

EGY CSALÁDI VÁLLALKOZÁS
FEJLŐDÉSÉNEK ÉS
ÉLETCIKLUSAINAK ELEMZÉSE,
ILLETVE ÉRTÉKELÉSE ADIZES
MODELLJE ALAPJÁN,
KITÉRVE ANNAK JÖVŐBENI FEJLŐDÉSI
LEHETŐSÉGEIRE ÉS MŰKÖDÉSI VESZÉLYEIRE

Kiss Györgyi
Gazdálkodási és menedzsment szak (2019.)
5. évfolyam

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Tartalomjegyzék

1) Bevezetés.....	4
2) Szakirodalmi áttekintés	6
2.1. Fogalmak	6
2.2. Vállalkozásdemográfia	9
2.3. Vállalkozások életpályái, híres életpályamodellek	11
2.3.1. dr. Ichak Adizes (1992) életciklus modellje.....	12
2.6.2. Larry E. Greiner irányítási ciklusai	21
2.6.3. Jeffrey Timmons modellje (1990).....	25
2.6.4. Salamonné Huszty Anna: magyar KKV-k életciklus modellje	28
2.6.5. Szerb László: a finanszírozás életciklusai	30
2.6.6. Vecsenyi János: vezetési ciklusok.....	32
2.6.7. Vecsenyi János: magyar vállalatok tipológiája	33
3) Saját vizsgálat.....	36
3.1. A vállalkozás küldetésnyilatkozata és jövőképe.....	36
3.2. Az iparág meghatározása a vállalkozás működése alapján	37
3.3. A ZSIVISSZA Bt. életciklusainak elemzése, illetve értékelése Adizes modellje alapján.....	37
4) Következtetések, javaslatok	57
5) Összefoglalás.....	62
Irodalomjegyzék	64
Függelék	66

1.

Bevezetés

Dolgozatom témájának „Egy családi vállalkozás fejlődésének és életciklusainak elemzése, illetve értékelése Adizes modellje alapján, kitérve annak jövőbeni fejlődési lehetőségeire és működési veszélyeire” témát választottam, tekintettel arra, hogy az ismeretségi körömben szoros kapcsolatban állok egy olyan baráti családdal, akik 2008 óta vezetnek egy szikvíz és ballonos víz előállításával és forgalmazásával foglalkozó családi vállalkozást, melynek folyamatos változását, fejlődését és nehézségeit jómagam is heti, havi rendszerességgel nyomon követhettem. Jelen voltam a kezdeti években a napi feladatellátás során, mély és részletes beszélgetéseket folytattam a vállalkozás tulajdonosaival és alkalmazottaival a jelenlegi helyzetükről, az előttük álló kihívásokról és célokról, így több szempont szerint is betekintést nyerhettem a vállalkozás és a tulajdonos vállalkozók életébe.

Az egyetemi tanulmányaim során a kis- és középvállalkozások menedzsmentjével foglalkozó tantárgyak, tudományterületek jelentették számomra a leginkább ismerős és gyakorlatias tudást, olyan ismereteket, melyek segítségével megérthettem a vizsgált vállalkozás életében bekövetkezett változásokat, azok sikerességének és sikertelenségének okait.

A tanulmányaim alatt megismert közgazdászok és tudósok által kidolgozott életciklus modellek ráébresztettek arra, hogy egy vállalkozás indításának, működtetésének és sikerre vitelének/kudarca ítéelésének vannak tipikus, egzakt módon leírható életszakaszai, az adott életszakaszoknak sajátos jellegzetességei és az életciklusok végén a fennálló állapot, problémák ismeretében a vállalkozók nem csak intuitív módon, a helyi sajátosságokat figyelembe véve, hanem tudatos, tudományosan alátámasztott módszerek alkalmazásával képesek lehetnek sikerrel átlépni a következő életciklusba, elérve ezzel a vállalkozásuk fennmaradását, esetleges további növekedését és fejlődését.

Felmerült bennem a kérdés, hogy ha az alapító vállalkozók már a csecsemőkorban, az ötletelés fázisában látnák a teljes képet, egy vállalkozás életútjának pályáját, az időközönként felmerülő nehézségeket, döntési pontokat és az azokra adott lehetséges válaszokat a hozzájuk kapcsolódó következményekkel, akkor vajon milyen mértékben lehetne megnövelni az induló vállalkozások ”életben” maradását. Dolgozatom céljaként mégsem ennek a statisztikai elemzésnek a kidolgozását választottam, mivel fontos volt

számomra, szívügyemnek tekintetem, hogy a megszerzett tudásommal a barátaim vállalkozását és az ő életüket segítsem, az ismereteimet a gyakorlatba is átültethessem.

A számos, ismert életciklus modell közül Adizes modelljét választottam, mivel ez a modell a nulladik, kezdeti lépésektől írja le egy tipikus vállalkozás életciklusait és kitér a hanyatlás, majd a megszűnés fázisaira, a vállalkozás halálára is. Az életciklusok leírása jól dokumentált és részletes – számos kutató több szempont kiemelésével vizsgálta már a modell életszakaszait, azok jellemzőit -, egy laikus vállalkozó számára is elérhető, megérthető és átültethető a saját vállalkozása életébe. A közölt ismereteket a magyar vállalkozások esetében is életszerűnek és hitelesnek, megvalósíthatónak találtam, így ez tűnt a dolgozatom célja szempontjából a leoptimálisabb és hatékonyabb választásnak. Azon felül, hogy Adizes részletes információkkal szolgál az egyes életszakaszok jellegzetességeiről, felhívja a figyelmet az életszakaszokban felmerülő - normális és esetlegesen abnormális – problémákra. Ismerteti, hogy mely kockázatok vezetnek az életszakaszokban történő megrekedéshez, illetve mik szükségesek a sikeres továbblépéshez.

A szakdolgozatom készítése során mélyinterjú segítségével vizsgáltam a választott vállalkozásban Adizes életciklus modellje jellegzetességeinek fennállását, illetve az attól való eltéréseket. Segítségképpen egy rövid, lényegre törő és átfogó elméleti anyagot adtam át a vizsgált vállalkozásnak a választott életciklus modelltől és részletekbe menő, jól körülhatárolt kérdésekkel mértem fel az adott életszakasz jellegzetességeit, a felmerült problémákat és az azokra adott válaszukat.

Visszajelzésük alapján már az életciklus modell ismertetése és a kérdésekre adott mély átgondolás, elemzés is nagy segítséget jelentett számukra. A kezdetekhez való visszalépés, visszatekintés és a vállalkozás elmúlt 15 évének részletes áttekintése is több ponton hozott ”megvilágosodást”, magyarázatot adott a vállalkozás életében történt nehézségekre, az egyes próbálkozások sikertelenségére, illetve sikerességére.

Bár a vállalkozás működése jelenleg felfutó ágon van, bízom benne, hogy a dolgozatom végén ismertetett férfikori jellegzetességek és buktatók, valamint az általam tett fejlesztési javaslatok, lehetőségek segíteni tudják a vállalkozás még sikeresebb működését, valamint a tulajdonos vállalkozó és családja biztonságos és kiegyensúlyozott munkáját és életét.

2.

Szakirodalmi áttekintés

2.1. Fogalmak

A **vállalkozások** és azok társadalmi, illetve gazdasági fontosságának vizsgálata a 18. század közepén jelent meg a közgazdaság-tudományi kutatások középpontjában, azonban a mai napig nem született egységes, minden szemszögből elfogadható definíció a vállalkozás fogalmára. A számos, különböző meghatározás oka az, hogy mind-mind más oldaláról közelíti meg, szemléli e tevékenységet.

A vállalkozás igen sokrétű, tágan értelmezett fogalom, amely – kisebb, vagy nagyobb kockázatok vállalása mellett –valamely tevékenység végzését jelenti egy adott feladat végrehajtása érdekében. E tevékenység általános elemeinek tekinthetjük az arra való törekvést, hogy a vállalkozás által meghatározott célt elérjük; annak képességét, hogy mozgósítani és felhasználni tudjuk a rendelkezésre álló erőforrásokat, képességeket és lehetőségeket; illetve a siker elérésének célja mellett vállaljuk a sikertelenség, a kudarc lehetőségét is. A fentiek értelmében a vállalkozások céljai, erőforrásai és lehetőségei, valamint a siker elérésének kockázatai igen eltérők lehetnek. (Farkasné Fekete & Molnár, 2013)

Robert D. Hisrich és Michael P. Peters meghatározása szerint: „A vállalkozás valami új és értékes dolog létrehozásának folyamata, amelyben a vállalkozó biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, vállalja a felmerülő pénzügyi, pszichikai és szociális kockázatot, és megkapja az ennek következtében létrejövő pénzbeli és személyes megelégedettséget nyújtó jutalmakat.”. (Hisrich & Peters, 1991)

A vállalkozás folyamatában, annak sikerességében vagy sikertelenségében vitathatatlanul fontos szerepet játszik a **vállalkozó** személye. A vállalkozó (és csapata) az a személy, aki észreveszi és felismeri azt az újdonságot – legyen az új termék vagy szolgáltatás, új technológia vagy eljárás bevezetése, megújult beszerzési források vagy értékesítési lehetőségek, illetve új, vagy megújított szervezeti forma -, mellyel értéket teremt a létrehozók, a fogyasztók és a társadalom számára, biztosítja és mozgósítja a sikeres tevékenység ellátásához szükséges időt, erőforrásokat és erőfeszítést, vállalva az ezzel járó pénzügyi, pszichikai és szociális kockázatokat. A vállalkozó általában új szervezetet hoz létre ötlete megvalósításához, de számos esetben fordul elő az is, hogy már meglévő

szervezetet vásárol fel és alakít át az új vagy megújított tevékenység sikeres ellátásra. (Vecsenyi, 2002)

Hogy mitől lesz egy vállalkozó sikeres, nem lehet általános érvényűen, minden esetre érvényesen megfogalmazni. Megfigyelhető azonban, hogy az alábbi jellemzők, képességek és kritériumok közősek a sikeres vállalkozókban:

1. Ésszerű kockázatvállalás és kockázat megosztás: a sikeres vállalkozó mérsékelt, józan kockázatvállaló.
2. Ambíció, vágy az önmegvalósításra: mindig újabb célok sikeres megvalósítására törekcsenek, időről időre túl akarják szárnyalni saját teljesítményüket.
3. Kreativitás képessége, innováció alkalmazása: belső igényük valami új létrehozása, melyhez a szükséges képességgel is rendelkeznek.
4. Maximális elkötelezettség a vállalkozás iránt: hisznek az elképzeléseikben és minden erőforrásukat alárendelik annak megvalósítására. Szeretik, amit csinálnak.
5. Önbizalom: a vállalkozás sikerességén túl hisznek magukban, a képességeikben, abban, hogy kompetenciáikkal sikerre vihetik vállalkozásukat.
6. Céltudatosság, mely következetességgel társul: a sikeres vállalkozó határozott elképzelésekkel rendelkezik az elérni kívánt céljairól, azok értékéről és következetes lépésekkel, döntésekkel halad azok elérése érdekében, melyet a vállalkozás érintettjei felé is közvetít. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)

Az, hogy egy vállalkozás sikeres lesz-e, Timmons szerint alapvetően 3 tényezőn múlik: a lehetőségen, a vállalkozón (és a mögötte álló csapaton) és az induláshoz szükséges erőforrásokon.

A **vállalkozások csoportosítása**, megkülönböztetése több szempont alapján is történhet. Ilyen lehet például a vállalkozás orientációja a profit szempontjából, mérete, jogi formája, üzleti jellege, profilja, növekedésének üteme, a vállalkozási hajlandóság és egyéb szempontok alapján. (Vecsenyi, 2002)

Csoportosítási szempont	Vállalkozás típusa			
profit orientáció	for profit	non profit		
méret	mikrovállalkozás	kisvállalkozás	középvállalkozás	nagyvállalkozás
jogi forma	egyéni vállalkozás	gazdasági társaság	szövetkezet	
üzleti jelleg	eltartó	eladható	egyéb	
profil	termelő	kereskedelmi	szolgáltató	egyéb
növekedési ütem	minimális	mérsékelt	gyors	
vállalkozási hajlandóság	hagyományos mikro- és kisvállalkozások	dinamikus növekvő kis- és középvállalkozások	dinamikus növekvő nagyvállalatok	hagyományos lelassult nagyvállalatok
egyéb	családi vállalkozás	belső vállalkozás		

1. táblázat: A vállalkozások csoportosítása (Vecsenyi, 2002)

Dolgozatom későbbi részében egy kis létszámú családi vállalkozás életútját és életszakaszait mutatom be, így a fenti vállalkozástípusok közül jelen fejezetben a méret szerint megkülönböztetett vállalkozástípusok és a családi vállalkozás fogalma kerül röviden bemutatásra.

