanulmány	40
3.3. Hipotézisek eredményei	52
4. Következtetések és javaslatok	55
5. Összefoglalás	58
Irodalomjegyzék	60
Táblázatok jegyzéke	63
Ábrák jegyzéke	64
Melléklet	65
Köszönetnyilvánítás	67
Hallgatói nyilatkozat	68
Konzulensi nyilatkozat	69
Hallgatói nyilatkozat (MI)	70

Bevezetés

Az egyéni vállalkozók jelentős részét képviselik a magyar gazdaságnak. Az elmúlt években kialakult gazdasági helyzet azonban nagymértékben befolyásolja működésüket. Rendkívül összetett kihívásokkal kellett, és kell is megküzdeniük a magyar vállalkozásoknak. Emellett társadalmunk is folyamatos változásban van, amivel szintén fel kell venni a versenyt. Munkám során látom az egyéni vállalkozások működését és megismertem a legfőbb akadályait is. Ebből kifolyólag alakult ki a diplomamunkám témája, mely az egyéni vállalkozások versenyképességének vizsgálatára, és fejlődési lehetőségeire irányul a szolgáltató szektorban.

Célom, hogy elemezzem az egyéni vállalkozások működésének leginkább befolyásoló tényezőit, vizsgáljam a versenyképességüket, és egy olyan összetett képet mutassak a róluk, melyben feltárom a megfelelő működéssel kapcsolatos lehetőségeiket. Dolgozatomban kiemelten kezelem a piaci környezet, a marketing, a pénzügy és adózás, az emberi erőforrás, valamint a digitalizáció szerepét, hiszen ezek a tényezők mind nagyban segíthetik, vagy épp gátolhatják az egyéni vállalkozások versenyképességét.

Diplomamunkám első részében - a szakirodalmi áttekintéssel - megalapozom a kutatásaimat. Itt foglalkozom a szolgáltatással kapcsolatos definíciókkal, bemutatom a jelenlegi gazdasági helyzetet, azok hatásait kifejezetten az egyéni vállalkozásokra, és itt vizsgálom a versenyképesség elméleti hátterét is. Szekunder kutatás keretein belül a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján fogom vizsgálni az egyéni vállalkozókat és a terciér szektorban betöltött arányukat. Ezt követően a leginkább befolyásoló területek részletes bemutatása következik.

A szakirodalmi áttekintés után áttérek a már gyakorlatiasabb vizsgálatokra, mely kétféle primer kutatást is tartalmaz. Az első módszerem interjúk elemzéséből fog állni, ahol összesen 10 interjúalannyal beszélgetek a témában. Az alanyok különböző ágazatokban dolgoznak, így egy komplexebb képet tudok mutatni az egyéni vállalkozásokról és az eredményeikről. A második primer kutatásomban pedig egy esettanulmányt készítek - megfigyeléses módszerrel -, mely egy konkrét egyéni vállalkozó vizsgálatára irányul.

Dolgozatom során négy alternatív hipotézist állítottam fel:

H1a: *Feltételezhető, hogy az ügyfélszerzés az egyéni vállalkozások egyik legfontosabb kihívása működésük során.*

H1b: *Az egyéni vállalkozások legfontosabb kihívásai között feltételezhető, hogy az ügyfélszerzés nem szerepel.*

H2a: *Az egyéni vállalkozások versenyelőnye vélhetően legfőképpen a környezet dinamikus változásához való alkalmazkodóképességből és a rugalmasságból származik.*

H2b: *Versenyelőny tekintetében vélhetően az egyéni vállalkozások nem tartják fontosnak a környezet dinamikus változásához való alkalmazkodóképességet és a rugalmasságot.*

H3a: *Fejlődési lehetőség vonatkozásában feltehetően a vállalkozások az online marketingkommunikációra helyezik a hangsúlyt, és nem a vállalkozás komplexitására.*

H3b: *Feltehetően a vállalkozások nem az online marketingkommunikációra helyezik a hangsúlyt fejlődésük során, hanem a vállalkozás összetett működését részesítik előnyben.*

H4a: *Vélhetően az egyéni vállalkozások hosszú távú versenyképességét az alacsony fogyasztói árak, tudatos pénzügyi tervezés és költségoptimalizálás biztosítja és nem a speciális szaktudás, az innovatív megoldások és a szolgáltatások megkülönböztetése.*

H4b: *Az egyéni vállalkozások versenyképességét vélhetően a speciális szaktudás, az innovatív megoldások és a szolgáltatások megkülönböztetése biztosítja, nem az alacsony fogyasztói árak, valamint a tudatos pénzügyi tervezés és költségoptimalizálás.*

A hipotéziseket az általam lényegesnek vélt versenyképességi tényezők szerint - ügyfélszerzés, online marketingkommunikáció, személyes kompetenciák és készségek, szolgáltatásminőség, versenyelőny - állítottam össze, ugyanakkor a kutatás végén felállítok egy olyan halmazt, amely a résztvevők véleményét tükrözi a versenyképességről, és ezt összevetem a saját elképzeléseimmel.

A hipotézisek várható eredményeit az 1. számú táblázat összegzi, melyet a kutatásom végén összevetek az eredményekkel, és részletesen elemzek.

1. táblázat: A felállított hipotézisek várható eredményei

(Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés, 2025)

Cél	Hipotézis	Várható eredmény
Legfontosabb kihívások megismerése	H1a/b	Az egyéni vállalkozások legfontosabb kihívása működésük során az ügyfélszerzés
Versenyelőny és a készségek összefüggéseinek azonosítása	H2a/b	Jelentős a kapcsolat, a készségek egyre tudatosabb alkalmazása elengedhetetlen, így már abszolút versenyelőnynek minősülnek
Az online marketingkommunikáció szerepének felfedezése az egyéni vállalkozások esetében	H3a/b	Az online marketingkommunikáció térnyerése egyértelmű. Kulcsfontosságú, az egyéni vállalkozók aktívan alkalmazzák és hasznosítják a gyakorlatban.
A pénzügyi fókusz és az értékteremtés hatásainak vizsgálata a tercier szektorban	H4a/b	Vitathatatlan a pénzügyi fókusz szerepe egyéni vállalkozások szintjén is, mégis az értékteremtés nagyobb szerepet tölt be a szektorban az egyéni vállalkozások szintjén

A diplomamunka záró fejezeteiben levonom a kutatásból származó következtetéseket, javaslatokat fogalmazok meg a fejlődési lehetőségek tekintetében, majd összegzem a vizsgamunkám.

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. A szolgáltató szektor versenyképessége

1.1.1. A szolgáltató szektor bemutatása

A szolgáltatás definíciója a mai napig nem egyértelmű. Általánosságban elmondható, hogy a következő jellemzőket képviselik a termékekkel szemben:

- megfoghatatlanság: kézzel nem megfogható, nem tárgyiasult
- elválaszthatatlanság: a szolgáltató és a vevő között kölcsönhatás alakul ki
- ingadozás: a szolgáltatás minősége változó, függ a szolgáltatást nyújtótól
- mulékonyság: nem tárolható (Maister, 2003).

Ebből adódik, hogy a szolgáltatás egy olyan kézzel nem megfogható tevékenység, ami a szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő között jön létre, célja pedig a fogyasztói igények kielégítése.

Többféle csoportosítást megkülönböztethetünk. Nézhajjuk a szolgáltatást nyújtó és a vevő kapcsolatát, a szolgáltatás fajtáját, a kínálat és kereslet természetét vagy akár a szolgáltatás eljuttatásának módját a vevőhöz (Reketye, 2018).

Általánosságban elmondható az is, hogy a szolgáltatás kétféle szférába tartozik, és azokon belül különböző osztályozás alapján tudjuk megkülönböztetni őket:

- vállalkozói szféra:
 - pénzügyi szolgáltatás (bank, biztosítás)
 - üzleti szolgáltatás (vállalatioknak nyújtott szolgáltatás)
 - disztribúciós szolgáltatás (szállítás, telekommunikáció)
 - személyes szolgáltatás (magánszemélyeknek nyújtott szolgáltatás)
- nonbusiness szféra:
 - oktatás
 - egészségügy
 - kulturális szolgáltatás
 - közszolgáltatás (Veres, 2021).

A szolgáltatásokat továbbá két kategóriába sorolhatjuk:

- főszolgáltatás: az a fő tevékenység, amit a szolgáltató nyújt a vevőnek
- kiegészítő szolgáltatás: minden olyan tényező, ami hozzájárul ahhoz, hogy a szolgáltatást igénybe vevő az elvárt minőségtől jobban érezze magát (Heidrich , et al., 2017).

Ebből következik, hogy az egyes szolgáltatásokat ajánlat alapján is meg lehet különböztetni:

- Tiszta termék: Megfogható termék, nem kíséri semmilyen szolgáltatás. Pl: só
- Tárgyasult termék valamilyen kísérő szolgáltatással: Olyan termék, amihez egy vagy akár több szolgáltatás is tartozik. Pl: autó-gps rendszer
- Hibrid ajánlat: Fele - fele arányban nyújtanak terméket és szolgáltatást is. Pl: étteremben étkezés
- Szolgáltatás, kiegészítő termékkel: Nagyobb részben szolgáltatásnyújtás történik és csak valamilyen kísérő, kiegészítő termék társul hozzá. Pl: mozi - popcorn
- Tiszta szolgáltatás: Nem kíséri termék, csak szolgáltatásból áll. Pl: fodrász (Bauer, et al., 2024).

Szolgáltatásnyújtás esetén fontos megemlíteni azt is, hogy más kritériumoknak kell megfelelnie a vállalkozónak, mint termékértékesítés esetén. A szolgáltatásminőség, az értékteremtés elengedhetetlen része a megfelelő működésnek.

A szolgáltatásminőség azt jelenti, hogy a szolgáltatást nyújtó mennyire éri el vagy épp haladja meg a vevő elvárásait, amit az igénybevétel előtt gondolt: „Szolgáltatásminőség = Tapasztalt szolgáltatás – Elvárt szolgáltatás” (Bauer, et al., 2024).

Egy tercier szektorban működő vállalkozó esetében kiemelten fontos a fent említett képlet, hiszen az ügyfélmegtartás és sok esetben az ügyfélszerzés alapja is a szolgáltatás minősége. Elengedhetetlen a fogyasztói igények nagymértékű ismerete, hiszen ezek az igények alapozhatják meg a színvonal alakulását.

A szolgáltatásokkal szemben támasztott fogyasztói elvárásokat Zeithaml és társai már évtizedekkel ezelőtt megfogalmazták úgy, hogy az a jelenben is abszolút megállja a helyét. A következő kritériumokat találták:

- Megbízhatóság: a szolgáltatás megfelelő időben és minőségben való elvégzése
- Reagálási készség: problémamegoldási készség, szükség esetén elérhető a szolgáltató és lehetőségeihez mérten segít.
- Biztonság: a fogyasztó biztonságban érzi magát a szolgáltatás nyújtásának ideje alatt, több esetben előtt és után is.

- Empátia: a vevővel szemben támasztott megértés, segítőkészség.
- Megfogható elemek: minden olyan tényező, ami a szolgáltatás igénybevételével kapcsolatos: üzlethelyiség, arculati elemek, az alkalmazottak megjelenése stb (Zeithaml, et al., 1990).

Látható, hogy szolgáltatások esetében teljesen más elvárások kerültek megfogalmazására, mint a termékekkel kapcsolatban. Ennek oka, hogy egy termék esetén a hangsúly – legtöbbször - maga az árun van, szolgáltatás esetén pedig maga a szolgáltatásnyújtás, a körülmények, az ügyfélkezelés az elégedettség alapja.

A szolgáltatást nyújtó vállalkozások fejlődési trendjei a 2020-as években

A technológiai fejlődésnek, a digitalizációnak köszönhetően új lehetőségek jelentek meg a szolgáltatói szektorban, mely kiterjed az online marketingre, az értékesítési csatornák bővülésére, az új üzleti modellekre vagy akár új szakmákra is.

- Online marketing: az online marketing nem mondható új tényezőnek, azonban a folyamatos fejlődés új lehetőségeket teremt az egyéni vállalkozók számára.
- Értékesítési csatornák bővülése: szintén a technológia térnyerésének köszönhető az online világ egyre nagyobb mértékű elfogadása. A videóchat, az online tanácsadások, az online piacterek, vagy a közösségi médián való értékesítés mind - mind az elmúlt években kezdett el elfogadott és alkalmazott lenni.
- Új üzleti modellek:
 - Dropshipping: Alapvetően termékértékesítéssel foglalkozik, azonban a vállalkozó csak a szolgáltatói részért felel. Nincs terméke, csak az értékesítésért felelős az online platformon keresztül.
 - Sharing economy - megosztás alapú modellek: Digitális platformokon keresztül osztják meg a fogyasztók a saját szolgáltatásaikat. Pl.: Airbnb, Uber
 - Előfizetéses modellek: Az előfizetéses modellek is fénykorukat élik. Havi fix összegért bármilyen területen találunk már előfizetési lehetőséget: Canva, Netflix, testmozgás, oktatás, stb.
- Új szakmák jelentek meg: a virtuális asszisztencia, a közösségi média menedzser, a podcaster, a vlogger, vagy az influenszerek mind – mind az online térnek köszönhetőek. Az Internet gyors előrehaladása olyan lehetőségeket nyit meg, amelyek új szakmákat generálnak.

1.1.2. Versenyképesség az egyéni vállalkozók körében a szolgáltatói szektorban

Konkrét definíció nem létezik a vállalatok versenyképességének megfogalmazására, azonban a PTE - KTK Kisvállalati Versenyképességi Kutatócsoportja az alábbiak szerint konkretizálta:

„A kisvállalati versenyképesség a kisvállalat alábbi jellemzőinek és egymással szoros kapcsolatban álló, rendszert alkotó belső vállalati kompetenciáinak együttese: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, kínált termék/szolgáltatás, termelés, értékesítési mód (marketing), online jelenlét, döntéshozatal és adminisztratív rutinok, stratégia. Ezek teszik lehetővé a vállalat számára azt, hogy hatékonyan versenyezzen más vállalatokkal és olyan termékeket/szolgáltatásokat nyújtson, amelyet a fogyasztók magasra értékelnek” (Szerb & Rideg , 2024, p. 32).

Négyféle versenyképességet tudunk megkülönböztetni, melyeknél egyértelműen lehet látni az évek, az igények és a lehetőségek változását.

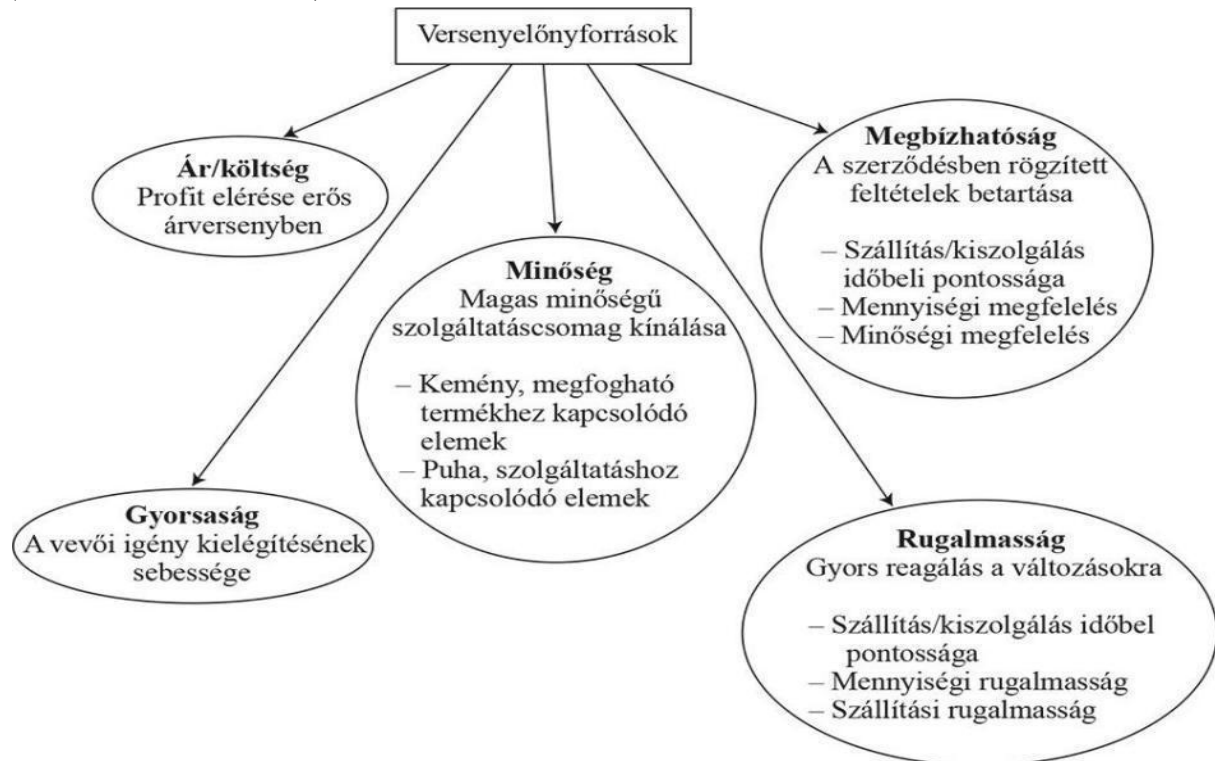
1. Adam Smith dolgozta ki elsőként az abszolút versenyképességet. Ő még nemzetgazdaságokban gondolkozott, és véleménye szerint akkor van előnye egy nemzetgazdaságnak, ha nagyobb termelékenységgel és alacsonyabb költségszinttel képes előállítani, mint más országok.
2. A komparatív versenyképesség David Ricardo nevéhez fűződik. Álláspontja szerint már fontos az is, hogy a termelékenységen, illetve a költségszinten túl, megfigyeljék a termék előállításához szükséges tőke és munkaráfordítást is.
3. Porter elemzése során már bevonta a versenytársakat is, és szerinte a kompetitív versenyképesség két tényezőtől függ:
 - a. olyan termékek vagy szolgáltatások értékesítése, melynek az előállítása olcsóbb a versenytársak költségeitől
 - b. az előállított termék/szolgáltatás minősége/egyedisége által.
4. Schumpeter szerint az innováción alapuló versenyképesség a vállalatok hosszú távú túlélésének az alapja. Mivel a világunk folyamatos és gyors változásban van, így elengedhetetlen a folyamatos megújulás, az alkalmazkodás (Szerb & Rideg , 2024).

Az évtizedek múlásával együtt változtak a közgazdászok által megfogalmazott versenyképességi tényezők, mely tökéletesen megmutatja, hogy mikortól számítva lett kevés az olcsó előállítás és léptek be a képletbe a fogyasztók, mint az igény elsődleges alakítói.

A versenyképesség fontos tényezője a versenyelőny. Az egyéni vállalkozók körében is látható, hogy egyre erőteljesebb a verseny, gyarapodnak a versenytársak, melynek eredménye, hogy a piacon úgy lehet eredményesen fennmaradni, ha a vállalkozók olyan versenyelőnyökre tesznek szert, ami a versenyképességüket növelik.

