

SZAKDOLGOZAT

Dely Márton Dávid
Gazdálkodási és menedzsment - alapképzés

Budai Kampusz
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Gazdálkodási
és
menedzsment
Szak

Egy választott kkv életútjának elemzése és értékelése a
Senso-Media Zrt. példáján keresztül

Belső konzulens:	Dr. Turzai-Horányi Beatrix Adjunktus
Külső konzulens:	Major Attila Gábor Vezérigazgató
Készítette:	Dely Márton Dávid J4RDB9 Levelező
Intézet/Tanszék:	Gazdaság- és Társadalom Tudományi kar

Budai kampusz

2023

Tartalomjegyzék

1 Bevezetés	3
2 Szakirodalmi feldolgozás	5
2.1 Kis- és középvállalkozások	5
2.1.1 KKV-k Formái	6
2.1.2 KKV-k szerepe a gazdaságban	6
2.1.3 KKV-k helyzete Magyarországon	7
2.1.4 Covid-19 hatása a KKV-kra	8
2.1.5 Állami támogatások hatása a KKV-kra	9
2.1.6 Az Európai Unió és KKV-k kapcsolata	11
2.2 Életciklus modellek.....	13
2.2.1 Timmons modell	16
2.2.2 Greiner modell	17
2.2.3 Adizes modell.....	20
2.2.4 Hazai modellek	23
3 Senso-Media Zrt.	27
3.1 Senso-Media Zrt. története.....	27
3.2 Senso-Media Zrt. termékportfóliója	29
3.2.1 Senso-Media Zrt. szoftverei	29
3.2.2 Senso-Media Zrt. termékei.....	30
3.2.3 Uniós pályázatok	34
3.3 Kutatásom körülményei	36
3.3.1 Senso-Media Zrt. gazdasági adatai.....	38
3.4 Senso-Media Zrt. elemzése	39
3.4.1 Adizes teszt.....	42
4 Következtetések	45
4.1 Javaslatok	46
5 Összefoglalás	47
6 Táblázatjegyzék	48
7 Ábrajegyzék	48
8 Mellékletek	48
9 Hivatkozások	53
10 Függelékek	55

1 Bevezetés

A következőkben egy olyan magyar vállalkozást fogok bemutatni, melyet több mint 10 éve alapítottak, azzal a céllal, hogy komoly szereplői legyenek a magyar és nemzetközi IT piacnak, továbbá hazai ötletekkel tudják segíteni a társadalmi és technológiai fejlődést.

Azért erre a témára esett a választásom, mivel az a véleményem, hogy a magyar társadalom és gazdaság számára fontosak a hazai vezetéssel tevékenykedő, a magyar technikai fejlődést támogató vállalkozások. Továbbá, a Senso-Media Zrt.-t vettem vizsgálatom alapjául, mivel számomra lenyűgöző, hogy egy baráti társaság és egy jó ötlet mekkora sikereket és lehetőségeket hordoz magában.

Kutatásom során fényt szeretnék deríteni a vállalkozás fejlődésének ütemére, körülményeire, valamint a befolyásoló tényezőire. Az alapítástól kezdve napjainkig vizsgálom a céget. Milyen nehézségekkel néztek szembe a kezdetekben, milyen stratégiával szerettek volna a piacra törni, milyen utat jártak be, milyen jövőt képzelnek maguk elé. Átfogó képet szeretnék mutatni azzal kapcsolatban, hogy egy magyar baráti társaság vállalkozása milyen utat járt be 2011 óta. Ez a vizsgálat most igen aktuális, mivel minden cég számára új helyzetet jelentett a COVID-19 válság. Feldolgozásom során külön ki fogok térni, valamint részletesebben meg fogom vizsgálni ezen időszak eseményeit, mind a cégen belül, mind az általános gazdasági helyzettel kapcsolatban.

Vizsgálatom célja, hogy kiderítsem egy magyar kis- és középvállalkozásnak mire van szüksége a megalakuláshoz, hogyan néz ki a kezdeti időszak, milyen lépéseket kell tenni a stabilizálás érdekében, milyen hatással van COVID-19 válság, milyen következményei vannak a válságnak, milyen lehetőségeket hozott a Covid, valamint milyen jövőképe lehet egy hazai vállalatnak.

Az elemzésem során, vizsgálni szeretném, a Senso-Media Zrt. külső és belső tényezőit. Majd mélyinterjú keretében szeretném feltárni a nem mérhető oldalát is egy vállalkozás elindításának és vezetésének, ezek után a nemzetközi és hazai életciklus modellek tükrében szeretném vizsgálni. Ehhez a vezérigazgatóval való beszélgetés során tudtam információt gyűjteni.

A kutatásom hipotézise, hogy a Senso-Media Zrt. a magyar IT szektoron belül a COVID-19 világvárvány nehézségei ellenére is fejlődni tudott.

Vizsgálatom fő kérdései:

- Mire van szükség ahhoz, hogy valaki sikeres vállalkozásba kezdjen hazánkban?
- Milyen körülményei voltak a Senso-Media megalakulásának és sikerességének?
- Milyen hatással volt a COVID-19 a Senso-Media Zrt-re?
- Milyen helyzetben van a Senso-Media mint cég a vállalkozás életét tekintve?
- Milyen nehézségekbe ütközhet a Senso-Media a jövőben?

Az eddigi kutatások és szakirodalmak segítségével szeretnék következtetést levonni a vállalkozás sikerességéről, szakaszairól, valamint jövőjéről. Továbbá interjú segítségével meghatározom a vállalkozás jövőképét és céljait.

Összeségében véleményem szerint a KKV-k fontos résztvevői a magyar gazdaságnak, és fontos az objektív vizsgálatuk. A továbbiakban Senso-Media Zrt-ről fogok elemzést készíteni, valamint a következő fejezetben pedig az ehhez szükséges tudományos háttérrel fogom bemutatni.

2 Szakirodalmi feldolgozás

Ebben a fejezetben a dolgozatomhoz kapcsolódó szakirodalmakat fogom feldolgozni. Ki fogok térni a KKV-k céljára, fajtáira és helyzetükre hazánkban. Továbbá a Magyar IT piacra, valamint a gazdasági életciklus elemzés lényegére, lépéseire. Mindezek mellett néhány gazdasági alapelemzést is be fogok mutatni.

Mindezen feldolgozások és elemzések véleményem szerint elengedhetetlenek ahhoz, hogy átfogó képet tudjunk bemutatni.

2.1 Kis- és középvállalkozások

Szakedolgozatom témája egy kis- és középvállalkozás életútjának elemzése, ezért kifejezetten fontos, hogy tisztázzuk mi számít KKV-nak:

KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg. A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg. A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg. Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése - tőke vagy szavazati joga alapján - külön-külön vagy együttesen eléri vagy meghaladja a 25%-ot. Ahol a jogszabály „KKV-t”, „mikro-, kis- és középvállalkozást”, illetve „kis- és középvállalkozást” említ, azon - ha törvény másként nem rendelkezik, az e törvény szerinti KKV-t kell érteni (2004, p. 3),

1. táblázat KKV-k kategóriái

	Alkalmazottak száma	Cég forgalma (euró)	Mérlegfőösszege (euró)
Közép	<250	<50 m	<43 m
Kis	<50	<10 m	<10 m
Mikro	<10	<2 m	<2 m

(Poór, 2016)

2.1.1 KKV-k Formái

Hazánkban jelenleg többféle jogi forma is alkalmazható kkv-k esetében. Ilyenek a következő lehetőségek:

1. betéti társaság (bt.)
2. egyesület
3. korlátolt felelősségű társaság (kft.)
4. részvénytársaság (zrt. nyrt.)
5. szövetkezet
6. nonprofit gazdasági társaság (nonprofit bt., rt., kft.)
7. Európai Unió vállalkozási formák:
 - a. Európai Gazdasági Egyesülés (EEIG)
 - b. Európai Részvénytársaság (SE)
 - c. Európai Szövetkezet

Profitorientált gazdasági vállalkozások esetén három opció elérhető:

- egyéni vállalkozás
- gazdasági társaságok
- szövetkezetek

(Vecsenyi, 2017)

2.1.2 KKV-k szerepe a gazdaságban

A kis- és középvállalkozások világgazdasági szerepe kimagasló. Becslések szerint a világ összes vállalkozásának közel 95%-a KKV szektorból származik. Ezen vállalkozások alkalmazzák a magánszférában dolgozók 60%-át. Továbbá becslések alapján az Európai Unión belül a KKV-k minden vállalkozás 99,8%-át alkotják és minden alkalmazásban álló személy 67%-a egy KKV-nál van foglalkoztatva. Mindezzel a szektor 58%-kal járul a bruttó hozzáadott értékhez. (Poór, 2016)

A KKV-k jelentős mennyiségben hozzájárulnak a GDP-hez és a foglalkoztatottsághoz is a fejlett és fejletlen országokban egyaránt. Ezáltal minden nemzet gazdaságában fontos szerepet játszanak. A nagy jövedelemmel rendelkező országok esetében nagyobb részaránnyal járulnak hozzá a teljes GDP-hez. Ellenben az alacsonyabb jövedelmű nemzeteknél ez az aránya kisebb, mivel itt általában jobban jelen van a fekete/szürke gazdaság. Az adatok alapján itt nem mennyiségbeli eltérésről van szó, hanem inkább

minőségbeliről. Vagyis kimutatható, hogy a régebb óta piacgazdasággal rendelkező országok hatékonyabbak a KKV szektorban, mint a volt szocialista blokkból származók. (Poór, 2016)

Innovációs szempontból is fontos szereppel rendelkeznek a KKV-k. A nagyvállalatokkal való kapcsolatuk révén rendszeresen megbízásokat kapnak a kisebb vállalkozások, ezáltal folyamatos fejlődésen tudnak végbemenni. Ezen piac következményképpen és a szektorból adódó rugalmasság révén involválniuk és fejleszteniük kell, ilyen módon játszik szerepet a gazdasági innovációs körforgásban egy nagyvállalat. (Poór, 2016)

„Ha kicsi a piacod, keress nagyobbakat magadnak – mondja a vállalkozóknak szóló jó tanács. A nemzetközi piacra lépés fontos, hogy növelje a piacát a vállalkozó. Ez később a versenyelőny alapja is lehet. A nemzetközi piacra lépésnek különböző formái vannak: export, másik országban való működés, valamint határokon átívelő partnerkapcsolatok létrehozása” (Poór, 2016)

2.1.3 KKV-k helyzete Magyarországon

Hazánkban 2018-ban 99,1%-át tette ki a vállalkozásoknak a kis- és középvállalkozások sektora a KSH adatai szerint.

2. táblázat KKV-k számának alakulása 2016-2018

Vállalkozások	2016	2017	2018	2017	2018
				változás az előző évhez képest, %	
Mikrovállalkozás	652 727	680 804	709 159	4,3	4,2
Kisvállalkozás	32 852	33 663	34 369	2,5	2,1
Középvállalkozás	5 184	5 177	5 423	-0,1	4,8
Összes kkv	690 763	719 644	748 951	4,2	4,1
Kkv-körbe nem tartozó vállalkozások	6 104	6 708	6 954	9,9	3,7
Összes vállalkozás	696 867	726 352	755 905	4,2	4,1

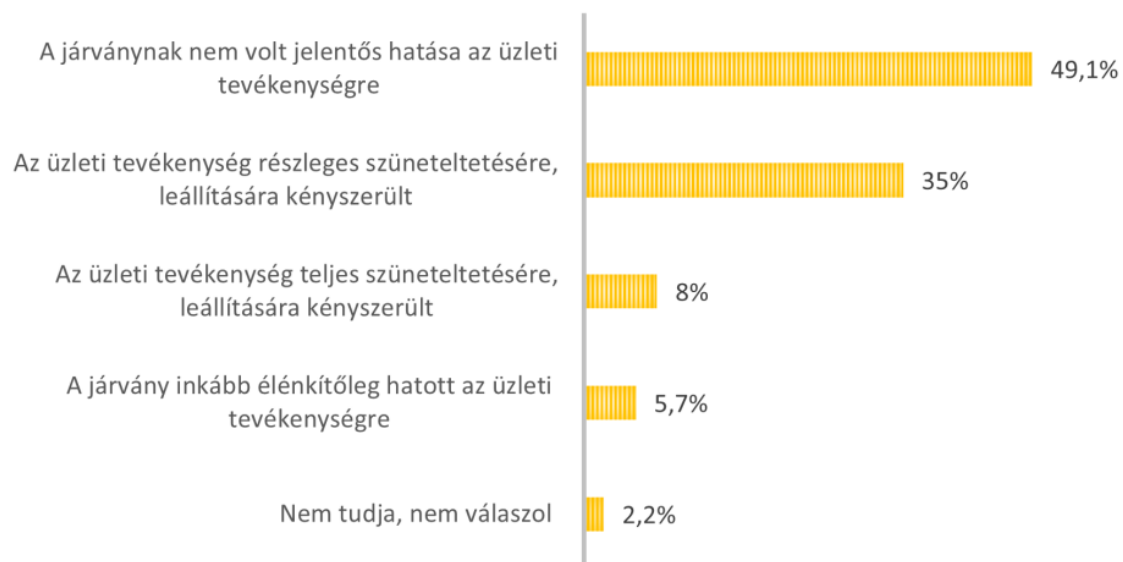
(Központi Statisztikai Hivatal, 2018, p. 3)

A 2. táblázat alapján kiolvasható, hogy hazánkban 2018-ra közel 750 ezer KKV működött, ami az előző 2017-es évhez képest 4.1%-os növekedést jelent. Továbbá azt is ki lehet venni, hogy a KKV szektor évről évre hasonló ütemben növekedett, azonban a KKV-kon kívülre eső vállalkozások száma alacsonyabb ütemben emelkedett. (Központi Statisztikai Hivatal, 2018)

A kis-és közép vállalkozások szektorán kívül elhelyezkedett vállalatok közel negyede az iparban gazdálkodik, ezzel szemben a KKV-knál ez a szám mindössze 7% körül mozog. A gazdasági ágazat (KKV szektort és azon kívül eső vállalkozásokat is beleértve) legmeghatározóbb ága a szolgáltatási szektor, a KKV-knál 78,5%, míg a KKV-kon kívül 69%. A szolgáltatási ágazaton belül is kimagasló ágazatok a kereskedelem, gépjárműjavítás, szakmai/tudományos tevékenységek. A KKV-k esetében meghatározó tényező a méretük, mivel méretük növelésével a mezőgazdaság, építőipar és ipar fajsúlya is emelkedik. Ez a szám középvállalkozások esetében magasabb mint 40%, kisvállalkozásoknál 34% és mikrovállalkozásoknál 21%. Azonban más területeken a mikrovállalkozások kiemelt szereppel rendelkeznek, az oktatás terén 99%-ban mikrovállalkozásokra támaszkodnak. (Központi Statisztikai Hivatal, 2018)

2.1.4 Covid-19 hatása a KKV-kra

Az 1. ábra egy részletet mutat a BGE által elvégzett felmérésből, mely során KKV-ket kérdeztek a koronavírus válság alatt kialakult gazdasági helyzetről és nehézségekről. Az egyik kérdés az volt, hogy milyen hatással volt a világjárvány az üzleti tevékenységükre. A válaszadók több mint felét nem érintette a járvány (49.1%) vagy serkentette (5.7%) a vállalkozásukat, mindössze 8%-nak kellett leállni, és 35%-nak szüneteltetni vagy részlegesen leállítani a tevékenységüket. (BGE, 2020)



1. ábra Covid-19 hatása a KKV szektor üzleti tevékenységére.