A méret szerinti besorolás során három gazdasági mutatót szükséges megvizsgálni: a létszám (foglalkoztatottak száma (fő)), az éves nettó árbevétel (EUR), valamint a mérlegfőösszeg (EUR). A kis- és középvállalkozás (továbbiakban: KKV) kategóriába történő besorolás során a három mutatóból kettőnek kell megfelelni, melyből a foglalkoztatotti létszámra vonatkozó kritériumnak történő megfelelés kötelező. A másik kritérium szabadon választható a fennmaradó kettő gazdasági mutató közül. A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény (továbbiakban: KKV törvény) tartalmazza azokat a szempontokat, amelyek alapján meghatározható, hogy egy adott vállalkozás **KKV**-nak minősül-e, illetve azon belül **mikro-, kis- vagy a középvállalkozás**. A besorolás természetesen változhat, amennyiben a KKV törvényben meghatározott létszám- és gazdasági adatokat, kritériumokat a vállalkozás két egymást követő beszámolási időszakban átlépi, vagy elmarad azoktól.

3. § (1) KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek

a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és

b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(2) A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

a) összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és

b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(3) A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és

b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

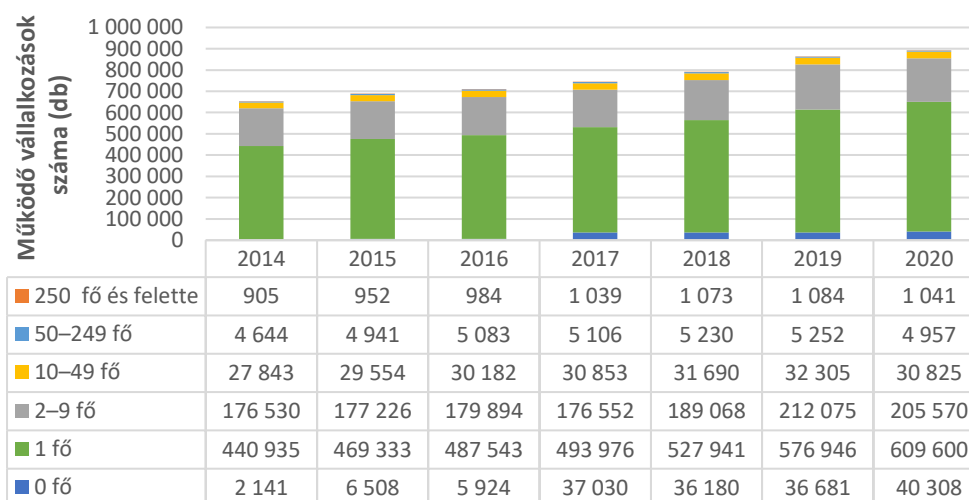
Az Európai Unió a tagországoknak tett 2009-es javaslata alapján a **családi vállalkozást** az alábbiak szerint definiálja:

- olyan, tetszőleges nagyságú vállalkozás, ahol a döntési hatalom többségével azon természetes személy(ek)rendelkezik, aki(k) a vállalkozást alapították, vagy a vállalkozás eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van;
- indirekt vagy direkt módon gyakorolják a döntési hatalom többségét;
- legalább egy családtag operatíván részt vesz a vállalkozás vezetésében;
- a tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja, illetve utódai a határozathozatali jogok legalább 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján. (Málovics & Vajda, 2012)

2.2.Vállalkozásdemográfia

2014 és 2020 közötti időszakban az 1. számú diagramm jól szemlélteti a Magyarországon működő vállalkozások számát a foglalkoztatottak száma alapján.

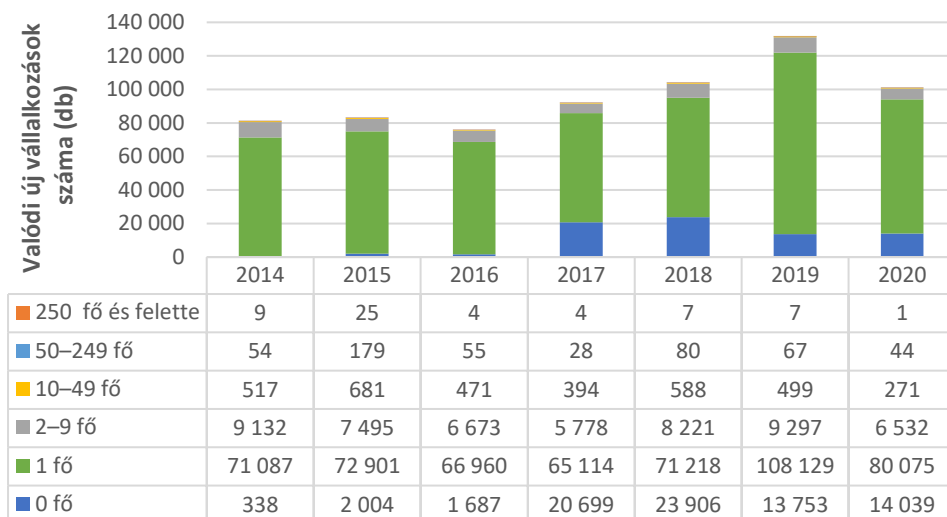
Működő vállalkozások száma létszám szerint Magyarországon 2014 és 2020 között



1. diagram: Működő vállalkozások darabszáma létszám-kategóriák szerint KSH adatok alapján, (KSH, 2021.)
(saját szerk.)

A valódi új vállalkozások száma - létszám-kategóriák szerint – Magyarországon a 2. számú diagrammon látható módon változott.

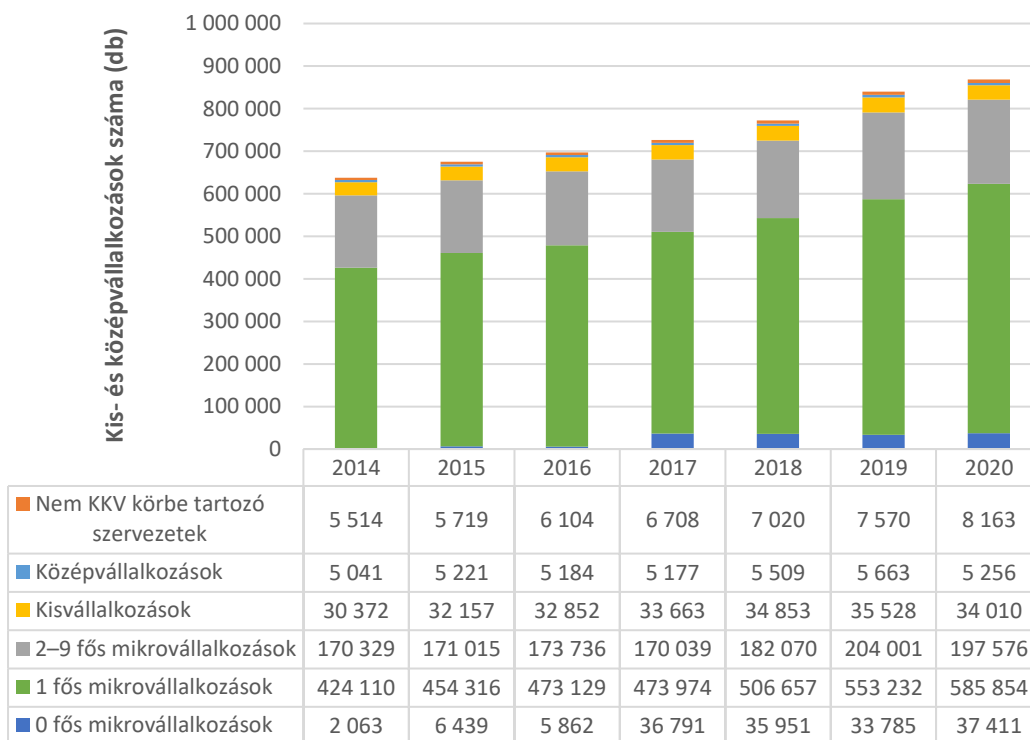
Valódi új vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint Magyarországon 2014 és 2020 között



2. diagram: Valódi új vállalkozások darabszáma létszám-kategóriák szerint KSH adatok alapján, (KSH, 2021.) (saját szerk.)

A 3. számú diagramon jól látható, hogy 2014 és 2020 között Magyarországon nőtt a kis- és középvállalkozások száma.

Kis- és középvállalkozások száma Magyarországon 2014 és 2020 között



3. diagram: KKV-k darabszáma Magyarországon a KSH adatai alapján, (KSH, 2021.) (saját szerk.)

A statisztikai adatok kimutatják, hogy Magyarországon 2014 és 2020 között a vállalkozási hajlam és -kedv évről évre növekvő tendenciát mutat, azaz általánosságban véve egyre nő a vállalkozások száma. Az 1 fős mikrovállalkozások számában 2017-ről 2018-ra 7%-os növekedés, míg a 2019-es évben 9%-os növekedés volt megfigyelhető. A 2–9 fős mikrovállalkozások esetében 2018-ban és 2019-ben volt a legjelentősebb változás az előző év adataihoz képest, 7%-os és 12%-os emelkedéssel. A kisvállalkozások száma 2015-ben 6%-kal, 2018-ban 4%-kal emelkedett. A középvállalkozások esetében a 2018-as év hozta a legnagyobb számú növekedést; a 2017-es évhez képest 6%-kal nőtt ezen vállalkozások száma. A folyamatos növekedési tendencia a 2020-as évben állt meg és fordult vissza változó, de inkább kisebbnek mondható mértékben: a 2–9 fős mikrovállalkozások száma 3%-kal, a kisvállalkozások száma 4%-kal, míg a középvállalkozások száma 7%-kal csökkent. Ennek egyik oka lehet a koronavírus okozta világjárvány miatt megváltozott gazdasági helyzet, mely mind a keresleti, mind a kínálati oldalon megjelent, valamint a munkaszervezés és humán erőforrás-tervezés területén is jelentős változtatásra kényszerítette a már működő és induló vállalkozásokat. Ez a körülmény egyedül az 1 fős mikrovállalkozások számában nem váltott ki csökkenést, a 2019. évi 9%-os növekedés után 2020-ban ezen vállalkozások száma további 6%-kal növekedett.

2.3. Vállalkozások életpályái, híres életpályamodellek

„A vállalkozások az alapítástól a megszűnésig tartó életút során különböző **életciklusok**ba lépnek, az életciklusok egymásra épülése alkotja a **vállalkozás életpályáját**. Az életciklusok minőségileg mások, a többivel össze nem téveszthető egyedi jellemzőkkel és vezetési sajátosságokkal rendelkeznek.

Vállalkozási életciklus modellnek a fejlődési pálya jellegzetességeit leíró modelleket tekintjük.”

A vállalkozások életpályáját leíró modellekben fellelhető különbségek oka az, hogy a vállalkozások fejlődését más-más szemszög, szempont figyelembe vételével, vizsgálatával írják le. Ezek közül a legismertebb modellek az alábbiak:

- gyorsan növekvő vállalkozások életciklusait vizsgáló és ábrázoló,
- családi vállalkozások életciklusait vizsgáló és ábrázoló,
- a vállalkozási életciklusokat ábrázoló,
- az irányítási életciklusokat ismertető. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)

A vállalkozások életpályáján megfigyelhető leggyakoribb menedzsment kockázatok:

- Az evolúció és revolúció fel nem ismerése.
- Bennragadás, ragaszkodás az előző fázishoz.
- Megfelelő időzítés: átlépés a következő fázisba, fázis(ok) átugrása.

Híres életpályamodellek:

- dr. Ichak Adizes (1992) életciklus modellje
- Larry E. Greiner irányítási ciklusai
- Jeffry Timmons modellje (1990)
- Salamonné Huszty Anna: magyar KKV-k életciklus modellje
- Szerb László: a finanszírozás életciklusai
- Vecsenyi János: vezetési ciklusok
- Vecsenyi János: magyar vállalatok tipológiája

2.3.1. dr. Ichak Adizes (1992) életciklus modellje

Ichak Kalderon Adizes története 1966 tavaszáig nyúlik vissza, amikor a doktori disszertációja keretében a jugoszláv ipari demokrácia-irányítási rendszert tanulmányozta. A menedzsmentnek ez a demokratikus megközelítése éles ellentétben állt az Egyesült Államokban alkalmazott felülről lefelé irányuló vezetési megközelítéssel, és e két megközelítés tanulmányozása és relatív erősségeik és gyengeségeik értékelése révén született meg először az Adizes módszertan. Dr. Ichak Kalderon Adizes több mint 40 év alatt kifejlesztett és finomított egy szabadalmaztatott módszertant, amely a nevét viseli. Adizes módszertana lehetővé teszi a vállalatok és komplex szervezetek számára, hogy kivételes eredményeket érjenek el, és destruktív konfliktusok nélkül kezeljék a felgyorsult változásokat. (Adizes Institute, 2022.)