1. ábra: A versenyelőny forrásai

(Forrás: Demeter, 2024)



Meg kell említeni, hogy a versenyelőnyök az idő előrehaladtával bővültek, illetve, hogy a szolgáltatói szektorban eltérőek lehetnek. Az 1. ábrán látható versenyelőnyökon túl, jelentős szerepet töltenek be szolgáltatásnyújtó egyéni vállalkozó esetében:

- a személyes készségek: rugalmasság, megbízhatóság, problémamegoldó készség;
- egyediség;
- innováció;
- az online tér nyújtotta kényelem: egyszerű elérhetőség és kommunikáció

1.2. A jelenlegi gazdasági helyzet, és hatása az egyéni vállalkozások versenyképességére

1.2.1. Makrogazdasági helyzet napjainkban

Makrogazdasági szinten elmondható, hogy a változások a gazdaság minden szereplőjére hatással vannak. Míg az infláció érinti a lakosságot, ami hatással van a vásárlóerőre, például csökkenő igényekhez vezet, addig az infláció érinti a vállalkozásokat is, ami nem csak a kereslet csökkenésében mutatkozik meg, hanem a magasabb költségekben is. Ebben a fejezetben az egyéni vállalkozásokra leginkább hatással lévő makrogazdasági tényezőket fogom vizsgálni.

A nemzetközi gazdasági helyzet

Számos nehezítő tényezője volt az elmúlt éveknek, mely nemcsak a lakosságot befolyásolta, hanem a vállalkozásokat is. Meg kell említeni a COVID - 19 okozta világjárványt, mely talán az egész folyamatot elindította. Rengeteg bezárás, áremelkedés, alapanyaghiány, logisztikai nehézség indította el a kialakult helyzetet, ami számos gazdasági nehézséget okozott ország- és világszerte. A háborús helyzet tovább fokozta ezeket a fennakadásokat, ami szintén befolyással bír a magyar gazdaságra.

Költségek növekedése

A forint gyengülésével egyidejűleg elkezdtek növekedni a vállalkozók költségei is. A beszerzési árak, esetleges bérleti díjak és rezsiköltségek mind befolyásolják a fogyasztói árakat. Nem hagyható figyelmen kívül az az időszak sem, mikor a járvány hatására megemelkedtek az energiaárak és tovább nőttek az árak vállalkozói és fogyasztói szinten is.

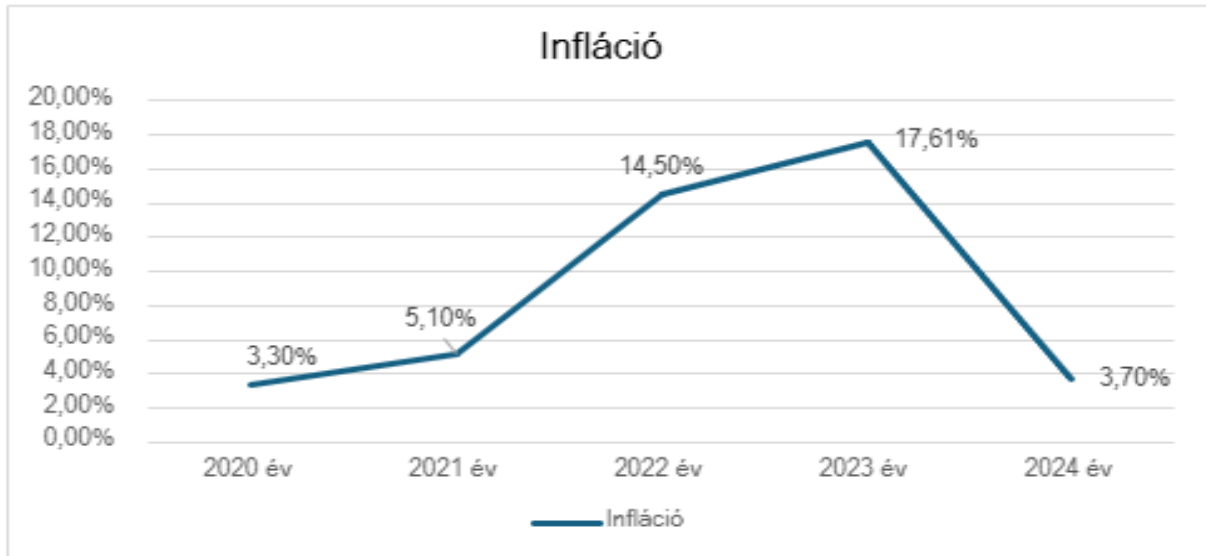
Finanszírozási lehetőségek szűkülése

Szintén makrogazdasági tényező a támogatások visszaesése, illetve a banki hitelek változása. A magasabb kamatok és banki szigorítások miatt körülményesebb lett a hitelfelvétel, ami azt eredményezi, hogy a vállalkozók nehezebben tudnak elindulni, beruházás esetén kevesebb eséllyel indulnak, vagy az esetleges működési nehézségeket nem tudják megoldani. Pályázatok tekintetében is látható a csökkenés, mely tovább nehezíti az egyéni vállalkozók fejlődési lehetőségeket.

Infláció

2. ábra: Az infláció alakulása 2021 - 2024 között

(Forrás: Saját szerkesztés, Központi Statisztikai Hivatal, 2025)



A 2. számú ábra szemlélteti, hogy az elmúlt években az infláció milyen ütemben változott 2020 és 2024 között. Az elmúlt időszakot vizsgálva, az infláció 2023 - ban tetőzött, majd utána erőteljes csökkenésbe kezdett, azonban a visszaesés hatása nem azonnal érzékelhető. A Magyar Kormány a konvergencia programjában írta le, hogy “az áremelkedés 2022 - es felgyorsulása elsősorban az alapanyagárak emelkedéséhez és az orosz - ukrán háború által súlyosbított energiaválsághoz köthető, amelyet tovább fokozott a 2022 nyarán tapasztalt történelmi szárazság és az ezt követő élelmiszerdrágulás” (Magyarország Kormánya, 2024, p. 23). Ebből is látható, hogy makrogazdasági szinten milyen hatást gyakorolnak egymásra a tényezők.

Adózási szabályok változtatása

Véleményem szerint az egyik legnagyobb nehézséget – az egyéni vállalkozók körében - a kisadózó vállalkozók tételes adójának (KATA) változtatása okozta 2022 - ben. Az eddigi egyszerűsített adózási formából kikerült a vállalkozásoknak történő értékesítési lehetőség, illetve megszűnt a mellékállású jogviszonyban végzett tevékenység lehetősége is. Ennek okán rengeteg egyéni vállalkozó kényszerült más adózási formába, esetleg más vállalkozási formába, nagyobb költségek fizetésére és nagyobb adminisztrációs terhek viselésére, vagy épp alkalmazotti jogviszonyba (Nemzeti Adó- és Vámhivatal, 2022).

Munkaerőpiaci helyzet

A munkaerőpiaci helyzet is hatással van a vállalkozók működésére, hiszen a bérek emelkedése miatt körülményesebb állandó és alkalmi munkavállalót találni. Sokesetben ezen a szinten a hangsúly nem az állandó, teljesmunkaidős alkalmazottakon van, azonban az alkalmi munkavállalók bére és elvárásai is arányosan emelkedik.

Egyre népszerűbb az egyéni vállalkozók közötti alvállalkozói kapcsolat, azonban ebben az esetben is nagy jelentőséggel bírnak az árak. KATA adózási forma esetén a vállalkozó nem adhat vállalkozónak számlát, átalányadózó esetén pedig költségelszámolására nincs lehetőség. Ebből kifolyólag az alvállalkozókkal való közös munka is egyre nehezebben kivitelezhető a magasabb árak mellett.

Vevői szokások változása

Az már említett inflációnak és a recesszióknak egyértelmű következménye a kereslet csökkenése, illetve átrendeződése. Feltételezhető, hogy társadalmunk egy része erőteljes megtakarításokba kezdett, esetleg már felélte a tartalékait. Gazdasági recesszióban, válsághelyzetben az emberek elsősorban megtakarítást képeznek, azonban a kötelező, létfenntartáshoz szükséges termékek és szolgáltatások továbbra is szükségesek. Ebből következik, hogy egy olyan vásárlási szokás alakul ki a társadalmunkban, mely főként az olcsóbb, célszerűbb megoldásokat részesíti előnyben. Ez a változás számokban is mérhető, melyet a magyar kormány tett közzé 2024 - ben: “2023 - ban a háztartások fogyasztási kiadása 2,5 százalékkal, a kiskereskedelmi forgalom 7,9 százalékkal mérséklődött” (Magyarország Kormánya, 2024, p. 7).

1.2.2. Egyéni vállalkozások Magyarországon

Szekunder kutatásomban az egyéni vállalkozások alakulását is vizsgáltam 2020 és 2024 között. Az 2. számú táblázat az évenkénti változást mutatja az újonnan induló és a megszűnt vállalkozók esetében.

Az idősoros elemzésből látható, hogy 2020 – ban és 2021 –ben az egyéni vállalkozások növekedési aránya emelkedett, azonban leolvasható az is, hogy ezt követően erőteljesen mérséklődött. Számok tekintetében ez a következőképpen alakul: 2021 – re 12% - os, 2022 – re 1% - os növekedés volt kimutatható, 2023 – ra 10% - os, 2024 – re 4% - os csökkenés volt az újonnan regisztráló egyéni vállalkozások esetében.

2. táblázat: Az egyéni vállalkozások számának alakulása 2020 és 2024 között (százra kerekítve)

(Forrás: saját szerkesztés, Központi Statisztikai Hivatal, 2025; Központi Statisztikai Hivatal, 2023)

Év	Újonnan regisztrált váll.	Megszűnt váll.	Növekedés/csökkenés	
2020	76 200	29 500	112%	193%
2021	85 000	56 700	101%	173%
2022	85 900	98 000	90%	47%
2023	77 000	46 500	96%	108%
2024	73 700	50 100	-	-
Összesen	397 800	280 800	117 000	

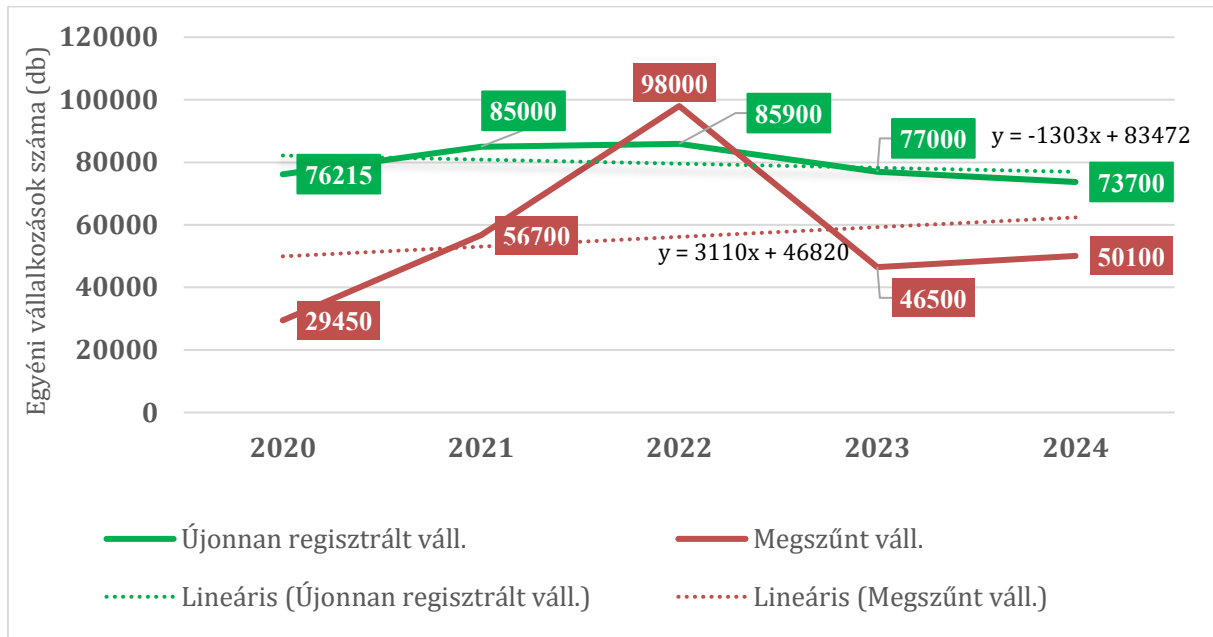
Megszűnés esetében pedig leolvasható, hogy 2022 – ben tetőzött a befejezett egyéni vállalkozások száma, majd ezt követően rendeződött a tendencia.

Statisztikai adatokban ez 2021 – re 93% - os, 2022 – re 73% - os emelkedés, majd 2023 – ra 53% - os csökkenés, 2024 – re pedig újabb 8% - os növekedés mutatkozott. Az öt év alatt pedig 117 000 vállalkozóval növekedett a statisztikai állomány.

Nehéz öt év adataiból bármilyen következtetést levonni, azonban a 2022 – es tetőzést követően a csökkenés szemmel látható. Az irányt a 3. számú ábrán szemléltetem. Látható az újonnan induló vállalkozások csökkenésének trendje, illetve az is, hogy a megszűnő vállalkozások 2022 – es tetőzésének kiugrása mennyire befolyásolta a tendenciát (Zémán & Béhm, 2016).

3. ábra: Az egyéni vállalkozások számának alakulása 2020 és 2024 között

(Forrás: saját szerkesztés, Központi Statisztikai Hivatal, 2025)



Mivel diplomamunkám a tercier szektor vizsgálatára irányul, így elemzem a különböző iparágak változását is a 3. számú táblázat adatai alapján.

A vizsgált időszakban mindösszesen kettő iparágban történt számottevő visszaesés. Erőteljes csökkenés - 23% - a mezőgazdaságban mutatható ki, illetve a pénzügy és biztosítás területén, ahol az öt év alatt 15% - os visszaesés látható.

Növekedés tekintetében már több iparágat tudtam kiemelni. Öt területen történt szemmel látható növekedés:

- Művészet, szórakoztatás: 22%
- Építőipar: 24%
- Ingatlanügyletek: 25%
- Egyéb szolgáltatás: 29%
- Szállítás, raktározás: 50%

3. táblázat: A regisztrált egyéni vállalkozók száma nemzetgazdasági ágak szerint 2020 és 2024 között (db)

(Forrás: saját szerkesztés, Központi Statisztikai Hivatal, 2025)

	2020	2021	2022	2023	2024	Átlag	Átlagos megoszlás	Változás mértéke
Mezőgazdaság	25635	23414	19877	18698	19788	21482	4%	-23%
Ipar	26419	27816	27042	28258	29021	27711	5%	10%
Építőipar	67738	78020	80845	84071	84282	78991	13%	24%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	62334	63233	61444	64502	66063	63515	11%	6%
Szállítás, raktározás	26272	31842	31467	36301	39344	33045	6%	50%
Szálláshelyszolg., vendéglátás	16400	16299	15419	15459	15757	15867	3%	-4%
Információ, komm.	31788	33897	29759	30860	31950	31651	5%	1%
Pénzügyi, biztosítási tev.	22544	20779	18597	18705	19178	19961	3%	-15%
Ingyanügyletek	10778	11365	12247	11985	13444	11964	2%	25%
Szakmai, tudományos, műszaki tev.	87941	92536	85597	90546	93115	89947	15%	6%
Adminisztratív és szolg.-ást támogató tev.	38412	40747	37591	41110	43493	40271	7%	13%
Oktatás	33985	34210	33728	37052	39325	35660	6%	16%
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	22982	24060	23676	24954	26135	24361	4%	14%
Művészet, szórakoztatás	21874	23174	22530	24698	26728	23801	4%	22%
Egyéb szolgáltatás	61072	64955	67319	73468	78507	69064	12%	29%
Egyéb tevékenység	17	21	20	13	18	18	0%	6%
	556 191	586368	567158	600680	626148	587309	100%	

A megoszlás az öt év átlagát vizsgáltam, melynek oka, hogy olyan minimális változások voltak az évek során, hogy nem lett volna érdemes külön – külön szemléltetni. A legnagyobb arányt:

- az építőipar;
- a kereskedelem;
- a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység;
- és az egyéb szolgáltatások teszik ki a terciér szektorban.

1.3. Az egyéni vállalkozások versenyképességének tényezői a szolgáltató szektorban

A vállalkozások területei szorosan kapcsolódnak egymáshoz, azonban fontos azt megjegyezni, hogy a köztudatban egyes tényezők külön - külön vannak említve. Ebben a fejezetben a vállalkozás területeit nem feltétlen a megfelelő összefüggésekben vizsgálom, mivel úgy gondoltam, hogy elsősorban a leginkább befolyásoló tényezőket emeljem ki a vizsgálat szempontjából, kifejezetten egyéni vállalkozások szintjén.

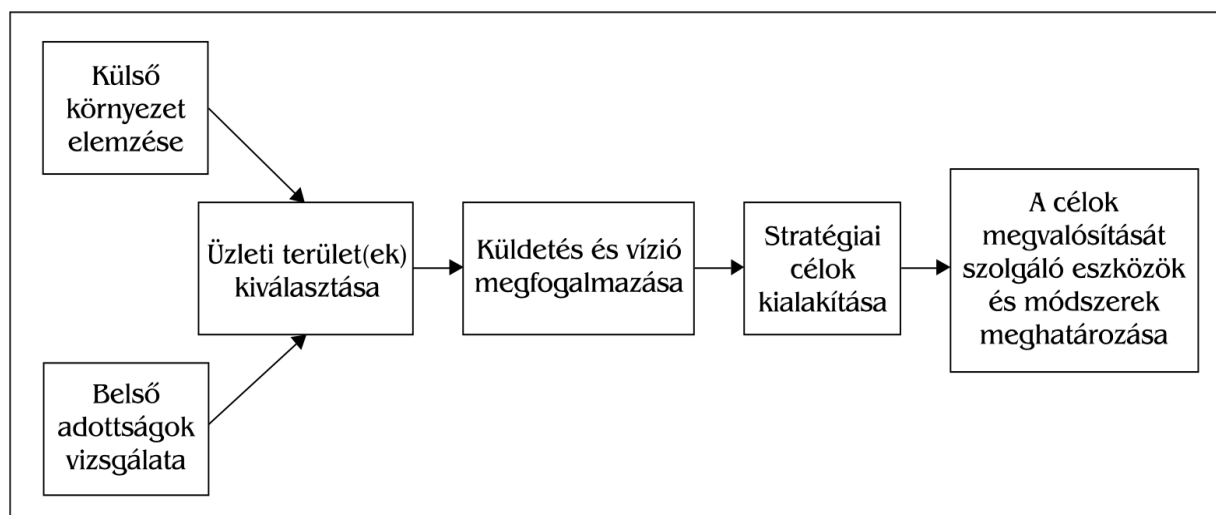
1.3.1. Stratégia alapok

Alapvető probléma egyéni vállalkozások esetén a stratégiai alapok tisztázásának hiánya. Ennek legfőbb oka véleményem szerint a nem megfelelő tájékozottság, mely hosszú távon fennakadásokat okozhat a működésben.

A 4. számú ábrán látható Balaton Károly és Tari Ernő stratégiaalkotással kapcsolatos meglátásai. Vállalkozásindítás esetén az első lépés a helyzetelemzés, ami a külső környezet és a belső környezet vizsgálatából áll. Fel kell tárnai a vállalkozáson kívül eső tényezőket, az adott szegmens adottságait, szerkezetét, lehetőségeit, illetve a belső környezetet, azaz a vállalkozási lehetőségeket komplexen. Ebben az esetben vizsgálni kell az erőforrásokat, a képességeket, a vállalkozás erősségeit és gyengeségeit.