(BGE, 2020)

A kutatás alapján azért jöttek ki ezek az eredmények, mivel nagyon erős kapcsolat volt megfigyelhető a vállalkozások iparágai és a járvány hatása között. A turizmus és vendéglátás (94,7%), valamint az egyéb lakossági szolgáltatásokat (53,3%) végző szektorban teljes vagy részleges leállásra volt szükség. Hasonló módon jártak a kereskedelmi vállalkozások is, amikből majdnem a felének kellett (46,6%) felhagyniuk a tevékenységükkel. Ezzel szemben voltak olyan cégek és iparágak, akik növekedésről számoltak be. Ilyenek voltak a szállító és raktározó cégek, melyek 12,9%-ban jelezték, hogy nagyon pozitív hatással volt rájuk a járvány, azonban voltak az egyéb lakossági szolgáltatások (8,9%), továbbá a kereskedelem (7,6%) szektorában is olyanok, akik gazdasági növekedésről tettek tanúbizonyságot. A BGE felmérésében azt állapították meg, hogy ez a pozitív hatás többek között az online kereskedelemnek és a házhozszállításnak volt köszönhető. (BGE, 2020)

Azon vállalkozások, melyekre a járvány nem volt hatással összekapcsolható azzal, hogy milyen iparágban helyezkednek el. A kutatás alapján kevésbé fejtette ki a koronavírus a negatív hatását a mezőgazdaságban és az építőiparban. A mezőgazdasági cégek 77,3%-a és az építőipari vállalkozások 62,5%-a jelezte, hogy nem, vagy csak elhanyagolható mértékben volt rá negatív üzleti hatással a vírus járvány. Ezen cégeknél feltételezhető, hogy a szabad levegőn végzett munka miatt folytathatták a megszokott tevékenységüket. (BGE, 2020)

2.1.5 Állami támogatások hatása a KKV-kra

A kis- és középvállalkozások támogatásáról szóló 2004. évi törvény II. fejezete foglalja magában a magyar állam támogatásait, céljait és programjait. Ezekkel szeretné az állam a KKV szektort a többi vállalkozással szemben előnyben részesíteni:

- a vállalkozás indításához szükséges feltételek megteremtése
- a vállalkozói ismeretek és az Európai Közösség előírásainak elsajátítása
- a vállalkozói kultúra fejlesztése, (beleértve az ezzel kapcsolatos képzési programok szervezését és lebonyolítását, továbbá módszertani és oktatási anyagok készítését)
- a KKV-k vezetési színvonalának, gazdasági tevékenységének javulását szolgáló módszerek elsajátítása és elterjesztése
- a műszaki-gazdasági, üzleti, valamint az európai közösségi szabályokról, pályázatokról szóló információk nyújtása, a szolgáltatandó információk gyűjtése, kiértékelése és terjesztése

- a technológia fejlesztése és a termékek, szolgáltatások minőségi színvonalának növelése révén a versenyképesség javítása
- a beszállítói kapcsolatok kialakulásának és megerősödésének előmozdítása
- az innovációs képesség fejlesztése
- a kül- és belpiaci lehetőségek feltárása, a piacra jutás elősegítése, valamint a kereskedelmi hálózat fejlesztése
- a KKV-k közötti termelési, értékesítési, beszerzési együttműködés és a piacon való közös fellépés elősegítése
- a KKV-k egymással, illetve kutató-fejlesztő intézményekkel közösen végzett kutatásai, vagy a kutatási eredmények átvételének, valamint azok gyakorlatba történő átültetési feltételeinek megteremtése
- az Európai Közösség programjaiban való magyar részvétel biztosítása
- a KKV-k minősítése
- a KKV-k fejlesztéséhez kapcsolódó konferenciák, rendezvények szervezése lebonyolítása
- a KKV-k fejlesztési stratégiáját megalapozó kutatások, elemzések, tanulmányok készítése” (2004, p. 7)

Mindezen támogatásokat a KKV-k egyidejűleg több formában is megkaphatják:

- vissza nem térítendő támogatás
- kamattámogatás
- lízingdíj-támogatás
- faktoringdíj-támogatás
- bankgarancia-, viszontgarancia- és garanciadíj-kedvezmény
- tőkejegy jegyzése kockázati tőkealapokban, vagy tulajdoni részesedés szerzése
- kockázati tőketársaságokban, vállalkozásokban (2004, p. 8)

2.1.6 Az Európai Unió és KKV-k kapcsolata

Az Európai Unióban az 1980-as évektől került kiemelten fontos helyre a KKV szektor. Ekkor realizálták, hogy gazdasági és társadalmi szempontból is fontos szerepük van, valamint innovációban is jelentős befolyással rendelkeznek. Az EU felismerte, hogy méretükből adódóan jelentős versenyhátránnyal indultak a nagy vállalatokkal szemben. Ezen problémák kezelésére két fajta KKV politika létezik. Az egyik a kedvező jogi, szabályozási és gazdasági környezet biztosítása, a másik politika pedig konkretizált fejlesztési akciók és programok elindítása. (Némethné Gál, 2020)

A KKV-k és az Európai Unió kapcsolatának szempontjából a legfontosabb lépcsőfok a 2000.év, a Kisvállalatok Európai Chartájának elfogadása volt, mely a KKV szektorral kapcsolatos tíz fő fejlesztési irányt határozta meg.:

1. A vállalkozások oktatása és képzése
2. Olcsóbb és gyorsabb indulás
3. Jobb törvénykezés és szabályozás
4. Szakmai ismeretek biztosítása
5. Az online hozzáférés javítása
6. Az egységes piac jobb kihasználása
7. Adó- és pénzügyek
8. A kisvállalatok technológiai teljesítményének erősítése
9. Sikeres e-üzleti modell és legmagasabb szintű kisvállalati támogatás
10. A kisvállalati érdekek erősebb és hatékonyabb képviselésének kialakítása európai uniós és tagállami szinten

Ezen 10 pont a vállalkozások fejlődését, valamint elindulásának könnyítését szerette volna segíteni. Ez az irat garantálja, hogy a fő irányvonal a KKV-k számára mindig is az innováció legyen. (Némethné Gál, 2020)

Másik fontos állomás 2010-ben az Európai Bizottság által közzétett „Európa 2020. Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés” című stratégiai irat, mellyel a gazdasági válságot követő helyzetet szerette volna stabilizálni és a gazdasági növekedést szerette volna serkenteni. Ennek érdekében három további fejlesztési irányt nevezett meg a következő évtizedre:

- intelligens növekedés: tudáson és innováción alapuló gazdaság kialakítása

- fenntartható növekedés: erőforrás-hatékonyabb, környezetbarátabb és versenyképesebb gazdaság létrehozása
- inkluzív növekedés: magas foglalkoztatás, valamint szociális és területi kohézió
- gazdaság kialakításának ösztönzése (Némethné Gál, 2020)

Utolsó lépcsőfoka az Uniós támogatásoknak a REACT-EU. Ez a politikai megállapodás, melyben a kohéziós politika révén az Unió 47,5 milliárd euró (folyó árakon 50,5 milliárd euró) keretösszegű támogatást oszt ki a világvárványt követő károk helyrehozására. A kohéziós politika révén a befektetések a 2021–2027-es időszakban öt fő célt szolgálnak:

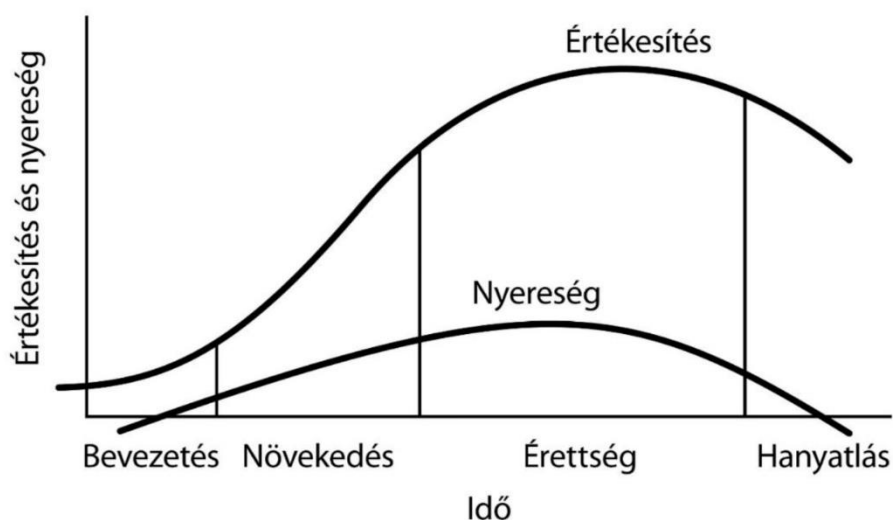
1. intelligensebb Európa: az innováción, a digitalizáción, a gazdasági átalakuláson és a kisvállalkozásoknak nyújtott támogatáson keresztül
2. zöldebb, karbonmentes Európa: a Párizsi Megállapodás végrehajtásával, valamint az energiaügyi átállásba, a megújuló energiaforrásokba és az éghajlatváltozás elleni küzdelembe való befektetéssel
3. jobban összekapcsolódó Európa: a stratégiai szállítási és digitális hálózatokkal
4. szociálisabb Európa: a szociális jogok európai pillérének megvalósításával, valamint a minőségi foglalkoztatás, az oktatás, a készségek, a társadalmi befogadás és az egészségügyi ellátáshoz való egyenlő hozzáférés támogatásával
5. a polgáraihoz közelebb álló Európa: a helyileg irányított növekedési stratégiák és a fenntartható városfejlesztés Uniós-szerte való támogatása révén

A REACT-EU egy olyan megmozdulás, melynek egyértelmű célja, hogy közvetlen választ adjon a COVID-19 válságra. A meglévő rugalmas forrásokkal, valamint a kohéziós politika összehangolásával olyan programokat hozzon létre, melyek a teljes gazdasági szférában károsultak területét lefedik. (Európai Bizottság, 2020)

2.2 Életciklus modellek

Az életciklus modellek azt szeretnék megvalósítani, hogy egy cég életpályáját leírják és előre jelezzék. A modellek szakaszokra bontják az életpályát és általános jellemzőket állapítanak meg, valamint fényt vetnek a szakaszok közötti átmenetek során megjelenhető problémákra. A modellek több dologban is eltérnek egymástól, szakaszok hosszában, jellemzőikben, részletességükben és általános megközelítésben is. (Katits, et al., 2018)

A cégek különböző életszakaszai egymásra épülnek és így adják ki a vállalat életpályáját. Vannak hazai és nemzetközi modellek is, melyek más-más szemléletet mutatnak be. Legnagyobb részük a terméket-(vagy akár az iparágat) veszi alapul a modell készítésénél, de vannak olyanok is, amelyek egy-egy funkcionális területre összpontosítanak és vannak olyanok is, amelyek a szervezet irányítását veszik kiindulásul. (Turzai-Horányi, 2020)



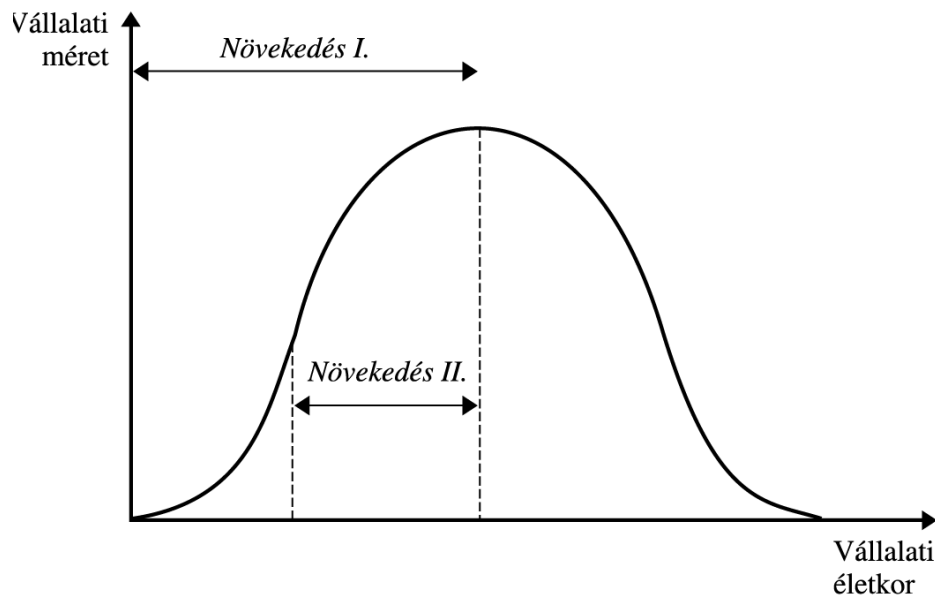
2. ábra Termék életciklus görbe

(Egyed, 2018, p. 16)

A 2. ábra a termékek életciklusának négy részét mutatja be. A legelső a bevezetés szakasza, ilyenkor a termék forgalma alacsony és nyeresége is alacsony, a terméknek meg kell győznie a vásárlót, hogy hasznára tud válni. Ezt követi a növekedés szakasza, mely alatt a termék keresete hatalmasat nő. Általánosságban a költségek csökkennek és a profit pedig növekszik, a versenytársak megjelenése is ekkora tehető. Ideális időszak a termékfejlesztésre. A harmadik rész az érettség, ilyenkor egy lassabb növekedés és stabil vevői kör kialakulása figyelhető meg. Egyre nagyobb megpróbáltatás a versenyben maradás, mivel a versenyhelyzet erős, ezért a profit mértéke elkezd visszaesni. Az utolsó szakasz a hanyatlás, ekkora már jelentősen csökken a kereslet a termék iránt, valamint a

vevők is elfordulnak a terméktől. A cégek már a raktárak kiürítésére koncentrálnak ilyenkor és nem költenek továbbiakat a termékre. (Egyed, 2018) (Turzai-Horányi, 2020)

A klasszikus modell egy általános megközelítés, mely nem átfogó képet ad a vállalati életről. Itt hét részre lehet bontani az elemzést, azonban a valóságban ritkán fordul elő, hogy ez legyen a cégeknél a tényleges sorrend. (Katits, et al., 2018)



3. ábra Vállalati életről görbe

(Katits, et al., 2018)

A 3. ábra egy vállalat általános életről mutatja be. Ennek a szakaszai:

1. **Prenatális szakasz:** Azt az időszakot foglalja magába, amikor még a vállalat nem jött létre és a körülményeit vizsgálja, hogy honnan jött az ötlet és milyen motivációi voltak az alapítóknak.
2. **Perinatális szakasz:** A vállalat megszületési időszaka és a megszületés során felmerülő feladatokkal foglalkozik, ezek az alábbiak:
 - a. a piackutatás, a versenytársak és a potenciális vevők felkutatása
 - b. a pénzügyi helyzet elemzése
 - c. az engedélyek megszerzése
 - d. az adminisztrációs teendők
 - e. az előzetes marketingtevékenység, a reklámkampány megszervezése
 - f. az erőforrás biztosítása