Adizes életpálya modelljében – számos életciklus-moddellel ellentétben – nem csak a vállalatok fejlődési szakaszait vizsgálja és írja le, hanem foglalkozik a megalapítás előtti életpályaciklusokkal, valamint a vállalatok halálával, megszűnésével is (2. számú ábra). A vállalkozások életciklusait az élő organizmusok életciklusaihoz hasonlítja: születés, növekedés és fejlődés, érettség, öregedés, halál. A vállalati életpályaciklusok a vállalat megalakulása előtti időszaktól egészen a vállalat haláláig nyomon követhetők.

Célja az ideális életszakasz („férfikor”) elérése és az abban történő továbbműködés, bennmaradás.

A fejlődési szakaszok nem határolódnak el élesen egymástól, a közöttük bekövetkező váltás, átmenet nem zavartalan. A vezetőknek tudatosan kell reagálni a szervezet jelzéseire, nem célravezető sem a túlreagálás, sem az előző szakaszhoz való merev ragaszkodás, a

változások elutasítása. Az egyes szakaszok közötti átmenet fokozatos és következetes kell, hogy legyen. Jellemző, hogy a változásokkal szembeni ellenállás a legszembetűnőbben a vezetők körében figyelhető meg. Adizes modelljében megjelennek a vállalkozások pályafutása során fellépő töréspontok és azok okai is.

Az életciklus modellek esetében fontos tényező – melyet figyelembe kell venni – a szervezet életkora. A különböző életkorokban más-más jellegzetességek, vezetési módszerek és gyakorlati megoldások jelennek meg, melyek az idő múlásával folyamatosan változnak, nem tekinthetők konstansnak. Ugyanígy változásokat, változtatásokat vagy azok igényét idézi elő a szervezet növekedése: az alkalmazottak létszámának, vagy az értékesítés volumenének növekedése a korábbtól eltérő vezetési, irányítási, szervezési és megvalósítási módszereket, módszertanokat követelnek meg. A vállalkozások életútjában megfigyelhetők nyugodt, kiegyensúlyozott időszakok (evolúciós időszakok), azonban a kiegyensúlyozott működés során is elkerülhetetlenek a válságok időközönkénti megjelenése (revolúciós időszakok). (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)



1. ábra: Adizes - Vállalkozási életciklusok (Forrás: Adizes, 1992)

Az Adizes-féle életciklus modell szakaszai:

1. Udvarlás (Courtship)

Kezdet: az ötlet megszületése a vállalkozó fejében.

Az első szakasz középpontjában a vállalkozó áll, a vállalkozás még csak a képzeletében létezik. Ez a vállalkozás megalapítását megelőző szakasz, melyben formális lépéseket a vállalkozó még nem tesz, informálisan azonban felmérheti az "elképzelt" vállalkozás realitását, életképességét, megvalósításának lehetőségeit és szükségleteit. A sikeres

vállalkozás elindításához elengedhetetlen a jó ötlet, az elkötelezettség és az induláshoz, illetve a kezdeti időszakhoz szükséges tőke. A vállalkozó szükséges és elengedhetetlen tulajdonságai az elkötelezettség, a lelkesedés, hajlam a kockázatvállalásra és az egészséges mértékű kétkedés.

Cél: 1. Életképes koncepció megalkotása.

1. Megtalálni a terméket/szolgáltatást és a hozzá kapcsolódó piacot.

Életszakasz tipikus, velejáró problémái:	Életszakasz rendhagyó, veszélyeztető problémái:
túlzott mértékű lelkesedés	közömbösség, nagyvonalúság
bizonytalanság	részletek túlgondolása
kétségek, kétkedés	kizárólag a pénzorientáltság
ismeretlen részletek	
kettős célmegfogalmazása: a világ megváltása és pénzkeresés	

Az életút megreked, nem lép a következő szakaszba („szerelmi viszony”), amennyiben:

- Az első nehézségek hatására az alapító lelkesedése, eltökéltsége megtörik és eltűnik.
- Nem kerül sor a kezdeti, formális lépések megtételére (pl. cégalapítás).

A továbblépés feltétele, hogy a vállalkozó végérvényesen elköteleződjön az ”elképzelt” vállalkozás megvalósítása mellett, vállalva a vele járó kockázatokat is.

2. Csecsemőkor (Infancy)

Kezdet: a cégalapítás.

A második szakasz, vagyis a csecsemőkor a kis- és középvállalkozások legdinamikusabb időszaka, melynek fókuszában a tapasztalatszerzés és a fejlődés áll. Itt már számos impulzus éri közvetlenül és közvetetten is a vállalkozást, mely alapján még több lehetőség nyílik a fejlődésre, azonban ezzel egy időben ”sérüléseket” is szerez. (Vilmányi & Kazár, 2017.) A vállalkozással folyamatosan foglalkozni kell, valamint folyamatos a tőkeigénye is. Fókuszában a tevékenység, vagyis a ”megálmodott” termék/szolgáltatássikeres előállítása áll. Ebben a szakaszban fontos a nyitottság a kínálózó lehetőségek kihasználására, elvállalására. A szervezeti felépítés ekkor még egyszerű, kötetlen. A vállalkozó individuálisan, központosítottan irányítja a vállalkozást és a munkavállalókat, azonban nincsenek dedikált munkakörök, minden munkavállaló azt csinálja, amire éppen szükség van – beleértve az alapító vállalkozót is. Jellemzően kis létszám biztosítja a működést, a vállalkozáson belül a légkör baráti, az információk áramlása informális(”mindenki tud

mindenről”). Mivel a vállalkozás teljesítménye még egyenetlen, így könnyen kialakulhatnak krízishelyzetek. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)

Cél:1. Túlélés, a szükségletek kielégítése.

2. A piac fogadja el a terméket, mellyel árbevételhez jut a vállalkozás.

Életszakasz tipikus, velejáró problémái:	Életszakasz rendhagyó, veszélyeztető problémái:
likviditási problémák	a termék piacra kerül, mielőtt véglegesítik
folyamatos válság-menedzsment	ismételten elkövetik ugyanazokat a hibákat
állandó stressz	nem találhatnak kulcsvevőket
vezető elsősorban operatív tevékenységekkel foglalkozik	diktatórikus vezetési stílus
one-man-show	
profilidegen tevékenységeket is elvállalnak	

Az életút megreked („csecsemőhalandóság”), nem lép a következő szakaszba, amennyiben:

- Finanszírozási problémák: a kiadások túl hamar jelentkeznek, nincs tartalékképzésre szánt tőke.
- Megrekedés: nem tudják konstruktívan kezelni a felmerülő nehézségeket.
- Az alapító kiábrándul a nehézségek hatására, elkötelezettsége csökken, elfárad.

Továbbblépés feltétele, hogy a vállalkozó továbbra is hitelesen és erősen tudja képviselni elkötelezettségét; a kulcsfontosságú ügyfelek megszerzésével elérik a stabilizálódást, mely pozitív cash-flowt eredményez.

3. Gyerünk-gyerünk (Go-go)

Kezdet: a cash-flow stabilizálódása, likviditási problémák leküzdése.

A vállalkozást üzleti sikerek jellemzik, már rendelkezik stabil szállítói és vásárlói körrel, ezzel ösztönözve a gyorsabb növekedést. A növekedés okán az alapító vállalkozó(k) figyelmének fókuszába a forgalom és az árbevétel növelése kerül, ezért - mérlegelés nélkül - a kreativitásra alapozva minden adandó lehetőséget elvállalnak. Nincsenek prioritások és priorizálás, minden ugyanolyan fontossággal bír. Továbbra is egyszerű szervezetként működik a vállalkozás, nincsenek beosztások és vállalati hierarchia, szervezeti felépítésében a projektek és az emberek köré szerveződik a munkavégzés. A növekedés magával hozza a humán erőforrás és a telephely bővítésének esetleges szükségességét. A csapatszellem egyre dominánsabb, azonban a döntéseket még mindig az alapító vállalkozó(k) hozza. Az új

feladatok vállalásával és megoldásával, a piac bővítésével és a vállalat területeinek vezetésével és irányításával egyre több feladat hárul a vezető(k)re, de nem marad kapacitásuk az ennek megfelelő szervezeti felépítés, humánerőforrás-felhasználás és a folyamatok átalakítására, "aktualizálására". A megnövekedett szervezetben az informális információátadás és kommunikáció már nem megfelelő hatékonyságú. Az alkalmazottak elhivatottsága – a megnövekedett létszám és feladatvállalás miatt - nem homogén, egyre gyakoribbá válnak a konfliktusok, mely a személyes vezetés válságához vezetnek. A kezdeti "családias" lelkesedés után megjelenik a túlterheltség, az elégedetlenség és a bizonytalanság érzése. Nincs tudatos stratégia, nincsenek rendszerek.

Cél:1. Növekedni.

2. Növelni az értékesítést és az árbevételt.

Életszakasz tipikus, velejáró problémái:	Életszakasz rendhagyó, veszélyeztető problémái:
az értékesítés előtérbe helyezése a profittal szemben	a termékminőség nem állandó
nem hatékony vezetés	csak a vezető tud mindenről
tisztázatlan munka- és feladatkörök	nincs költségkontroll
túlzott magabiztosság	arrogancia
sérülékeny egy nagyobb válsággal szemben	

Az életút megreked („alapítói vagy családi kelepce”), nem lép a következő szakaszba, amennyiben:

- A vállalkozás az alapító nélkül képtelen működni.
- Az alapító határain túl nem tud növekedni.

Továbblépés feltétele egyrészt egy formalizált szervezet, szervezeti struktúra kialakítása és bevezetése. Mindemellett az alapító vállalkozó(k) tehermentesítése érdekében delegálni kell egyes feladatokat a hozzájuk tartozó döntési jogkörrel együtt; jól körül határolt feladat- és felelősségi köröket kell megfogalmazni a munkakörök mentén. A vezetőnek elsősorban már nem az operatív munkavégzés a feladata, a vállalkozás sajátosságaihoz (is) illeszkedő folyamatokat, rendszereket, stratégiákat kell felismernie és bevezetnie, vagy erre alkalmas vezetőt hoznia a vállalkozásba. Ezekkel együtt a tevékenységeket is fókuszálni szükséges.

4. Serdülőkor (Adolescence)

Kezdet: az alapító átadja a vállalatvezetés feladatait.

Ebben az életciklusban a fejlődés mértéke, a növekedés lassul, azonban ez sokkal tartósabb, mint a korábbi szakaszban. Ahhoz, hogy ez sikeresen megvalósuljon, a szervezetet és a folyamatokat formalizálni, szabályozni kell. Ennek legkézenfekvőbb és leggyakoribb eszköze a funkcionális szervezeti struktúra kialakítása, ahol a funkciók határozzák meg a munka- és felelősségi köröket. A hangsúly a minőségi változásra és annak megvalósítására tevődik át úgy, hogy a működés továbbra is nyereséges legyen, az árbevétel növekedjen, de nem több, hanem hatékonyabb munkavégzéssel. A vállalat vezetését az alapító vállalkozó(k) átadja egy olyan belső, vagy külső személynek, aki az utasításokat és az adminisztratív eszközöket kidolgozza és elfogadtatja, betartatja a vállalat munkavállalóival. Ennek részeként kidolgozásra kerül a vállalat minőségbiztosítási rendszere, a szükséges, vonatkozó tanúsítványok beszerzése, illetve ösztönzési rendszer kialakítása a munkavállaló számára. A változások hatására előtérbe kerülnek a döntési nehézségek, megjelennek a konfliktusok, azonban hosszú távon a viszonyok kiegyensúlyozódnak. Konfliktusok tárgyát képezhetik a tulajdonos és a menedzsment között: régi és az új értékek összeegyeztethetősége; fókusz a növekedésen vagy a nyereségen legyen; a személyesség vagy a hatékonyság a fontosabb a vállalatban belül?! Ebben a szakaszban jellemző a tőke- és készlettartalékok átszerveződése, megújítása, valamint megjelenik a stratégiai tervezés, a vállalkozás jövőjének tudatos átgondolása, megtervezése, beleértve a prioritások felállítását.

Cél:1. Sikeres átalakulás kivitelezése.

2. Profit növelése.

Életszakasz tipikus, velejáró problémái:	Életszakasz rendhagyó, veszélyeztető problémái:
számos konfliktus (a vezetés és a menedzsment között is)	nem foglalkoznak a külső problémákkal, csak a belsővel
csökken a morál	nem reagálnak a piac igényeire
a célok – átmenetileg – nincsenek letisztázva	az értékesítés csökken
nem megfelelő, nem hatékony delegálás	kulcsembereket veszít el a vállalkozás
a profit nő, de az értékesítés stagnál	

Az életút megreked (válás: idő előtti öregedés/beteljesületlen vállalkozó), nem lép a következő szakaszba, amennyiben:

- A régi és új alkalmazottak között nem alakul ki együttműködés, elmérgesednek a viszonyok.
- Az alapító kiszorul a cégből.
- Az új menedzsmentet nem fogadják el.