4. ábra: A stratégiaalkotás racionális tervezési modellje

(Forrás: Balaton & Tari, 2014)



A vízió és misszió megfogalmazása elengedhetetlen egyéni vállalkozás szintjén is, hiszen ez adja meg a célt a vállalkozónak.

A vízió, azaz a jövőkép a vállalkozó által felvázolt jövőbeni állapot. Célja, hogy megmutassa, hova szeretne a vállalkozás eljutni az évek előrehaladtával.

A misszió, azaz a küldetés már egy sokkal kézzelfoghatóbb célkitűzés. A misszió azokat a célokat és a hozzá vezető utakat fogalmazza meg, ahogyan a vállalkozás el szeretné érni a jövőképben megfogalmazott állapotot (Cardona & Rey, 2022).

A vízió és misszió túl ide tartozik még a célkitűzés is, ami már egy sokkal konkrétabb és mérhetőbb technika.

A SMART módszer a célkitűzés az egyik lehetősége, ami mozaikszavakból áll össze, és segítségével pontos képet kaphatunk a vállalkozás céljával kapcsolatban:

- S [Specific] - Specifikus, egyedi,
- M [Measurable] – Mérhető,
- A [Achievable] - Megvalósítható, elérhető,
- R [Relevant] - Releváns, fontos a vállalat számára,
- T [Time-bound] - Tartozik hozzá időtartam (Deák, 2023).

Simon Sinek szerint egy vállalkozás sikerességének lényege elsősorban a “miért” - tel kezdődik. Úgy gondolja, hogy három szintet lehet megkülönböztetni ezen belül:

1. Miért? – a küldetés, az alapvető célja a vállalkozásnak.
2. Hogyan? – hogyan akarják megvalósítani a küldetést, tehát maga a folyamat.
3. Mit? – az utolsó szint pedig maga a termék vagy szolgáltatás (Sinek, 2011).

Talán ez már egy kicsit újabb megfogalmazása a célkitűzésnek, mégis egyszerű és komplex. A három kérdésre adott nagy részletességgel megfogalmazott válasz megalapozhatja egy vállalkozás stratégiáját.

A külső környezet elemzésénél számos elméleti modellt tudunk vizsgálni, amelybe beletartozik a belépési korlát, a versenytárs elemzés és a SWOT analízis.

A belépési korlát is több szempontból le van egyszerűsítve ebben a vállalkozási formában a terciér szektorban. Egyrészt egyéni vállalkozást viszonylag könnyen, rövid időn belül és olcsón lehet indítani, másrészt a szolgáltatások sokesetben nem tőkeigényes tevékenységek. Éppen ezért a versenytársak száma is folyamatos növekedést mutat, ami kihívást jelenthet az egyéni vállalkozóknak.

A vállalat külső és belső adottságait, eshetőségeit vizsgáljuk a SWOT analízissel. Szorosan kapcsolódik a marketinghez, szerves része, azonban fontos megemlíteni maga a stratégiaalkotásnál is, hiszen számos olyan alapinformációt tartalmaz, aminek ismerete elengedhetetlen a megfelelő működéshez (Kotler, et al., 2024).

Szintén a stratégiához tartozik még a versenyelőny megfogalmazása is. A mai világban rengeteg azonos szegmensben működő vállalkozó van, tehát úgy gondolom, hogy eredményesség tekintetében kell legalább egy olyan tényező, ami kitűnik a többiektől. Az előző fejezetben foglalkoztam már a versenyelőny fogalmával, azonban stratégiai szinten nem esett még szó róla.

Porter három alapstratégiát fogalmazott meg a versenyelőny forrására:

- költségdiktáló: az adott iparágban belül a lehető legalacsonyabb költséggel termeljenek.
- megkülönböztető: olyan jellemzők kialakítása, mely megkülönbözteti őket a versenytársaktól
- összpontosító: célja, hogy olyan termékekre, földrajzi területre vagy fogyasztói csoportra fókuszáljon, ami az adott területen felmerült igényeket teljes mértékben kielégíti (Balaton & Tari, 2014).

1.3.2. Pénzügy és költséghatékonyság

Alapvető fontossággal bír egy vállalkozó esetében a tudatos pénzügyi döntések meghozatala. Mivel az esetek többségében kisebb bevételű vállalkozásokról van szó, így sokkal árérzékenyebbek, mint a nagyobb társaik. A vállalkozók éppen ezért sokszor nem fordítanak kellő figyelmet a költséghatékonyságra, adóoptimalizálásra és a pénzügyi tervezésre sem, pedig mindegyik nagy jelentőséggel bír.

Fontos megemlíteni azt is, hogy az egyéni vállalkozások saját jövedelmükkel felelnek a vállalkozás pénzügyeiért is, így közvetlenül érinti a magánpénzügyi helyzetüket is. Ebből kifolyólag fontos a pénzügyi tervezés mellett a költségek csökkentése is és a tudatos vagyoni helyzet vizsgálata.

Az adózás területére már az induláskor érdemes nagy hangsúlyt fektetni, hiszen már maga az adózási forma is nagymértékű anyagi kötelezettségekkel jár. A különböző adózási formák, munkavégzési jogviszonyok megkönnyíthetik, de meg is nehezíthetik a vállalkozó anyagi helyzetét.

Jelenleg egyéni vállalkozóként háromféle adózási mód közül lehet választani: kisadózó vállalkozók tételes adója, átalányadózási, vagy vállalkozói jövedelem szerinti adózási. Van lehetőség alanyi adómentességre és általános forgalmi adó választására is. Munkaviszonytól függően további egyszerűsítések is alkalmazhatóak. Úgy gondolom, hogy a megfelelő adózási forma megválasztásával hosszú távon komoly költségmegtakarítás érhető el (Dr Szabó, 2025).

Számos adókedvezményt is igénybe lehet venni egyéni vállalkozóként, amik szintén költségcsökkentő tételnek minősülnek.

A költségek optimalizálásával jelentős plusz jövedelemre is szert tehet a vállalkozó. Megkülönböztetünk állandó és változó költségeket, közvetlen és közvetetteket. A megfelelő nyilvántartások vezetésével lehetőség van további csökkentésekre, hiszen az átgondolt tervezés és számontartás is megkönnyíti a döntéseket. Át lehet gondolni a működési költségeket is, és akár új lehetőségeket keresni (Rekettye, 2016).

Pénzügyi tervezés szükséges minden vállalkozás működésénél. Megkülönböztetünk rövid, közép és hosszútávú pénzügyi terveket. Egyéni vállalkozás esetén elsősorban a rövidtávú pénzügyi terveknek van létjogosultsága, azonban gyakori probléma, hogy ez sem készül el a vállalkozások esetében. Ez mutatja meg a pénzügyi előrejelzést becslések alapján, illetve a vagyoni helyzetet is ismerteti a vállalkozóval. Az előrejelzés számos olyan adatot tart számon, amivel a jövőben tervezhet a vállalkozó (Zémán & Béhm, 2016).

További fontos adatszolgáltatás a vállalkozónak a nyilvántartás. Ez adózási módtól függően kötelező, vagy csak ajánlott, azonban véleményem szerint minden vállalkozónak tisztában kell lennie a pénzügyi helyzetével és a likviditásával.

1.3.3. Marketing és márképítés

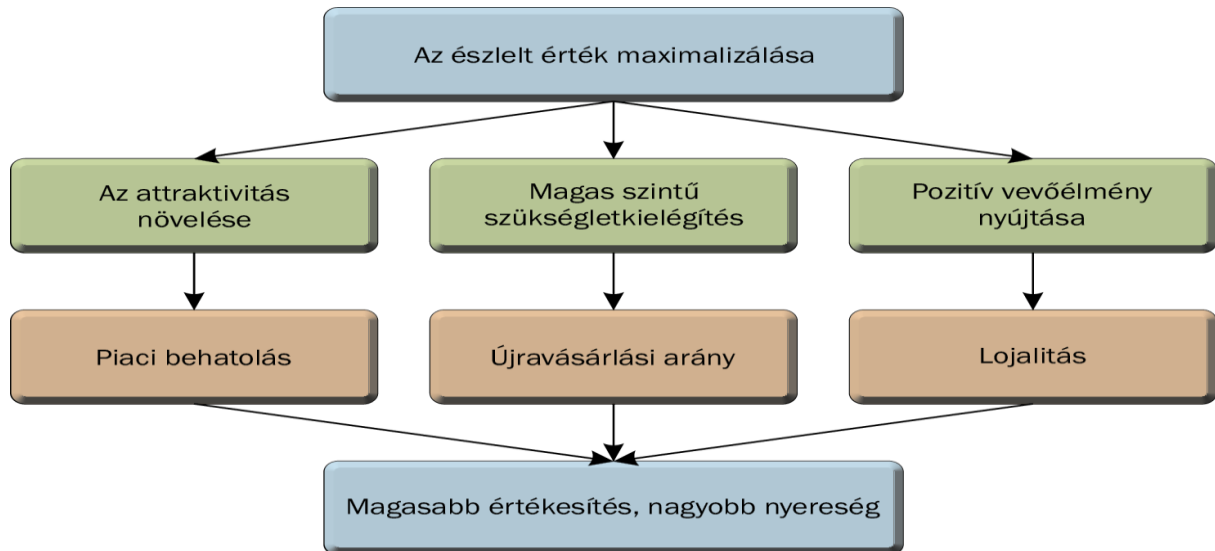
Mivel a dolgozat jellege inkább generalista, mintsem specialista - a téma átfogó, szélesebb körű összefüggéseit vizsgálja, nem pedig egy szűk területre koncentrál-, így ebben a részben is csak a versenyképességet nagymértékben befolyásoló tényezőket emelem ki.

A marketing mix a marketingstratégia szerves része. A marketing nem csak a marketingkommunikáció megtervezésével foglalkozik, hanem részt vesz a termékfejlesztésben, az árak kialakításában, a reklámban, értékesítésben is. Szolgáltatás esetén pedig ez bővül az emberi tényezővel, a folyamattal és a fizikai környezettel (Dr. Józsa, 2019)

1) Product - Termék

5. ábra: Az érték maximalizálása

(Forrás: Rekettye, 2018)



Szolgáltatás esetében az értékteremtés kiemelkedő szerepet tölt be. Az értékteremtés meghatározó fontossággal bír egy vállalkozás esetében. A mai “zajnak” és a számos választási lehetőségnek köszönhetően az értékteremtés nemcsak hogy elengedhetetlen lett, hanem még annak a maximalizálására is törekedni kell. Rekettye Gábor kutatásában, – melyet az 5. számú ábra szemléltet - megfogalmazta az észlelt érték maximalizálásának lehetőségeit, miszerint cél a vonzerő növelése, a nagyfokú szükségletkielégítés és a megfelelő minőségű, pozitív fogyasztói élmény nyújtása.

Fejlesztés

A folyamatos megújulás ma már nélkülözhetetlen egy vállalkozás esetében és természetesen ez a szolgáltatások fejlesztésére is vonatkozik. A paletta bővítése, a technológia fejlesztése, a kiegészítő szolgáltatások növelése mind - mind pozitív változást hozhatnak a működés során, abban az esetben ha azok megfelelően, a fogyasztói igényekre vannak szabva. Peter Thiel - amerikai vállalkozó (PayPal alapító) és tőkebefektető (Facebook) - szerint az innováció az alapja egy sikeres vállalkozásnak. Véleménye szerint a siker nem abból fakad, ha valami meglévőből csinál valaki egy kicsit jobbat, hanem abból, ha valaki valami teljesen új dolgot hoz létre. A speciális gondolkodás, a rés piacok keresése, a tudatos emberi alkotás járul hozzá ahhoz, hogy valaki tényleg valami maradandót csináljon (Thiel & Masters, 2015).

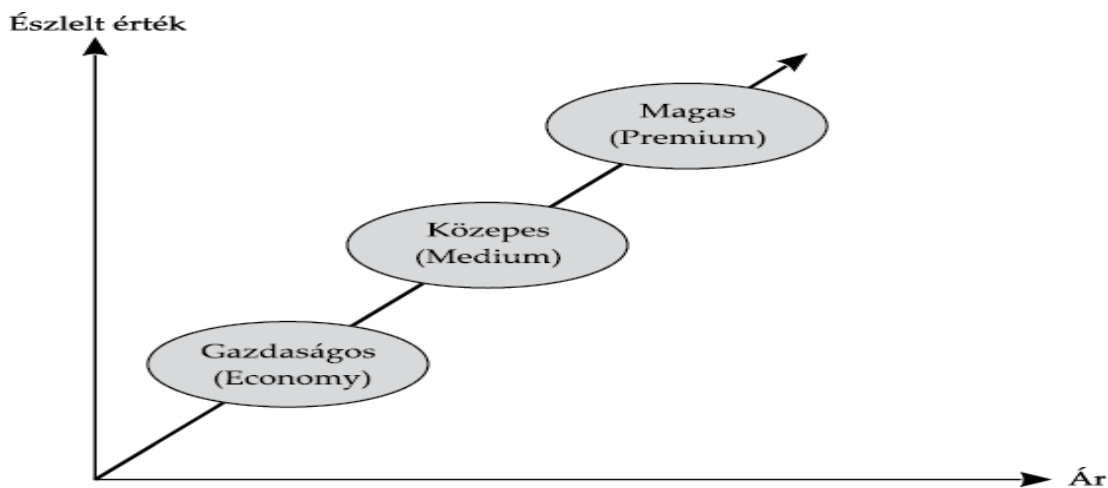
2) Price - Ár

Az árképzés szintén kulcsfontosságú tényezője a versenyképességnek. Csak akkor lehet versenyképes egy vállalkozás, ha az ár-érték aránya egyensúlyban van. Kialakításánál számos tényezőt figyelembe kell venni:

- Belső tényezőknél: célokat, esetleges költségek alakulását, a szolgáltatás minőségét,
- Külső tényezők esetén: a piaci környezetet, a fogyasztói igényeket, a versenytársakat (Reketye, 2024).

6. ábra: Piaci szintek az észlelt érték és az ár mátrixán

(Forrás: Reketye, 2024)



Számos árképzési módszer van, azonban a terciér szektorban a legjellemzőbb a versenyárak alkalmazása, ami a versenytársakéhoz hasonló. Mint fentebb írtam, az ár-érték arány ebben a szektorban nagy szerepet tölt be, melyet három kategóriába sorolhatunk.

A 6. számú ábrán látható, hogy megkülönböztetünk:

- gazdaságos árkatóriát: olcsó a szolgáltatás/termék, azonban a hozzá tartozó érték érzete is alacsony,
- közepes árkatóriát: az ár és az érték is a közepes kategóriába tartozik,
- magas árkatóriát: drága, de a hozzá tartozó észlelt érték is magas.

Mint írtam, szolgáltatás tekintetében nehezebb az árazási stratégia kialakítása. Nem feltétlen eredményes a költségalapú árazás, inkább más - olcsó szolgáltatás, prémium kategória, magas észlelt érték - stratégiát kell felépíteni.

Vannak különböző értékesítésösztönző opciók is, mint a kedvezmények, akciók, szezonális ajánlatok, nyereményjátékok, ami további lehetőségeket hordoz magában.

3) Place - Értékesítés helye

A marketing mix harmadik eleme az értékesítési csatornákért felel. Azaz a szolgáltatás vagy termék vállalkozótól való eljuttatásáért a fogyasztóig (Bauer, et al., 2024).

Az értékesítési csatornák a szolgáltatási szektorban sokszor megfoghatatlanok. Számos eshetőséget vizsgálhatunk, hiszen maga a szolgáltatási szektor is változatos. Az értékesítés helye történhet:

- a szolgáltatást nyújtó székhelyén/telephelyén:
 - Ebben az esetben a szolgáltatásnak saját üzlethelyisége van, az ő területén történik a szolgáltatásnyújtás (pl.: fodrászat).
- az igénybe vevő otthonában:
 - Ritkábban előforduló eset, de erre is van példa a terciér szektorban. Itt a vállalkozó az ügyfél vagy fogyasztó otthonában nyújt szolgáltatást (pl.: masszázs, takarítás).
- előre megbeszélt helyszínen:
 - Egyre elfogadottabb értékesítési csatorna az előre megbeszélt helyszínen való szolgáltatásnyújtás (pl.: tanácsadás kávézóban).
- online:
 - A leginkább feltörekvő értékesítési csatorna az online térben van. Számos új és régi szolgáltatás értékesítése folyik már az Interneten keresztül (pl.: oktatás skype-on, virtuális asszisztencia) (Dr. Józsa, 2019).

4) Promotion - Marketingkommunikáció

Marketingkommunikáció tekintetében megkülönböztethetünk online és offline csatornákat. Offline marketing eszköz lehet a rádió, újság, televízió, prospektus, rendezvények. Általánosságban azonban elmondható, hogy az online marketing éli a fénykorát és a vállalkozások - főleg az egyéni vállalkozások - nagyobb hangsúlyt is fektetnek rá.

Online marketing esetében egyre szélesebb a paletta. A közösségi média hirdetések, SEO (keresőoptimalizálás), és PPC hirdetések (kattintás alapú hirdetések) mind - mind lehetőség a marketingtevékenységre. Emellett vannak még affiliate marketing, influencers marketing tevékenységek is, amik tovább bővítik a palettát (Kingsnorth, 2022).

Véleményem szerint az online jelenlét kiépítése ma már komoly része a versenyképességnek. Ezt az online jelenlétet nem feltétlen csak a fizetős marketing eszközök alkalmazásával tudjuk létrehozni, hanem organikusán is.

Ebből következik, hogy az online márkaépítés is ide tartozik, ami szintén előtérbe került az elmúlt években egyéni vállalkozások tekintetében. Úgy gondolom, hogy ennek oka visszavezethető a fogyasztói bizalmatlanságra és a hatalmas választékra, a lehetőségek bővülésére.

A márkaépítés célja, hogy egy olyan imázst alakítsunk ki a vállalkozásunkról, ami jelképezi az identitásunkat, megmutatja a szemléletünket és vonzóvá teszi azt a fogyasztók számára. A márkaépítésen belül is rengeteg lehetőség van: blog indítása akár edukáló céllal, saját történetek megosztása a közösségi médiában, e-mail marketing. Ez egy sokkal közvetlenebb és - a legtöbb esetben - őszintébb kommunikáció a célcsoport felé, ami bizalmat kelt és sokszor már fogyasztói oldalról elvárás is (Miller, 2024).

5) People - Emberi tényező

Az emberi tényező a folyamatban részt vevő személyek magatartására, megjelenésére és kommunikációjára irányul. A magas minőségű ügyfélkezelést a mai világban már kiemelten kell kezelni. Elengedhetetlen és szerves része a fogyasztói igények kielégítésének.

Az ügyfélkezelés történhet üzlethelyiségben (személyesen), telefonon vagy online. Elvárások az ügyfélszolgálattal kapcsolatban:

- gyors és hatékony,
- empatikus és segítőkész,
- magasfokú problémamegoldó készség.

Cél ebben az esetben is a vásárlói élmény nyújtása, ezzel is kialakítva az ügyfélhűséget és az elégedettséget. A fogyasztói visszajelzéseket kezelni kell. Az online tér előrehaladtával egyre nagyobb hangsúly kerül az ajánlásokra és a nyilvános véleménynyilvánításra, így nagyfokú figyelemmel kell kezelni (Veres, 2021).