3. **Önigazolás szakasza:** A vállalkozás indulásának első sikeres része. Ilyenkor lehet megvizsgálni a sikert garantáló tényezőket. Az alkalmazottak, megrendelések és az árbevétel is ilyenkor változik.
4. **Befutás szakasza:** Ebben a részben figyelhető meg a vállalat robbanásszerű növekedése, terjeszkedése. A vállalati sikeresség szakasza
5. **Tetőzés szakasza:** A növekedés ilyenkor áll meg, a teljesítőképeség eléri a maximumot, az árbevétel és az alkalmazottak száma is stabilizálódik.
6. **Hanyatlás szakasza:** Nehézségek időszaka, csökken a vásárlók száma, a finanszírozási költségek emelkednek és a dolgozók száma is csökkenésnek indul
7. **Megszűnés:** Utolsó rész, amennyiben a vállalatnak nem sikerült megújulnia. A munkavállalókat elbocsájtják, a kereslet és a cég teljesen megszűnik
(Katits, et al., 2018)

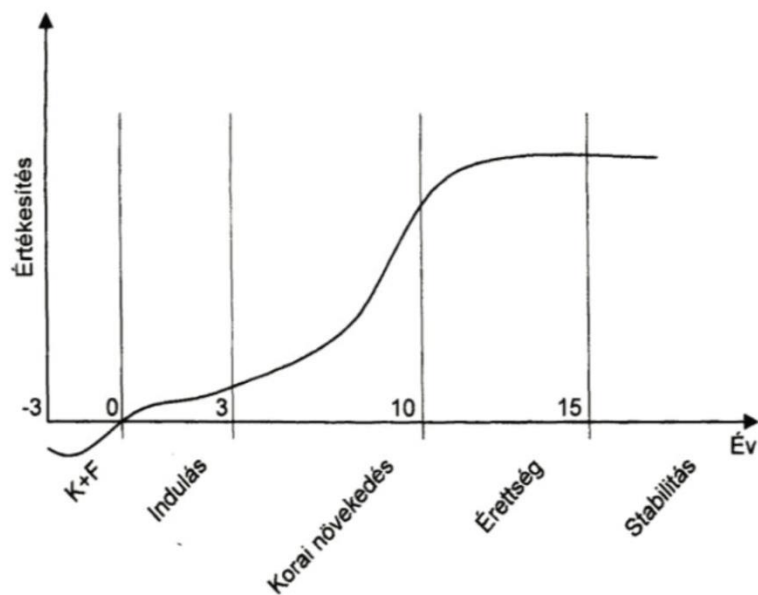
A termék életciklus görbéje és a klasszikus vállalati életciklus görbe nagyon hasonló ívet ír le, azonban a vállalati életciklus egy sokkal összetettebb függvény. Ezért a különböző szerzők más-más módon ábrázolták és értelmezték az egyes szakaszokat. (Katits, et al., 2018)

A 3. ábra tartalmaz két növekedési elméletet. Az első növekedési elmélet esetében a növekedési szakasz teljes egészében megegyezik a vállalati görbe teljes pozitív szakaszával. Ez az egyik értelmezési módszer, ezt fogjuk majd látni Adizes elméletében, a második felfogási módszer szerint a növekedés csak a vállalati életgörbe pozitív meredekségű szakaszának egy részére érthető. Ezt az értelmezési módot osztotta például Szerb modellje is. (Katits, et al., 2018)

A továbbiakban a hazai és nemzetközi életciklus elemzési modelleket fogom részletesen bemutatni.

2.2.1 Timmons modell

Első nemzetközi modellünk a Timmons modell, amelyre mint „a vállalkeozási irodalom egyik atyja” tekintünk. 1990-ben publikálta a vállalati életciklussal kapcsolatos munkáit. (Katits, et al., 2018) Öt szakaszra bontotta a termékörbe növekedési szakaszát, ezeket a részeket időben is meghatározta. Ezen szakaszokat a 4. ábra mutatja be.



4. ábra Timmons életciklus görbéje
(Turzai-Horányi, 2020, p. 140)

- Kutatás és fejlesztés, ez a vállalkozás előtti 1-3 évig tart.
- Indulás fázis, ez az alapítást követő 1-3 év.
- Korai növekedés fázis, ez a cég 4-10 éve.
- Érettségi fázis, ez a vállalat 11. és 15. életéve között zajlik.
- Stabilitási szakasz, ez a 15. év utáni időszak.

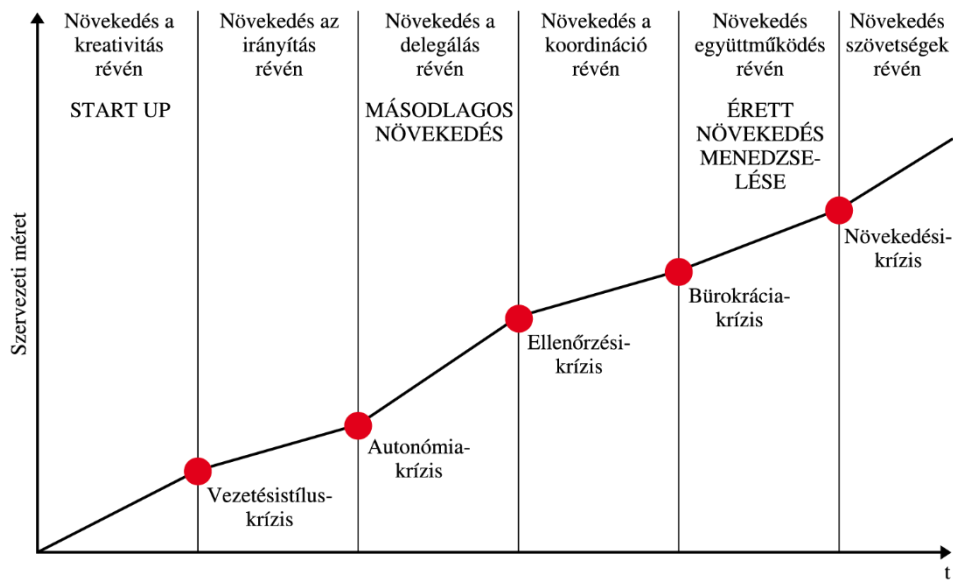
(Turzai-Horányi, 2020)

Hisrich és Peters Timmons modelljét kiegészített azzal, hogy a kutatás és fejlesztés szakaszához 4 további fázist rendelt. (Katits, et al., 2018)

- ötletfázis
- termékalképzési fázis
- termékfejlesztési fázis
- előzetes piaci kipróbálás fázisa

2.2.2 Greiner modell

A második nemzetközi modell, ami bemutatásra kerül az Greiner vállalat növekedési modellje lesz. Greiner először 1972-ben publikálta elméletét, amiben a cégek életében fellelhető növekedésekkel foglalkozott. Kutatása során két fő szempontot vett figyelembe, a vállalatok életkorát és méretét, mellette még fontosnak tartotta, hogy az iparág növekedését is figyelni kell. Ezek alapján felállított egy modellt, amely öt darab növekedési szakaszt határol el. Később ezt kiegészítette 1998-ban egy hatodik résszel, amit az első publikáció utáni időszakban kapott eredményekre alapozott. Ezt a modellt a 5. ábra mutatja. (Greiner, 1972)



5. ábra Greiner modell 6 szakasza
(Katits, et al., 2018)

Greiner elmélete alapján minden egyes szakasz nyugodt és kiegyensúlyozott állapottal kezdődik és egy problémás, viharos vég felé halad, továbbá minden szakasz az előző következménye és a következő okozója. Azt, hogy a következő növekedési részben sikeres-e a belépés azt jelentős mértékben befolyásolják a vezetői döntések. (Greiner, 1972)

Első fázis a növekedés kreativitás révén, ami vezetési stílus krízissel ér véget. Ilyenkor jellemző a vállalkozásra a termékfejlesztés és a piacszerzés. Legtöbbször az információs csatorna hatékony és csak az új munkavállaló érkezése tudja megzavarni. A cég növekedésével együtt jelennek meg ezen problémák, amit csak a hatékony menedzsment és vezetés kialakításával lehet orvosolni. (Greiner, 1972)

A második fázis a növekedés irányítás révén, ami autonómia krízissel zárul. Jellemzően a folyamatok olyan bonyolultak lesznek, hogy egyetlen személy nem lesz képes végrehajtani azokat, ezért a mindennapi teendőket külön szervezeti egységek kezdik ellátni. Költségvetés és munkavállalói alapelveket vezetnek be. A menedzseri szintek jobban elhatárolódnak és a felsővezetés túlságosan magához veszi az irányítást. Itt a legnagyobb nehézséget, az összetett feladatokból adódóan az egyszemélyes irányításról való lemondás és az alsóbb menedzseri szintek bevonása a döntéshozásba jelentik. (Greiner, 1972)

A harmadik fázis a növekedés a delegálás révén, ami ellenőrzési krízissel zárul. Ebben a szakaszban az irányítás megosztásából adódó növekedés történik. A szervezeti egységek hatékonyan működnek, termékfejlesztés és piacszerzés indul be. A vállalatvezetés olyan külső cégeket szeretne megszerezni, melyek beköthetők a vállalatba. A vezetés elveszíti az irányítást az egyes önálló részek fölött és vissza szeretné ezt szerezni. Ebből adódóan nagy nehézséget okoz a felsővezetőknek a kontroll elengedése, ami komoly problémákat okoz a vállalat életében. (Greiner, 1972)

A negyedik fázis a növekedés a koordináció révén, ami bürokrácia krízissel zárul. A növekedés fenntartásához a legfontosabb ilyenkor a szervezeti egységek összehangolása. Az egyes ágak már hatékonyan működnek önmagukban, azonban a közös célok érdekében együtt kell dolgozniuk. Itt általában a dolgozók juttatást kapnak ROI¹ alapján és a vezetők részvényekre tesznek szert. Azonban fokozatosan bizalom hiány lép fel a felsővezetés és a dolgozók között. A vállalat túlságosan nagy és összetett lett, ezért elengedhetetlen a szervezet strukturális újragondolása. (Greiner, 1972)

Az ötödik fázis a növekedés a kooperáció révén, ami folyamatosság krízissel zárul. A növekedés az együttműködésnek köszönhető. A szervezet egy mátrix struktúrává alakul át, ahol projektcsoportok alakulnak ki. Ez csak a kiváló információ áramlás és formális folyamatok során jöhet létre, a vállalat vezetősége rendszeres konferencián beszél meg a legfontosabb ügyeket. Formális kontroll helyett társadalmi önkontroll jön létre. A krízist itt az innováció és a szervezeten belüli növekedés okozza, amit partneri kapcsolatokkal lehet orvosolni. (Greiner, 1972)

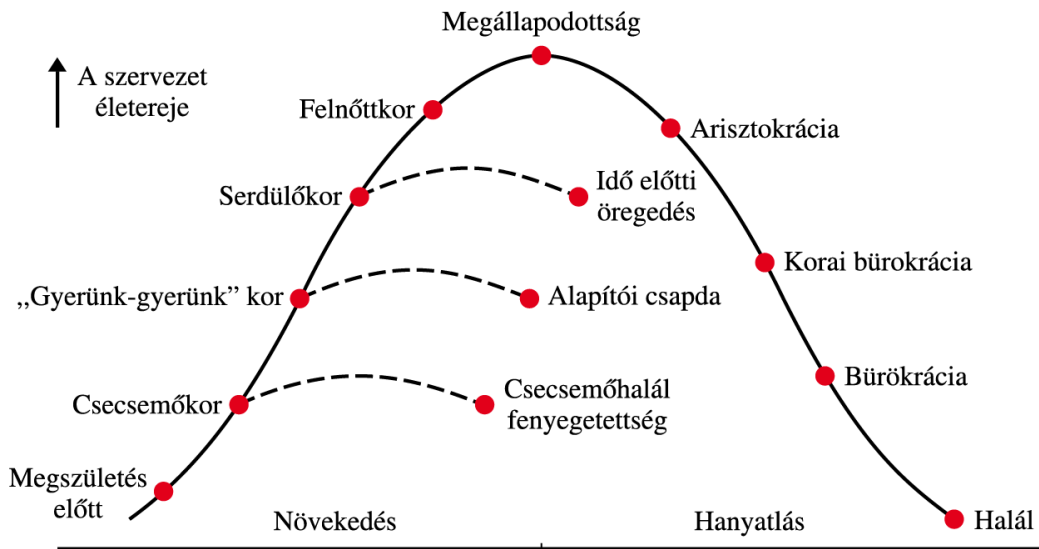
Utolsó, hatodik szakasz a növekedés szövetségek révén, ami növekedési krízissel zárul. Ez a később hozzácsatolt rész a kapcsolatrendszer kihívásaira irányítja a figyelmet és megoldásnak az összeolvadást, a hatékony kiszervezést nevezi meg. (Greiner, 1972)

¹ ROI (Return On Investment): a befektetés megtérülésének mértékét jelenti

A Greiner modellnek több problémája is van. A modell nem veszi figyelembe a különböző specifikumokat, mint például a földrajzi, vagy a kulturális, valamint az objektív problémákat nem lehet mérni az egyes életszakaszokban. Továbbá a szakaszok bemutatása sem eléggé részletes. (Turzai-Horányi, 2020)

2.2.3 Adizes modell

Utolsó nagy nemzetközi életciklus modell az Adizes. Az életút elemzést Adizes gyakran hasonlítja egy élő organizmushoz, ezért az „udvarlás” időszakától a „halálig” tart. Itt tíz szakaszt különböztet meg és az élő organizmus hasonlat miatt az emberi életszakaszokról nevezte el. (Turzai-Horányi, 2020)



6. ábra Adizes életciklus modell
(Katits, et al., 2018)

A vállalatvezetők alapvető célja, hogy „felnőtt” korba vigyék a céget. Ehhez két fontos dologra is szükségük van, irányíthatóságra és pontosságra. Erre az egyensúlyra csak akkor tud megérkezni a vállalat, ha a fejlődés során felismerik a problémák mivoltját. Lehetnek rendhagyó és szokásos problémák. Az előbbi olyan nehézségeket foglal magába, melyet a vállalat csak és kizárólag külsős segítség bevonásával tud orvosolni. Ezen kategórián belül is Adizes megkülönböztet két alkategóriát. A „bonyolult esetek”, amik sűrűbben előfordulnak, továbbá a „kóros esetek”, amelyek ritkábbak, de a vállalat fejlődését akadályozzák. Az utóbbi probléma fajták pedig azok, melyeket a vállalkozás maga meg tud oldani a belső erőforrásaival. Ezeknek is van két alkategóriája, ami az „érzetek”, ilyenekbe a cég minden életciklusban belebotlik és az „átmeneti érzetek”, melyek váratlanul bukkannak fel, a következő ciklusban már teljesen meg is szűnnek. (Adizes, 1992)

Adizes fényt vet arra, hogy a vállalatok a különböző életszakaszokban eltérő célokat tűznek ki maguk elé. Ilynek például az udvarlásnál a szükségletek kielégítése csecsemőkorban készpénzhez való hozzáférés, „Gyerünk-gyerünk” korszakban a piaci részesedés növelése, serdülő korban a fenntarthatóság, a férfikorban pedig a profit

maximalizálása és stabilizálása. Később az arisztokráciában a befektetések növelése, a bürokráciában a cég túlélése, végül pedig a csodák elérése. (Adizes, 1992)