Tovább lépés feltétele, hogy a szervezetben önálló szervezeti egységeket (divíziókat) hozzanak létre és az alacsonyabb szintű vezetők képesek legyenek önálló döntéseket hozni. Fontos a megfelelő, csapatszellemű, együttműködésre kész menedzsment, valamint a hatékony működési struktúra kialakítása a vállalkozásban.

5. Férfikor (Prime)

Kezdet: a hatalomátadás sikeresen lezajlott, hatékonyan működő szervezet jött létre.

Ez az életpálya legkíváncsabb és legkedvezőbb életciklusa. A vállalat már világos stratégiával rendelkezik, követi a céljait, mely lehetőséget nyújt a kiegyensúlyozott növekedés megvalósítására. Működése fókuszált, energikus, jól irányítható és kiszámítható. A divizionális szervezetek önállóan, profitorientáltan működnek. A hatékony és nyereséges működés érdekében vállalatirányítási- és működést támogató rendszereket alkalmaznak, valamint többszintű stratégiával rendelkeznek. A vállalat jellemzője a vevőorientáció és a folyamatos innováció. A vállalati légkör biztonságos és inspiráló. Egyensúlyba kerül a növekedés és a nyereség, valamint a rugalmasság és az irányíthatóság egyensúlya figyelhető meg.

Cél:1. Minél tovább a férfikorban maradni.

2. A profit és az árbevétel is növekedjen.

Életszakasz tipikus, velejáró problémái:	Életszakasz rendhagyó, veszélyeztető problémái:
az egyensúly nehezen tartható meg	túlzott központosítás
feszültség a felsővezetők és az alsóbb szintű vezető között	túlzott mértékű biztonságérzet
kontroll krízis	mérséklődő vállalkozókedv

Az életút megreked, amennyiben:

- Nem sikerül kialakítani és megerősíteni az együttműködést.
- Megakadályozzák, hogy a vállalkozás az „ősz” szakaszba lépjen.
- A portfólió megreked a jelenlegi állapotában.

A férfikor revolúciós időszakában megjelenik a feszültség a vállalat központi vezetése és a divíziók között, melynek megoldatlansága a következő, már kedvezőtlenebb életciklusba („ősz”, „megállapodottság”) lépést hozhatja magával. A két „vezetői szint” között az együttműködés nem zökkenő- és konfliktusmentes, mely az ügyfelek elégedetlenségéhez vezethet a kétirányú kommunikáció esetleges szükségessége miatt. A vállalat felsővezetőinek kontrollja – a cég méretének növekedése miatt – egyre kisebb és közvetettebb a divíziók felett. A divíziók elsősorban a saját szervezeti egységük hatékonyságára és sikeres működésére fókuszálnak, nem kitekintve a vállalat egészének működésére és eredményességére. A felső szintű vezetés - ennek megoldásaként - az irányíthatóság visszaszerzése érdekében egyes döntési jogokat visszavonhat saját hatáskörbe, mely sértheti a divíziók eddigi önállóságát. A kontrollkrízisre a megoldást az jelentheti, ha a felsővezetés bizonyítja a divíziók számára, hogy mind a saját, mind a vállalat eredményes működéshez szükséges és elengedhetetlen az együttműködésük, melyhez sikeresen alkalmazzák a megfelelő koordinációs technikákat. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)

6. Ősz (The fall) – megállapodottság

Kezdet: A vállalat veszít a vitalitásából és a rugalmasságából, hatékonysága stagnál, de erős és stabil.

Adizes életpálya-modellje szerint ebbe a szakaszba lépve a vállalat eléri a növekedési időszak csúcspontját, átesik az összes növekedési fázison és elindul az öregedő szervezetek életpálya ciklusai felé (maga a megállapodottság fázisa is már az öregedési ciklusok egyike). Igaz, hogy ebben az életszakaszban a növekedés üteme csökken, azonban a vállalat így is jelentős nyereséget képes felmutatni, erős és stabil. Nem prioritás az új piacokra betörés lehetősége, a már elért piaci sikerekből fakadó eredmények további megszerzésére és megtartására helyezik a hangsúlyt. (Horváth, 2016)

A fókusz a divíziók eredményes és hatékony működéséről átkerül a teljes szervezet eredményes működésére, a cél pedig ennek további, tartós fenntartása. Ennek érdekében a szervezeti struktúrában erőteljesebb formalizációt hajtanak végre és a döntéshozatal során is megfigyelhető a dominánsabb centralizáció. Sok esetben ilyenkor szervezeti struktúra átalakításon is átesik a vállalat, törekszenek a párhuzamosságok felszámolására, egyes funkciókat bevonnak a központi irányítás alá, míg az operatív működéstámogatás és döntéshozatal decentralizált marad. A vállalat légköre kiegyensúlyozott, a sikerek elérése érdekében egyre nagyobb hangsúlyt kap a csoportok és személyek közötti jó kommunikáció, sikeres és hatékony együttműködés.

A vállalat kreativitása egyre csökken, kevesebb a nagy volumenű innováció, a hangsúly a tökéletesítésre és a termék-skála bővítésre tevődik át. A vezetés eltávolodik a termeléstől és a piactól, bürokratikus jellegű. Jellemző a kockázatkerülő cégvezetés, a tulajdonosok már nem nyitottak az újításokra.

Cél: 1. Elért állapot minél hosszabb távú fenntartása.

2. Hanyatlás megakadályozása.

Életszakasz tipikus, velejáró problémái:	Életszakasz rendhagyó, veszélyeztető problémái:
növekedés üteme csökken	kockázatkerülő cégvezetés
hangsúly a tökéletesítésen és a termék-skála bővítésen	múlt őrzése
	elkényelmesedés

7. Arisztokrácia (Aristocracy)

Kezdet: a vállalat életében hanyatlás figyelhető meg, mely azonban még nem erőteljes, "szemet szűrő" mértékű.

A vállalat ebben a szakaszban jó anyagi körülményekkel, likviditással és háttérrel rendelkezik, mely visszatükröződik a külső jegyekben is (pl.: irodaház minősége, irodák, tárgyalótermek, jó megjelenés... stb.). Legfontosabb cél a tőkemegtérülés, így a vezetők attitűdjére a kockázatkerülés, a jóllét fenntartásának biztosítása jellemző, így a döntések meghozatala lassul, halogatják a jövőbeli döntéseket, amivel együtt jár a növekedés háttérbe szorulása is. A „belső” innováció helyett inkább választják külső – jellemzően a kreativitás fázisában lévő nagy innovációs képességgel, azonban csekély tőkével rendelkező – cégek felvásárlását, hogy ismételten új piacokon jelenhessenek meg. Rendszereik kifinomultak, azonban a feladatvégzés rutinszerűvé válik, mely tovább csökkenti a kreativitást és az innovációs igényt. A problémák a jelentésekben még nem mutathatók ki, nem jelennek meg. **A továbbhaladás** 2 féle lehet: pozitív kimenetelű, ha sikerül a szervezetet "felrázni", negatív kimenetelű, ha a vállalkozás átlép a korai bürokrácia szakaszába.

8. Sárdobálás (Recrimination) – korai bürokrácia

Ebben az életciklusban a hanyatlásnak már jól látható és egyértelmű jelei vannak, mely a vállalkozás "számaiban" jelenik meg: egyre nagyobb mértékben csökken a profit. A vezetés hozzáállása a hanyatláshoz az esetek túlnyomó többségében nem megoldásorientált, vagyis a fókusz nem a problémák beazonosítására, orvosolására és az esetleges fejlődési lehetőségek felkutatására helyezik, hanem megkezdődik a felelősök keresése, a hibáztatás.

A csapatszellem és az egységes, kiegyensúlyozott vállalati légkör megbomlik, az egyének már nem a vállalati- és a közös célok megvalósítására, hanem az egyéni túlélésre koncentrálnak. A kialakult hatalmi harcok és a felelősök folytonos keresése miatt feszült, paranoiás légkör alakulhat ki. Ez gyengíti és rontja a vevőkkel fennálló kapcsolatokat is.

A sárdobálás időszakából **pozitív kimenetellel** léphet tovább az a vállalkozás, amely felismeri, hogy a szervezetben ésszerű és azonnali átalakítás, karcsúsítás végrehajtása szükséges, a folyamatokat újra kell szervezni és nagyobb szigorot kell bevezetni a pénzügyi gazdálkodásban. Amennyiben a vállalkozás a korai bürokráciából nem tud kitörni, úgy annak **negatív kimenetelként** belép a bürokrácia szakaszába.

9. Bürokrácia (Bureaucracy)

A legfontosabb céllá a vállalat fenntartása, a fennmaradás válik. A vállalatot általában valamilyen cél (politikai/üzleti) miatt mesterségesen tartják életben, mely cél ha megszűnik, az a vállalkozás végét, halálát is jelenti. A működés alapját a lefektetett szabályok és azok betartása adják, a megszokásból fenntartott rendszerek, eljárások jellemzők. Sok esetben bonyolulttá, szétaprózottá és átláthatatlanná válik a szervezet, a feladat- és felelősségi körök elmosódnak, a feladatok elvégzése lassul, a hatékonyság jelentősen romlik. Sokszor már csak az a cél, hogy a vállalkozás munkát adjon az alkalmazottaknak, ezért az elvárások alacsonyak, a vállalati légkör stresszmentes.

A hirtelen változások olyan mértékű krízist okozhatnak, melyek elpusztítják a vállalatot.

A bürokrácia életciklus negatív kimenetlét a cég halála jelenti.

A vállalkozások életpályára általánosan jellemző, hogy az egyes életciklusok élesen nem határolódnak el egymástól, a következő életciklusba lépés idején még megfigyelhetők jellemzők mind a megelőző-, mind a következő szakaszból. A következő életciklusba lépés minden esetben ideiglenes zavart, valamint nehézségeket okoz a vállalkozás életében és működésében. A változásokkal szembeni ellenállás a felsővezetők körében a leggyakoribb. Nem kőbe vésett szabály azonban, hogy egy vállalkozásnak minden életcikluson át kell esnie, egyes életszakaszok kimaradhatnak az életútból.

2.6.2. Larry E. Greiner irányítási ciklusai

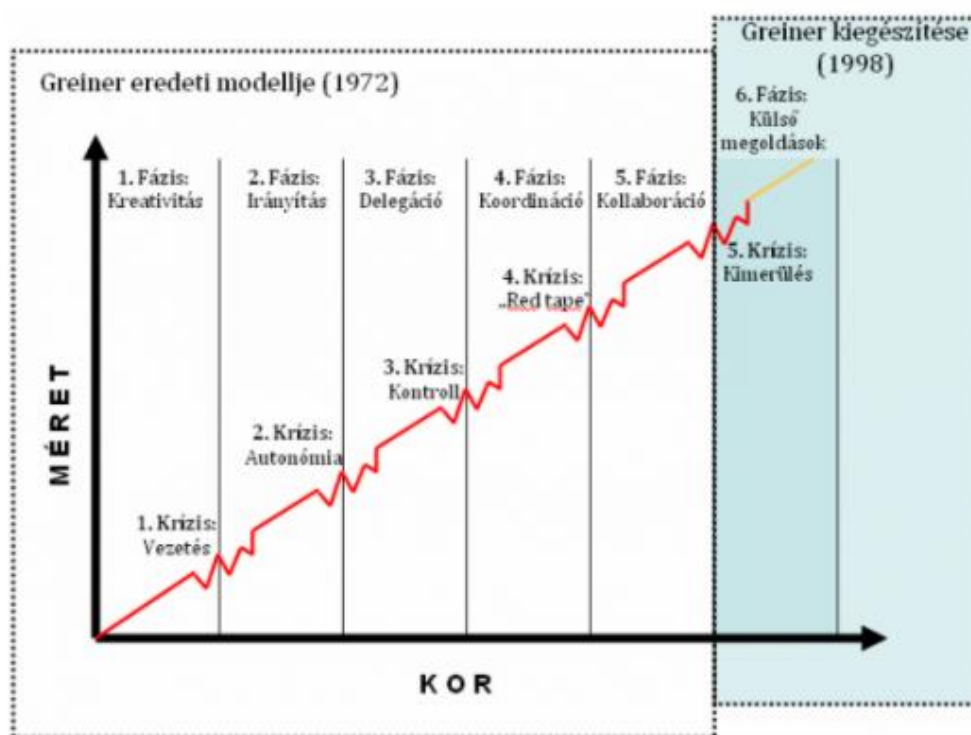
Greiner életciklus modelljében csak a vállalkozások növekedési pályájára fókuszált, a növekedés irányításának szempontjából ábrázolta a vállalkozások életútját, figyelmen kívül hagyva a hanyatlás ciklusait. A vállalat kora (érettsége) és mérete alapján állított fel a fejlődési szakaszokat és határozta meg, hogy melyik szakaszban milyen feladatokat, kihívásokat kell megoldani a következő fázisba lépéshez.