6) Process - Folyamat

A hatodik P célja, hogy a szolgáltatás teljes folyamatát, a tervezését és irányítását lebonyolítsa. Fontos a szolgáltatás minősége, a fogyasztók elégedettsége, így ez a terület is meglehetősen nagy szerepet kap a folyamat tervezése és véghezvitele alatt (Kotler, et al., 2024). Nehéz szolgáltatás esetén a folyamatról gondolatokat megfogalmazni, mivel a szektor rengeteg különböző tevékenységből áll. Éppen ezért a fejezetben elsősorban a mai kor elvárásait, az online lehetőségeket és az ügyfél-elégedettségre irányuló tényezőket emelem ki.

Szolgáltatások esetében egyre gyakoribb az online értékesítés. Itt a szolgáltatás nyújtása történhet hagyományos formában, csak maga az értékesítés folyamata zajlik online. Ilyen lehet például az esküvői iparágban a szolgáltatók keresése.

Az értékesítés sokszor online, videó megbeszélés formájában megy végbe, a szolgáltatásnyújtás pedig már az esküvő helyszínén történik.

A szolgáltatási folyamat történhet teljes egészében online is. Ez általában oktatás és tanácsadás esetében gyakori.

A készségeken, az ügyfélszolgálaton túl foglalkozni kell a panaszkezeléssel is, mivel ez is a folyamat része és hozzájárul a fejlődéshez, az elégedettséghez. Ebben az esetben is létfontosságú készség a rugalmasság, az empátia, és a gyorsaság. Veres Zoltán szerint a panaszkezelést egy sztenderddel kell kezelni, mely a következő 8 lépést tartalmazza:

1. Meg kell köszönni a panaszt
2. El kell mondani az ügyfélnek, hogy miért fontos, hogy tudj a panaszról
3. Bocsánatkérés
4. Ígéret az azonnali lépésekért
5. Kérdezni
6. Kijavítani a hibát
7. Ellenőrizni kell az ügyfél elégedettségét
8. Előzd meg a hiba újbóli bekövetkezését (Veres, 2021).

7) Physical evidence - Fizikai környezet

Szolgáltatás esetében a fizikai környezet sokféle módon megtörténhet. A szolgáltatásnyújtástól függ, hogy mire van igény. A hagyományos szolgáltatásnyújtásnál a fizikai környezet egyértelműen az üzlethelyiségre, és annak környezetére utal. Ennek vannak külső és belső megjelenései: design, berendezés, elrendezés, parkolás stb.

Azonban vannak olyan esetek is, amikor nincs külön üzlethelyiség, hanem az igénybe vevőnél, vagy épp az online térben történik a szolgáltatásnyújtás. Ebben az esetben is többféle lehetősége van a vállalkozónak, hogy megfeleljen a fizikai környezetnek.

Ha nincs üzlethelyiség, akkor a tárgyi elemekre kell helyezni a hangsúlyt: névjegykártya, a vállalkozó/alkalmazottak megjelenése, online jelenlét esetén ide tartozik az arculat, a weboldal, a közösségi média megjelenése is (Hentesi & Veres, 2016; Liska, 2024).

1.3.4. Digitalizáció

A technológia fejlődésének köszönhetően számos idő- és költségcsökkentő, akár ügyfélszerző eszközt rejt magában a digitalizáció, ami komoly versenyképességi tényező lehet. Számos módon lehet egy vállalkozást digitalizálni. Elsősorban a pénzügyet megkönnyítő programok nyernek teret: könyvelési programok, online számlázás, nyilvántartások egyszerűbb vezetése. Emellett lehetőség van különböző tervező programok, statisztikai eszközök - analitika - alkalmazására is. Az online tér megkönnyíti a kommunikációt is. Egyre több helyen van már lehetőség online ügyintézésre, mint ügyfél, vagy mint vállalkozó. A fogyasztói igények felmérését is lehet digitalizálni különböző analitikai eszközök bevonásával.

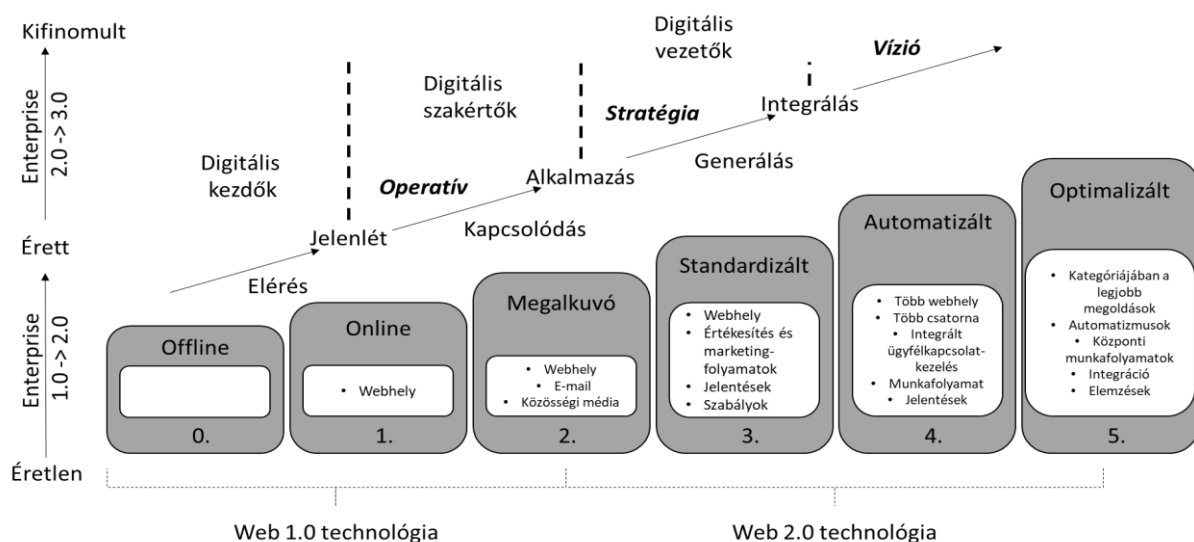
A weboldalak a digitalizáció alappillérei, azonban sok esetben az automatizáció is létrejöhet rajta keresztül. Digitalizáció, hiszen szolgáltatás esetén minden információ megtalálható rajta, automatizáció lehet viszont az online időpontfoglalás/rendelés, vagy az automatikus számlázás.

A weboldalon túl, a marketinget is nagymértékben meg tudja könnyíteni a technológia, például automata e-mail - ek, előre tervezett közösségi média kommunikáció formájában.

A technológia fejlődése minden vállalkozás esetében más lehetőséget teremthet: míg az egyik iparágak számos működést megkönnyítő módot biztosít, addig másnak kevésbé. Mint fentebb írtam, a vállalkozások sokszínűsége adja a digitalizáció és automatizáció lehetőségeit, azonban elmondható, hogy az alap tevékenységekre már szükség van, vagy épp kötelező: online számlázás, weboldal, közösségi média.

7. ábra: Digitális érettség modellje

(Forrás: Szerb & Rideg, 2024)



A 7. számú ábrán látható, hogy összesen hat fázist tudunk megkülönböztetni a digitális érettségek között, azonban véleményem szerint a tercier szektorban működő egyéni vállalkozások esetében a középső kettő az elterjedt.

Tim O'Reilly - író - amerikai író és kiadó, az O'Reilly Media alapítója - szerint a technológiai forradalom, amiben vagyunk jelentősen átalakítja a mindennapi életünket, a vállalkozások működését. Az algoritmusok, a mesterséges intelligencia, és a platformgazdaságok egyre nagyobb teret nyernek. A hagyományos vállalkozások helyett egyre népszerűbbek lesznek a szolgáltatásalapú cégek és az adatvezérelt működés (O'Reilly, 2017). Úgy gondolom, hogy abszolút van alapja a fent állítottaknak, azonban rengeteg olyan szolgáltató vállalkozó van, aki a működésébe nem tudja beépíteni a digitális megoldásokat.

Az új szakmák, vállalkozási ötleteket száma folyamatosan emelkedik, ami elsősorban a technológia folyamatos fejlődésének köszönhető, de ez nem azt jelenti, hogy minden szektor azonnal vagy teljes mértékben digitalizálható. A személyes jelenlét sok esetben elkerülhetetlen - és ez így is van rendjén - azonban a munka megkönnyítésére a digitalizációval együtt lehet törekedni.

1.3.5. Humán erőforrás és készségek

Elmondható, hogy a megfelelő munkavégzésnek, azaz a szolgáltatásnyújtásnak számos kritériuma van:

- **Készségek:** A készségek elsajátításán egyre nagyobb hangsúly van. A fogyasztói igények nőnek, az elvárások egyre magasabb szinten vannak, ami sokszor nem maga a szolgáltatásra irányul, hanem a hozzá kapcsolódó személyre, a különböző készségekre.
- **Szaktudás:** A vállalkozó szakmai tudása és megszerzett tapasztalata létfontosságú a megfelelő minőségű szolgáltatásnyújtáshoz.

Michael E. Gerber szerint egy vállalkozó három szerepet tölt be a vállalkozásában:

- **Szakember:** aki a munkát elvégzi.
- **Menedzser:** aki rendszert épít, és rendet tart a vállalkozás működésében.
- **Vállalkozó:** az álmodozó, aki a célkitűzésekért, a vízióért felel (Gerber, 2004).

Ebből is látható, hogy milyen szerteágazó tudásra van szüksége egy egyéni vállalkozónak. Nem elég az, hogy valaki ért a szakmájához, hiszen azt a szolgáltatást el is kell adni, pénzügyi kötelezettségekkel is jár és más tényezőket is magával hoz.

Számos készséggel kell rendelkeznie, hogy megfelelő minőségben tudjon szolgáltatást nyújtani, fogyasztóorientált, mégis profitábilis legyen a vállalkozása:

- Rugalmasság és alkalmazkodóképesség,
- Problémamegoldó készség,
- Innovatív gondolkodás, megújulás képessége, tanulási hajlandóság,
- Empátia,
- Kommunikációs készség (HRPortal, 2024).

Ebben a vállalkozási formában a többség egyáltalán nem foglalkoztat alkalmazottat, vagy csak minimális mennyiségben. Mivel ez sok esetben a belépő szint a vállalkozói létbe, így általában egyedüli munkavégzésre használják, ahol nem a munkaerő bővítése az elsődleges cél. Azonban vannak olyan megoldások, amiknél nem kell főállású alkalmazottat állandó jelleggel foglalkoztatni, de a kapacitáson lehet bővíteni: az egyszerűsített foglalkoztatás, a virtuális asszisztencia vagy a stratégiai partnerség.

A stratégiai partnerség olyan kapcsolatot takar, ami közös célokon, küldetéseken alapul. Ezek a kapcsolatok nem versengésre épülnek, inkább együttműködésre. Ebben az esetben általában hosszú távú együttműködésekről van szó, ami minden fél számára előnyökkel jár (Chikán, 2021).

Mint már fentebb írtam, nem jellemző az alkalmazotti foglalkoztatottság, azonban a stratégiai partnerségek véleményem szerint az egyéni vállalkozók körében nagy potenciállal bírnak. Ezek a kapcsolatok létrejöhetnek azonos iparágból, vagy teljesen különbözőből is, sőt sok esetben még azonos tevékenységnél is. Olyan előnyökkel rendelkezik, mint például hogy nincs kötelezettség, nem konkurenciaként tekintenek egymásra a felek vagy épp az anyagi haszon.

Összességében elmondható, hogy egyéni vállalkozás szintjén a humán erőforrás elsősorban a készségekre és a szaktudásra építkezik.

2. Anyag és módszer

Diplomamunkámban azt a célt tűztem ki, hogy kutatásaim során készítsék egy általános felmérést az egyéni vállalkozásokkal kapcsolatban, illetve egy mélyebb vizsgálatot is, ami egy sokkal részletesebb, gyakorlatiasabb elemzést eredményez.

Ebből kiindulva az első primer kutatási módszerem, kvalitatív megkérdezés. Azért esett erre a választásom, mert így reális és hiteles információkkal tudok dolgozni és nemcsak biztosabb, hanem részletesebb képet is kapok az egyéni vállalkozásokról.

Az interjúk egy előre elkészített kérdéssorral, félig strukturáltan valósultak meg, azonban adtam lehetőséget az egyes kérdések bővebb kifejtésére is, a témákban való elmélyülésre. Az interjúkérdések elsősorban a vállalkozók saját területeire, a vállalkozásfejlesztésre és az ezekkel kapcsolatos véleményükre, tapasztalataikra irányulnak. Az interjú megkérdezésben összesen 10 fő vett részt, akik a szolgáltatói szektorban működnek, azonban más - más iparágban. A mintavétel célzott, olyan vállalkozókat kerestem, akik aktívan működnek, és hajlandóak őszintén és részletesen megosztani a tapasztalataikat. Az adatokat anonim módon kezelem, azaz az alanyok nevei, személyes adatai nem jelennek meg a dolgozatban, tevékenységük alapján azonosítom őket (Mitev, et al., 2014).

A kutatás fókuszát a szolgáltatói szektor egyéni vállalkozói képzik. A minta összeállításánál figyeltem arra, hogy a szolgáltatások eltérő osztályokba tartozzanak, hogy az eredmény a lehető legjobban tükrözze a tercier szektor versenyképességét. Vers Zoltán osztályozása alapján – a szakirodalmi áttekintésben bemutatott – négy különböző szolgáltatási kategóriát különböztethetünk meg a vállalkozó szférában: pénzügyi, üzleti, disztribúciós és személyes szolgáltatást. A minta több mint a szektor felét – 75 % - lefedi, így elmondható, hogy a kutatás egy jellemző képet ad a szolgáltató szektorban, vállalkozói szférában működő egyéni vállalkozások versenyképességéről (Veres, 2021).

Második kutatási módszerem szintén egy kvalitatív kutatás volt, mely elsősorban megfigyelésen, részben mélyinterjú keretein belül végzett esettanulmány. Egy olyan egyéni vállalkozót vizsgáltam, akiről tudtam, hogy az ágazatában versenyképesnek minősül. A vizsgálat során a fő szempontok a diplomamunkám alapját szolgáló versenyképességi tényezők voltak. Az esettanulmányon keresztül részletesen elemzem az elméletben leírtak, amivel céloim, hogy egy átfogó betekintést, és egy komplex képet mutassak egy – véleményem szerint - versenyképes vállalkozás működésébe.

Az általam választott egyéni vállalkozó egy olyan vállalkozás, amelynek működésébe teljes mértékben beleválok, vállalkozásfejlesztés tekintetében munkakapcsolat van közöttünk és a kezdetektől jelen vagyok a vállalkozó mindennapjaiban. Ennek oka, hogy egy olyan vállalkozást szerettem volna kielemezni a diplomamunkámban, melynél teljes rálátásom van a működésre, a megfelelő információk birtokában vagyok és valóban, hitelesen tudom bemutatni egy versenyképes vállalkozás folyamatait, fejlődési irányait és döntéshozatali mechanizmusait.

Kutatásom célja, hogy feltárjam,

- mennyire versenyképesek az egyéni vállalkozások,
- milyen tényezőket tartanak fontosnak az egyéni vállalkozások versenyképességük szempontjából,
- milyen hiányosságok vannak a vállalkozók esetében,
- milyen nehézségekkel kell/kellett szembenézniük működésük során,
- a felállított hipotézisek hitelességét.

Hipotézisek:

H1a: *Feltételezhető, hogy az ügyfélszerzés az egyéni vállalkozások egyik legfontosabb kihívása működésük során.*

H1b: *Az egyéni vállalkozások legfontosabb kihívásai között feltételezhető, hogy az ügyfélszerzés nem szerepel.*

H2a: *Az egyéni vállalkozások versenyelőnye vélhetően legfőképpen a környezet dinamikus változásához való alkalmazkodóképességből és a rugalmasságból származik.*

H2b: *Versenyelőny tekintetében vélhetően az egyéni vállalkozások nem tartják fontosnak a környezet dinamikus változásához való alkalmazkodóképességet és a rugalmasságot.*

H3a: *Fejlődési lehetőség vonatkozásában feltehetően a vállalkozások az online marketingkommunikációra helyezik a hangsúlyt, és nem a vállalkozás komplexitására.*

H3b: *Feltehetően a vállalkozások nem az online marketingkommunikációra helyezik a hangsúlyt fejlődésük során, hanem a vállalkozás összetett működését részesítik előnyben.*

H4a: *Vélhetően az egyéni vállalkozások hosszú távú versenyképességét az alacsony fogyasztói árak, tudatos pénzügyi tervezés és költségoptimalizálás biztosítja és nem a speciális szaktudás, az innovatív megoldások és a szolgáltatások megkülönböztetése.*

H4b: *Az egyéni vállalkozások versenyképességét vélhetően a speciális szaktudás, az innovatív megoldások és a szolgáltatások megkülönböztetése biztosítja, nem az alacsony fogyasztói árak, valamint a tudatos pénzügyi tervezés és költségoptimalizálás.*

3. Eredmények

3.1. Az interjúk eredményei

Az interjúelemzésem során a kérdéseket egyesével, összegezve fogom vizsgálni, mivel úgy gondolom, hogy így lehet leginkább látni az alanyok közti különbségeket, így lehet a következtetéseket megfelelő minőségben levonni, illetve a blokkokra való bontás segít az elemzés rendszerezésében is.

A vállalkozók megismerése

Az első kérdésem a vállalkozók alapadataira irányult. A 10 alanyból egy fő volt, aki kevesebb mint egy éve vállalkozó, ketten pedig már több mint 20 éve működnek egyéni vállalkozóként. Elég széles skálát sikerült vizsgálnom működés tekintetében, melynek azért örülök, mert számos érdekes tény, összefüggést be tudok majd mutatni kutatásom során. Mivel diplomamunkám alatt csak a terciér szektort vizsgálom, ezért természetesen innen választottam interjúalanyokat is, azonban a szolgáltatások különböző iparágakból valók, melyek a 4. számú táblázatban részletesen láthatók.

4. táblázat: Az interjúalanyok vizsgálata működési évük, foglalkozásuk és bevételük szerint
(Forrás: Saját szerkesztés, primer kutatás alapján, 2025)

	Év	Bevétel (Millió Ft)	Jogviszony
Esküvő dj	2	6 - 12	
Ceremóniamester	6	0 - 6	mellékállású
Fotós	5	6 - 12	
Autókozmetikus	0,5	0 - 6	mellékállású
Könyvelő	25	0 - 6	mellékállású
Adótanácsadó	24	0 - 6	
Biztosító	2	0 - 6	
Fodrász	4	0 - 6	
Hangosító	2,5	6 - 12	
Társasházkezelő	4	0 - 6	

Kezdeti kihívások

Fontos volt az elemzésem szempontjából megtudnom, hogy milyen kihívásokkal szembesültek a vállalkozók a kezdetek kezdetén, mivel ez nemcsak megmutatja, hogy milyen hiányosságok vannak jelen a területen, hanem rálátást is kapok arra, hogy a különböző iparágak tekintetében mennyire azonosak a nehézségek.

A legfőbb kezdeti probléma egyértelműen az ügyfélszerzés volt. A vállalkozók több mint fele beszámolt a bevételi forrás nehézségeivel kapcsolatban. Volt olyan, akinek kifejezetten a célközönség megtalálásával volt problémája és nem kifejezetten a munkaszerzés okozta akadályokat emelte ki.