Az „udvarlás” a legelső szakasz, ilyenkor a vállalat még nem létezik, csak sok terv és beszélgetés jellemző, de semmi konkrét. Az alapítónak fel kell mérnie azt, hogy mekkora kockázattal jár a vállalat indítása és meg kell győznie a többi ötletelőt. A piaci ismeret az kifejezetten fontos egy ötlet mérlegelésénél, ha megvan a piaci rés és a megfelelő kereslet, még akkor is szükség van egy rátermett rugalmas vezetőre. Maga a vállalkozás viszont csak akkor jön konkrétan létre, ha az alapító vagy alapítók kockázatot vállalnak, azzal, hogy felmondanak vagy nagy mennyiségű pénzt fordítanak rá, ezzel a vállalkozás megérkezik a csecsemőkorbá. (Adizes, 1992)

A második, „csecsemő” korban már megvan a nagy lelkesedés, munkakedv és a környezet is támogató, azonban fontos vigyázni, nehogy kiégjenek a vállalat alapítók, mert akkor kicsúszhat az irányítás a kezéből és könnyen bekövetkezhet a „csecsemőhalál”. A vállalat komoly kihívásokkal néz szembe, ki kell elégíteni és magukhoz csábítani a vásárlókat, valamint anyagi fedezettségre van szükség. Nagyon fontos az alapítók elkötelezettsége, mivel a vállalat még általában nem nyereséges, továbbá elő kell állni, egy üzleti tervvel, ami a pénzáramlást biztosíthatja. Mindezek mellett ilyenkor még nagyon kitett a vállalat a külső gazdasági tényezőknek, mint például a szabályzások, a szektor versenyhelyzete vagy a törvények. Abban az esetben tud a vállalat a következő szintre lépni, ha a beszállítók helyzete szilárd, pénzszerzési képessége növekszik, a vásárlók köre kialakul. Sok ebben a korban lévő vállalkozásnál nagy problémát jelent átlépni ötletéről eredményre. Továbbá nagy problémát jelent a rendszer és a stratégia hiánya, valamint a megfelelő lehetőség kiaknázása. Ebben a szakaszban fontos, hogy a vállalkozás ne remegjen meg, mivel nehéz ezt az állapotot sokáig fenntartani. (Adizes, 1992)

A „Gyerünk-gyerünk” korszak a sorban a harmadik. Ilyenkor a vállalatba ömlik a pénz és elbázzák magukat, a szelektálás ebben az esetben nagyon hatásos. Továbbá megeshet, hogy a tagok sok pénzt szeretnének kivenni a cégből, ezt „alapítói kelepcének” nevezik. A vállalat mérete és bevétele egyaránt növekszik, ezért új irodarészek és projektek indulnak. Ilyenkor jellemző, hogy a vállalkozás egyszerre több irányba is el szeretne indulni és ezáltal nehéz helyzetbe sodorják magukat. Előfordul, hogy a piaci szükségletek miatt nem a megfelelő embereket helyezik a képességeikhez illő projektekhez. Ebben a szakaszban minden beruházás, vagy projekt létfontosságúnak tűnik és megesik, hogy egyszerre túl sok

prioritás kerül előtérbe. A vállalatnak ki kell alakítani egy vállalati politikát, hierarchikus rendszert, ezzel ellenőrzi a feladatokat és jelöli ki a hatásköröket. A központosított döntéshozatal az a mechanizmus, amire szükség van ahhoz, hogy a cég megváljon a vezetői egyeduralomtól és a legrátermettebb dolgozókat kapcsolják a feladatokhoz. Ez egyúttal a serdülőkorba lépés feltétele is. (Adizes, 1992)

A serdülőkor, vagy második születés korszaka. Ebben a szakaszban az új menedzsment néz szembe a régi vezetővel. Ez a szakasz vezetői hatásátruházást követel meg. A régi vezetőnek le kell mondani hatásköréről és át kell adni a pozícióját, a vállalat és a vezetőség céljainak eltéréséből problémák adódhatnak. Amennyiben sikerrel jár, a vállalkozás megéli a második születését. A szakosodás és hatalomátvétel a legfontosabb ebben a korban. Az új menedzsmentnek az alapító nevében kell intézkednie, szakemberekre és rátermett vezető stílusú irányításra van szükség. Erre a korszakra jellemzők a belső viszályok és a célokban való következetlenség. A fő hangsúly a menedzsment által nyújtott pozitívumokra kerül. Ilyenek a hatáskör pontosítása, költségvetés tervezése és képzések indítása többek között. Fontos, hogy a forgalom növelést a minőség és nem a mennyiség növelésével szeretnék elérni. Ilyenkor többrétegű konfliktusok alakulhatnak ki, de általánosságban a vezető ok a vezetőség cserélődése. A feltételezett maximum elérésének érdekében a régi vezetésnek menni kell. Azonban nagyon ritka, hogy könnyű lenne ez a fajta változás és sokszor forradalom szerűen történik. (Adizes, 1992)

A felnőtt kor a vállalat leoptimalisabb működésének időszaka. Magas a piaci szerep és a termékek minősége. A cég egyes részei méretük miatt önállóak lesznek, valamint a vállalat tud az innováció irányába haladni. A vezetési rendszer átalakulása által érkezik el a felnőtt korba. A cég tudja merre tart, nagy mennyiségű profitra tesz szert. Teljes egyensúlyba kerül a rugalmasság és az irányíthatóság, valamint a vállalat legfőbb célja, hogy ebbe az életkorba maradjon ameddig csak képes rá. A férfikorú vállalkozásból új csecsemőkorú cégek jönnek létre. Fontos fejlődési pont hogy a „Gyerünk-gyerünk” korral ellentétben a vállalat egy stabilan megjósolható teljesítményre képes. Továbbá a vállalkozáson belül sosincs készpénz hiány, mivel ezt a vezetés gondosan rendszerezi. Minden vállalkozás célja, hogy ebbe a korba eljusson és minél több ideig itt tudjon tartózkodni. (Adizes, 1992)

A megállapodottság korszakban a vállalat már nem törekszik a növekedésre, nem szereznek új piacokat, technológiát és a jövő helyett a múltra fókuszálnak. Ez hibás gondolkodás. Elüldözik a vállalattól a kreatív menedzsereket, félnek az újítástól,

számárlétra elv érvényesül. Ilyenkor a végrehajtókat részesítik előnyben, akik parancsra cselekednek. Ez az élekor a növekedés vége és egyben a hanyatlás kezdete. Csökken a vállalat kreativitása, rugalmassága, innovatív képessége és a jövedelem növelése lesz a legfontosabb szempont. Mindezek következtében megjelennek a belső konfliktusok. A férfikorral szemben itt már csak az önfenntartás a cél, ami még a korszakban nem jár negatív következményekkel, azonban távolabb helyezi a vállalkozást az ügyfelektől és észrevétlenül átlöki a céget a következő életszakaszba. (Adizes, 1992)

A 6. ábra első hanyatlási szakasza az „Arisztokrácia”. Ebben a korszakban érik be a férfikor hosszútávú negatív következménye. Ilyenkor a formalizmus veszi át az uralmat és az ellenőrzési rendszerek a legfontosabbak. A munkafolyamatok rutinszerű feladatokká válnak és a hagyományok a legfőbb iránymutatók. Az innováció továbbra sincsen jelen, a vállalkozást egy új ötlet beindítására használják fel, mint pénzszerzési eszközt. Az ilyen típusú vállalatokat vonzzák a „gyerünk-gyerünk” korban lévő cégek, mivel komoly profitszerzési lehetőséget látnak bennük. Egyre gyengébb eredményeket mutatnak fel és csak rövidtávú céljai vannak, a versenyképessége alacsony. (Adizes, 1992)

Második hanyatlási szakasz a korai bürokrácia. Itt megjelennek a vállalaton belül a belső viszályok és a hátba döfések, a problémáknak nem a megoldását, hanem az okozóját keresik. Ez egy gyors folyamat, sok belső nézeteltéréssel és hatalmi harccal, ami árt a vállalatnak. Nincsen semmilyen újítás vagy fejlesztés, mivel mindenki a belső viszályra koncentrál, képességeiket egyéni célok elérésére fordítják. Elkezdődik az elbocsátás. Csőd, államiasodás vagy megszűnés fenyegeti a vállalatot. (Adizes, 1992)

Utolsó rész a késői bürokrácia és a halál. A vállalatban már kreatív munkatárs alig van, csak mesterségesen próbálják a céget életben tartani. A vásárlók igényeit egyáltalán nem elégítik ki, inkább a belső viszály a jellemző. A vállalkozás az állami pénzek révén marad életben. A cég tönkremehet a támogatások megszűnése által, azonban a versenytársak fejlődése révén is. (Adizes, 1992)

2.2.4 Hazai modellek

Magyarországi viszonylatban Jávor 1993-as modelljéről szeretnék először beszélni. Jávor a modellt egy szociológiai irányból közelítette meg, ezáltal egy 12 szakaszos elméletet állított fel, melyben a szakaszok átmenetei és kritikus döntéspontjai is helyet foglaltak.

1. előkészítő szakasz: ötlet és erőforrások

2. megalakítás: szervezet, induló tőke, munkaterv kialakítása
 3. piacfogás: input, output kialakítása
 4. lassú növekedés: első stabilizálás, felhalmozás
 5. kiugrás előkészítése: profit növelése
 6. akkumuláció: gyors fejlődés létszámban, profitban, de széthullás kezdete
 7. válságjelenségek: pénzügyi problémák, tulajdonosi vita
 8. konzolidáció: szervezeti, tulajdonosi átgondolás
 9. szakmai diverzifikáció: tevékenység bővítése
 10. tőke diverzifikáció: más vállalkozásba fektetés
 11. szervezeti hálózat kiépítése: több szervezet összekapcsolása
 12. politikai hálózat, politikai kapcsolatrendszer kiépítése: politikába való belépés
- (Jávor, 1993)

Szirmai 2002-es kiadványában a kisvállalkozásokat vizsgálva három megkülönböztetési szintet határozott el.

Első a makroszint (madártávlat), ahol emberi élethez hasonlóan különít el szakaszokat, de ebből a megközelítésből hiányoznak az egyes szakaszok egyedi jegyei. Végül megállapításképp arra jutott, hogy a vállalkozások életciklusa inkább egy felfelé ívelő spirál, mint egy röppálya. (Szirmai, 2002)

Második szint a mezoszint (kutatási megközelítés), ebben a szakaszban a fejlődési folyamatot elemzi. Arra a következtetésre jutott, hogy a vállalati fejlődés formálja a tagok szociális kapcsolatait, ezáltal a cég fejlődni is fog, azonban öntörvényibbé is válik. (Szirmai, 2002)

Utolsó, harmadik szintje a mikroszint (Inkubációs szakasz), ilyenkor a vállalatot a saját egyéni növekedése alapján kell megvizsgálni. (Szirmai, 2002)

Kocziszky 1994-ben az üzleti vállalkozások életgörbéjét vizsgálva öt szakaszra bontotta működésüket. Úgy gondolta, hogy a részek hosszát és jellemzőit az exogén és endogén tényezők befolyásolják. (Kocziszky, 1994)

- I. Alapítási szakasz: működési lehetőségek létrehozása, vállalkozás piaci megjelenése
 - II. Növekedési szakasz: új területekre való belépés, meghatározott piaci pozíció
 - III. Differenciálódási fázis: szervezet átalakulása, piac-és tőkekoncentráció
 - IV. Érettségi szakasz: eddig elért eredmények megtartására koncentráció
 - V. Hanyatlás: tőke kivonás és visszavonulás
- (Kocziszky, 1994)

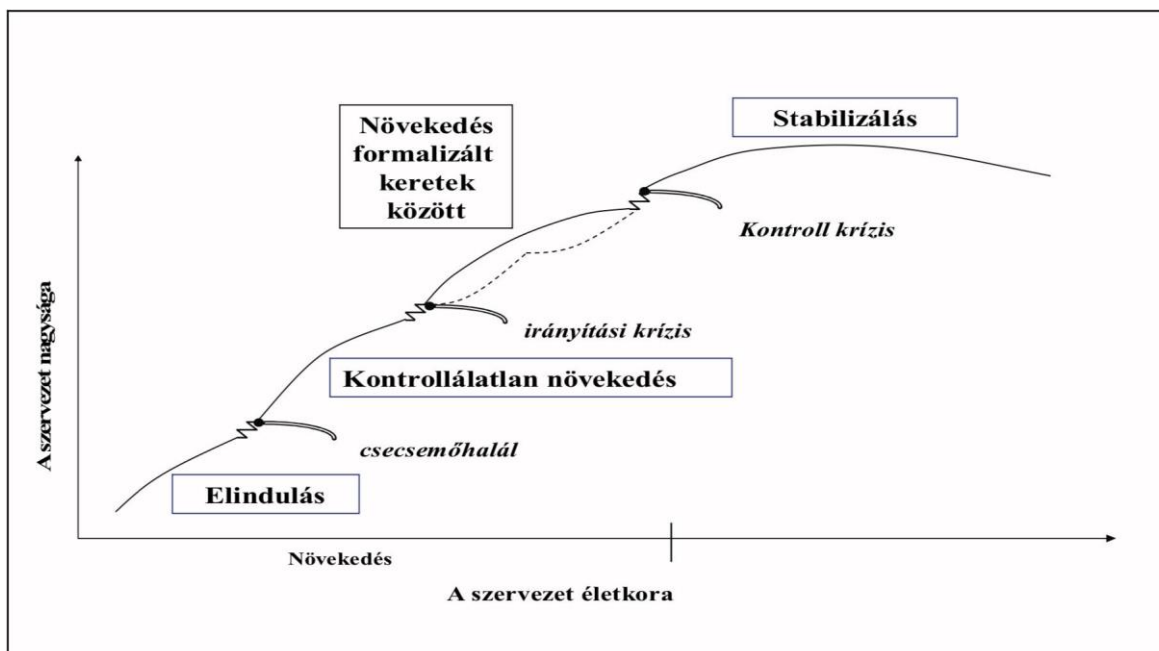
Szerb modellje a Churchill–Lewis, valamint Mount és társainak elméletére épült. Ez alapján hat szakaszt különített el, az első kettő a bevezetés része, 3-5-ig tart a növekedés. Modelljében bármikor történhet stabilizáció, azonban visszaesés is.

1. Kezdés (első év vége)
2. Beindítás (harmadik évig)
3. Kezdeti növekedés (kereslet, profit, árbevétel növekszik)
4. Expanzió (versenyhelyzet növekedik, átgondolás)
5. Érettség (ez után két opció)
6. Innováció vagy Hanyaglás

(Szerb, 2000)

Utolsó hazai életciklus elemzési mód Salamonné „szintetizált” modellje. Salamonné modelljénél alapul vette Adizes és Grainer elméletét is, ezen modellek összetevéséből hozta létre sajátját, mely során figyelembe vette a magyarországi sajátosságokat. Azért egyesítette a két modellt, mivel úgy vélte, azok jól kiegészítik egymást.