Greiner az életút során a 3. számú ábrán látható 6 szakaszt különböztetett meg, melyek 3-tól 15 évig terjedhetnek. Minden életciklus egy békés, kiegyensúlyozott evolúciós időszakkal kezdődik és a szervezet lényeges jellemzőire ható, jelentős változásokkal teli, forradalmi revolúciós időszakokkal zárul.

Az evolúciós időszak a vállalat életében nyugodt, jellemzően növekedés figyelhető meg, a belső viszonyok kiegyensúlyozottnak mondhatók, azonban ez nem tartható fenn a végtelenségig.

A revolúciós időszakban a legnagyobb hangsúly a vezetés nyitottságán, rugalmasságán van, mely képes – változtatásokkal, a rossz gyakorlatok elhagyásával, vezetési és szervezeti változások bevezetésével – átvezetni a vállalkozást a következő szakaszba.

A fentiek alapján a vállalat életútjában folyamatosan evolúciós és revolúciós szakaszok váltják fel egymást és – ellentmondásos módon – az egyik szakasz krízisére adott megoldás hozza el a következő szakaszba történő tovább lépést, azonban a következő szakasz "halálát" is. A krízisek azonban előre jelezhetők. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)



2. ábra: Larry E. Greiner irányítási ciklusai (Kelkó, 2019)

1. Kreativitás

- Jellemzői:

- elsődleges cél létrehozni a konkrét terméket és annak piacát,

- az alapítók nem csak vállalkozók, de szakemberek is egyben,
- a vezetés kezdetleges, a profi menedzsment még hiányzik,
- a vállalat belüli kommunikáció informális és rendszeres,
- a vállalat rugalmas, képes gyorsan reagálni a piac igényeire és változásaira,
- a vállalkozás közvetlen kapcsolatban áll a piaccal
- **Kulcsemberek:** Felsővezetés (célkitűzés megfogalmazása, vízió és stratégia az ő elképzelésekben él)
- **Szervezet típusa:** organikus
- **Szervezeti struktúra:** egyszerű
- **Krízise:** vezetési krízis → megszületik az igény a profi menedzsmentre
A hatékonyság csökken, a vezető elveszti a kontrollt, a kommunikáció akadozni kezd. Jellemző méret: 30-50 fő.

2. Irányítás

- **Jellemzői:**
 - a vállalati struktúra funkcionálissá válik, megjelenik a vállalat belüli hierarchia,
 - az adminisztrációs rendszer kidolgozottabb, funkcionálisabb,
 - a működés alapját a szabályok, szabványok és a költségvetés adja,
 - a kommunikáció formálissá, személytelenné kezd válni,
 - kiemelt szempont a költségkontroll és a hatékonyság.
- **Kulcsemberek:** Technostruktúra (szerepük: tervezés, szervezés, standardizálás, mérés)
- **Szervezet típusa:** bürokratikus, mechanikus
- **Szervezeti struktúra:** lineáris-funkcionális
- **Krízise:** autonómia krízis → igény az autonómiára
Túlzott szabályozás és központosítás figyelhető meg, megjelenik a funkcionális vakság, a közvetlen piaci visszajelzések elmaradása.

3. Delegáció

- **Jellemzői:**
 - a vállalati struktúra decentralizált, a szervezeti egységek önállóbbak,
 - a hatékonyság mércéje a nyereség, melyre ösztönzik is a dolgozókat,
 - anyacég és divíziók jönnek létre (akár földrajzilag elkülönülten is),
 - az anyacég magas szintű egységességet és erős értékrendet képvisel,

- a kommunikáció utasításokon alapul, többségében gyors,
 - közvetlen kapcsolatuk van a piaccal.
 - **Kulcsemberek:** Középvezetők (információ, koordináció, és az ellenőrzés náluk összpontosul)
 - **Szervezet struktúra:** divizionális
 - **Krízise: kontroll krízis → igény speciális koordinációs eszközökre**
- A felsővezetés elveszíti az irányítást, a földrajzilag elkülönülő egységek elszakadnak a felsővezetés irányításától, kialakulhat a divízió-egoizmus. Kialakulást a vállalati egységek újraszervezése és ezáltal a koordináció, valamint a szinergia magasabb szintjének elérése jelentheti.

4. Koordináció

- **Jellemzői:**
 - erősen formalizált vállalati működés,
 - erős felsővezetői kontroll, felsőbb szintű felelősség megállapítása,
 - a divíziók termék- vagy szolgáltatás-csoportokba szervezése,
 - formalizáció és központosítás a tervezés, költségvetés és beruházások terén,
 - a felsővezetés alatt egyre szélesebb körű irányító réteg alakul ki, melynek feladata az irányítás, a felülvizsgálata, valamint az összhang megteremtése,
 - integrált információs rendszerek és kontrolling bevezetése,
 - a projekteket ténylegesen még mindig a felsővezetés irányítja,
 - a központ egyéb funkciókat is centralizál,
 - az új koordinációs mechanizmusok eredményeként nagyobb növekedés is elérhető,
 - megfigyelhető az egységek közötti szinergiák kihasználása a hatékonyság és eredményes működés érdekében.
 - **Kulcsemberek:** Technostruktúra (feladatuk a tervezés, szervezés, standardizálás és a visszamérés)
 - **Szervezet struktúra:** divizionális
 - **Krízise: bürokrácia krízis → igény a megújulásra**
- A felsővezetés és a divíziók között konfliktusok alakulnak ki, köszönhetően annak is, hogy a bizalmatlanság erősödik a központi és a területi vezetők között, visszaesik az innováció. A krízisből kiutat jelenthet, ha a vállalat képes ismét - egyes területeken - rugalmasságot mutatni, a megkövült szabályok egy részét elengedni és ismételten a működés hatékonyságára tenni a fókusz.

5. Kollaboráció

- **Jellemzői:**

- túlzott bürokrácia és szabályrendszer enyhítése,
- a gyors problémamegoldás a túlzott szabályoknak való megfelelés elé kerül,
- megerősödik a csapatmunka, az együttműködés és az érdekek egyeztetése,
- egyén-csapat-cég szintű célok összehangolása,
- küldetés, jövőkép, közös értékek veszik át az eddigi formális kontroll szerepét,
- hangsúlyossá válik a szervezeti kultúra, a szocializáció és a folyamatos megújulásra törekvés szemléletének befogadása fontos,
- felsővezetés mérete csökken,
- irányító réteg csökkenése, átalakulása és tanácsadói, támogatói réteggé.

- **Kulcsemberek:** felsővezetés, középvezetés (célkitűzések, vízió, stratégia, információ, koordináció, ellenőrzés)

- **Szervezet struktúra:** mátrix

- **Krízise:** kimerülés/belső növekedés korlátja → igény a megújulásra

A belső gyarapodás eléri felső korlátját, belső forrásból már nem érhető el további növekedés. (Petrezselyem, 2017.)

6. Szövetség, külső megoldások

- **Jellemzői:**

- más, hasonló méretű cégekkel történő stratégiai szintű összefonódás, vagy holding struktúrába történő szervezés,
- a cél a piaci korlátok átlépése, a tovább terjeszkedés,
- összetett szervezeti megoldások,
- egyesülés és vagyongyarapítás,
- a vezetés vállalatok hálózatát irányítja.

- **Szervezet struktúra:** hálózatos

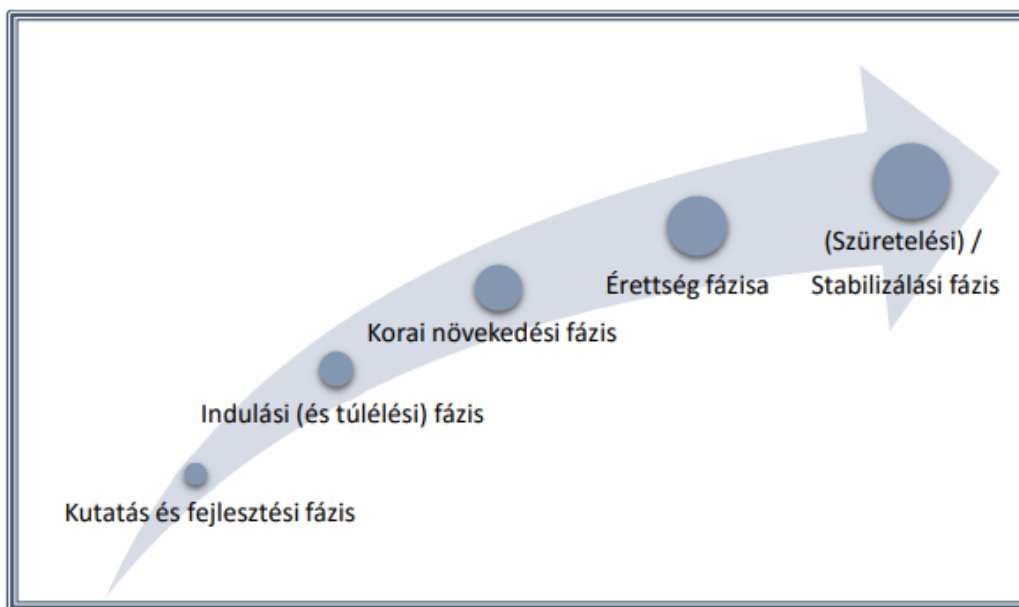
- **Krízise:** identitás krízis → igény az "önazonosságra" és a megkülönböztetethezőségre (Dann, 2013.)

2.6.3. Jeffry Timmons modellje (1990)

Timmons a vállalkozások vizsgálata során egyaránt megfigyelte a belső működésükkel összefüggő életciklusokat, a vállalkozó személyiségét, valamint azok szélesebb környezetét is, mint a sikeresség meghatározó tényezőit. Kutatásai nem csak elméleti alapokat adtak,

hanem vonatkozó, valós, gyakorlati példákat is bemutatott. Timmons a vállalkozások egyik fő mozgatórugójának a vállalkozó személyiségét tekintette.

Elméletében egy 5 szakaszos modellt alkotott meg (4. számú ábra szerint), melyben a korlátlan növekedés lehetősége áll (nyitott végű modell). Egyszerű és általános, ezért érvényes a legtöbb vállalatra nézve, ugyanakkor kevés konkrét tanáccsal szolgál.



3. ábra: Jeffrey Timmons modellje (Horváth, 2016)

1. Kutatás és fejlesztés fázis

A vállalkozás alapítását megelőző 1-3. év.

Egy vállalkozás indulását minden esetben egy jól időzített, lendületes, intenzív ciklus előz meg, melyben ha a vállalkozó rendelkezik elegendő elkötelezettséggel, vállalkozó szellemmel és eltökéltséggel, beindítja saját vállalkozását. Ennek értelmében egy vállalkozás életciklusa már a megalapítását megelőzően elkezdődik a megfelelő és inspiráló termék, vagy szolgáltatás gondolatának megszületésével, a vállalkozáshoz szükséges anyagi- és emberi erőforrás számbavételével. Amennyiben ezek rendelkezésre állnak – Timmons szerint – célszerű egy pilot időszakban felmérni a piac befogadóképességét és reakcióját a vállalkozással kapcsolatban. Ez segítséget nyújthat abban, hogy még a vállalkozás megalapítása előtt felmérhesse a vállalkozó az esetlegesen szükséges módosításokat, továbbfejlesztési igényeket és előképet kapjon a tervezett vállalkozás gazdaságossági mutatóiról is, újraértékelje elképzelését. (Horváth, 2016)

2. Indulási és túlélési fázis

A vállalkozás alapítását követő első 3 év.

Ebben a szakaszban támaszkodik a vállalkozás túlélési esélye a legnagyobb mértékben a vállalkozó személyiségén, mivel az első időszakban elsődlegesen a vállalkozónak kell gondoskodnia a megfelelő kapcsolati háló kialakításáról, mely egyaránt tartalmazza a legmegfelelőbb beszállítók megtalálását és mind a kisebb bevételt eredményező, mind a nagyobb pénzügyi stabilitást nyújtó vevői kör kialakítását. Fontos, hogy kialakítsa és fenntartsa a kétirányú kommunikációt a piaccal annak érdekében, hogy a lehető legrövidebb időn belül észlelje, ha esetlegesen egy termékben, vagy szolgáltatásban módosítania szükséges. Ebben az időszakban csak olyan jellegű és mértékű kockázat vállalható fel, melynek kimenetele nagy valószínűséggel pozitív lesz. Timmons a sikeresség egyik kulcsának tartja azt is, hogy a vállalkozás rendelkezzen egy üzleti- és kockázatkezelési tervvel, melyen végig tud haladni és a tény adatokkal összevetve meg tudja határozni a haladás irányát és mértékét. Egy jól felépített és átgondolt vezetői csapat képes nyomon követni a tervek irányértékeit és hatékonyan beavatkozni, amikor esetleges változtatásra van szükség.