Az árképzés is egy gyakran emlegetett feladat volt, melynek legfőbb oka elsősorban a nem megfelelő piackutatás volt. A vállalkozók nagy része nem rendelkezik semmilyen gazdasági alaptudással, így az esetek többségében nem történt meg a megfelelő minőségű piackutatás, makro- és mikrogazdasági helyzetelemzés, piacvizsgálat.

A harmadik gyakran említett próbatétel pedig a vállalkozói forma kiválasztása és az adminisztrációs kötelezettségek voltak. A megkérdezettek 70% - ának nehézséget okozott az elindulás, a megfelelő vállalkozási forma kiválasztása, a jogi viszonyok rendezése és a különböző adminisztrációs feladatok ellátása is.

A három alapvető akadályt leszámítva az interjúalanyok leginkább a saját szakmájukkal kapcsolatos nehézségeket említették meg – gyakorlat hiánya, tapasztalatlanság -, ami az idő múlásával magától fejlődik.

Érdekesség volt, hogy mindössze egy válaszadó említette meg a munka magánélet egyensúlyának megteremtését, mint induló egyéni vállalkozás kihívást jelentő tényezőjét.

Vállalkozási forma, jogviszony, adózás

A harmadik kérdésnél tértem rá a vállalkozás különböző területeire, a működéssel kapcsolatos kérdésekre. Itt a hangsúly az adózáson, jogviszonyon és az ezzel kapcsolatos tudnivalókon volt. Ennél a kérdésnél foglalkoztam a könyvelői vagy adótanácsadói támogatással is, mint lehetséges szolgáltatási lehetőséggel.

Az 5. számú táblázatból egyértelműen lehet látni, hogy kivétel nélkül, mindenki alanyi adómentességet választott, mely szolgáltatás esetén - talán - a legkézenfekvőbb. Vizsgálható az adózási mód is. Adózási módot tekintve hét átalányadózó és három kisadózó vállalkozások tételes adója (KATA) alá eső vállalkozó van. Vállalkozói jövedelem szerinti adózást senki nem választott.

A beszélgetések során kiderült, hogy van, aki azért átalányadózó, mert csak mellékállásban foglalkozik a vállalkozásával, van, aki még nem tart ott, hogy főállású legyen és van nyugdíjas vállalkozó is.

A kisadózó vállalkozások tételes adója (KATA) törvény 2022 évi változása számos egyéni vállalkozás tevékenységét nehezítette meg, vagy lehetetlenné tette teljesen el, melynek oka, - a szakirodalmi áttekintésben bemutatott - a több pontban megváltoztatott feltételek.

Ebből kifolyólag kettő interjúalanyunk is váltania kellett a törvényváltozást követően. Egy interjúalanyom azonban jelenleg mellékállású átalányadózó a kedvező adózás miatt, de szeretne még az idei évben KATA - s vállalkozóvá válni, és főállásban csinálni tevékenységét.

5. táblázat: Az interjúalanyok adózással kapcsolatos adatai

(Forrás: Saját szerkesztés, primer kutatás alapján, 2025)

	Adózási mód	ÁFA/AAM	Jogviszony
Esküvő dj	KATA	AAM	főállás
Ceremóniamester	átalány	AAM	mellékállású
Fotós	KATA -> átalány	AAM	főállás
Autókozmetikus	átalány -> cél: KATA	AAM	mellékállású
Könyvelő	átalány	AAM	mellékállás
Adótanácsadó	KATA -> átalány	AAM	főállás
Biztosító	átalány	AAM	főállás
Fodrász	KATA	AAM	főállás
Hangosító	átalány	AAM	főállás
Társasházkezelő	KATA	AAM	főállás

Mint már említettem, ennél a kérdésnél foglalkoztam a könyvelői és/vagy adótanácsadói támogatással is. Két megkérdezett is ezzel kapcsolatos tevékenységet végez, így az ő esetükbe a kérdés tárgytalan volt, azonban a többiekénél megállapítható hogy a vállalkozók abszolút nincsenek tisztában a könyvelői és adózási kérdésekkel.

Alapvetően úgy gondolom, hogy ez nem okozna problémát, azonban azt tapasztaltam, hogy a kisebb vállalkozók próbálják saját maguk megoldani a kötelezettségeiket. Megosztották azt is velem, hogy az ezzel kapcsolatos kérdések szinte mindig nehézséget okoznak náluk.

Megnyugtató viszont, hogy többen kértek szakmai segítséget, volt aki csak egyszeri tanácsadás formájában, és volt olyan is, aki rendszeresen konzultációt igényel.

Verseny társak, piac

A következő kérdésben a versenytársak ismeretére, a piac felmérésére, a piackutatásra és a kezdeti felkészültségre voltam kíváncsi. Egy induló vállalkozásnál elkerülhetetlen a piac ismerete, a kereslet – kínálat kapcsolata.. Vizsgálni kell az igényeket, a lehetőségeket és természetesen a versenytársakat is.

A piac ismerete, a versenytársak elemzése mindössze az interjúalanyok felénél volt alapvető feladat. Ők elsősorban az árazást figyelték, de volt olyan is, aki a technológiát nézte saját fejlődése szempontjából és volt olyan is, aki azt mondta, hogy nagyon fontos a versenytársak figyelése, nemcsak a tudatosság miatt, hanem akár az inspiráció okán is.

Többen voltak úgy velem, hogy nem szükséges a versenytársak ismerete, nem szükséges velük foglalkozni. Volt, aki úgy gondolta, hogy az ügyfelek megszerzése sokszor a szerencsén múlik, mely véleményem szerint nagyfokú önbizalomhiányra és a megfelelő támogatás hiányára utal.

Megkérdeztem azt is, hogy a vállalkozók mit gondolnak versenyelőnyüknek a működésük során.

Rengeteg érdekes választ kaptam, azonban egy készség kiemelkedő mennyiségű volt: a rugalmasság. A megkérdezettek nagyrésze már rájött arra, hogy vannak bizonyos készségek, tényezők, amik elengedhetetlenek az egyéni vállalkozói léthez, mint például: rugalmasság, minőség, árazás, problémamegoldás, kommunikáció. Természetesen számos más, egyéb készségre is szükség van, azonban az interjúalanyok számos fontos, nélkülözhetetlen tényezőt ismertek fel. Többen meglátták a lehetőséget a személyes kapcsolatokban is, mind az ügyféllel való kapcsolattartásnál, mind a szolgáltató - szolgáltató közti viszony ápolásánál is.

Az interjúalanyok között három szolgáltató is az esküvői szektorban dolgozik - nem konkurenciaként -, így ők kifejezetten fontosnak tartják az efféle kapcsolatépítést is.

Meg kell említenem az árazás szerepét is, mint kulcstényezőt a kérdésemnél. Több megkérdezett emelte ki a versenyképes árazás fontosságát.

Többen abban látták a versenyképességüket, ha olcsóbbak, mint a többi azonos iparágban működő vállalkozó. Volt olyan is, aki a minőséghez kötötte az árak alakulását, illetve egy - már régóta egyéni vállalkozó - elmondta, hogy számára csak abban az esetben tartható a rugalmasság, ha megfelelő díjazásban részesül. Ez egyértelműen a több mint két évtizedes tapasztalatnak köszönhető, aminek a hatására már egy vállalkozó sok esetben komoly feltételeket tud szabni.

Az egyik alany pedig azt is elmondta, hogy tisztában van vele, hogy a területén a minőség és a gyorsaság is fontos elvárás, azonban ő a kettőt nem tudja egyszerre teljesíteni, mivel nem hisz benne, épp ezért az árazása is tükrözi ezt.

Rendkívül széles skálán mozognak a válaszadók véleményei, ami elsősorban a megszerzett tapasztalattól, a személyiségtől és a mások által látottaktól függ.

Célcsoport, marketing eszközök

Fontos lépés vállalkozásindítás esetén a megfelelő célcsoport megismerése, hiszen ez alapján tudunk megfelelő helyen, megfelelő stílusban és megfelelő eszközökkel kommunikálni. Ebből kifolyólag az ötödik kérdésem erre a témára irányult.

A kérdésem viszonylag összetett volt. Rákérdeztem külön a célcsoport ismeretére és külön a marketing eszközök használatára is. Több interjúalany egybe vette a kérdést és első körben úgy válaszolt, amiből egyértelműen le lehet vonni a következtetést, miszerint nincs meg a megfelelő hozzáértés a területhez.

Sajnos az új vállalkozók sokszor elkövetik azt a hibát, hogy megpróbálnak mindent egyedül csinálni, amíg nem indul be az üzlet. Ez egy olyan ördögi kör, aminek nincs vége, hiszen addig kis eséllyel fog beindulni az üzlet, amíg hozzáértő kezekbe nem kerül az adott terület.

A megkérdezettek kevesebb, mint fele volt tisztában a célcsoportjával, és megfigyelhető ebben az esetben az is, hogy azok, akik az online marketingeszközöket stratégia szinten használják voltak tudatosabbak. Azok, akik egy adott térségben dolgoznak kevésbé használják a marketing eszközöket, ebből kifolyólag csak kezdetlegesen vagy egyáltalán nincsenek tisztában a célcsoportjukkal. Sajnos ennél a vizsgálatnál is belefutottam egy gyakori hibába, miszerint a vállalkozó azt gondolja, hogy neki mindenki a célcsoportja. Úgy gondolom, hogy addig, amíg ez nincs tisztázva egy vállalkozónál nem tud hatékony marketingkommunikációt eredményezni és sikereket elérni.

A marketing eszközök használata is elég széles spektrumú volt. Mint már írtam, a „helyi vállalkozók” nem fektetnek megfelelő energiát a marketingbe, ezáltal nem használják ki a mai kornak megfelelő lehetőségeket.

Ebből kifolyólag az elemzésnél két csoportot készítettem: helyi vállalkozókra és az országos szinten vállalkozókra bontottam az ötödik kérdésnél készült elemzésem.

Akik országos szintű értékesítéssel rendelkeznek - olyan vállalkozók, akik nem helyhez kötötten dolgoznak - elsősorban a social media (közösségi média) eszközöket alkalmazzák, azonban fontos megemlíteni, hogy az esetek többségében konkrét, felépített stratégia alapján. Figyelnek a személyes márkára és annak megfelelő kiépítésére is. A közösségi médián túl rendelkeznek weboldallal is. Ez a csoport sokkal inkább összeszedett marketing tekintetében, mint a helyi vállalkozók. Ennek köszönhetően minden alany alkalmazott, és alkalmaz is fizetett hirdetéseket főleg a közösségi médiában.

Offline marketinget tekintve pedig inkább az ajánlásokra hagyatkoznak, hiszen szolgáltatás esetén ez a legbiztosabb marketingeszköz.

A helyi vállalkozók csak kezdetlegesen használják a social media platformokat, és azt is stratégia nélkül teszik. Volt, aki próbálkozott offline is, szórólapok szétszórásával, de elmondása szerint egy ügyfele sem érkezett ennek köszönhetően.

Három interjúalany volt, aki egyáltalán nem használ semmilyen marketingeszközt. Az interjúalanyok közül ők hárman a legidősebbek, 45 és 70 év közöttiek. Ami szintén érdekes megállapítást eredményez, hiszen az említett generáció még nem az Internet világában nőtt fel és így nem is egyértelmű számukra, hogy az online teret, a közösségi médiát vállalkozásfejlesztés szempontjából is lehet – és kell is - használni.

Ügyfélszerzés, ügyfélkör

Több interjúalanynál fordul elő az egyszerű ügyfél, mint ügyfélkör. Azoknak, akik az esküvői szektorban dolgoznak, nem igazán van lehetőségük törzsvendégi kört kialakítani. A megkérdezettek közül hárman tartoznak ebbe a területbe, azonban kettő belőlük mással is foglalkozik, így valójában csak egy. A többi vállalkozónak lehetősége van az állandó ügyfélkör kialakítására.

A folyamatosan új ügyfelekkel találkozó vállalkozóknak kiemelten fontos az első benyomás, amit a személyes márkáépítés és az ajánlások, vélemények elősegítenek, hiszen a potenciális vásárlókat ezekkel az eszközökkel tudják meggyőzni.

Az ügyfélszerzés a már régebb óta a piacon lévő vállalkozók esetében elsősorban ajánlások útján történik, de rendszerint még náluk is előfordul az online marketingeszközök által szerzett ügyfél. A kevésbé tapasztalt vállalkozások esetén számos választ kaptam.

Van, aki kedvezményeket ajánl fel, van, aki közösségi média csoportokban hirdet, van, aki az offline marketinggel próbálkozik.

Az interjúalanyok 60% - a kizárólag magánszemélyeknek értékesít, 40% - a pedig vegyesen magánszemélyeknek és vállalkozásoknak is, ebből ketten pedig önkormányzatoknak is. Egyetlen interjúalany mondta, hogy neki speciális ügyfélköre van, ő társasházkezeléssel foglalkozik. Munkája során ő kifejezetten ajánlások útján szerzi a megrendeléseket és fix ügyfélkörrel dolgozik.

Ennél a kérdésnél már abszolút látni a különbségeket az egyes vállalkozástípusok között, a diverzitás, a különböző prioritási sorrend, az ügyfelek és a velük való kapcsolat szerepe jellemzi őket.

Digitális eszközök

Az automatizáció nagymértékben megkönnyíti a vállalkozások működését, azonban véleményem szerint még mindig kevesen használják ki ezeket a lehetőségeket. Épp ezért volt fontos az interjú összeállításánál, hogy külön kérdésben foglalkozzak a témával.

Egyértelmű, hogy a különböző online számlázó programokat minden vállalkozásnak használnia kell, és ez a megkérdezettek esetében is így van, azonban ez inkább egy kötelezettség, mintsem fejlődési lehetőség.

Több interjúalany gondolja azt, hogy neki nincs szüksége digitális eszközökre, sem automatizációra.

Egyes szolgáltatók használnak a weboldalukon ajánlatkérő lehetőségeket, ami megkönnyíti a munkájukat, hiszen nincs időbeli kötöttség a kommunikációt illetően.

Többen a felhőalapú táblázatokat részesítették előnyben, de volt olyan is, aki a Microsoft Office Excel programjára esküszik.

Mindenképp meg kell említenem, hogy mindösszesen két interjúalany reagált úgy, hogy szerintük minden lehetőséget kihasználnak, ami megkönnyíti a munkájukat. A két alany a könyvelő és az adótanácsadó, így vélhetően a szakmájukkal kapcsolatos kötelezettségek és lehetőségek határozzák meg a digitális eszközök körét.

Fontos azért megemlíteni, hogy a különböző időpontfoglalásokat, a NAV rendszerét és minden olyan programot igénybe vesznek, ami a munkavégzésüket megkönnyíti, azonban az online marketingre, mint ügyfélszerzési lehetőségre vagy a weboldal általi kapcsolatfelvételre, mint kommunikációt elősegítő tényezőre nem tekintenek digitalizációként. Véleményem szerint ebből a kis mintás interjúelemzésnél is abszolút lehet látni a generációs különbségeket, ami természetesen egy másik diplomamunka témája.

Összességében az interjúalanyok csak kezdetleges szinten használják a digitális eszközöket, szükségességét nem érzik, de sok esetben a lehetőségeik is korlátozottak az iparágukban.

Versenyképességgel kapcsolatos gondolatok

Mint már írtam a diplomamunkám elméleti részében, a versenyképességre nincs konkrét definíció, azonban minden vállalkozó esetében van egy elképzelés. Diplomamunkám gyakorlati vizsgálatánál fontosnak tartottam, hogy megismerjem az egyéni vállalkozók szemléletét, a versenyképességgel kapcsolatos gondolatait. Éppen ezért a kérdéseim között szerepelt az is, hogy vajon a vállalkozók versenyképességnek érzik-e a vállalkozásukat, és miben mérik az eredményeiket.

Az itt kapott válaszok számomra nagyon érdekesek voltak, mivel úgy gondolom, hogy nagymértékben megmutatja a vállalkozók személyiségét.

Az interjúalanyok döntő többsége úgy gondolja, hogy versenyképes a szolgáltatásuk. Mindösszesen csak egy fő mondta azt, hogy nem tudja eldönteni, mivel nem tudja hogy miben kellene mérnie.

A válaszadók 80% - a említette meg a bevételt, mint versenyképességi mérőszámot. Többen kiemelték az ügyfelek számának növelését, a megkeresések számát. Egy interjúalany emelte ki a kitűzött célok elérését, ami véleményem szerint lehetett volna nagyobb arányú is, hiszen egyéni vállalkozóként is pont ugyanolyan fontos az év eleji céltervezés, a számok elérése, mint a nagyobb vállalkozások esetében.

Fontos megemlíteni a visszajelzések szerepét is. Több válaszadó gondolja azt, hogy az ajánlás az egyik legnagyobb eredmény, de volt olyan is, aki a visszatérő ügyfelek számára fókuszál munkavégzése során. Természetesen ez iparágfüggő, hiszen mint már írtam, a területek mások, ezáltal az ügyfélkör sem egyforma.

Két interjúalany is elmondta, hogy kezdi kinőni a vállalkozását, és úgy érzi már alkalmazotti segítségre van szüksége, ami abszolút a növekedést jelzi.

Egy fő pedig külön kiemelte a saját örömét. Őszintén szólva, engem óriási örömmel töltött el, hiszen a kisebb vállalkozók – egy idő után - sokszor elfelejtik, hogy a vállalkozói létben is vannak szép dolgok, nem csak nehézségek és elfelejtik, hogy miért is kezdték el a vállalkozásukat.

Jelenlegi kihívások az egyéni vállalkozóknál a saját területükön

Ennél a kérdésnél mindenképp említést kell tenni a jelenleg kialakult gazdasági helyzetről és hatásairól, hiszen az egyéni vállalkozókat is nagymértékben befolyásolja. A gazdasági helyzet nehézségeit már egy előbbi fejezetben kifejtettem, azonban célom volt, hogy a diplomamunkám során gyakorlati példákkal is szemléltessem a különböző területeken kialakult nehézségeket az egyes iparágakban.

Az interjúalanyok talán ezt a kérdést fejtették ki a legrészletesebben és legőszintébben, melynek oka gondolataim szerint a nem gazdasági vonalú kérdés volt, hanem inkább a saját véleményekre irányuló érdeklődés.

Érdekes megállapításokat tudtam levonni ennél a kérdésnél is. Azok a válaszadók, akik az online térben nagyobb befolyással bírnak, sokkal kevésbé beszéltek a nehézségekről, a jelenlegi aggodalmaikról, mint azok, akik csak kezdetleges online jelenléttel működnek. Véleményem szerint ebből is egyértelműen le lehet vonni azt a következtetést, hogy a 2020 - as években elengedhetetlen az online marketing, az ott történő kommunikáció és a márkaépítés. Természetesen meg kell említeni azt is, hogy azoknak akik, gyakorlottabban mozognak az online világon is akad nehézségük, de nem olyan erőteljes, mint azoknál, akik abszolút nem használják, vagy csak kezdetlegesen.

A tőkehiány is megjelent mint probléma, azonban ez nem befolyásolta egyik esetben sem a működést, csak a profilbővítést akadályozza.