Kutatásához magyarországi cégeket vizsgált, amelyek a rendszerváltást követően jöttek létre. Ezen vizsgálatai alapján állította fel saját modelljét.



7. ábra Salamonné „szintetizált” modellje
(Turzai-Horányi, 2020)

A modellnél a külföldiekhez hasonlóan nem lineáris a növekedés, azonban kiegyensúlyozottabb, aminek a végén vezetői válságba torkollik. A szakaszok az alábbiak.:

1. elindulás – alapítói krízis
2. kreativitás – irányítási krízis
3. irányítás – autonómiakrízis
4. delegálás – kontroll krízis
5. megállapodottság

(Salamonné Huszty, 2008)

Salamonné modelljénél az utolsó, ötödik szakasz az csak hipotézis, mivel a vizsgált vállalkozások nem voltak megfelelő korúak. Ezáltal csak következtetni lehet, hogy az utolsó szakaszban milyen tulajdonságokkal rendelkeznek majd a vállalkozások. (Turzai-Horányi, 2020).

3 Senso-Media Zrt.

A továbbiakban a SENSO-MEDIA Fejlesztő és Szolgáltató Zrt-t szeretném bemutatni. Példámnak egy olyan KKV-t választottam, amely hazai alapítású és máig is magyar kézben van. A vizsgált cégem jelentős szereplője a magyar IT piacnak, valamint célja ezt a vállalkozást nemzetközivé is tenni. A Senso-Mediának 2021-ben a nyeresége 112.096 eFt. volt és jelenleg 5 cégvezető mellett 70 alkalmazottal rendelkeznek.



8. ábra Senso Media Zrt
(forrás: Senso-Media weboldala)

3.1 Senso-Media Zrt. története

A Senso-Media Zrt. 2011-ben jött létre azzal a céllal, hogy a Digital Signage² megoldásoknak a piaci rését töltsék ki. A digitális megjelenítő rendszerekkel, érintőképernyős eszközökkel és egyéb interaktív megoldásokkal, reklám- és tartalomszolgáltatással foglalkozó vállalkozás folyamatosan fejlődik, amit termékeik számának növekedése, tevékenységi körének bővülése, a szolgáltatásaik színvonalának emelkedése is mutat. A cég baráti, egyetemi és kollegiális kapcsolatból lett zártkörű részvénytársaság. Azért a zrt. forma mellett döntöttek, mivel nagy profitra számítottak és azt szerették volna, ha a részvényesi körük állandó maradna, továbbá nem titkolt céljuk volt belépni a nemzetközi piacra is, melyet ez az elrendezés könnyebbé tett. A cégjegyzési mód együttes volt, amelynek tagjai Höllich Csaba, Major Attila Gábor és Ránky Ernő Miklós voltak. A Senso-Media Zrt. a mai napig 100%-ban magyar tulajdonban lévő vállalkozás.

A Senso-Media Zrt. foglalkozik a Digital Out of Home médiumok gyártásával és fejlesztésével, valamint Business to Business értékesítés mellett, különböző szolgáltatásokat nyújt a termékeihez kapcsolva. A tevékenységi körökhöz tartozik az információ-technológiai szaktanácsadás, elektronikus fogyasztási cikk gyártása, film-,

² Digital Signage : Digitális tartalomszolgáltató rendszer

video-, televíziósműsor-gyártás, számítógépes programozás, adatfeldolgozás, web-hoztíng szolgáltatás, médiareklám is.

A cég célja, hogy a mai rohanó világban az ügyfelek számára naprakész, korszerű megoldásokat nyújtson. Digitális eszközeikkel a reklám és információs szektorban dolgozóknak szeretnék megkönnyíteni a munkájukat, de alap elvárás minden fronton, hogy hardver és szoftver technológiáik gyorsak, hatékonyak és egyénre szabhatóak legyenek. Feladatuk továbbá az ügyfelek számára a piacon felmerülő igényeket a lehető legmagasabb színvonalon, legnagyobb mértékben, gyorsan, megbízhatóan és rugalmasan képesek legyenek kielégíteni.

A Senso-Media Zrt. sikerességét mutatja, hogy többek között a BKK Zrt. jegyértékesítő automatáinak zavartalan működését fogja biztosítani üzemeltetési szinten az elkövetkezendő években, valamint a MOL Nyrt. üzemanyag kútjaihoz egyre több helyen telepített le fizetőautomatákat.

Nem titkolt célja a Senso-nak, hogy a nemzetközi piacra is betörjenek. Ezt megkezdte a MOL-lal közösen 9 európai országba betelepített nemzetközi automata benzinkút-hálózat kiépítésével. Továbbá előfutára az Ugandában fejlesztett turisztikai jegyértékesítő rendszer és jegyautomata kontingens, valamint a Digital Signage hálózat szállítása.

Az érdeklődő cégek, ügyfelek számára bemutató teremmel is rendelkezik a Senso-Media, így segítve a könnyebb tájékozódást a termékekről és szolgáltatásokról, valamint a termékek gyártására és tárolására saját raktárral rendelkezik a cég. A Senso-Media céggel azért szerződnek az ügyfelek, mert a termékeik és a szolgáltatásaik biztosítják a piacon való jelenlétük innovatív milyenségét.

Mindezen sikerek ellenére nem vezetett könnyű út odáig, ahol most a Senso-Media tart. Major Attila Gábor beszélt a nehézségekről Szabó Zoltánnak a Csodálatos Magyarországon készült cikkében. Az igazgatósági elnök elmondta, hogy voltak problémáik az alulfinanszírozásból fakadó hatalmi játszmákkal, valamint a kollégák által konkurens cégek alapításával és termékek ötleteinek lopásával, továbbá managementi tudás hiánya miatt a téves kezdeményezésből fakadó pénzügyi bukással. Mindezek mellett a fokozatos építkezés elve sem járt sikerrel, sokszor üzleti, portfóliói és szervezeti szinten sem, azonban finomhangolással sikerült ezen problémákat orvosolni. Egy termeléssel foglalkozó cégben, egy tervező cégben, egy szoftverfejlesztő és üzemeltető cégben más típusú rendszerekkel és emberekkel dolgozol és ezt nehéz feladat összehangolni.

3.2 Senso-Media Zrt. termékportfóliója

A Senso:Media Zrt. Digital Signage eszközöket gyárt, információs rendszereket, szoftvereket fejleszt és hálózatokat üzemeltet. A médiában értékesített termékei a cégnek csak a portfólió 25%-át teszik ki, azonban ez több mint 300 terméket és szolgáltatást jelent.

A Senso-Media kiváló összhangban dolgozik a hardver -, szoftver-, és szolgáltatás-fejlesztés területén. Ez az integrált együttműködés az oka, hogy a legkorszerűbb Digital Signage rendszereket tudják kínálni.

Termékeiket a megrendelő igényei alapján készítik el, valamint a gyártás során prémium minőségű anyagot használnak. Az összeszerelés szakképzett és gyors, továbbá a gépek karbantartását is a cég végzi el.

Jelenleg a Senso-Media Zrt. által üzemeltetett jegy és üzemanyag automaták évente több mint 30 milliárd forintnyi forgalmat bonyolítanak le, ennek 60%-a a készpénzes automatákon keresztül, amelyekből jelenleg 238 darab van üzemben és összesen 574 eszközt tart karban a vállalat.

3.2.1 Senso-Media Zrt. szoftverei

A Senso-Media cégnél képesek egyedi igények megismerése után komplex megoldásokat adni a különböző digitális hardver eszközök és szoftverek teljes körű megvalósításával, akár egyedi termékekbe is.

Kiosk szoftver

Ez a Senso-Media Zrt. saját eszközein futó belső és külső környezetben alkalmazható navigációs, információs és reklámozó szoftver. A Kiosk segítségével a SensoEye³ képes statisztikai adatgyűjtésre. Bankokban, hivatalokban tartózkodó látogatók arcát elemezve meg tudják határozni az életkorukat (87%-os pontossággal), a nemüket (93%-os pontossággal) és a hangulatukat is (95%-os pontossággal).

Területterképező szoftver

A rendszer a bekapcsolt WIFI-vel rendelkező telefonokat deríti fel. A jelek azonosításával meghatározza, hogy egy adott helyen mennyi időt tölt a telefon és ez alapján vásárlói szokásokat tud azonosítani. Ezen információkat pultjaikkal és vevőikkel gyűjtik be. Ezen technológiával vásárlói hőtérkép létrehozására is képes a cég, ami hasznos lehet a

³ SensoEye: Kamera Szoftver alapján működik.

professzionális marketing szempontjából. Mindezt párosítani lehet a kamerákkal szerzett nem és kor adatokkal, s így még pontosabb vásárlói profilt kapva.

További szoftverek

A Senso-Media rendelkezik okostelefonos alkalmazással, mely Androidra és iOS-re egyaránt készít applikációkat. Továbbá rendelkeznek promóciós szoftverrel, statisztikai szoftverrel, mesterséges intelligencián alapuló vezérlő szoftverrel, saját kamera szoftverrel, ami az élekor, nem és hangulat felismeréséért is felel. Mindezek mellett fejlesztettek saját rendszerfelügyelő szoftvert, üzemeltetési rendszert, iktató rendszert, valós idejű felügyelő szoftvert és még rengeteg mást.

3.2.2 Senso-Media Zrt. termékei

Dupla Digitális Torony (DDT)

A Dupla Digitális Torony egy olyan digitális megjelenítő eszköz, mely igényes kialakítással és egyedi formával új megoldás a Digital Signage területén. A megjelenő felület lehetőséget ad a digitális promócióknak a megfelelő helyen a megfelelő időben. Ezen modul fejlesztését és szabadalmaztatását teljes mértékben a Senso-Media végezte el. Az eszköz úgy van kialakítva, hogy személyre szabható, valamint 24 órán át működőképes



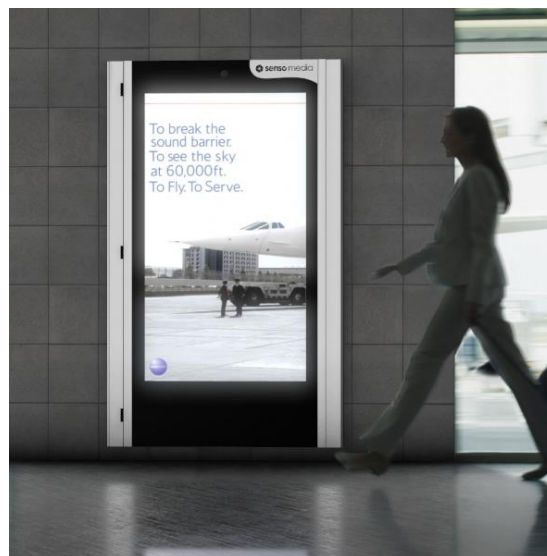
9. ábra Dupla Digitális Torony (DDT) Forrás: Senso Media weboldala

legyen. Alkalmazni beltéren lehet, szupermarketekben, sportlétesítményekben, gyógyszertárakban, kórházakban, hotelekben, valamint egyetemeken is.

A DDT kiegészítő eszközökkel és szoftverekkel is alkalmazható. Ilyenek a beépített kamera, mely segítségével a kor- és nem meghatározó szoftverrel statisztikát lehet vezetni a látogatókról. Az érintőképernyő által lehetséges ügyfélhívóként vagy interaktívan is alkalmazni a DDT-t. A beépített kiosk nyomtatóval a berendezés sorszámot, jegyet, vagy akár vonalkódot tud kiadni, továbbá kártyaolvasóval is fel van szerelve. Végül pedig a fényképezőgép révén a vásárlói élményt is lehet fokozni. A fényképeket az eszköz ki tudja nyomtatni vagy el tudja küldeni a vásárló mobiljára.

Digital Light Poster (DLP)

A DLP szintén teljes mértékben Senso-Media Zrt. fejlesztette. Ezt az eszközt kifejezetten információ szórás és reklámok hirdetésének szempontjából alkalmazzák zsúfolt helyeken. A 65'' -es képernyő az állandó figyelmet, az edzett üveg pedig a védelmet biztosítja. Ez a modell kifejezetten csak beltéri reklámozásra és információ szórásra van tervezve, de fel van szerelve a DDT-hez hasonlóan kamerával és a szoftver segítségével képes a vásárlók korát és nemét is felismerni és mindenről statisztikát vezetni. Alkalmazni plázákban tömegközlekedési csomópontokon, sportlétesítményekben, közterületen, egyetemeken, reptereken és a városok különböző pontjain szokás.



10. ábra Digital Light Poster (DLP) Forrás: Senso Media weboldala

A Digital Light Posternek van két másik változata is. Az egyik a Fali Digital Light Poster, mely ugyanolyan felszereltségű, mint a DLP, csak falra szerelhető. A másik pedig a Duplaoldalas DLP, amely mindkét oldalon rendelkezik kijelzővel.

Infotorony

Az infotorony kifejezetten a hipermarketek, bevásárlóközpontok és egyéb forgalmas helyek számára lett kifejlesztve. Elsősorban üzlet- és termékinformációt lehet vele gyorsan átadni, de hirdetés elhelyezésére is alkalmas. A kamerával felszerelt változat képes szelektív reklám sugárzására is, illetve rendszerezi a felhasználók statisztikai adatait. Amint valaki a beállított távolságon belülré lép, a hirdető felület reklámsugárzásról információs felületre vált. Mindezek mellett még rendelkezik jegy nyomtatási és fizetési opcióval is.



11. ábra Infotorony Forrás: Senso Media weboldala

Információs Pult

A bevásárlóközpontok és egyéb, nagy forgalmú létesítmények navigációs, információs és egyben reklámsugárzó eszköze. Ergonomikus kialakítású és érintő képernyővel lehet hozzáférni az üzletek adatbázisához és a térképhez. A szoftver segítségével tudunk az üzletek között keresni és szűrni. Létezik olyan változata, mely a kártyás fizetést is támogatja, valamint fényképet képes készíteni, továbbá belépőt, képet, útvonalat is képes nyomtatni.



12. ábra Információs Pult Forrás: Senso Media weboldala

Információs Kiosk

Az Információs Kiosk sorszámnyomtató, ügyfélfívó és reklámsugárzó eszköz. Az érintőképernyő segítségével könnyen lehet róla informálódni. Kialakítása alapján zsúfolt helyeken is alkalmazható, valamint könnyen mozgatható. Előszeretettel alkalmazzák gyógyszertárakban, kórházakban, plázákban, hotelekben és egyetemeken. Prospektus tartóval felszerelt, nyomtatásra és kártyás fizetésre alkalmazható.



13. ábra Információs Kiosk Forrás: Senso Media weboldala

Kültéri Információs Terminál (KIT)

A KIT egy kültéri interaktív információs és médiaeszköz, amely a Senso-Media saját fejlesztése. Ez az eszköz duplamonitonnal van ellátva, ezért alkalmas reklámok hirdetésére, valamint idegenvezetésre. A modul úgy lett kialakítva, hogy bármilyen időjárásban



működőképes legyen, valamint a készülék pormentesen zár, továbbá olyan anyagból készült, mely ellenáll a rongálásnak. Ezt a modult forgalmas helyeken, mint például repterek, stadionok, közterek, tömegközlekedési csomópontok és hipermarketek esetében alkalmazzák.