Természetesen a vállalkozás megalapításakor fontos "formális" paramétereket is meg kell határozni: a vállalkozás formája, székhelye, telephelye, a tulajdonosi összetétel, teher- és nyereség elosztás, az alkalmazottak kezdeti létszáma, szükséges biztosítások... stb. (Horváth, 2016)

3. Korai növekedési fázis

A vállalkozás alapítását követő 4-10. év.

Timmons elmélete szerint, ha a vállalkozó és a vállalkozás megfelelő és eredményes alapokat fektetett le a megelőző szakaszokban, akkor a növekvő erőforrásokkal és megrendelési volumenekkel egy idő után más vezetési stílus alkalmazása válik szükségessé. Ebben a szakaszban jelentkeznek először mélyebb és fajsúlyosabb megoldásokat igénylő problémák, úgy mint a kreativitás csökkenése és annak okai, a nem tisztázott feladat- és felelősségi körök, az eddig felívelő, dinamikus fejlődési görbe stagnálása. A harmadik életciklusban jelennek meg először a vállalkozásoknál az élesebb krízishatárok, melyek előzetes jelzéseit érdemes tudatosan szem előtt tartania a vállalkozóknak.

4. Érettség fázisa

A vállalkozás alapítását követő 11-15. év.

A vállalkozás fő célja a profitáló fennmaradás. „Ezen életpálya szakasz pontos tulajdonságai meghatározásának nehézségét a növekedés mértéke okozza. Minél nagyobb a korai

növekedés, annál nagyobb valószínűséggel fordul elő - Timmons szerint - később konfrontáció, mivel sokkal több változó hatás éri a vállalkozásokat, melyek egy idő után összezavarhatják a vállalkozót. Az érettségi fázist így leginkább a tovább haladás módjának és mikéntjének irányvesztése jellemzi, amely aztán egy végső stabilizálási fázisba torkollik.” (Horváth, 2016)

Vállalkozói szemszögből ebben az életciklusban vizsgálni szükséges a partnerekkel fennálló üzleti viszonyok minőségét, valamint a tulajdonosok kiegyensúlyozottságát. Célszerű a vállalkozás minden résztvevőjét – az alkalmazottaktól kezdve a tulajdonosokig - egy csapat tagjaként kezelni és elérni azt, hogy ők is így gondoljanak egymásra és a vállalkozásra. A vállalkozásnak egyaránt figyelemmel kell kísérnie a piacon megjelenő új termékeket/szolgáltatásokat és reagálnia kell rá, valamint a vállalkozás legfőbb termékének aktuális piaci helyzetét. Szükséges-e új stratégiai irányvonal kidolgozása, vagy még sikeresen alkalmazható a gyorsan növekvő piaci stratégia? Ebben a szakaszban célszerű ismételten megvizsgálni a vállalkozás tőkeszükségletét. Fontos tisztázni, hogy a vállalkozás a jelenlegi menedzsmenttel kezelni tudja-e a növekedés irányítását és a vállalat fejlődését.

5. Szüretelési/stabilizálási fázis

A vállalkozás alapítását követő 15. évtől.

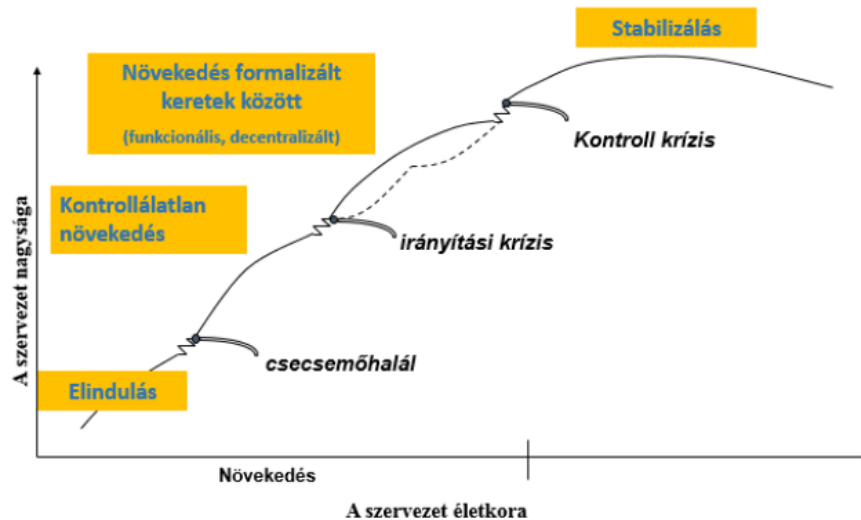
Ebben az életciklusban a vállalkozónak szem előtt kell tartania az utódok/tulajdonosok szempontjából, hogyan biztosított a tulajdonviszonyok kezelése. Kritikus lehet, ha a tulajdonosok, vagy a vezetők körében megjelenik a kiégettség, motiválatlanság, vagy az unalom. A sikeresség érdekében a vállalkozónak továbbra is elkötelezettnek és eltökéltnek kell lennie, hogy valami új értéket teremtsen, a vállalkozói szenvedély nem lankadhat. Stratégiai szempontból fontos kérdés, hogy van-e még eltökéltség az innovációkra és a cég megújítására? Gazdasági szempontból vizsgálandó, hogy visszaszerezhető-e még a profitabilitás és a korábbi befektetések megtérülése. Amennyiben a tulajdonosok már nem akarják/tudják tovább finanszírozni a céget, a tőkehiány feloldására megfontolandó a banki hitel felvétele. „A „szüretelési” stratégia részét képezi a hosszú távú tervezésnek? Mindezen kérdések ebben az életszakaszban joggal merülhetnek fel a vállalkozás életében és az ezekre adott válaszok mutatják meg a vállalkozás továbbhaladásának irányát.

2.6.4. Salamonné Huszty Anna: magyar KKV-k életciklus modellje

Salamonné Huszty Anna a magyar vállalkozások fejlődésének pályáját az 5. számú ábrán található 4 szakaszra osztotta:

- Elindulás

- Kontrollálatlan növekedés
- Növekedés formalizált keretek között
- Megállapodottság, együttműködés



4. ábra: Magyarországi kis- és középvállalkozások növekedési modellje, Forrás: (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)

Elmondható, hogy mind a magyarországi, mind a nyugati gazdaságban működő vállalkozások esetében előfordulhat, hogy – különböző okokból kifolyólag – egy-egy életszakaszt kihagynak, átugranak működésük során. Az életciklus szakaszai nem különülnek el élesen egymástól, az átmenet a megelőzőből a következőbe folyamatos, egyes megelőző jellemzőket a vállalkozás a következő életciklusban egy ideig még magával hordoz. A formalizált működés kialakítása, bevezetése és fenntartása egy hosszabb és fokozatos folyamatként valósul meg, mivel a vállalkozások alapítói csak nehezen és több lépcsőben képesek az irányítást és a hatalmat átadni, a tulajdonosi és menedzseri szerepek – nagyrészt – nem különülnek el egymástól. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)

Elmélete szerint az egyes szakaszokat a következők jellemzik:

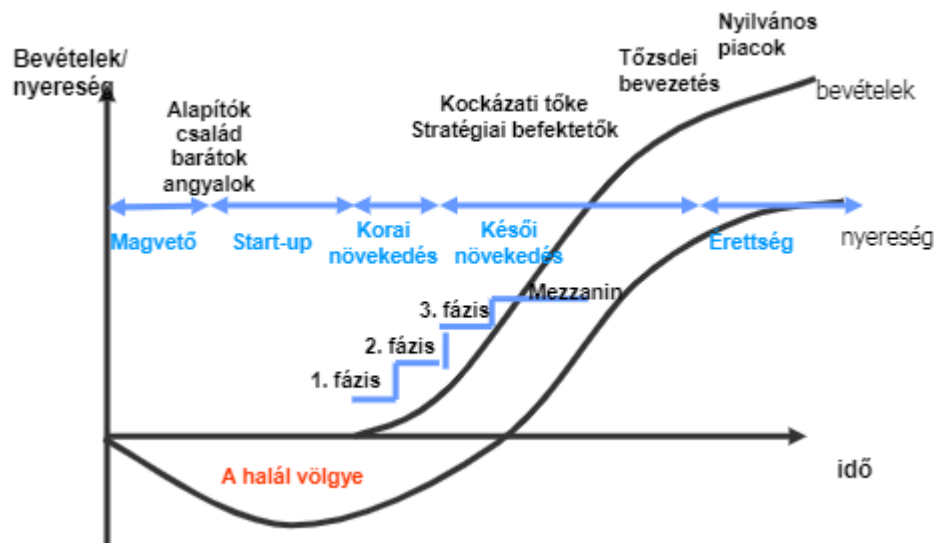
1. **Elindulás:** Az elindulás szakasz éppúgy jellemző a magyarországi kis- és középvállalkozásokra, mint a nyugati országok vállalkozásaira és jellemzői is igen hasonlóak. Ez a szakasz a vállalkozás megalapításával kezdődik, melyet elsősorban szakemberek, vagy vállalkozók alapítanak. Az ötlet megvalósítása áll a középpontban, a feladat és felelősségi körök nincsenek egymástól elhatárolva, "mindenki csinál mindent". A vállalkozó és az alkalmazottak közötti viszony és kommunikáció informális, közvetlen. Ebben a szakaszban a vállalkozás még kis létszámmal működik, nincs formális szervezeti struktúra mögötte. Az elsődleges cél a fennmaradás, az életben

maradás. Krízise a „csecsemőhalál”. A fázis végét és a túlélést a gyors növekedés beindulás jelenti. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)

2. **Kontrollálatlan növekedés:** A kontrollálatlan növekedés fázisban eltérések tapasztalhatók a magyarországi és a nyugati gazdaság vállalatainak életében. Míg a fejlettebb országokban egyértelműen kimondható, hogy ebben az életciklusban a megélhetés biztos, a növekedés rohamosan beindult, addig a hazai vállalkozások életében nem egyértelműen deklarált a kiugró növekedési ütem. Ez az eltérés az alapítás körülményeivel magyarázható, mivel a hazai cégek életében sok esetben az elindulás alapját küldő tényezők adták. Összességében az életciklus jellemzője, hogy a vállalkozások igyekeznek a növekedés útjára lépni, minden üzleti lehetőséget kihasználni és terjeszkedni. Egyértelmű cél az árbevétel növelése is. A menedzsment nem tudatosan és közvetlenül irányít, a vezetés ösztönös, a vállalatnak még nincs stratégiája és a szervezet is informális. A fázis végét az alapítók kifáradása, a nem professzionális menedzsment okozta problémák, illetve a növekvő elégedetlenség és bizonytalanság okozza. Krízise az irányítási krízis. Amennyiben a vállalkozás képes ezeken a nehézségeken sikeresen túllendülni és a felmerülő problémákra hatékony megoldást találni, a következő életszakaszba lép. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)
3. **Irányítás fázis:** Megkezdődik a működés szabályozása és formalizálása. Igyekeznek szabályozott folyamatok mentén működni és formális szervezetet alakítanak ki. Irányítási rendszereket vezetnek be, a folyamatokban megjelenik a szervezethez. Megjelenik az üzleti és stratégiai tervezés. Az irányítás már tudatos módszerek alkalmazásával történik. A cél az árbevétel és a nyereség egyidejű növelése. Az életszakasz 2 lépcsőfoka a funkcionális irányítás, valamint a decentralizált működés. Krízise a kontroll krízis. (Salamonné Dr. Huszty, Csaba, Tímea, András, & György, 2010)
4. **Stabilizálás:** A magyarországi vállalatok esetében még meg nem figyelhető szakasz, így elsősorban külföldi modellek szolgálnak e szakasz feltételezése alapjául.

2.6.5. Szerb László: a finanszírozás életciklusai

Szerb László modelljében 6 db, az életciklusokhoz hasonló fázist különböztet meg (6. számú ábra). Nem csak a növekedés, hanem a hanyatlás fázisait is vizsgálta. A fázisokat a finanszírozási forráslehetőségek alapján különítette el.