Három interjúalany is megemlítette a munkaerőhiányt, mint kihívást. Esetükben nem állandó, hanem alkalmi munkavállalókra van szükség, ami nagymértékben megnehezíti a keresést, hiszen a bizonytalanság miatt az emberek elsősorban a stabil jövedelmet preferálják. Mind a három vállalkozó kiemelte, hogy akár magasabb díjazásban is részesítené a munkavállalókat, azonban sok esetben még így sem találnak megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt egy - egy projekthez.

A legnagyobb nehézség egyértelműen az ügyfélkör bővítése és az elvesztése, viszont fontos, hogy ebben az esetben is különböző tényezők határozták meg az akadályokat az eltérő iparágakban. Többen foglalkoztak az árak emelkedésének problémájával, hiszen az infláció miatt a szolgáltatások ára is emelkedik, ami nagyobb volumenű ügyfélvesztéshez vezethet. Voltak vállalkozók, akik megtapasztalták már, hogy az ügyfeleknek megváltozott a prioritása. Az eddig minőségi preferencia felcserélődött az olcsósággal. Akár a minőség rovására is váltanak, ha kedvezőbb áron kapják meg az adott szolgáltatást. Volt olyan vállalkozó, akinek a beszerzési árai, a beruházásai sokkal magasabbak lettek, mint amennyivel a bevételt - reálisan - meg tudta növelni, így az eszközök fejlesztését csökkenti. Volt olyan válaszadó, akinek a rendezvények kivitelezése a fő profilja, nála az események csökkenésében nyilvánul meg az ügyfélszerzés, és ebből egyértelműen látni azt is, hogy a jelenleg kialakult helyzet nem csak a magánszemélyeknek okoznak anyagi problémákat, hanem magasabb szinteken is, hiszen a rendezvényei nagyrésze önkormányzati vonatkozásban van.

Mivel egyre divatosabb a vállalkozói lét, így sajnos számos iparágban meséltek a szakma felhígulásáról. Többen félnek tőle, többen csak dühösek, de egyelőre mindenki megfelelően tudja kezelni a jelenséget, és nem okoz problémát a mindennapi működésükben, bevételszerzésükben az új versenytársak.

Mindösszesen csak egy interjúalany tart a mesterséges intelligenciától, melynek véleményem szerint legfőbb oka az, hogy a tevékenységi köröket tekintve a mesterséges intelligencia még nem tudja pótolni az interjúban szereplő iparágakat.

Jövőbeni tervek, fejlesztések

Az utolsó kérdésem a jövőbeni tervek, a fejlesztésekre és beruházásokra vonatkozott, hiszen úgy gondolom, hogy minden vállalkozónak szüksége van tervekre és célokra.

Szinte minden vállalkozónál jelen volt az eszközbeszerzés, beruházás valamilyen formában. Elsősorban a már meglévő eszközök korszerűsítése a cél, de három vállalkozó esetében a tevékenységi kör bővítése a terv, és emiatt gondolkodik a beruházáson.

Az önfejlesztés kevés esetben kapott szerepet a vállalkozói fejlődésben, pedig úgy gondolom, hogy egy szolgáltató esetén szükséges az efféle fejlődés is.

Sajnos beszéltem olyan vállalkozóval is, aki egyáltalán nem tervez semmilyen fejlesztést a vállalkozásában, mely véleményem szerint nem jó vállalkozói hozzáállásra utal.

Több helyi vállalkozó is úgy gondolja, hogy a szolgáltatások bővítése a megoldás a fennálló problémákra.

Az említési arány a marketing, az online jelenlét, a kommunikáció fejlesztésében volt a legmagasabb. Van, akinek weboldal hiányzik még a megfelelő megjelenéshez, van, akinek a rendszeresen kommunikáció okoz gondot.

Megállapítható, hogy az esetek többségében a vállalkozók teljes mértékben tisztában voltak a hiányosságokkal ezen a területen és épp ezért jól átlátták a fejlesztési szükségletüket.

Összességében úgy gondolom, hogy ez a kérdés mutatta meg leginkább a vállalkozói gondolkodásmódot, hiszen sokan csak stagnálnak, és kevés az igény a fejlődésre. Kevesen érzik fontosnak az önfejlesztést, a vállalkozói gondolkodásmód kialakítását, a megfelelő területek megismerését, és alkalmazását, vagy a tanácsadás szükségességét, ami véleményem szerint probléma, hiszen így a növekedés tényleg csak a szerencsén múlik.

3.2. Esettanulmány

Az interjúk elemzésén túl fontosnak tartom azt is, hogy egy még konkrétabb és részletesebb gyakorlati példán keresztül mutassam be a versenyképesség összetevőit. Egy kifejezetten a terciér szektorban tevékenykedő egyéni vállalkozón keresztül mutatom be a diplomamunkám során vizsgáltakat, melynek bemutatása elsősorban megfigyelésen keresztül történik. A vállalkozás elemzésének felépítését a második fejezetben leírtak alapján állítottam össze, hogy az elméletet és a gyakorlatot még inkább párhuzamba tudjam állítani a vizsgálat során.

Vizsgált egyéni vállalkozás: Ollári Richárd EV

Alapítás éve: 2023.08.01

A vállalkozás fő tevékenysége jelenleg az előadó-művészeti tevékenység, de további tevékenységi kör a hangosítás is. Az előadó-művészeti tevékenységen belül zenei szolgáltatással foglalkozik, azon belül is DJ szolgáltatással. Fő profil ezen belül az esküvői DJ, de emellett természetesen más zenei rendezvényen is vállal munkát.

A vállalkozás jelenlegi formája: egyéni vállalkozás, kisadózó vállalkozások tételes adója (KATA), alanyi adómentes.

A vállalkozó zenei tevékenységéhez iskolai végzettségre nincs szükség, azonban a vállalkozó több mint 14 éves tapasztalattal rendelkezik a területen. Hangosítási tevékenységéhez sem szükséges az iskolai végzettség, azonban ő elvégzett egy ezzel kapcsolatos OKJ képzést, mely nagyobb rálátást biztosított neki a szakmára.

Piaci környezet, stratégia

Székhelyét tekintve Gyöngyösön van a vállalkozás, az eszközei is ezen a településen vannak, azonban a szolgáltatást országos szinten nyújtja, sőt több esetben országhatáron túl is dolgozik, tehát nem helyhez kötött tevékenységet végez.

Véleményem szerint a szolgáltatói szektorba egyszerű betörni. Ennek elsődleges oka az elméletben már említett belépési korlát alacsony szintje. Az esetek többségében nem kell tőkebefektetés, vagy csak minimális, vagyonra sem feltétlen van szükség, illetve a tárgyi eszközök költsége is elenyésző. Talán az egyetlen komolyan korlátozó tényező a tudás/hozzáértés. Jelen esetben azonban a vállalkozónak az adott szektorba való belépéshez komolyabb anyagi befektetésre volt szüksége, azonban idővel és a bevétel növekedésével együtt ez folyamatosan fejleszhető.

A szektorban egyértelműen tiszta verseny folyik. Viszonylag alacsony belépési korlát, sok eladó, nagy mennyiségű szolgáltatás, tökéletesen helyettesíthető és nincs ármanipuláció sem.

Mint írtam, alacsony belépési korláttal rendelkezik a szakma, így - mint minden területen – számos versenytárs van az iparágban.

Ebben az esetben a versenytársakat is - mint a célcsoportot - több csoportra lehet bontani:

- magánszemélyeknél: más esküvő dj - k, illetve a zenészek vagy zenekarok.

Az esküvői dj - k száma meglehetősen nagy a viszonylag szűk célcsoporthoz, de a cserélődésük is elég gyors. Kevesen tudnak megmaradni hosszú távon a piacon, illetve sokan csak mellékállásban tevékenykednek a szakmában. Árazás tekintetében vegyes az összetétel. Vannak szinte megfizethetetlen árkategóriába tartozó vállalkozók és vannak olcsón dolgozó vállalkozók.

A zenészek, zenekarok részben minősülnek csak versenytársaknak, hiszen kicsi az az ügyfélcsoport, akinek mindegy, hogy milyen stílusú zene lesz a nagy napjukon, így a célpiac e tekintetben általában különböző.

- önkormányzatok, vállalkozások esetén: helyiek, akik hangosítással és zenei szolgáltatásnyújtással foglalkoznak.

Viszonylag kevés versenytárs van ezen a területen, viszont akik vannak, azok régóta képviseltetik magukat a piacon. Alapvetően elmondható, hogy itt minimális a harc. Ennek elsődlegesen az az oka, hogy a vállalkozásnak nem ez a fő tevékenysége, így nem okoz gondot a konkurencia. Inkább a szakma szeretete miatt foglalkozik vele a vállalkozó. Ebben az esetben vannak visszatérő ügyfelek is, akiknek a megszokott, bevált szolgáltatásnyújtás számít.

A vállalkozás értékesítési formája tevékenységének sokszínűségéből adódóan lefedi a teljes piacot. Főtevékenysége, az esküvői dj szolgáltatás egyértelműen a B2C piacon mozog, azaz a fogyasztóknak való értékesítés piacán, azonban a hangosítás és egyéb dj munkássága a B2B piacon van, azaz a vállalkozás vállalkozásnak való értékesítés piacán, illetve sokesetben a B2A értékesítés is látható, hiszen egy - egy falunap hangosítása, vagy zenei fellépése önkormányzati, azaz állami szinten van.

Ebből kifolyólag a célcsoportja szűk, de sokrétű:

- B2C - nél: menyasszonyok, vőlegények, jegyesek, szülinap stb.
- B2B - nél: céges rendezvények
- B2A - nál: önkormányzatok

Pénzügy és költséghatékonyság

A vállalkozás pénzügyi helyzete évről évre növekedést mutat. Egyéni vállalkozás esetében nehezebb a különböző tételeket számszerűsíteni, azonban körülbelül a következőképp lehetne bemutatni:

- eszközeinek értéke körülbelül 10 000 000 Ft
- kötelezettsége nincs a vállalkozásnak

Támogatásra nincs lehetőség - vagy csak elenyésző mennyiségben -, idegen tőkét pedig nem von be a vállalkozásába, így minden teljes mértékben saját beruházás és eszköz.

Az elmúlt években építette fel az eszközparkját, így nem egyszerre kellett bevonni egy viszonylag nagyobb tőkét, hanem 3 - 5 év alatt folyamatosan.

A vállalkozó tudatos pénzügyi döntéseket hoz, azonban fontos megemlíteni, hogy hozzáértő bevonásával történnek a beruházások, és a pénzügyi döntések meghozatala.

A vállalkozás kiadásai a következők:

Fix kiadás:

- KATA: $12 \cdot 50\,000 \text{ Ft} = 600\,000 \text{ Ft/év}$
- HIPA: $50\,000 \text{ Ft/év}$
- MAHASZ jogdíj: $180\,000 \text{ Ft/év}$
- autópályamatrixa: $84\,000 \text{ Ft/év}$
- autó kiegészítő (GPS nyomkövető): $44\,000 \text{ Ft/év}$
- weboldal: $5\,000 \text{ Ft/év}$
- Összesen: $963\,000 \text{ Ft/év}$

Változó kiadások:

- alkalmi munkavállalók ($1 - 200\,000 \text{ Ft/év}$)
- szállásfoglalás ($4 - 500\,000 \text{ Ft/év}$)
- üzemanyag ($5 - 600\,000 \text{ Ft/év}$)
- bérleti díjak ($50 - 100\,000 \text{ Ft/év}$)
- beruházás ($2 - 3\,000\,000 \text{ Ft/év}$)

Az állandó kiadások száma egy hozzávetőleges adat. Költségeit lehetőségeihez mérten próbálja csökkenteni. A fix kiadások 2025 – ös adatok, éves szinten vannak feltüntetve, a változó költségek pedig annyira változóak, hogy csak nagyságrendileg mutatható ki szintén a 2025 – ös évre.

Bevételét jelenleg csak a hangosítás és a dj szolgáltatásból szerzi, így más forrása nincs.

Mivel az esküvői dj szolgáltatás a fő tevékenysége, így a főszezon május és október között van, azonban a céges események, születésnap rendezvények, illetve a különböző hangosítási munkák november és április között vannak többségben, így a főszezonon kívül sem marad bevételi forrás nélkül. Mint minden vállalkozó esetében nem tud hónapokkal előre biztos bevétellel számolni, hiszen folyamatosan jönnek az új megbízások - akár egy héttel az esemény előtt -, azonban az előre lekötött szerződések alapján az idei évre is megvan a várható bevétele. A 6. számú táblázat mutatja az indulástól szerzett, illetve az idei évben várható jövedelmet. A táblázatban szereplő adatok már a kiadásokkal csökkentett adatok. Mivel nem számolhat havi fix összeggel, így havi bontást is készítettem a fejlődési ütem láthatósága érdekében.

6. táblázat: A vállalkozó jövedelme Ft - ban, kerekítve

(Forrás: Saját szerkesztés, primer kutatás, 2025)

2023.08-12 hó	2024	2025.01 - 09 hó	2025.10 - 12 hó (már megkötött szerződés alapján)
3 600 000 Ft	9 500 000 Ft	9 500 000 Ft	2 000 000 Ft
720 000 Ft/hó	791 666 Ft/hó	958 333 Ft/hó	

A vállalkozó beruházásai kiszámíthatatlanok. Mivel az eszközei túlnyomó többségét használt termékként vásárolja, így folyamatosan nyomon követi a piacot és amint lehetőség adódik vásárol. Évente átlagosan 10 - 15 új eszközt vásárol, amelynek értékei darabonként körülbelül 20 000 Ft és 1 000 000 Ft között mozognak, tehát elég széles sávon mozog beruházás tekintetében.

Összességében megállapítható, hogy a bevétele folyamatos növekedést mutat, kiadásai változó mértékűek, beruházásainak nagysága és gyakorisága emelkedik.

Értékesítés, marketing és márképítés

A vállalkozás stratégiájának megalkotása során egyértelműen a legnagyobb hangsúly a marketingtevékenységen van. Ennek elsősorban az az oka, hogy nem egy a mindennapi élethez elengedhetetlen szolgáltatást nyújt a vállalkozás, ami miatt fontos a láthatósága.

Mára már elmondható, hogy nagyrészt ajánlásokból jönnek az ügyfelei, azonban a márképítés továbbra is rendszeres. Meg kell említeni a versenyhelyzetet is, hiszen az iparágban nagymértékű.

A vállalkozásnál a megjelenés is nagy jelentőséggel bír. Az arculat megfelelő kialakítása elsődleges szempont volt az online világban történő szerepléshez. Lány színeket, olvasható és könnyen megjegyezhető logót használ. A vállalkozás gépjárművén feltűnő, mégis elegáns tájékoztató matrica található, a weboldal összképe megegyezik a képviselt stílussal, a névjegykártya és tájékoztató füzetek is ezt a vonalat viszik tovább.

A vállalkozás már indulásakor pozícionálta magát a piacon, és ezt - nem konkrétan, de mégis érthetően - át is adja az általános árajánlatában:

- *“MAHASZ engedély, jogtisztá zenék, számla”* - mindent hivatalosan csinál
- *“több mint 10 éves tapasztalat”* - nagy rutinnal rendelkezik, régóta van a szakmában

- “*nagy zenei repertoár: pop, retro, mulatós, latin, rock&roll, R'n'B, dance*” - igény szerint mindenkinek játszik, figyelembe veszi a különböző korosztályokat és személyre szabott szolgáltatást nyújt
- “*minőségi technikai eszközök (JBL, Pioneer, Shure...)*” – ismert hang és fénytechnikával dolgozik, minőségileg kifogásolhatatlan eszközpark
- “*alkalomhoz illő megjelenés*” - igényes, elegáns megjelenés
- “*esztétikus és látványos DJ pult, hang- és fénytechnika*” - az öltözéken túl figyel az összképre, az eszközeire és látványra is (Ollári, 2023).

Szolgáltatásfejlesztés és innováció

A vállalkozás kizárólag szolgáltatásnyújtással foglalkozik. Mint már írtam, több célcsoporttal rendelkezik, így a szolgáltatások formája is más.

Ebben az esetben nincs meg a már elvártak mondható termékpiramis, hiszen javarészt egyszer találkozik az ügyfelekkel, így elsősorban az ajánlatának, illetve az értékesítési stratégiájának kell megfelelőnek lennie.

Épp ezért nagyon fontos nála a jól felépített értékajánlat, azaz a VP (value proposition). Az értékajánlat a vállalkozó esetében a következő, mely megtalálható az árajánlatának kezdő oldalán is:

“Célom az ifjú pár és a násznép hangulatának az egekbe emelése, így a legnagyobb slágerektől kezdve a valódi mulatósan át az abszolút kedvenc retróig mindent játszok, amit csak szeretnétek. A zenén kívül szemet kápráztató LED - ekkkel és robotlámpákkal festem a legszebb színeket a táncterre.

Természetesen mindezt korrekt áron, rejtett költségek nélkül, a Ti igényeitekre szabva!” (Ollári, 2023).

Ebből kiderül, hogy dj - ként:

- mindenféle stílusban játszik a nagy napon - tehát minden korosztály jól tudja magát érezni;
- ad a megjelenésre - odafigyel a látványra is a hangulat mellett, igényes;
- korrekt áron dolgozik, rejtett költségek nélkül - őszinte és tisztességes;
- a pár igényeire szabva - személyre szabott szolgáltatást nyújt.

Szolgáltatási forma

Dj: A dj szolgáltatáshoz semmilyen csomag nincs. Ebben az esetben a felkért óra mennyisége dönti el, hogy milyen díjban dolgozik.

Hangosítás: A hangosításnál figyelt arra, hogy az egyedi, személyre szabott ajánlaton túl, lehessen csomagokból választani. Elsősorban ez a lehetőség azoknak szól, akik nem feltétlen értenek a hangosításhoz vagy a rendezvényszervezéshez és nincsenek azzal tisztában, hogy mekkora helyhez, mennyi emberhez milyen eszközparkra van szükség.

Edukáló, egyben segítő szándékkal létrehozott három alapsomagot, ami a különböző méretű rendezvényekhez szükséges. Ezek mellé külön van lehetőség plusz látványtechnikára, extra szolgáltatásokra, ami szintén egyesével van feltüntetve. Hangosítási tevékenysége teljeskörű, mely a hangtechnikán túl magába foglalja egy rendezvény teljes lebonyolításához szükséges eszközöket.

Esküvő dj: Egyértelműen a legösszetettebb szolgáltatáscsomaggal rendelkezik az esküvői dj szolgáltatása. Itt nincs annyi lehetőség, mint egy hangosításnál és más szempontok is mérvadóak. Ebben az esetben a dj szolgáltatáson túl az esetek többségében hangosításra is szükség van. Összesen három csomagból lehet választani. Az első kettő a násznép méretétől, illetve a helyszín nagyságától függ, azonban van egy negyedik - prémium - csomag lehetőség is, ami az összes extra szolgáltatást tartalmazza, mint például: falfestő lámpák, szikragépek, szárazjeges füstgép. Külön is van lehetőség extra szolgáltatásokat kérni, amiről egy általános ajánlaton keresztül tudnak tájékozódni az érdeklődők.

Maga a szolgáltatás megrendelése egy konkrét rendszerbe lett foglalva. A lehető legegyszerűbben, legrugalmasabban lett kialakítva. Lehetőség van online időpontfoglalásra is a weboldalon keresztül, azonban az e-mailes egyeztetés még mindig prioritást élvez az ügyfelek részéről.