Allpay fizető oszlopok

Az Allpay fizető oszlopok három variációban jelentek meg. Az *Allpay DUO*, ami két oldalas kialakítású és egyszerre ketten is tudják használni. Az *Allpay SmartPoint*, ami kifejezetten információ átadásra alkalmas érintőképernyőn keresztül. Végül pedig az *Allpay DLP*, amely egy nagyméretű digitális hirdető felület.

Mindhárom torony képes reklámok hirdetésére, valamint úgy lettek tervezve, hogy vandál és időjárás biztosak is. Többféle fizetési lehetőséggel is fel vannak szerelve, többek között kártyásra és készpénzre is. Könnyen alkalmazhatók parkolójegy, mozi, koncert, rendezvény jegy kifizetésére, üzemanyag, autópályamatrix vásárlásra vagy telefon

14. ábra Kültéri Információs Terminál (KIT) Forrás: Senso Media weboldala

egyenleg feltöltésére is.



*15. ábra Allpay fizetőoszlopok
(Forrás: Senso Media weboldala)*

3.2.3 Uniós pályázatok

A Senso-Media Zrt. több Európai Uniós projektet is megnyert az évek során. Az egyik ilyen EU-s pályázat a Semmelweis Egyetemmel és más cégekkel közösen kivitelezett Mesterséges intelligencia alapú automatizált gerinctörés döntéstámogató diagnosztikai

platform és Gerinc sérültek Nemzeti Regiszterének (GENERE) fejlesztése volt. Ezen pályázat keretein belül egy olyan AI⁴-on alapú döntéstámogató rendszert hoztak létre, mely elősegítette a gerinctörések gyors és biztonságos diagnózisát. A rendszer képes képalkotó vizsgálatok elemzésére (CT és röntgen), ezáltal a gerinctörés helyének és mértékének meghatározására. A fejlesztés célja, hogy az orvosok munkáját segítse, valamint a feltöltött képek alapján a mesterséges intelligencia meghatározza az esetek súlyosságát. A projekt 2021.jan.1.-től 2022.dec.31.-ig tartott.

A másik egy saját, Európai Unió támogatásból megvalósított saját projektje a Senso-Media cégének az Intelligens bevásárlókocsi és automata pénztár fejlesztése, újszerű RFID⁵ technológia alkalmazásával. Ennek a projektnek több célja is van, egyik egy kiskereskedelemben alkalmazható intelligens követő és azonosító rendszer fejlesztése. Továbbá egy olyan súlymérő és elemző, valamint fizető automatával is felszerelt bevásárlókocsi létrehozása, mely beolvassa a behelyezett termékeket. A rendszer ezután továbbítja az adatokat és akármilyen fizetési megoldásra képes. Mindezek mellett az okos kocsi összekapcsolható a telefonokkal, így további alkalmazások is elérhetőkké válnak. Ennek a projektnek a kiírt ideje 2020. május 01.-től 2022. április 30.-ig tartott.

Harmadik Unió pályázata a Senso-Media Zrt.-nek a már korábban említett Komplex Infokommunikációs rendszer biztosítása Uganda turisztikai szektorának digitalizációjához. Ezen projekt fő feladata, hogy digitális fejlesztések és európai szintű technológia segítségével javítsa az ország idegenforgalmi ágazatának versenyképességét. A program részeként a Senso-Media által fejlesztett kül- és beltéri információs és hirdető táblákkal szerelik fel a látványosságokat. Továbbá feladata a turisztikai ágazat digitalizálása, információ gyűjtő rendszerek betelepítése, elektronikus jegyeladó rendszer kialakítása. Ez Uganda kormánya és a Senso-Media Zrt. közös projektje 2021. január 1.-től 2022.december 31.-ig volt beütemezve.

⁴ AI: Mesterséges intelligencia (artificial intelligence):

⁵ RFID (Radio Frequency IDentification): Rádió frekvenciás automatikus azonosítás

3.3 Kutatásom körülményei

Kutatásomhoz a mélyinterjú formát választottam, amely során a Senso-Media Zrt. vezérigazgatóját és vezetőit kérdeztem a céggel kapcsolatos tapasztalatokról. Az interjúk 2023-ban zajlottak és egy előre összeállított kérdéssorral készültem, aminek a válaszait később felhasználtam az elemzéseimhez. Továbbá a vállalat által biztosított adatok alapján tudtam kiegészíteni az interjúk során hallottakat. Fontos megjegyezni, hogy miután kizárólag olyan személyekkel készítettem interjút, akik már a korai időszakból kezdve fontos szerepet vállaltak a cég életében, ezért megeshet, hogy miután érzelmi kötődésük is van a vállalathoz, ezért bizonyos esetekben elfogult lehetett a válaszuk.

A kérdések összeállítása során négy fő szempontot tartottam szem előtt. Első, hogy a Senso-Media múltjáról alapos belátást szerezzek. Második a vállalat megismerése és körülményeinek feltárása. Harmadik szempont, pedig a humán erőforrás megismerése. Végül pedig arra szerettem volna rákérdezni, hogy milyen hatással volt a COVID-19 a vállalat életére. Az interjú vendégeim kötetlenül beszéltek mindenről, amit lényegesnek gondoltak a cég életével kapcsolatban.

1. Hogyan kezdődött a Senso-Media Zrt. története? Mi volt a vállalat megalapításának háttérében álló motiváció és cél?
2. Milyen kihívásokkal és akadályokkal kellett szembenéznie a cégnek az induláskor?
3. Mik voltak a legfontosabb mérföldkövek és eredmények a cég életútja során?
4. Milyen fő tevékenységekkel foglalkozik a Senso-Media Zrt., és milyen termékeket és szolgáltatásokat kínál?
5. Milyen változások és fejlődések történtek a cég struktúrájában, méretében és céljaiban az évek során?
6. Hogyan gondoskodik a Senso-Media Zrt. a munkavállalói fejlődésről és motivációról?
7. Milyen módon tartja a Senso-Media Zrt. a lépést az iparágban bekövetkező technológiai és piaci trendekkel, és hogyan alkalmazza ezeket a saját működésében?
8. Milyen területeken tervezi a vállalat a növekedést és a bővülést a jövőben?
9. Hogyan képzei el a Senso-Media Zrt. szerepét az iparágban vagy a piacon a jövőben, és milyen hatással szeretnének lenni az ügyfeleikre és a társadalomra?

10. Milyen fontos partnerségek vagy együttműködések voltak a Senso-Media Zrt. számára, és hogyan járulnak hozzá a vállalat sikeréhez?
11. Milyen fő nehézségekkel kellett szembenéznie a Senso-Media Zrt.-nek az üzleti tevékenysége során, és milyen módon kezelte ezeket a kihívásokat?
12. Hogyan támogatja a vállalat a munkavállalók szakmai fejlődését és képzését?
13. Milyen szerepet játszik az innováció és a kutatás-fejlesztés a Senso-Media Zrt. működésében, és hogyan támogatja ezeket a tevékenységeket a vállalat?
14. Milyen juttatásokat és előnyöket kínál a Senso-Media Zrt. a munkavállalók számára a motiváció és elkötelezettség fokozása érdekében?
15. Hogyan építi és támogatja a Senso-Media Zrt. a pozitív és inkluzív munkahelyi kultúrát?
16. Hogyan kezelte a vállalat a pénzügyi nehézségeket vagy a gazdasági recessziót, ha volt ilyen tapasztalata?
17. Hogyan hatott a Covid-19 járvány a Senso-Media Zrt. üzleti tevékenységére? Milyen kihívásokkal és lehetőségekkel járt ez a periódus?
18. Hogyan reagált a cég a piaci igények változására a pandémia idején, és milyen új lehetőségeket találtak a vállalati tevékenységükben?
19. Milyen tervei vannak a Senso-Media Zrt.-nek a pandémia utáni időszakra, és hogyan készül fel a jövőbeli válságokra és kihívásokra?
20. Milyen tervei és céljai vannak a vállalatnak a jövőre nézve, és milyen területeken terveznek bővülni vagy fejleszteni?

3.3.1 Senso-Media Zrt. gazdasági adatai

A Senso-Media Zrt. a kis- és középvállalkozásokon belül egy középvállalkozásnak tekinthető, mivel jelenleg több mint 50, de kevesebb mint 250 alkalmazottal rendelkezik, valamint a forgalma is 50 millió euró alá esik. Továbbá formáját tekintve egy zárt részvénytársaság.

A Senso-Media cégnél megvizsgáltam, hogy a Covid-19 járvány milyen hatással volt a vállalat pénzügyeire, ezt az alábbi 3. táblázat mutatja.

3. táblázat Senso-Media gazdasági adatai 2019-2021-ig
(Forrás: Senso-Media, saját szerkesztés)

	2019	2020	2021
<i>eszközök és források egyező végösszege</i>	1 187 907 eFt	1 922 039 eFt	2 755 752 eFt
<i>végösszegeből nyereség</i>	148 687 eFt	44 200 eFt	112 096 eFt
<i>Kutatás és a kísérleti fejlesztés költségei</i>	199.280 eFt	203.750 eFt	233.341 eFt

Ezek az adatok azt mutatják, hogy a Covid-19 járvány előtti, alatti és utáni források hogyan oszlanak el a Senso-Media cégnél. Hazánkban a Covid 2020-ban fejtette ki gazdaságromboló hatását, melyhez csak a 2021-es évben tudtak a vállalkozások alkalmazkodni.

A Senso-Media Zrt. estében jól látszik, hogy a vállalkozás mérlege minden évben növekedett jelentős mértékben, azonban a profit mértéke a 2020-as évben nagy összegben csökkent a Covid-19 miatt, viszont a következő évben már újra közel annyi lett, mint a járvány előtti évben. Mindezek mellett fontosnak tartom kiemelni, hogy konzisztens mennyiségű pénzt tudott a Senso-Media a kutatás és fejlesztésre fordítani.

A Senso-Media Zrt. is megküzdött a Covid okozta nehézségekkel, mint például a lezárásokkal, korlátozásokkal, a home office okozta gondokkal. Komoly összegeket fordított a higiénéiára a vállalat a dolgozóik biztonságának érdekében, ez is okozta többek között a profitkiesést. Továbbá egyszerre megnőtt a fenntartási költség és csökkent a piaci, vásárlói hajlandóság, így csökkent a profit mértéke is. Azonban a már meglévő karbantartást igénylő termékek és a már futó projektek biztos gazdasági háttérrel nyújtottak.

A járvány minden nehézsége ellenére a cég fő profilja és célja a kutatás és fejlesztés. A külső körülmények ellenére is magas színvonalon tudták ezt a vállalati részt tartani.

3.4 Senso-Media Zrt. elemzése

A Senso-Media Zrt. elemzése során az interjúkon feltett kérdésekre kapott válaszok alapján elemeztem a vállalatot, továbbá ezek alapján válaszoltam meg az Adizes teszt kérdéseit.

A beszélgetések elején, amikor arról kérdeztem az interjú alanyait, hogy hogyan alakult meg a vállalat és milyen nehézségeik voltak a korai időszakokban, akkor egybehangzóan azt a választ kaptam, hogy az ötlet az volt, hogy egy tehetséges egyetemisták meg szeretnék volna változtatni a hazai IT piacot a saját ötleteikkel és ezt pénzre szeretnék váltani. A legnagyobb korai kihívásuk közé tartozott a kezdő tőke megszerzése, hiszen a vállalkozás beindításához pénzre volt szükség. További nehézség volt, hogy egy akkor még ismeretlen cégnek kellett eladni az ötleteit a potenciális vevők számára. Ezért előfordult, hogy olyan megrendeléseket is bevállaltak, amire nem feltétlenül volt még meg a megfelelő kapacitásuk. Másik nehézség volt, hogy a rengeteg ötlet közül kiválasszák azt, amivel a legnagyobb sikerre tehetnek szert és sokszor az ötleteket tekintve a bőség zavarában szenvedtek. Azonban egy kis összeszokott baráti társaságban ez sokszor azt jelentette, hogy mindenkinek az ötletét igyekeztek megvalósítani és ez a mai napig is hasonlóan működik.

Mindezek alapján a kijelenthető, hogy a Senso-Media Zrt-re jellemző, hogy a minél nagyobb a kockázat annál nagyobb a siker mentalitással rendelkezik és egész addig minden megengedett, amíg nem tiltott.

Ezek után kérdeztem őket a vállalat eredményeiről, tevékenységéről és strukturális változásairól az évek alatt. A Senso-Media fő tevékenysége a Digital Signage-hez felhasznált szoftverek és eszközök létrehozása. Több eredményt is említettek az évek alatt az első dolgozók felvételétől kezdve, a saját gyártású termékeken át a MOL Nyrt-vel való közös projektig, rengeteg mindent említettek. Azonban mindenki kiemelte, az ugandai turisztikai fejlesztési projekt jelentőségét, azonban elmondásuk szerint olyan gyorsan fejlődött a vállalkozás, hogy sokszor fel sem fogták, hogy egy mérföldkőhöz értek mindaddig, míg túl nem voltak rajta, mivel szoros munkabeosztásban dolgoznak a nagy vevői kör és a fejlődés miatt. Mindezek mellett beszéltek a cégen belüli változásokról is. Arról számoltak be, hogy a rohamos növekedés mellett nagy mennyiségű képzett munkavállaló érkezett a céghez az évek alatt, és azok, akik az alapítás óta itt vannak mára

már egy-egy vállalati részegység vezetői lettek. Azonban működésügyileg a cég vezetősége még mindig együtt dönt minden fő témában, ez a strukturális változás inkább a mindennapi munka megkönnyítésére szolgál. Továbbá megtudtam, hogy a növekedés következtében a belső feszültség is nőtt és voltak olyan régóta a vállalatnál tevékenykedő személyek, akik már nincsenek a cégben, mivel személyes nézeteltéréseket nem tudták rendezni vagy szimplán csak konkurens céghez távoztak, vagy elloptak ötleteket.

Ezek alapján kijelenthető a Senso-Media, a szorosán, de teljesíteni képes az elvárt eredményeket és általában jobb eredményt is képes elérni, valamint összhangban kezeli a funkcionális és formális kérdéseket és a döntéshozás mindig a tárgytól függ és nem a szervezeti egységektől. Ezen kívül a legfontosabb döntéseket az alapító/elnök/ügyvezető hozza annak ellenére, hogy vannak ezen döntések meghozatalára képes más munkatársak,

Következőnek azt kérdeztem, hogy milyen irányba szeretnének növekedni, milyen trendjei vannak az iparágnak, és hogy milyen hatással szeretnének lenni a társadalomra. Mindenki azt válaszolta nekem, hogy még rengeteg olyan piaci rést látnak, ahova be szeretnének törni, valamint sok olyan ötletük van, amit még nem tudtak megvalósítani. Továbbá szeretnék folytatni, hogy kiterjesszék külföldre is a lehetőségeiket. Azonban leszögezték, hogy mindezek mellett a meglévő ügyfelekkel is ugyanúgy foglalkoznak, hiszen egy business to business modell alapján dolgoznak. Ez azt jelenti, hogy számukra fontos a meglévő vásárló, hiszen ezen a piacon folyamatos kapcsolatban kell lenni a vásárlóval. Viszont úgy gondolják, hogy a vállalatban még rengeteg tartalék van, hiszen még csak most kezdtek belépni a nemzetközi piacra, ami még sok lehetőséget tartogat számukra. Azzal kapcsolatban, hogy mit szeretnének adni a társadalom és a vevők számára az volt a válasz, hogy két dolog fontos számukra. Az egyik az, hogy olyan szellemi terméket hozzanak létre, ami társadalmi, technikai fejlődéshez vezet. A másik pedig az, hogy új ipari áttöréseket tudjanak létrehozni, így segítve a társadalom fejlődését.