5. ábra: Szerb László - Tipikus fejlődési szakaszok és jellegzetes finanszírozási formák az életciklus modellben

(Forrás: (Szerb, 2006))

1. **Magvető fázis:** A vállalkozás ötlete, a termék/szolgáltatás jellegzetességének meghatározása még kialakulóban van. Ebben a szakaszban zajlik a kutatás-fejlesztés, a tervezés és a piac feltérképezése. Nagy a kockázat. Saját tőkén alapul, melynek mértékét, összegét a kutatás- és forrásigény határozza meg.
2. **Induló szakasz/start-up fázis:** Start-up fázisban a terméknek legalább már egy prototípusa rendelkezésre áll, a vállalkozás működik. Amennyiben az alapító tőkéje nem elegendő, jellemzően a külső forrást közeli hozzátartozók, ismerősök, vagy üzleti angyalok biztosítják.
3. **Korai növekedés:** A termék/szolgáltatás végleges formája még nincs kidolgozva, de a vállalkozás már működik és profitot generál. Esetlegesen már alkalmazottakat is foglalkoztat. A finanszírozási igénye ebben a szakaszban megnövekszik. A saját tőkén és az informális tőkén túl üzleti angyalok, illetve a kockázati tőke a finanszírozás fő forrása.
4. **Terjeszkedés/késői növekedés:** A termék/szolgáltatás kiforrott, nagy mennyiségben van jelen a piacon. A vállalkozás alkalmazottakat vesz fel, működésében és felépítésében formalizálásra és hatékony információáramlásra van szükség, az alapító vállalkozónak feladatokat és döntési jogokat kell delegálnia a hatékony és sikeres működés érdekében. Kockázati tőkével biztosítják a finanszírozást.
5. **Érettség:** Ebben az életszakaszban megjelennek a banki hitelek, a tőzsde, mint finanszírozási forrás, így a vállalkozás kitörve akár a hazai keretek közül, nemzetközi céggé is válhat. A további növekedést elsősorban hitelezési forrásokkal biztosítják. A vállalkozás

működése és annak finanszírozása kiegyensúlyozott, a piaci kapcsolatok már kialakultak, azonban a versenytársakkal való harcok élesedése a jellemző.

6. Hanyatlás: Ebben a szakaszban elsősorban a vállalkozás értékesítése történik meg. (Szerb, 2006)

2.6.6. Vecsenyi János: vezetési ciklusok

Vecsenyi János modelljében a vállalat életciklusait a sikeres vezetéshez elengedhetetlen vezetési stílusok szerint különíti el. A vállalkozások működése során a vállalkozók fokozatosan építik ki a vezetési- és irányítási funkciókat és a feladatokat. A növekedéssel azonban számos, eddig ismeretlen nehézség is együtt jár.

A vezetői szerep alapján az alábbi szakaszokat különbözteti meg, különíti el:

- 1. Mindenés vezető:** A vállalkozás életpályájának kezdeti időszakában jellemző. A vezető vállalkozó minden alkalmazottat közvetlenül, személyesen irányít, minden döntést ő hoz meg. Az embereken keresztül éri el az eredményeket. Maximum cc. 25 főig működőképes és hatékony.
- 2. Vezetők vezetője:** Az alkalmazotti létszám bővülésével megszületik az igény arra, hogy a vállalkozás vezetését - a tulajdonos vezető mellett megjelenő - cc. 3-5 főből álló vezetői csapat lássa el. Az alsóbb szintű vezetők végzik a közvetlen, operatív irányítást, akiket a tulajdonos vezető irányít. A tulajdonos vezető az alsóbb szintű vezetőkön keresztül, míg a vállalkozás a vezetőkön és az embereken keresztül éri el az eredményeit. Cc. 25-75 fő között hatékony.
- 3. Rendszerek vezetője:** A szervezet és a feladatok összetettségének növekedésével a vállalkozásban szükség van különböző rendszerek alkalmazására a hatékony és sikeres működéshez. Ekkor a szervezet már több szintű, bonyolult, megjelenik az alá- és fölérendeltség. A felsővezető már nem közvetlenül, hanem a rendszerek, struktúrák és szabályok alkotásával, alakításával irányít (pl.: számviteli, beszerzési, értékesítési, ösztönzési, informatikai ... stb.). A szervezeti célokat rendszereken, vezetőkön és embereken keresztül éri el. Jellemzően 75 fő felett szükséges és hatékony. (Vecsenyi, 2011)

Az egyes szakaszokban nem csak a vezetés módja tér el, hanem más-más vezetői képességekre is van szükség.

Vecsenyi elmélete szerint három képességekategória határozható meg:

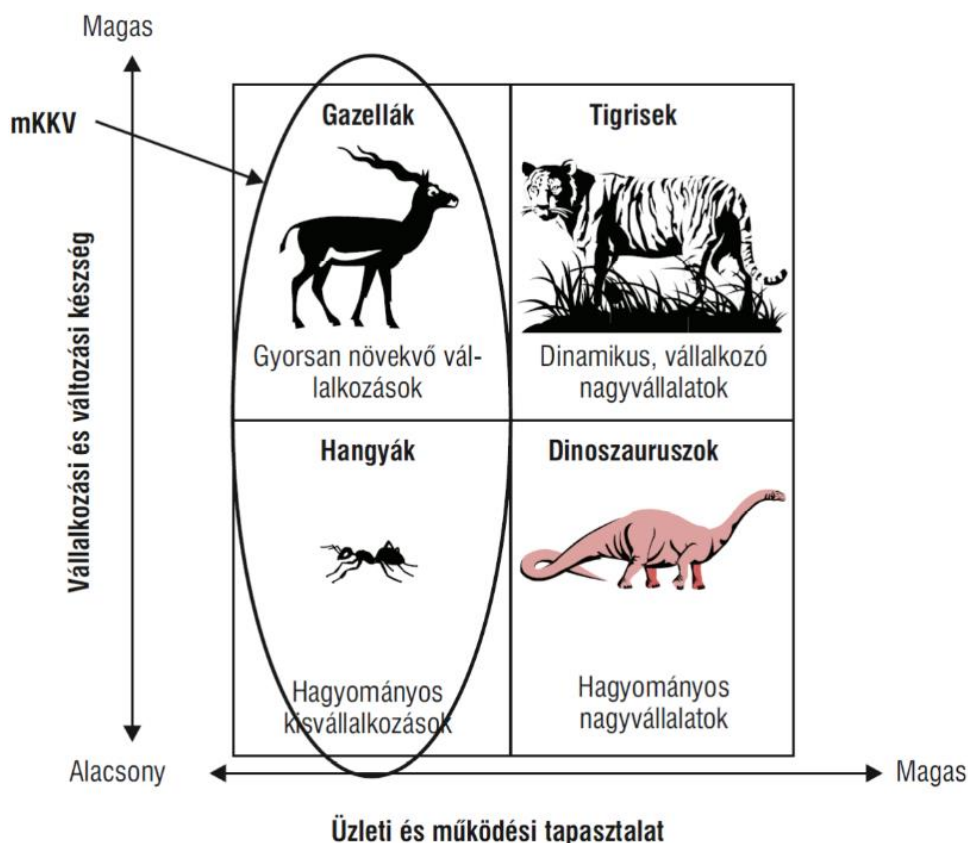
- „*A szakmai, működési felkészültség a vállalkozás alaptevékenységének végzéséhez szükséges tudáselemeket tartalmazza. A vállalkozó az indulásnál hajlamos arra, hogy*

főként a szakmai tevékenység töltse ki az idejét. Kezdetben sok vállalkozó elhanyagolja az üzletirányításhoz szükséges funkciók gyakorlását és a továbblépéshez szükséges alapvető irányítási, működtetési rendszerek kialakítását.”

- „Az **üzletirányítási felkészültség** ahhoz szükséges, hogy a vállalkozást üzleti tevékenységként legyen képes a vállalkozó-vezető irányítani.”
- „A vezetési felkészültség nélkül a vállalkozó-vezető nem lesz képes munkatársaival a kívánt eredményt elérni.” (Vecsenyi, 2011)

2.6.7. Vecsenyi János: magyar vállalatok tipológiája

„A vállalkozások a vállalkozási változtatási hajlandóság és az üzleti-működési tapasztalat alapján különböző viselkedéseket mutatnak.” (Vecsenyi, Kisvállalkozások indítása és működtetése, 2011) Ezek jellemzésére és szemléltető erejének erősítésére Vecsenyi állatneveket alkalmazott: hangyák, gazellák, tigrisek, dinoszauruszok (7. számú ábra). Ezek a típusok a rendszerváltást követően alakultak ki. A vállalatok fejlődésük/hanyatlásuk során léphetnek egyik vagy másik típusba.



6. ábra: A négy vállalkozási alaptípus (Vecsenyi, 1999)

„A vállalkozási és változási képesség azt mutatja, hogy mennyire tud és akar a szervezet alkalmazkodni a változó környezethez új üzleti lehetőségek kihasználásával, működésének átalakításával, kreatív megoldások bevezetésével.

Az üzleti tapasztalat és háttér dimenzió azt fejezi ki, hogy az adott szervezet hány éves szervezeti múltra tekint vissza, és milyen üzleti háttérre: szervezeti és tőketámogatásra támaszkodhat.” (Vecsenyi, 2011)

Hangyák	Gazellák	Tigrisek	Dinoszauruszok
egyéni vállalkozók, mikor- és kisvállalkozások, életforma-vállalkozások	dinamikus, gyorsan növekvő új, reményteljes kis- és közép-vállalkozások	komoly múlttal és háttérrel rendelkező, dinamikus fejlődő nagyvállalatok	stagnáló hagyományos nagyvállalatok
„életformacégek”	„sikertörténetek”	tőkeerős cégek	szocialista nagyvállalatok maradványai
cél: eltartás, megélhetés	cél: növekedés, gyarapodás	cél: stabilitás, növekedés	cél: fennmaradás
önfoglalkoztatás, életmód-vállalkozás	teljesítményorientált beállítottság, belső növekedési és fejlődési késztetés	vállalkozói szellem és szervezet	hagyományos nagyvállalat
kevés tapasztalat	bővülő tapasztalatok	legalább 15 éves múlt	nagy tapasztalat
kis méret	kis méret, mely dinamikus növekszik és a struktúra felé halad	jól szervezett működés, felépítés, divíziók	nagy méretűek
egyszerű szervezeti felépítés, strukturálatlan			felépítésük hierarchikus
a tulajdonos közvetlenül irányít	karizmatikus vezetővel rendelkezik + menedzserek	tudatos és professzionális vezetés, menedzsment, csapatszellem	bürokratikus, központosított
szorgalom, kemény munka jellemzi	bizonytalanságot, sérülékenységet okoz a gyors növekedés	általában több üzletágban működik, több márkával	piaci körülmények között versenyképtelen
korlátozott változási hajlandóság	tudatosság, felkészültség, kitartás, innováció	nyitottság a lehetőségekre, a változásra	megmerevedett szervezet, erős hierarchia
viselkedéstípusok: tudatos és innovatív (20%)	3 alfaja: - birodalomépítő konglomerátumok	2 típusa: - multinacionális cégek leányvállalatai;	minimális növekedés, rugalmatlan,

Hangyák	Gazellák	Tigrisek	Dinoszauruszok
tudatos, de nem innovatív (19%) ösztönös és mérsékelt innovatív (34%) nem tudatos, nem innovatív (27%)	(több üzletágot épít) - összpontosítók (egy üzletágra) - portyázók (minden lehetőséget megragad)	- magyar tulajdonú cégek átalakulása	hiányzik az innovációs hajlandóság
növekedés minimális (a dinamikus növekedésben kockázatot látnak)	dinamikusan, gyorsan növekvő cégek, pozitív, „meg tudjuk csinálni” attitűd	folyamatos növekedés és alkalmazkodás, eredményesen vadászik a lehetőségekre	védett piacokon működhet, mára nagyrészt eltűntek

2. táblázat: vállalat típusok jellemzői (Forrás: (Vecsenyi, 2011), saját szerk.)

3.

Saját vizsgálat

A ZSIVISSZA Bt. a veszprémi 100 bubis szódavíz és a hétdombi karsztvíz gyártója.

3.1. A vállalkozás küldetésnyilatkozata és jövőképe

„Cégünk 2008 óta foglalkozik szikvíz és ballonos víz gyártásával Veszprém belvárosában. Arra törekszünk, hogy minőségi termékeink által kivívjuk és fenntartsuk vásárlóink elégedettségét. Ennek szellemében végezzük munkánkat, kezdve a gyártástól egészen a vevőkkel való kapcsolattartásig.” (Zsivnovszki, 2022.)

Termékeikkel és szolgáltatásaikkal mindenki számára biztosítani szeretnék a tiszta, egészséges és környezettudatos szódavíz, ballonos víz és minőségi borfogyasztást, legyen szó otthoni vagy munkahelyi környezetről.