Esetében a fejlesztés komoly anyagi beruházásokkal jár, azonban minden évben végez újításokat a szolgáltatások összetételében és lehetőségeiben. Ez azzal magyarázható, hogy az esküvői iparágban a trendek követése elengedhetetlen, illetve a hangosítás tekintetében a folyamatos bővítés is nagy szerepet játszik.

Árpolitika

Az árstratégia úgy lett kialakítva, hogy minden igényt ki tudjon elégíteni. Ennek oka, hogy vannak olyan kis költségvetésű esküvők, ahol kisebb létszámmal terveznek a költségek csökkentése miatt és vannak olyanok is, akik prémium szolgáltatást akarnak, a lehető legtöbb extra kiegészítővel.

Akciók nincsenek, viszont kivételes esetben kedvezményre van lehetőség. Ez általában a téli időszakban tervezett lagzi, vagy hét eleji esküvők esetén lehetséges.

Az alapárai inkább a középkategóriába tartoznak, azonban rugalmas, így a lehető legnagyobb célcsoportot lefedi. A csomagárok úgy lettek kialakítva, hogy mindenki megtalálhassa magának a tökéletes lehetőséget.

Árképzése részben versenytárs alapú, részben értékalapú. Nem rugaszkodik el a konkurencia áraitól, de a felső középkategóriában mozog, mivel teljes mértékben tisztában van a szolgáltatásának minőségével és értékével, így ehhez is ragaszkodik.

Árai évről évre körülbelül 10 - 15% - ot emelkednek. Kedvező lehetőség azonban az, ha valaki az előző évben foglal, mert akkor még az az évi árakkal dolgozik. Ennek oka, hogy szereti, hogy fél vagy akár egy évvel hamarabb is tudja a munkáinak a mennyiségét, azaz biztonságban érezheti magát, mint vállalkozó, és az ügyfélnek is kedvez, hiszen még a megrendelés évében érvényes áron jut a jövő évben esedékes szolgáltatáshoz.

Értékesítési hely

Az értékesítés helye a vállalkozó esetében összetett. Egyrészt maga az értékesítés folyamata az esetek többségében online megy végbe, hiszen a konzultációk, megbeszélések szinte minden esetben ebben a formában történnek, azonban a szolgáltatásnyújtás helye az adott helyszín.

A tevékenységei - zenei szolgáltatás, hangosítás - mind előre egyeztetett helyszínen történnek, így megállapítható, hogy esetében a szolgáltatásnyújtó a fogyasztóhoz megy, azaz helyszíni szolgáltatást ad.

Marketingkommunikáció és márképítés

A vállalkozás online jelenlétet, marketingstratégiát alkalmaz és csak minimális szinten használ offline marketinget, azt is inkább PR tevékenység miatt.

Offline:

- rendezvényeken való részvétel
- ajánlások

Online:

- weboldal
- közösségi média
- ajánlások különböző közösségi média csoportokban

Az online jelenléte a vállalkozásnak viszonylag összetett, aminek legfőbb oka a marketingen túl a SEO, azaz a keresőoptimalizálás. Komplex marketingstratégia lett a kommunikációra kidolgozva, hiszen jelen társadalmunkban ez az egyik legfontosabb tényezője az értékesítésnek.

Egy weboldallal rendelkezik a vállalkozás. A www.djolti.hu, tartalmazza az alapinformációkat, edukáló tartalmakat és itt megtörténhet az ajánlatkérés is. A bemutatkozása részletes, referenciákat és rövid bemutatkozó zenei mixeket is tartalmaz, partnereket is ajánl és a leggyakrabban feltett kérdésekre is válaszokat kaphat az érdeklődő.

A weboldal az esküvői dj tevékenységre van optimalizálva, de külön oldalon fel van tüntetve a hangosítással kapcsolatos szolgáltatása is. A weboldal kialakításnál két szempont lett figyelembe véve: az első az UX (user experience) design, azaz a felhasználóbarát kivitelezés, a másik pedig a SEO, azaz keresőoptimalizált tartalom.

Közösségi média szempontjából a vállalkozás jelen van Facebookon és Instagramon is. Instagramon elsősorban a személyes márkája van építve, ami megadja a szakértői státuszt, Facebookon pedig maga a vállalkozás tevékenységei szerepelnek.

Fontos megemlíteni az ajánlásokat is, mint fő ügyfélszerzési lehetőséget. Ez történhet offline és online is. Többször a helyszínen való találkozás után kap megkereséseket, esetenként online csoportokból.

Az elmúlt években kialakult imázs miatt a vállalkozás mára már nagyrészt ebből szerzi az ügyfeleket, nem a marketingtevékenységből. Régebben voltak PPC (Pay Per Click) hirdetések, azaz fizetett hirdetések, azonban már csak az online jelenlét, az organikus elérés és a márkaépítés működik a vállalkozásnál.

Az évben három nagy rendezvényen jelenik meg a vállalkozó, ami kifejezetten esküvőre specializálódik és országos szintű. A részvétel az elején ügyfélszerzés céljából volt, azonban most már inkább PR tevékenységként szolgál.

Emberi tényező

A megfelelő ügyfélkezelés a mai világban elengedhetetlen. Úgy gondolom a vállalkozás egyik legnagyobb erőssége ez a terület. Az ügyfélszerzést az előbbieken már taglaltam így ebben a fejezetben az ezt követő részekkel foglalkozom.

A visszajelzésekből és az ajánlásokból egyértelműen látható az ügyfelek elégedettsége. Egyrészt az online felületeken is maximális elégedettséget lehet látni, másrészt pedig az ajánlások száma is ezt mutatják.

Mivel olyan egyéni vállalkozásról van szó, ahol a potenciális ügyfelek körében csak egy benyomása lehet a vállalkozónak, így nemcsak a szolgáltatásnyújtását kezeli kiemelten, hanem az előtte és utána lévő időszakot is, mely a következőkben nyilvánul meg:

- rugalmasság, gyorsaság, segítőkészség;
- folyamatos kapcsolattartás,
- szakmai felkészültség, megjelenés.
-

Panaszkezelésre ezidáig nem volt szüksége a vállalkozónak, azonban a készségeiből feltételezhető, hogy ezt a problémát is egyszerűen és ügyfélcentrikusan megoldaná.

Kapcsolattartásra számos lehetőség van:

- e-mail
- telefon
- közösségi média üzenet

Minden tényezőt figyelembevéve maximális vásárlói élményt nyújt, ami nemcsak a szolgáltatás minőségében nyilvánul meg, hanem az egész ügyfélkezelés folyamatában.

Folyamat

A szolgáltatás menete a következőképp lett kialakítva:

1. Ajánlatkérés: A potenciális ügyfél részéről itt történik meg az első lépés, azaz a megkeresés.
2. Árajánlat elküldése: A gyorsaság alapvető fontossággal bír, így a vállalkozó prioritásként kezeli ezt. Az ajánlatkérés után legkésőbb 12 órán belül - általában 2 - 3 óra után - elküldi az ajánlatot. Ez részben személyre szabott már, tehát az útiköltség, lehetséges csomagok fel vannak tüntetve benne, de ebben az esetben az extra szolgáltatások még csak általánosan vannak megemlítve.

3. Online konzultáció - Az első kapcsolat létrejötte. Konzultáció keretein belül ismerhetik meg a szolgáltatót. Itt fel tudják tenni a párok a kérdéseiket, meg tudnak ismerkedni, és ki tud alakulni a szimpátia. A konzultáció időpontjával kapcsolatban is rugalmas a vállalkozó, hétköznap délelőtt - délután, és akár ünnepnapokon is elérhető. A hétvége esetében bonyolult - a munkája miatt -, de szükség esetén ezt is meg tudja oldani.
4. Szerződés-kötés

Fizikai környezet

Fizikai környezet tekintetében a vállalkozónál tárgyi elemek láthatóak: az alap arculathoz illő névjegykártya, weboldal, közösségi média, autómágnés, megjelenés, hangtechnikai rendezvényen logózott egyforma pólók. Az eszközök tekintetében fontosnak tartja a látványos elemeket, de visszafogott eleganciával vegyítve. Hangtechnikai és fénytechnikai is egyformák, hogy a megjelenése egységes legyen. Abszolút látható a vállalkozón, hogy nagy figyelmet fordít a tárgyi elemek kivitelezésére is.

Technológiai háttér és digitalizáció

Esetében látható, hogy jól automatizált és digitalizált a kialakított rendszere, azonban lehetőségei korlátozottak.

Az online számlázóprogram használata egyértelmű. A vállalkozó vezet nyilvántartásokat - pénzügyi, beruházási, eszközparki - azonban az egyszerűsége miatt bőven elég erre egy excel táblázat.

Az online konzultációkhoz használ különböző videós platformokat, azonban ez a digitalizáció elenyésző. A weboldalon található ajánlatkérő lapot mindenképp meg kell említeni, mivel az egy olyan segítség a számára, ami nagymértékben egyszerűsíti a folyamatot, hiszen a megfelelő kérdéseket tartalmazza az érdeklődők felé.

Humán erőforrás és készségek

A vállalkozó készségei:

- tanulási hajlandóság, megújulás,
- szorgalom, kitartás,
- marketing ismeretek,
- kommunikációs készség,
- rugalmasság és alkalmazkodóképesség.

Egy vállalkozónak mindig szem előtt kell tartania az ügyfeleket és az igényeiket. A cél minden esetben a lehető legjobban teljesíteni, amihez fontos a megfelelő készségek elsajátítása és a képességek kiaknázása.

A vállalkozás egyszemélyes. Ollári Richárd felel az adminisztrációért, marketingért, pénzügyekért, és a szolgáltatást is ő nyújtja.

Egyéni vállalkozóként, ilyen munkaidő beosztásnál - nyáron főszezon, télen kevesebb munka - nem éri meg fix alkalmazottat foglalkoztatni, azonban meg kell említeni ettől függetlenül a szükségességét.

Jelenleg a szűk - keresztmetszet a vállalkozásban kifejezetten ő maga, a vállalkozó. Egyszemélyes működésről van szó, mely számos nehézséget felvet. Egyrészt komoly fennakadásokat okozhat egy megbetegedés, másrészt a kapacitása is véges. A vállalkozás már kinőtte a jelenlegi helyzetét, szükség lenne egy adminisztrációt végző személyre.

Fontosnak tartja a kapcsolati tőkét, a stratégiai együttműködéseket, így minden területen vannak partnerei.

A hangosításnál egy másik rendezvénytechnikával foglalkozó vállalkozóval fog össze, ahol egymásnak kedvezményesen adnak bérbe termékeket, sokesetben még a munkába is kiegészítik egymást alvállalkozás formájában vagy alkalmi munkával. Pozitívnak gondolom ezt az együttműködést, hiszen nem konkurenciaként tekintenek egymásra, hanem partnerként.

Az esküvői szektorban más szolgáltatókkal alakított ki együttműködéseket. Egy esküvőhöz többféle szolgáltató szükséges, akik egymást tudják ajánlani. Ez egyrészt jó a közös munka gördülékenysége miatt, másrészt pedig az ügyfélszerzést is megkönnyíti. Több ceremóniamesterrel, fotóssal, szertartásvezetővel és videóssal dolgozik együtt, így szükség esetén egy komplex csapat is létre tud jönni.

A sima dj szolgáltatása esetében pedig a helyi vagy környéki önkormányzatok rendezvényszervezőjével alakított ki kapcsolatot.

SWOT analízis

Úgy gondolom, hogy egy jó vállalkozáselemzés egyik eredménye a SWOT analízis, így a 7. számú táblázat foglalja össze röviden a vállalkozás erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

7. táblázat: A vizsgált egyéni vállalkozó SWOT analízise

(Forrás: Saját szerkesztés, primer kutatás, 2025)

Erősségek: <ul style="list-style-type: none">• ügyfélközpontúság• folyamatos szolgáltatás innováció• elégedett ügyfelek• kialakult imázs• nagy piaci lefedettség	Gyengeségek: <ul style="list-style-type: none">• nem a legolcsóbb árkategória• munkatársak hiánya okozta túlterheltség/ esetleges hibázási lehetőség
Lehetőségek: <ul style="list-style-type: none">• növekvő kereslet• versenytársak csökkenése• jobb gazdasági helyzet	Veszélyek: <ul style="list-style-type: none">• válság• újabb potenciális piacra lépők• helyettesítő szolgáltatások elterjedése

3.3. Hipotézisek eredményei

Primer kutatásom célja a diplomamunkám elején felállított hipotézisek eredményességének vizsgálata.

Az interjúelemzés során egy olyan 20 tényezős halmazt sikerült összeállítani, mely magába foglalja az interjúalanyok szerint leginkább fontosnak vélt versenyképességi tényezőket. Az interjúban résztvevők szerint a versenyképesség a következő elemeket tartalmazza:

- nagy kapcsolati háló kialakítása; ügyfelek számának növekedés/visszatérő ügyfelek bővítése; áremelés lehetősége; megfelelő pénzügyi tudatosság; bevétel növekedése; pozitív visszajelzések szerzése; munkaerőigény; ügyfélelégedettség, ügyfélközpontúság; célorientált gondolkodás; erős marketingtevékenység; különböző készségek: rugalmasság, személyes támogatás, segítőkészség; egyediség; minőségi szolgáltatás; önfejlesztés; pozitív gondolkodásmód, vállalkozói szemlélet; értékadás; eszközfejlesztés; rendszeralkotás.

Ebből a halmazból a legtöbbet említett versenyképességi elem:

- rugalmasság, ügyfelek számának növekedése/visszatérő ügyfelek bővítése, ügyfélelégedettség, erős marketingtevékenység, különböző készségek alkalmazása

Az általam vizsgált hipotézisek a készségekre, mint versenyelőnyre; az ügyfélszerzésre, mint nehézségre; az online jelenlétre, mint fejlődési lehetőségre és az értékteremtésre, mint vállalkozói prioritásra helyezi a hangsúlyt.

H1a: *Feltételezhető, hogy az ügyfélszerzés az egyéni vállalkozások egyik legfontosabb kihívása működésük során.*

H1b: *Az egyéni vállalkozások legfontosabb kihívásai között feltételezhető, hogy az ügyfélszerzés nem szerepel.*

Az interjúkban a legfontosabb kihívás egyértelműen az ügyfélszerzés volt. A vállalkozók nagyrésze kiemelte, hogy a működésük során a legnehezebb az új ügyfelek szerzése, melyet különböző módszerekkel próbálnak orvosolni. A vizsgált egyéni vállalkozó, viszonylag rövid idő alatt lett jól működő vállalkozás. A kezdetekben neki is nehézséget okozott az ügyfélszerzés, azonban indulás előtt, és azóta is rendszeresen könyvelői, menedzseri és marketing tanácsadáson vesz részt, illetve kialakított egy biztos rendszert az ügyfélszerzés és értékesítés támogatására. Márkát épít az online térben és folyamatosan jelen is van. Esetében az ügyfélszerzés mára már nem okoz gondot, folyamatos megrendelések vannak minimális befektetett energiával.

H1a hipotézisem beigazolódott, az ügyfélszerzés az egyik legfontosabb probléma a vállalkozók működésében, azonban az is látható a vizsgált vállalkozás után, hogy ez a nehézség abszolút leküzdhető és rendszerré alakítható.

H2a: *Az egyéni vállalkozások versenyelőnye vélhetően legfőképpen a környezet dinamikus változásához való alkalmazkodóképességből és a rugalmasságból származik.*

H2b: *Versenyelőny tekintetében vélhetően az egyéni vállalkozások nem tartják fontosnak a környezet dinamikus változásához való alkalmazkodóképességet és a rugalmasságot.*

Versenyelőny tekintetében interjúalanyaim beszélgetéseink során egyértelműen a rugalmasságra, mint személyes kompetenciára helyezték a hangsúlyt. Emellett megemlítették a problémamegoldó készséget és a kommunikációt. Azonban az alkalmazkodóképesség nem szerepelt a versenyelőnyeik között.

Ebből kifolyólag a H2a hipotézisem csak részben igazolódott be, mivel csak a rugalmasság szerepelt a versenyelőnyök között az alkalmazkodóképesség nem. Másrészt azonban, ebből kifolyólag a H2b hipotézisem is részben igazolódott be, mivel kifejezetten az alkalmazkodóképességet nem emelték ki, mint versenyelőnyt.

H3a: *Fejlődési lehetőség vonatkozásában feltehetően a vállalkozások az online marketingkommunikációra helyezik a hangsúlyt, és nem a vállalkozás komplexitására.*

H3b: *Feltehetően a vállalkozások nem az online marketingkommunikációra helyezik a hangsúlyt fejlődésük során, hanem a vállalkozás összetett működését részesítik előnyben.*

A megkérdezettek körében egyértelműen - az ügyfélkör bővítésén túl - a második legnagyobb nehézség az online jelenlét. Az interjúalanyok 80% - a gondolja azt, hogy a kialakult gazdasági helyzet következményeire – kereslet csökkenése - egyedüli megoldás lehet az online marketingkommunikáció. Az említési arány egyértelműen az online jelenlét és a kommunikáció fejlesztésében volt a legmagasabb. Van, akinek a weboldala hiányzik még a megfelelő megjelenéshez, van, akinek a rendszeresen kommunikáció.

A vizsgált vállalkozás a kezdetektől nagy hangsúlyt fektet az online jelenlétre, kiemelten kezeli a kommunikációt, használt hirdetési eszközöket is, azonban mára már csak organikusán bővíti eléréseit.

H3a hipotézis részben igazolódott be, mivel igaz, hogy vállalkozásfejlesztés tekintetében az online marketingkommunikációra helyezik a vállalkozók a legnagyobb hangsúlyt, viszont sok esetben egyelőre csak elméleti síkon. Az is igazolható a H3a hipotézis esetében, hogy az összetett működésre egyelőre az egyéni vállalkozók még nem fókuszálnak kellőképp.

H4a: *Vélhetően az egyéni vállalkozások hosszú távú versenyképességét az alacsony fogyasztói árak, tudatos pénzügyi tervezés és költségoptimalizálás biztosítja és nem a speciális szaktudás, az innovatív megoldások és a szolgáltatások megkülönböztetése.*

H4b: *Az egyéni vállalkozások versenyképességét vélhetően a speciális szaktudás, az innovatív megoldások és a szolgáltatások megkülönböztetése biztosítja, nem az alacsony fogyasztói árak, valamint a tudatos pénzügyi tervezés és költségoptimalizálás.*

Ezt a hipotézist több oldalról is meg lehet közelíteni. Egyrészt fennmaradási idő tekintetében két interjúalany is több mint 20 éve van a piacon, és nem küzdenek ügyfélszerzési problémákkal. Adótanácsadó és könyvelői tevékenységi kört töltenek be, mely alátámasztja a speciális szaktudás eredményességét. Másrészt azonban fontosak az innovatív megoldások is, mint versenyképességi tényezők. Összesen három olyan interjúalannyal beszélgettem, akik kiemelkedők a saját területükön, magas bevétellel rendelkeznek és versenyképesnek is mondhatóak az iparágukban. Ők kevesebb, mint öt éve vállalkozók, azonban egytől - egyig valamilyen különleges, extra és egyedi megoldással rendelkeznek vállalkozásuk esetében.

Ebben az esetben a H4b hipotézisem igazolódott be, miszerint az értékteremtés biztosítja a versenyképességet a tercier szektorban, nem a pénzügyi fókusz.