Ebből kiindulva megállapítható, hogy a Senso-Media Zrt. inkább a jövőbeli lehetőségekre koncentrál, figyelembe véve a képességeit. Valamint növelni szeretné a piaci részesedését és eladásait, azonban mellette új piacokra való terjeszkedés és/vagy új termékek/szolgáltatások kialakítása is fő céljuk. Továbbá nagy izgalom és várakozás van a jövővel kapcsolatban.

Folytattuk a beszélgetést azzal, hogy megkérdeztem az interjú alanyaimat a cég és a munkavállalók kapcsolatáról, milyen módon biztosítják a fejlődésüket, hogyan biztosítják

a jó munkahelyi légkört. Saját bevallásuk alapján ez az a terület, amit szeretnének a vállalaton belül fejleszteni. Úgy vélekedtek, hogy a gyors fejlődés miatt vannak ezen a területen elmaradva. Annak ellenére, hogy motivált, jó munkahangulat jellemzi a vállalatot, a rengeteg munka mellett nem jut megfelelő idő arra, hogy közösségé kovácsolja a munkavállalókat. Úgy tartják, hogy a fejlődésre nagy lehetőségük van az itt dolgozóknak, hiszen ez egy előrehaladott munkahely abban az értelemben, hogy olyan területen dolgoznak, ahol még nem nagyon dolgozott más. A szervezeten belül megvannak az előírások, a hierarchia is ki van alakítva, azonban azon belül nagy mozgási teret biztosítanak a dolgozóknak és a felsővezetőknek. Továbbképzéseket a vállalat maga nem szervez, azonban támogatja minden dolgozóját, aki szeretne új képességet tanulni. Nehézséget okoz a cégen belül az, hogy az idősebb menedzser pozíciókban lévő munkatársak nem elég segítőkészek a fiatal jó képességű munkatársakkal. Viszont nehéz kezelni ezt a helyzetet, mivel kevés képzett menedzser van manapság a piacon, így kevés lehetőségük van a változtatásra. Ez okozott már feszültséget a cégen belül, azonban ezt sikeresen tudták kezelni. Mindezen problémákon dolgozik már a cég, és igyekszik fiatal, tehetséges dolgozókkal feltölteni a vállalatot.

Ezek alapján megállapítható, hogy a Senso-Media Zrt-ben a Senior menedzsment túl nagy komfortot élvez és nem készek megosztani a vállalati trükköket, a siker tényezőit. Valamint gyakran nehéz megfelelő képességű embert találni az üzleti egységek menedzselésére és kialakult egy „mi vagy ők”, illetve a „öregék vagy ifjak” mentalitás. Mindezek mellett azért a cég rendelkezik szervezeti ábrával és munkaköri leírással, amelyek elég jól visszatükrözik a valós viszonyokat, de ellentmondások is vannak. Néhány területen vannak szabályok és eljárások, máshol nincsenek.

Következőnek a vállalat nehézségeiről, pénzügyeiről és esetleges problémáiról beszéltünk. Két olyan dolog volt, amiről mindenki beszámolt. Az egyik az időhiány, annyi megrendelés és projektje van a cégnek, hogy sokszor közel sincsen minden apró részletre elég idejük és rendszeresen túlóráznak. Többször előfordult már az is, hogy egy terméken vagy szolgáltatáson utólag kellett változtatni, mivel a sűrű határidő miatt ideje korán került ki a cégtől. A másik lehetséges problémának pedig azt tartják, hogy miután egy alapvetően szellemi értékről van szó, ezért az igazgató tanács vagy a vezérigazgató esetleges távozása hatalmas károkat okozhat a szervezetben. Azonban kiemelték, hogy ez nem tűnik valós problémának, mivel egy régi összeszokott felsővezetésről van szó. A pénzügyekkel kapcsolatban azt a visszajelzést kaptam, hogy mivel egyszerre rengeteg projektjük és

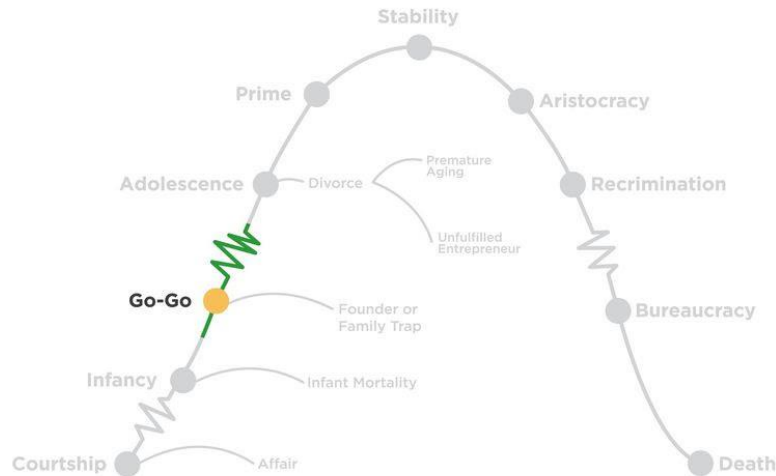
megrendelésük van, ezért előfordul készpénz hiány a vállalatnál. Továbbá minden befolyó pénzt visszafordítanak a vállalat fejlesztésébe, ezáltal rendszeresen megesik, hogy a profitjuk nulla körüli. Egy olyan példa volt, amikor komoly pénzügyi probléma alakult ki, viszont az is pusztán menedzsmenti tudás hiánya miatt jött létre. Azonban ezt nem tartják gondnak, mivel úgy gondolják, hogy ez elengedhetetlen a fejlődésük biztosításához és többek között ezzel szeretnének versenyelőnyhöz jutni a versenytársakkal szemben. Azt válaszolták nekem, hogy véleményük szerint ez a módszer működik, mivel évről évre többet tudnak visszaforgatni a cégbe, valamint több projekthez és vevőhöz jutottak.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a Senso-Media Zrt-ben az alapító a vállalkozás fő értéke és ha a vállalat vezetője távozna, valószínűleg a vállalat nem élné túl. Továbbá a vállalatban nincs elég idő meetingekre, gyakran van készpénz hiányuk. Azonban vállalatuk, noha nyereséges, de folytonos piacvesztés jellemzi, profituk mértéke nulla vagy negatív. Termékeiket vagy szolgáltatásaikat gyakran hirtelen, idő előtt dobják piacra, melyek további fejlesztésekre szorulnának

Utolsó részben azt kérdeztem az interjú alanyaimtól, hogy milyen hatással volt a COVID-19 a tevékenységükre és a cégre, továbbá miben kellett miatta változtatni emiatt. Itt mindenki kiemelte, hogy a legfontosabb a dolgozók egészsége és minden döntésüket ez befolyásolta. A tevékenységüket olyan mértékben befolyásolta, hogy azonnal home officra váltottak. Továbbá minimalizálták a személyes jelenlétet igénylő munkákat. A legnagyobb kihívást az jelentette, hogy a kihelyezett eszközök javításához személyes jelenlét volt szükséges. Azonban a meglévő projektjeik mindegyikét be tudták fejezni, valamint a megrendelők számában sem mutatkozott visszaesés. Lényegében csak pénzügyi hatással volt a COVID-19 a vállalkozásra, mivel plusz költségként költeni kellett a biztonsági intézkedésekre. Összességében nem okozott gazdasági válságot a Senso-Media Zrt-nek a járvány.

3.4.1 Adizes teszt

A teszt kérdéseit három csoportba lehetett sorolni. A teszt elején egyszerű adatokat kellett megadni a vállalkozásról. Második csoportba tartoztak a felelet választós kérdések, ahol több opció közül kellett egyet megjelölni, ami a legjobban jellemzi a vizsgált szervezetet. Utolsó csoportba tartozott a többi kérdés, melynél több állítás közül kellett megállapítani azokat, amelyek igazak a Senso-Media Zrt-re.



16. ábra Adizes elemzés eredménye
 Forrás Adizes weboldala

A válaszok alapján az Adizes teszt a Senso-Media Zrt-t a „gyerünk-gyerünk” korba és a korai serdülőkorba sorolja.

A „gyerünk-gyerünk” koraszakra jellemző, hogy a vállalkozás sikeres és gyorsan növekszik. A cég egyre jobban összhangban dolgozik és ez pozitív hatásokat indít el a vállalkozáson belül.

Mindezt jól mutatja, hogy nagy az elégedettség a megrendelői körön belül és ezen jó referenciáknak köszönhetően kerülnek be új megrendelők. A Senso-Media csak nemrég kezdte el a nemzetközi terjeszkedést, mint például az ugandai turisztikai fejlesztést, vagy az európai kutak felszerelését. Még mindig rengeteg ötlettel rendelkeznek, hogyan lehet a piac még ki nem aknázott részeire betörni. Azonban az tény, hogy jó kiindulási alapot teremtenek a hazai referenciák és kapcsolatrendszerek.

Annak érdekében, hogy a vállalat a következő szintet elérje az Adizes modelljében fontos, hogy a minőséget tovább tudják fejleszteni, valamint az információátadást képesek legyenek javítani. Mindezek mellett érdemes elkerülniük az erre a korra jellemző alapítói kelepcének nevezett esetet, amikor a cégvezetők túl sok pénzt szeretnének kivenni a vállalkozásból és ez a fejlődés kárára történik.

A Senso-Media esetében erre már felkészült a vezetőség, mivel a hatalom nem egy ember kezében, hanem egy igazgatói tanács kezében van, ezért a pénzzel kapcsolatos döntéseket közösen hozzák meg. A céget az jellemzi, hogy vezetői visszatartják a bevételt a további

fejlődés érdekében. A vállalaton belül több ön- és minőségellenőrző rendszer működik, amik segítik a döntéshozókat.

Ahhoz, hogy a serdülőkorba zökkenőmentes legyen az átállás szükséges a menedzseri rendszerek és a szabályok, valamint a munkakörök tisztázása a konfliktusok elkerülés érdekében.

4 Következtetések

Összességében úgy gondolom, hogy a Senso-Media Zrt. majdnem minden olyan jellemzővel rendelkezik, ami miatt kijelenthető, hogy a „gyerünk-gyerünk” korszakba tartozik és már a korábbi korszakokat befejezte.

Véleményem szerint már teljesítette az udvarlás szakaszát, mivel már nem csak egy ötletéről van szó, amit meg szeretnének valósítani, hanem egy meglévő vállalkozásról. Továbbá a csecsemőkort is átlépte már a vállalkozás, mivel már megszerezte a fix vevőkört és kialakította a stabil beszerzési láncot is, valamint már létrejöttek a cégen belüli részegységek.

Úgy gondolom, hogy a Senso-Media Zrt. magágban hordoz rengeteg olyan tulajdonságot, ami „gyerünk-gyerünk” korszakba helyezi a vállalkozást. Ilyen például az, hogy a vállalkozás minden projektet elvállal és igyekezik minél gyorsabban az új és a meglévő piacokon is növekedni. Szerintem ez egy nagy előnye is lehet a cégnek, hogy minden lehetőséget megragad, azonban hosszú távon lehetséges, hogy kockázatot jelenthet, hogy egyszerre túl sok területen szeretnének érvényesülni, ami elviheti az erőforrásokat és a fókusz a létfontosságú feladatokról.

Másik fő aspektusa ennek a korszaknak az, hogy a vállalatnak ki kell alakítani egy olyan struktúrát, amellyel pontosan kijelöli a hatásköröket és a feladatokat. A Senso-Media Zrt. már mutatta ennek jeleit, hiszen a vállalat képes volt egy strukturális változásra minden nehézség ellenére és a megfelelő kommunikáció a cég részegységei között is egy nagyon jó dolog. Ez nagyban köszönhető annak, hogy a vállalati egységek vezetőinek többsége az egykori alapító tagok közül kerültek ki.

Ennek a korszaknak a fő veszélye az alapító kelepce, amikor a cégvezetők túl sok pénzt szeretnének kivenni a vállalkozásból. A Senso-Media esetében ezt két ok miatt ki lehet zárni, mivel a cég minden bevételét visszafordítja a vállalkozásba és annak fejlesztésébe, továbbá a vállalattal kapcsolatos fő kérdéseket az igazgató tanács hozza meg, ezáltal kizárva azt, hogy valaki megbénítsa a céget. Ugyanakkor erre a korszakra jellemzően a vállalatnak problémái vannak a megfelelő minőségű munkaerővel. Egy gyorsan fejlődő cégnél ez komoly problémákat jelenthet, hogy nem találnak szakképzett munkaerőt.

Végül pedig kijelenthető, hogy a COVID-19 nem okozott komoly gazdasági nehézségeket a Senso-Media Zrt-nek. Alapvetően egy IT vállalkozás esetében a munka nagy része megoldható otthoni környezetből is. Továbbá több futó projektjük is volt már a járvány ideje alatt, amik átsegítették őket a gazdasági visszaesés szakaszán.

4.1 Javaslatok

Véleményem szerint két fő területen kell fejlődnie a Senso-Media Zrt-nek ahhoz, hogy át tudjanak lépni a következő serdülő korszakba.

Első a munkavállalók fejlesztése és pozitív munkakörnyezet kialakítása. Egy növekvő cég esetében elengedhetetlenek a szakképzett dolgozók és vezetők. Annak ellenére, hogy magas szakmai státusszal rendelkezik a cég, fontos lenne saját finanszírozású továbbképzéseket szervezni, ezzel is növelnék a munkamorált. Továbbá fontos lenne egy olyan dolgozói életpályát felvázolni a jelentkezőknek, amivel könnyen magához tudja csábítani a vállalkozás a képzett munkaerőt és azt hosszú évekre is meg tudja tartani.

Másik terület a vállalat felsővezetési hatáskör átruházása. A fejlődés következő szintjéhez létfontosságú, hogy az egyes részegységek rendelkezzenek a megfelelő mennyiségű önállósággal, ahogy a vállalat és vele a részegységek növekednek, ha nem történik meg a menedzsment váltás, akkor az belső viszályhoz vezethet. Ehhez arra van szükség, hogy megtörténjen a hatalomátvétel, egy olyan szakképzett menedzsment által, akik leveszik a terhet a vállalat vezetőiről. Ez a Senso-Media Zrt. esetében nagy nehézséget okozhat, mivel egy főként szellemi értéket képviselő vállalkozás esetében ez jelentheti a minőség komoly romlását is. Azonban mára már több olyan cég is van, akik kifejezetten ilyen fejlődésben lévő vállalatok menedzselésével foglalkoznak.

5 Összefoglalás

Szakdolgozatom során, a magyar kis- és középvállalkozások közül a Senso-Media Zrt. életútját elemeztem. Azért tartom fontosnak a KKV szektoron belüli vizsgálatot, mivel az összes vállalkozások több mint 99%-át teszik ki és ezáltal kiemelt figyelmet kell fordítani azok fejlődésére és támogatására. A Senso-Media Zrt. egy fiatal fejlődésben lévő vállalkozás, amely által fényt lehet deríteni a sikeres vállalkozás lépéseire.