4. Következtetések és javaslatok

- Az egyéni vállalkozások száma 2022 – t követően mérséklődött, azonban a szolgáltatói szektor emelkedést mutat.
- A fogyasztói igények folyamatos változásának köszönhetően jelen van az innováció a tercier szektorban. Új szakmák jöttek és jönnek is létre, az online tér új lehetőségeket - új üzleti modellek kialakulása - biztosít a vállalkozásoknak. Az értékesítési csatornák, a folyamat is bővül az Internetnek köszönhetően, ami a fogyasztóknak és a vállalkozóknak is kedvező.
- A készségek jelentőségén is egyre nagyobb hangsúly van. A szektor is megkívánja erőteljes alkalmazásukat, azonban igazán a fogyasztói igények alakítják azokat.
- Egyre nagyobb szerep jut vállalkozóként a kreativitásra és az ügyfélelégedettség maximalizálására.
- Az egyéni vállalkozók egy része nem mindig tudatos. Szerteágazó tudásra van szükség. Nem elég csak a tevékenység végzéséhez érteni, szükség van számos más tudásra is, mint például a pénzügyben, adózásban, menedzseri, digitális és marketing területen való jártasságra, hogy egy vállalkozás megfelelően tudjon működni hosszú távon.
- Látható az is, hogy a vállalkozók tisztában vannak a hiányosságaikkal, sokszor felismerik azt, hogy mire lenne szükségük a jobb működéshez, azonban a gyakorlatban nem feltétlen tudják alkalmazni. Az egyéni vállalkozók pénzügyi lehetőségei általában kicsik, így tanácsadókat nem vesznek igénybe, azonban sokszor a tanulás iránti vágy sincs meg bennük, hogy ezt a hiányosságot másképp ellensúlyozzák. Egyedüli kivétel ebből a könyvelő, amire ténylegesen költenek az egyéni vállalkozók is, aminek oka, hogy félnek a könyveléssel és adózással kapcsolatos kérdésektől. A többi esetben azt vettem észre, hogy inkább próbálják saját maguk megoldani a problémákat. Természetesen kivételek mindig vannak, azonban a kutatásom során folytatott beszélgetésekből abszolút ezt a következtetést tudtam levonni.

Összességében elmondható, hogy a piac telítettsége miatt elengedhetetlen a folyamatos fejlődés, a különböző versenyelőnyök kialakítása és megszerzése, mert csak így maradhat versenyképes egy egyéni vállalkozó. Nagymértékű verseny folyik a piacon a különböző szolgáltató iparágak között, azonban a hosszú távú működés sok esetben már elmarad.

A 8. táblázat tömören összefoglalja a diplomamunka elején felállított hipotézisek eredményeit, melyek a következők:

8. táblázat: A hipotézisek eredményeinek vizsgálata

(Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés, 2025)

Cél	Hipotézis	Elért eredmény
Legfontosabb kihívások megismerése	H1a/b	Az egyéni vállalkozások legfontosabb kihívása az ügyfélszerzés, a legnagyobb elakadások ezen a területen vannak
Versenyelőny és a készségek összefüggéseinek azonosítása	H2a/b	A készségek alkalmazása és a versenyelőnyök között szoros összefüggés van
Az online marketingkommunikáció szerepének felfedezése az egyéni vállalkozások esetében	H3a/b	Az egyéni vállalkozások egyelőre még csak a fontosságát ismerték fel az online marketingkommunikációnak, de a gyakorlatban kevesen alkalmazzák
A pénzügyi döntések és az értékteremtés hatásainak vizsgálata a terciér szektorban	H4a/b	A szolgáltató általi értékteremtés összességében nagyobb prioritással bír, mint a pénzügyi döntések – olcsó árak, tudatos pénzügyi tervezés, költségoptimalizálás.

- Megállapítható, hogy a versenyképesség egy több tényezőből álló halmaz, mely a következőket tartalmazza: nagy kapcsolati háló kialakítása; ügyfelek számának növekedés/visszatérő ügyfelek bővítése; áremelés lehetősége; megfelelő pénzügyi tudatosság; bevétel növekedése; pozitív visszajelzések szerzése; munkaerőigény; ügyfélelégedettség, ügyfélközponúság; célorientált gondolkodás; erős marketingtevékenység; különböző készségek: rugalmasság, személyes támogatás, segítőkészség; egyediség; minőségi szolgáltatás; önfejlesztés; pozitív gondolkodásmód, vállalkozói szemlélet; értékadás; eszközfejlesztés; rendszeralkotás.

Természetesen számos más tényezőt is ki lehetne emelni, azonban kutatásom során ezekkel a jellemzőkkel találkoztam.

- Kiderült, hogy a hipotézisek felállítása során általam lényegesnek vélt versenyképességi tényezők összhangban állnak az interjúalanyok véleményével.

Nehéz javaslatokat tenni a témában, hiszen minden vállalkozó különböző, más tudással, más háttérrel és más lehetőségekkel rendelkezik.

- Úgy gondolom, hogy egy általános vállalkozói alaptudást biztosító oktatási felület nagymértékben segítene a vállalkozóknak, azonban mivel ez már mindenkinek saját döntése, és sokszor a vállalkozók nem érzik szükségességét, így nem feltétlen lenne meg a várt eredmény. Épp ezért ajánlom az egyéni vállalkozóknak a különböző területeken történő tanácsadás igénybevételét is.
- Minden egyéni vállalkozónak fontos lenne tisztában lennie a digitalizációval kapcsolatos lehetőségeikkel és több energiát fordítania erre a területre. Az adminisztrációtól kezdve, a fogyasztóbarát megoldásokon át, az értékesítési folyamatokban is számos lehetőséget biztosítanak a digitális megoldások.
- Továbbá javasolnám az online térben történő aktív jelenlétet is. A közösségi média és a weboldal megléte ma már elengedhetetlen egy vállalkozás esetében. Az organikus megjelenés, a folyamatos kommunikáció és a márkaépítés nemcsak több ügyfelet eredményezhet, hanem bizalmat is növel. Fontosnak tartom a folyamatos tudásbővítést, az innovációt és kreativitást az adott szektorban.

5. Összefoglalás

Diplomamunkámban azt a célt tűztem ki, hogy bemutassam az egyéni vállalkozások működését és versenyképességét napjainkban a terciér szektorban. További célom volt, hogy elemezzem az egyéni vállalkozások működésének leginkább befolyásoló tényezőit, kiemelten kezelve a versenyhelyzetet, és hogy egy olyan komplex képet mutassak, melyben feltárom a megfelelő működéssel kapcsolatos lehetőségeket.

A dolgozat első része számos szakirodalom feldolgozásával bemutatja a szolgáltatási szektort, a versenyképesség szerepét és az egyéni vállalkozások körülményeit. Magyarország makragazdasági helyzete nagymértékben befolyásolja az egyéni vállalkozások számát, melyet az elmúlt évek alakulása redukálásra készített. A szolgáltatási szektor azonban 2022 - től emelkedést mutat, mely a különböző iparágak jelentőségét mutatja a vállalkozói szférában. Statisztikai módszerek alkalmazásával vizsgáltam az egyéni vállalkozások számának alakulását és az egyes szolgáltatói ágazatok megoszlását.

Külön fejezetben vizsgáltam a versenyképességet leginkább befolyásoló tényezőket, mellyel a primer kutatásaim alapoztam meg. Kiemeltem öt tényezőt, mely az egyéni vállalkozások működése esetén alapvető fontosságú, és bemutattam a leginkább hatást gyakorló faktorokat is.

Dolgozatom során nagy hangsúlyt fektettem a primer kutatásra, hiszen célom volt a gyakorlatias diplomamunka elkészítése. Kétféle vizsgálatot is végeztem, hogy a lehető legnagyobb részletességgel tudjam bemutatni az egyéni vállalkozások működését, kihívásait, és ezáltal a versenyképességüket is.

Az interjúkkal egy olyan gyakorlatorientált elemzés elkészítése volt a cél, ahol több vállalkozó szemléletén keresztül, eltérő tapasztalatokból is megismerhetőek az akadályok, meglátások és a különböző területekhez kapcsolódó hozzáállások. Második kutatásom pedig már egy részletesebb vizsgálat volt, egy versenyképes egyéni vállalkozás elemzése. A megfigyelésen alapuló kutatási módszerrel már egy mélyebb ismereteket adó elemzés készült, melyből számos érdekes tény megállapítható párhuzamosan értékelve az interjúkban kapott eredményekkel.

Diplomadolgozatomnak további célja volt, a kutatásaim során felállított négy hipotézis eredményességének vizsgálata, melyeket a munkám során megfelelő minőségben tudtam értékelni.

Összességében úgy gondolom, hogy a használt kutatási módszerekkel biztosítottam a dolgozat aktualitását. Kvantitatív módszerrel – statisztikai elemzések – vizsgáltam az egyéni vállalkozások alakulását Magyarországon 2020 és 2024 között, kvalitatív módszerrel – interjú – részletesebb vizsgálatot végeztem több egyéni vállalkozó esetében, és a vállalkozáselemzéssel pedig egy komplex képet mutatok egy versenyképes vállalkozás esetében.

Kutatásom végén vizsgáltam az eredményeket, levontam a konzekvenciát, és lehetőségeimhez mérten javaslatokkal egészítettem ki vizsgamunkám. Megállapítható, hogy az egyéni vállalkozások működése sokszor nem tudatos. Számos versenyképességi szintet növelő tényezőt vizsgáltam, de a legfontosabbak - egyéni vállalkozások szintjén - jelenleg az innováció, a tudásbővítés és a megfelelő készségek elsajátítása. A társadalmi nyomás hatására elengedhetetlen a folyamatos fejlődés, mely több területre is irányulhat. A stratégiai tervezéssel, az online marketing alkalmazásával, a digitalizáció fejlesztésével, vagy a tudatos pénzügyi döntésekkel mind – mind eredményesebb lehet egy egyéni vállalkozás.

A vizsgálatok eredményei alapján úgy gondolom, hogy diplomamunkám elérte a célját, több módszeren keresztül vizsgáltam a dolgozatom tárgyát és ezáltal komplexen be tudtam mutatni versenyképességi tényezőket, és működésüket a terciér szektorban napjainkban.

Irodalomjegyzék

1. Balaton, K. & Tari, E., 2014. *Stratégiai és üzleti tervezés - Stratégia, tervezés, módszerek*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
2. Bauer, A., Berács, J. & Kenesi, Z., 2024. *Marketing alapismeretek*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
3. Cardona, P. & Rey, C., 2022. *Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose*, ResearchGate: Open Access.
4. Chikán, A., 2021. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
5. Deák, C., 2023. *Innovációs módszertan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
6. Demeter, K., 2024. *Termelés, szolgáltatás, logisztika - Az értékteremtés folyamatai*. Budapest: Wolters Kluwer Kft..
7. Dr Szabó, T., 2025. *Egyéni vállalkozók adózási kézikönyve 2025*. Budapest: Saldo Kiadó.
8. Dr. Józsa, L., 2019. *Marketingstratégia - Második, átdolgozott kiadás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
9. Gerber, M. E., 2004. *The E Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. s.l.:Harper Business.
10. Heidrich, B., Mester, C., Nádor, É. & Somogyi, A., 2017. *Szolgáltatás menedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
11. Hentesi, E. & Veres, Z., 2016. *Nonbusiness marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
12. HRPortal, 2024. *HRPortál*. [Online] Available at: <https://www.hrportal.hu/c/ezek-a-legfontosabb-keszsegek-a-munkahelyen-2024-ben-20241008.html> [Accessed 16 08 2025].
13. Kingsnorth, S., 2022. *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. s.l.:Kogan Page.
14. Kotler, P. et al., 2024. *Marketing Management*. s.l.:PEARSON Education Limited.
15. Központi Statisztikai Hivatal, 2023. *KSH*. [Online] Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0070.html [Accessed 01 09 2025].

16. Központi Statisztikai Hivatal, 2025. *KSH.* [Online]
Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0040.html
[Accessed 30 08 2025].
17. Központi Statisztikai Hivatal, 2025. *KSH.* [Online]
Available at: <https://www.ksh.hu/heti-monitor/vallalkozasok.html>
[Accessed 01 09 2025].
18. Központi Statisztikai Hivatal, 2025. *KSH.* [Online]
Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0054.html
[Accessed 27 08 2025].
19. Központi Statisztikai Hivatal, 2025. *KSH.* [Online]
Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0040.html
[Accessed 27 07 2025].
20. Liska, F., 2024. *Az online marketing alapjai.* s.l.:Akadémiai Kiadó.
21. Magyarország Kormánya, 2024. *Magyarország Kormánya.* [Online]
Available at:
<https://cdn.kormany.hu/uploads/sheets/d/d0/d01/d01083d8c20e7821fa71edad692e996.pdf>
[Accessed 30 08 2025].
22. Maister, D. H., 2003. *Managing The Professional Service Firm.* s.l.:Simon & Schuster.
23. Miller, D., 2024. *Building a Storybrand 2.0.* s.l.:HarperCollins Leadership.
24. Mitev, A. Z. et al., 2014. *A marketingkutató alapjai.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
25. Nemzeti Adó- és Vámhivatal, 2022. *NAV.* [Online]
Available at:
<file:///C:/Users/balin/Downloads/99%20Kisad%C3%B3z%C3%B3%20v%C3%A1llalkoz%C3%B3k%20t%C3%A9teles%20ad%C3%B3ja%20%C3%BAj%20kata%202021110.pdf>
[Accessed 01 09 2025].
26. Ollári, R., 2023. *DjOlli.* [Online]
Available at: <https://www.djolli.hu/>
[Accessed 28 09 2025].
27. O'Reilly, T., 2017. *WTF?: What's the Future and Why It's Up to Us.* s.l.:Harper Business.
28. Rekettye, G., 2016. *Multidimenzionális árazás,* Budapest: Akadémiai Kiadó.
29. Rekettye, G., 2018. *Értékteremtés 4.0.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

30. Rekettye, G., 2024. *Kkv-marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
31. Sinek, S., 2011. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. s.l.:Portfolio.
32. Szerb, L. A. & Rideg, A., 2024. *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
33. Thiel, P. & Masters, B., 2015. *Zero to One*. s.l.:Ebury Publishing.
34. Veres, Z., 2021. *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
35. Zeithaml, V. A., Parasuraman, P. A. & Berry, L. L., 1990. *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, s.l.: ResearchGate.
36. Zémán, Z. & Béhm, I., 2016. *A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A felállított hipotézisek várható eredményei	4
2. táblázat: Az egyéni vállalkozások számának alakulása 2020 és 2024 között (százra kerekítve).....	13
3. táblázat: A regisztrált egyéni vállalkozók száma nemzetgazdasági ágak szerint 2020 és 2024 között (db)	15
4. táblázat: Az interjúalanyok vizsgálata működési évük, foglalkozásuk és bevételük szerint	30
5. táblázat: Az interjúalanyok adózással kapcsolatos adatai	32
6. táblázat: A vállalkozó jövedelme Ft - ban, kerekítve	44
7. táblázat: A vizsgált egyéni vállalkozó SWOT analízise	52
8. táblázat: A hipotézisek eredményeinek vizsgálata	56

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A versenyelőny forrásai	9
2. ábra: Az infláció alakulása 2021 - 2024 között	11
3. ábra: Az egyéni vállalkozások számának alakulása 2020 és 2024 között	14
4. ábra: A stratégiaalkotás racionális tervezési modellje	16
5. ábra: Az érték maximalizálása	20
6. ábra: Piaci szintek az észlelt érték és az ár mátrixán	21
7. ábra: Digitális érettség modellje	25

Melléklet

Interjúkérdések

1. Mivel foglalkozol? Hány éve vagy vállalkozó? Milyen bevételed van éves szinten? (0-6M, 6-12M, 12-18M, 18M felett)
2. Milyen kihívásokkal szembesültél a kezdetekkor?
3. Milyen jogviszonyban vállalkozol? Milyen adózási módban? Áfás vagy AAM vagy? A kezdetekben hogyan indultál el vállalkozóként? Mennyire vagy az adózási formákkal tisztában?
4. Mennyire követed nyomon a versenytársak tevékenységét? Milyen szempontból figyeled őket? Mi az a fő tényező, amiben szerinted te jobb vagy mint a versenytársaid?
5. Tisztában vagy a célcsoportoddal? Milyen marketing eszközöket alkalmazol a vállalkozásod népszerűsítésére, és mennyire tudod megszólítani a célközönséget?
6. Hogy néz ki nálad az ügyfélszerzés folyamata? Milyen ügyfeleid vannak? Hogyan alakítottad ki, és tartod fenn az ügyfélkört?
7. Használ sz valamilyen digitális lehetőséget, ami megkönnyíti a vállalkozás működését? Mennyire automatizált a vállalkozásod? Mennyire tartod szükségesnek esetekben a digitalizációt/automatizációt?
8. Versenyképesnek érzed a vállalkozásod? Miben méred az eredményeidet/sikereidet?
9. Mennyire nehéz most egyéni vállalkozóként talpon maradni a területeden? Milyen kihívásokat tapasztalsz a vállalkozói életben, és hogyan birkózol meg velük?
10. Tervezel a jövőben - 1 éven belül - valamilyen fejlesztést a vállalkozásodban?

Ollári Richárd EV logó



KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. habil. Hágen István Zsombornak, aki szakmai tudásával és támogató hozzáállásával végigkísérte pályamunkám elkészítését. Köszönöm, hogy hasznos tanácsaival segítette kutatásomat és észrevételeivel hozzájárult a tanulmány szakmai színvonalának emeléséhez. Köszönöm bizalmát és türelmét, amellyel lehetőséget adott az önálló gondolkodásra és szakmai fejlődésre egyaránt.

Köszönettel tartozom az interjúalanyaimnak is, akik idejüket és tapasztalataikat megosztva hozzájárultak a kutatásom eredményességéhez. Nyitottságuk és őszinte válaszaik nagyban segítették a téma mélyebb megértését és a következtetések megalapozottságát.

Végül hálás vagyok mindazoknak, akik bármilyen formában támogattak a tanulmány megírása során.

Hallgatói nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréseről és eredetiségéről

A hallgató neve: Bálint Brigitta
A Hallgató Neptun kódja: UTWEIV
A dolgozat címe: Az egyéni vállalkozások versenyképességének vizsgálata a szolgáltató szektorban
A megjelenés éve: 2025
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemtulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Gyöngyös, 2025. év október hó 27 nap

Bálint Brigitta
Hallgató aláírása

Konzulensi nyilatkozat

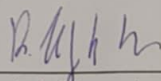
NYILATKOZAT

Dr. habil. Hágen István Zsombor (hallgató Neptun azonosítója: UTWEIV) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gyöngyös, 2025 év október hó 27 nap



belső konzulens

Hallgatói nyilatkozat a mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Bálint Brigitta
Neptun-kódja:	UTWEIV
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input type="checkbox"/> BSc/BA <input checked="" type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	M-GYO-L-HU-VALFE
A munka címe:	Az egyéni vállalkozások versenyképességének vizsgálata a szolgáltató szektorban napjainkban

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve, verziója, elérhetősége	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma
----------------------	--	---	---

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Gyöngyös....., 2025. október..... hó 27. nap

.....
Balogh Brigitta

Hallgató aláírása

.....
K. G. H. M.

Konzulens/Témavezető aláírása