Vizsgálatom során a cég fejlődését befolyásoló tényezők, valamint a Covid-19 hatása volt a két fő szempont. További szempontom volt a vállalat és a munkavállalók kapcsolatának vizsgálata. Elemzéseimhez mélyinterjúk során gyűjtöttem össze a szükséges információkat. Lehetőségem volt beszélgetni a vállalkozás vezérigazgatójával, valamint két további felsővezetővel is. A vállalkozás életútját az adatgyűjtés után Adizes módszerrel értékeltem. A Senso-Media Zrt. egy olyan vállalkozás, amelyen az évek során több változás ment végbe, sok új nemzetközi projekttel rendelkeznek és rengeteg új munkaerőre volt szükségük az évek alatt. Az alapító társaság nagy része még mindig a cégnél dolgozik valamilyen vezetői pozícióban és még mindig növekedésben van a vállalkozás. A Senso-Media Zrt. egyértelműen egy „gyerünk-gyerünk” korszakba tartozó cég, ahol az alapítói csapdát elkerülték és megragadnak minden alkalmat a terjeszkedésre, azonban még sokat kell tenniük a következő korszak eléréséhez. Egyik legfontosabb ilyen teendőjük a vezetői uralom átadása, ezt vállalati hierarchiával lehetséges megoldani, akár egy külső szakértői cég bevonásával, ezáltal jól el tudják határolni a vállalaton belüli hatásköröket és könnyebben tudják ellenőrizni a feladatokat.

A továbbiakban vizsgálati alapot jelenthet, egy másik ugyanezen szektorban tevékenykedő vállalkozás összehasonlítása a Senso-Media Zrt-vel, a Covid-19 hatása alapján, valamint a két vállalkozás fejlődésének összevetése. Milyen hasonlóságokkal, illetve különbségekkel rendelkezhetnek. Továbbá a Senso-Media Zrt. és egy másik szektorban elhelyezkedő vállalkozás összehasonlítása a Covid-19 előtt és után, milyen hatással volt egy másik hasonló méretű cégre a járvány, mi lehet az oka esetleges eltéréseknek, illetve a hasonlóságoknak. A Senso-Media Zrt. életútjának elemzése egy másik életciklus modell alapján, a kapott eredmények összevetése és értékelése.

A kutatásom eredményei hozzájárulhatnak az életciklus modellek továbbfejlesztéséhez a vállalati életciklusok és a Covid-19 összefüggéseinek feltárásában.

6 Táblázatjegyzék

1. táblázat KKV-k kategóriái.....	5
2. táblázat KKV-k számának alakulása 2016-2018.....	7
3. táblázat Senso-Media gazdasági adatai 2019-2021-ig	38

7 Ábrajegyzék

1. ábra Covid-19 hatása a KKV szektor üzleti tevékenységére.....	8
2. ábra Termék életciklus görbe.....	13
3. ábra Vállalati életciklus görbe	14
4. ábra Timmons életciklus görbéje	16
5. ábra Greiner modell 6 szakasza	17
6. ábra Adizes életciklus modell.....	20
7. ábra Salamonné „szintetizált” modellje	25
8. ábra Senso Media Zrt	27
9. ábra Dupla Digitális Torony (DDT) Forrás: Senso Media weboldala	30
10. ábra Digital Light Poster (DLP) Forrás: Senso Media weboldala	31
11. ábra Infotorony Forrás: Senso Media weboldala	32
12. ábra Információs Pult Forrás: Senso Media weboldala.....	33
13. ábra Információs Kiosk Forrás: Senso Media weboldala.....	33
14. ábra Kültéri Információs Terminál (KIT) Forrás: Senso Media weboldala	34
15. ábra Allpay fizetőoszlopok.....	34
16. ábra Adizes elemzés eredménye	43

8 Mellékletek

1.számú melléklet: Adizes teszt

- 1) Szervezetünket...
 - a. ...kockázatkerülő, hosszú távú személyi sikeresség jellemzi
 - b. ...a „minél nagyobb kockázat, annál nagyobb siker” szellemiség jellemzi

- 2) Szervezetünkben...
 - a. ...egészen addig minden megengedett, amíg nem tiltják
 - b. ...majdnem minden tiltott, amíg engedélyt nem adnak rá
 - c. ...általánosan elfogadott és egyértelmű leírás van a megengedett és tiltott dolgokról

- 3) Szervezetünk...
 - a. ...állandóan jobb eredményt ér el, mint az éves kalkulált költségvetés
 - b. ...nehezen éri el az elvárt eredményeket
 - c. ...szorosan, de teljesíteni képes az elvárt eredményeket és általában jobb eredményt is képes elérni

- 4) A mi vállalkozásunk...
 - a. ...leginkább a funkciókra (mit és miért) mint a formalitásokra (hogyan és ki) fókuszál
 - b. ... elsősorban a formalitások híve, mintsem a funkcionalitásoké
 - c. ... összhangban kezeli a funkcionális és formális kérdéseket

- 5) Annak ellenére, ahogy a dolgok valójában látszanak, a tényleges döntéshozás és politika...
 - a. ...a vezér területeken (Pénzügy, Számlázás, Jog) valósul meg
 - b. ...a peremterületeken (Marketing, Értékesítés, Termékfejlesztés) valósul meg
 - c. ...mindig a tárgytól függ és nem a szervezeti egységektől

- 6) Szervezetünk...
 - a. ...inkább a jövőbeli lehetőségekre koncentrálnak
 - b. ...a múlt diadalmáimorának él
 - c. ...inkább a jövőbeli lehetőségekre koncentrálnak, figyelembevéve a képességeit

- 7) Szervezetünk elsődleges célja, hogy....
- ...elegendő értékesítést és készpénzt generáljon ahhoz, hogy működéséhez erős pénzügyi alapot biztosítson
 - ...növelje a piaci részesedését és eladásait
 - ...nagyobb profitra tegyen szert
- 8) Szervezetünkben....
- ...a legfontosabb döntéseket az alapító/elnök/ügyvezető hozza,
 - ...a legfontosabb döntéseket az alapító/elnök/ügyvezető hozza annak ellenére, hogy vannak ezen döntések meghozatalára képes más munkatársak,
 - ...nem egyértelmű, hogy hogyan születnek a fontos döntések.
- 9) Szervezetünk elsődleges fókuszja....
- ...meglévő termékeink és szolgáltatásaink tökéletesítése
 - ...új piacokra való terjeszkedés és/vagy új termékek/szolgáltatások kialakítása
 - ...belső infrastruktúránk kiépítése, hogy jobban tudjuk támogatni jelenlegi és jövőbeni termékeinket/szolgáltatásainkat.
- 10) Szervezetünkben....
- ...kevés szabály és eljárás van
 - ...vannak szabályaink és eljárásaink, de ezeket néha nem tartjuk be, illetve kényszerítjük ki
 - ...ellentmondások vannak. Néhány területen vannak szabályok és eljárások, máshol nincsenek.
- 11) Szervezetünkben....
- ...van szervezeti ábra és munkaköri leírások, amelyek elég jól visszatükrözik a valós viszonyokat
 - ...a feladatok és a rendelkezésre álló emberek köré szerveződünk, kevés figyelem fordítódik a formális munkaköri leírásokra és szervezeti ábrára

- c. ...gyakran változó szervezeti ábra és néhány munkaköri leírás található, de ezek nem tükrözik a valós viszonyokat.

12) Szervezetünkben....

- a. ...sok konfliktus van az új érkezők és a régi motorosok között
- b. ...több célunk van, mint amit el tudunk érni
- c. ...nagy izgalom és várakozás van a jövővel kapcsolatban

13) Szervezetünkben....

- a. ...konfliktus van az alapítók és a szervezet között
- b. ...az alapító a vállalkozás fő értéke
- c. ...utódlási probléma van

14) Állítások:

- Ha a vállalat vezetője távozna, valószínűleg a vállalat nem élné túl
- Nincs elég időnk meetingekre
- Gyakran van készpénz hiányunk
- Gyakran hirtelen, idő előtt dobjuk piacra azon termékeinket vagy szolgáltatásainkat, melyek további fejlesztésekre szorulnának
- Nincsen egyértelmű tervünk vagy elemzésünk, hogy a költségeket kontrol alatt tartsuk
- Számos munkatársunk túlterhelt és prioritások nélkül cselekszik
- Gyakran egyszerre túl sok fába vágjuk a fejszénket (minden lehetőséget, amit kapunk gondolkodás nélkül elvállalunk)
- Szervezetünk vezetője gyakran foglalkozik olyan dolgokkal, melyek nem direkt a hatáskörének velejárója
- Vállalatunknál hogy ki miért felelős nem tiszta
- Hogy kinek mi a hatásköre a vállalatunknál nem pontos és gyakran változik

15) Állítások

- Vállalatunk noha nyereséges, de folytonos piacvesztés jellemzi

- Profitunk mértéke nulla vagy negatív
- Vállalatunkat a „mi vs. ők”, illetve a „öreges vs. ifjak” mentalitás jellemzi
- A Senior menedzserek nem készek megosztani a vállalati trükköket és a sikerek tényezőit
- Gyakran nehéz megfelelő képességű embert találni az üzleti egységek menedzselésére
- Szervezetünkben hiányzik azon rendszerek és jogosultságok felállítása, ami gördülékennyé teszi a munkavégzést
- A legtöbb munkatárs elégedett jelenlegi helyzetével és státuszával (nem szeretne változást)
- Jó nyomdokokat követünk a pénzügyi célok elérésében, felülmúlásában
- Erős tradíciókkal rendelkezünk, melynek alárendeljük üzleti tevékenységünket
- „Nem gerjesztünk új hullámokat” kultúra jellemzi vállalatunkra

16) Állítások

- Túl sok a belső konfliktus, territórium harc és az egymás háta mögötti kibeszélés
- Szervezetünk nem lenne képes a túlélésre az anyavállalat vagy a kormány segítségé nélkül
- Sok munkatársunk úgy gondolja, hogy az ügyfeleink problémát jelentenek
- Politikai huzavonák gyűrűznek a döntések körül
- Feloldatlan konfliktus állandósult a szervezetben, legfőképp a vezetők és a középvezetők között
- A szófordulat „mert ez a szabály” gyakran előfordul vállalatunknál
- Rengeteg változás ment végbe a felsővezetői és középvezetői pozíciókban
- Nem akarunk, vagy nem vagyunk képesek új és kreatív ötleteket elfogadni a szervezeten belülről
- A Senior menedzsment túl nagy komfortot élvez
- Vezetőnk gyakran vétózza meg a változtatást előidéző fontos döntéseinket

9 Hivatkozások

Adizes, I., 1992. *Vállalatok életrajzai. Hogyan és miért nőnek és halnak megvállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő?*. Budapest: HVG Kiadó.

Bencsik, A., 2016. *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Bernschütz Mária, D. S. K. A., 2013. *Marketing esettanulmányok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Demeter, K. és mtsai., 2021. Trendek és töréspontok II.. In: Budapest: Akadémiai Kiadó.

Greiner, L., 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 1972 augusztus.

Jávor, I., 1993. A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben. *MVA Vállalkozáskutatási füzetek*, 4(77).

Katits, E., Pogátsa, Z. & Zsupanekné Palányi, I., 2018. *A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életrajzok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Kocziszky, G., 1994. Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány*, 25(7), pp. 12-20.

Magyar Közlöny, 2004. 2004. évi XXXIV..

Poór, J., 2016. *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Salamonné Huszty, A., 2006. Kis-és középvállalkozások növekedésének életrajza.

Szerb, L., 2000. *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.

Szirmai, P., 2002. *Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.

Vecsenyi, J., 2017. *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Zéman Zoltán, B. I., 2019. *Módszertan vállalkozások pénzügyi teljesítményének mérésére*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

BGE, 2020. *Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra, hely nélkül.* ismeretlen szerző

Egyed, K., 2018. *Új termék marketing*, Sopron: Interreg V-A Ausztria- Magyarország Program.

Európai Bizottság, 2020. *Európai bizottság.* [Online]
Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/hu/newsroom/news/2020/11/18-11-2020-commission-welcomes-the-political-agreement-on-react-eu.
https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_en

Innovációs és Technológiai minisztérium, 2019. *A MAGYAR MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MEGERŐSÍTÉSÉNEK STRATÉGIÁJA 2019-2030*, Budapest: Innovációs és Technológiai minisztérium.

Központi Statisztikai Hivatal, 2018. [Online]
Available at: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>

Központi Statisztikai Hivatal, 2019. *KSH.* [Online]
Available at: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/ikt/ikt_szektor17.pdf
[Hozzáférés dátuma: 28 12 2022].

Némethné Gál, A., 2020. *Az Európai Unió kis-és középvállalati politikája, hely nélkül.* ismeretlen szerző

Péter, H., 2015. *A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten*, Budapest: Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola.

Senso Media, dátum nélkül. *Senso Media.* [Online]
Available at: <https://www.sensomedia.hu/>

Szabó, Z., 2021. Tíz éves a Senso Media Zrt., Magyarország egyik leginnovatívabb cége. *Csodálatos Magyarország*, 19 december.

Turzai-Horányi, B., 2020. *A nemzetközi és a hazai életútmodellek bemutatása és értékelése*, Gödöllő: Szent István Egyetem.

10 Független

NYILATKOZAT

Alulírott _____Dely Márton Dávid_____, a Magyar Agrár- és Élettudományi _____Egyetem, _____Budai_____Campus, _____Gazdálkodási és menedzsment_____ szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: _____2023_____ év _11_____ hó _12___ nap

_____Dely Márton Dávid_____
Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: _____2023_____ év _____11_____ hó _12___ nap

_____Dr. Turzai-Horányi Beatrix_____
Belső konzulens

A ZÁRÓDOLGOZAT/SZAKDOLGOZAT/DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Egy választott kkv életútjának elemzése és értékelése a Senso-Media Zrt. példáján keresztül

Dely Márton Dávid

Gazdálkodási és menedzsment szak, alapképzés, levelező tagozat
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: (Dr. Turzai-Horányi Beatrix, Adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem)

Külső témavezető: (Major Attila Gábor, Vezérigazgató, Senso-Media Zrt.)

Szakedolgozatom során a magyar KKV szektoron belül a Senso-Media Zrt. életútját vizsgáltam. Vizsgálatom során a cég fejlődési tényezőit elemeztem, valamint a Covid-19 hatását a vállalat növekedésére.

Kutatásom során mélyinterjúk segítségével gyűjtöttem össze a szükséges információkat, melyeket Adizes élelciklus modellje alapján elemeztem. Az interjúk alapján be tudtam kategorizálni, hogy melyik korszakba tartozik a vállalkozás.

A Senso-Media Zrt. vizsgálatom alapján a „gyerünk-gyerünk” korszakba tartozik, hiszen még egy erősen fejlődésben lévő vállalatról van szó, azonban sikeresen elkerülték az alapítói csapdát, azzal hogy a vállalkozásba fektettek.

Véleményem szerint fontos a következő korszak eléréséhez a vezetői egyeduralom átadása, valamint nagyobb figyelmet kell fordítania a cégnek a humán erőforrásokra.