Fontos számukra, hogy tevékenységükkel emeljék Veszprém város által nyújtott minőségi szolgáltatások színvonalát, támogassák a helyi közösségi és kulturális szervezeteket.

A Balaton-felvidéken hosszú időkre visszanyúló borkészítés és borfogyasztás hagyományához kapcsolódva, minőségi borokat kínálnak és szódavizükkel felengedve ápolják a térség fröccsfogyasztás-kultúráját.

A vállalkozás jövőbeni működése során is kiemelten fontosnak tartják, hogy mind a lakossági, mind az üzleti ügyfeleiket kiváló minőségű, prémium kategóriás és egészséges termékekkel lássák el. A vásárlók részéről érkező észrevételek figyelembe vételével fejlesztik, bővítik a termékkínálatot és a szolgáltatásaikat.

Járműparkuk korszerűsítésével és bővítésével kívánják elérni, hogy a kiszállításokat még inkább a meglévő vásárlóik igénye szerint teljesítsék, valamint a kiszállítási terület lefedettségének növelésével azon ügyfelek számára is lehetővé tegyék a kényelmes, otthonról történő vásárlást, akik eddig üzletüket keresték fel.

Stabilan működő családi vállalkozásként továbbra is, még szélesebb körben szeretnék támogatni Veszprém város közösségi és kulturális szervezeteit és azok rendezvényeit.

A gyártás-technológia fejlesztése által, szódavizük elterjedésével szeretnének hozzájárulni a Balaton-felvidék bor-kultúrája és a minőségi alapanyagokból készült fröccs fogyasztás kultúrájának népszerűsítéséhez.

3.2. Az iparág meghatározása a vállalkozás működése alapján

A családi vállalkozás termék- és szolgáltatáskínálata

- szikvíz 1 literes, vagy 1,8 literes kiszerelésben
- szikvíz 1 literes gasztro palackban, vagy retro üvegben
- ballonos szikvíz 25 literes saválló ballonban
- szűrt, tisztított, csíráztatott szénsavmentes víz 19 literes műanyag ballonban
- vízadagoló gépek bérbeadása, karbantartása, tisztítása
- saválló ballonok átvizsgálása, felújítása és javítása
- ballonthűtő saválló ballonhoz
- Balogh Pince borai (Pécsely/Balatonfüred)
- Fertődi szörpök
- Pepo Papa Tökmagolaj
- GIMOKA Kávék és kávékapszulák

Megcélzott vevőkör

- magánszemélyek
- vendéglátóhelyek
- rendezvények kiállítói/kitelepülői
- cégek
- irodák
- gyárak
- viszonteladók

Versenytársak

- más szikvíz és ballonos víz előállítással foglalkozó vállalkozások
- ásványvizet forgalmazó kereskedők
- háztartásokban használható szódagépet forgalmazó kereskedelmi üzletek

3.3. A ZSIVISSZA Bt. életciklusainak elemzése, illetve értékelése Adizes modellje alapján

3.3.1. Udvarlás (Courtship) életciklus jellemzői a ZSIVISSZA Bt. esetében

A vállalkozás klasszikus „udvarlás” életciklusa némileg eltér a szakirodalomban foglalt jellemzőktől, mivel annak 2008-as alapítása hirtelen jött lehetőség volt, gyorsan kellett dönteni. A volt tulajdonos (Ladányi István EV) nyugdíjba készült menni, szerette volna eladni a vállalkozását. Felajánlotta a lehetőséget a jelenlegi tulajdonos vállalkozónak és nyíltan ajánlotta másoknak is, így annak adta el, aki gyorsabban mondott igent az ajánlatára.

A vállalkozás továbbvitelének ötlete Zsivnovszki Gábor tulajdonos vállalkozóban merült fel első körben, azonban a döntéshozatalban részt vett édesanyja és majdani felesége is, mivel mindenképp szigorúan családon belül szerették volna megoldani az indulást, az anyagiakat, a feladatok felosztását. Mindenki egyaránt lelkesen állt hozzá a vállalkozás elindításához, azonban a tulajdonos vállalkozó (Zsivnovszki Gábor) már jobban belelátott a napi feladatokba, mivel dolgozott az előző tulajdonosnak.

A vállalkozás 2 személyes Bt-ként indult (a tulajdonos vállalkozó és édesanyja), azonban a tulajdonos vállalkozó édesanyja a tőkén és a könyvelésen kívül a vállalkozáshoz napi, operatív, fizikai munkával, feladatellátással nem járult hozzá. A vállalkozás másik fő tevékenységi köre a könyvelés, ő azt a tevékenységi kört hozta a cégbe. A döntéseket egyenrangú félként, mindketten ügyvezető minőségben hozták meg, a tulajdonos vállalkozó a Bt. beltagjaként, édesanyja a Bt. kültagjaként. Zsivnovszki Gábor (továbbiakban tulajdonos vállalkozó, vagy Zsivnovszki Gábor) volt a vállalkozás vezetésében a kockázatvállalóbb beállítottságú személyiség, édesanyja a kételkedőbb, de ez nem okozott feszültséget az indulás során a köztük fennálló bizalmi kapcsolat miatt.

A termék- és szolgáltatási kör már adott volt, mivel az indulást egy korábbi vállalkozás felvásárlása jelentette. A kezdetekkor ugyanazokat a termékeket gyártották és forgalmazták, a meglévő vállalkozás folytatásaként. Ez elsősorban a 25 literes saválló ballonos szóda és kis részben a 2 literes üveges szódavíz volt, melyek a 8. számú ábrán láthatók.



8. ábra: a 25 literes saválló ballonos szóda és a 2 literes üveges szódavíz (Zsivnovszki, 2023)

Induláskor részletes üzleti tervvel nem rendelkeztek, csak egy nagyvonalú, becsléseken és az eddigi tapasztalatokon, az átvett ismereteken alapuló tervet készítettek.

Családon belüli anyagi segítséggel és banki hitellel tudták megvalósítani az indulást, megteremteni az induláshoz szükséges tőkét. A tulajdonos vállalkozó édesanyja biztosította a foglalo összegét, majd a maradék összegre banki hitelt vettek fel. Ez konkrétan a már meglévő vállalkozás megvásárlását jelentette a 9. számú gépekkel és berendezésekkel, felszereléssel, kiszállító autóval, és vevőkörrel együtt.



9. ábra: szikvíz előállításához szükséges gépek, berendezések
(Zsivnovszki, 2023)

A vállalkozás indítása kérdését az döntötte el, hogy a jelenlegi tulajdonos vállalkozó az előző tulajdonossal együtt dolgozott az egyetem mellett, látta a vállalkozás működését, a napi feladatokat, az elérhető bevételt, így jó lehetőségnek tartotta annak megvásárlását és a tevékenység folytatását.

3.3.2. Csecsemőkor (Infancy) életciklus jellemzői a ZSIVISSZA Bt. esetében

A vállalkozás/vállalkozó célja a csecsemőkorban a meglévő vállalkozás tevékenységének továbbvitele volt, majd idővel a bővítése annak érdekében, hogy anyagi biztonságot nyújtson a család számára.

A vállalkozásban ténylegesen 1 fő dolgozott, a tulajdonos vállalkozó, aki egy személyben látta el az ügyvezetői, a szikvíztöltő és a kiszállító feladatokat. A feladatkörök azok lényegi minősége miatt különültek csak el egymástól: a tulajdonos vállalkozó látta el a napi operatív működéshez szükséges fizikai feladatokat, felesége az adminisztratív háttérmunkákat (rendelések kezelése, számlázás... stb.), édesanyja pedig a könyvelést és a hivatalos ügyek intézését.

Az indulás kezdeti tapasztalatai alapján az addigi termékek és szolgáltatások közül egyet sem hagytak el, megtartották és tovább folytatták az összes terméket és szolgáltatást, amelyeket átvettek. Ez volt a vállalkozás alapja, mely már bejáratott, működő gépezet volt. Ezeket később csak bővítették.

Új szolgáltatásként bevezették a házhozszállítást, így számos vevőnek nem kellett már a nyitvatartási időhöz alkalmazkodva felkeresni a telephelyüket, illetve – tekintettel a kisvárosi lét bizalmi légkörére – még csak otthon sem tartózkodnia a kiszállítás időpontjában.

Elsők között bővítették a műanyag flakonos szódás göngyölegek számát, mivel az előző tulajdonos igazán minimális flakonos göngyöleggel dolgozott – megnövelve ezzel a termelés volumenének lehetőségét.

A 10. számú ábrán látható, új címkét terveztek, nevet adtak a termékeknek: „A veszprémi 100 bubis szódavíz”.



10. ábra: A veszprémi 100 bubis szódavíz címkéje
(Zsivnovszki, 2023)

A korábbi tulajdonos nem folytatott házhozszállítást, így nem is rendelkezett ehhez megfelelő mennyiségű felszereléssel. Kezdetben ez az újítás egy nagyon nehezen induló projekt volt. Eldöntötték azt, hogy mely városrészekben szeretnék a házhozszállítást végezni: pl. családi házas környékeken, kis utcákban, nem a legforgalmasabb utcákban, emeletes házaknál egyáltalán nem. Így kialakítottak 2-3 körzetet, amiket a hét adott napjain körbejártak. A kisteherautóra hangkürtöt szereltek, azzal jelezték az adott városrészben a szolgáltató érkezését, jelenlétét (11. számú ábra).



11. ábra: az első kiszállító autó (Zsivnovszki, 2023)

Az legelső nap pontosan 6 üveg szódát adtak el, azonban számtalan alkalommal és emberrel ismertették meg magukat, mutatták be, hogy mit kínál a vállalkozásuk, mennyibe kerül, hogy működik... stb. Ebben az időszakban a vásárlók részére a göngyöleget ingyen adták (csak egy nyomtatványt töltöttek ki arról, hogy kinél, milyen címen, hány darab flakon és rekesz lett otthagyni), mivel a göngyöleg nagyon drága volt ahhoz képest, amennyibe a benne lévő szódavíz került. 1 flakon ára akkor kb. 300,- Ft volt, 1 rekesz kb. 2500,- Ft, míg a szóda 70,- Ft. (A vásárlók megközelítőleg 5.000,- Ft-ért vehettek volna meg 1 rekeszt flakonokkal együtt, míg a szóda értéke ebből 560,- Ft volt.) Azt gondolták, hogy a potenciális vásárlók biztosan nem fizetnének ki ennyi pénzt azért, hogy szódát ihassanak. Emiatt azonban újra és újra pénzt kellett befektetni újabb göngyölegek vásárlásába, hogy pótolják a kiadottakat.

Ezen felül bővítették a kínálatot 1 literes flakonokkal, megcélózva ezzel a vendéglátóhelyeket, akik így sokkal esztétikusabb és dekoratívabb flakonban kínálhatták a szódavizet a vendégeik részére. Ez az újítás hosszú idő elteltével sem hozott extra profitot, azonban a termék megmaradt a mai napig, mivel sok vásárló ezt a kiszerelést favorizálja.

Ebben az időszakban a vállalkozásban állandó jelleggel még mindig csak 1 fő, a tulajdonos vállalkozó dolgozott a napi, operatív, fizikai feladatok elvégzésén. Nem voltak beosztottak, alkalmazottak, azonban hetente 1-2 napon már barátok segítettek be a munkavégzésbe. Az adminisztratív háttérfeladatokat, a beszerzést, számlázást, árajánlatok kérését, készítését és küldését a tulajdonos vállalkozó felesége végezte.

A vállalkozással és munkavégzéssel kapcsolatos tudnivalók, információk közvetlenül, szóban, személyesen hangzottak el.

A döntéseket egy személyben a tulajdonos vállalkozó hozta, azonban hagyatkozott a családtagok és barátok véleményére, esetleges javaslataira.

Külső, szakmai segítséget a vállalkozás működtetéséhez ebben az időben még nem igényeltek.

A vállalkozás pénzügyi teljesítménye egyenletesnek volt mondható, mivel a korábbi vállalkozás vevőkörét is megvásárolták és biztosították számukra folytatólagosan a kívánt termékeket és szolgáltatásokat. Általánosságban igaz volt, hogy ha egy cég -, mely a vevőjük volt, - megszűnt, rövid időn belül jelentkezett helyette egy másik, ami a kieső bevételt pótolta.

A vállalkozás változatlan mértékű bevétellel történő fenntartásához újabb vásárlók, megrendelők felkutatására nem volt szükség, azonban a korábbi tulajdonos vállalkozó a telephelyet -, amelynek egyik épületét a jelenlegi tulajdonos vállalkozó és felesége albérletként lakhatás céljából is bérelt, - meghirdette eladásra. A tulajdonos vállalkozó a tevékenység további folytatásához kénytelen volt a telephelyet is megvásárolni. Ennek megvételéhez újabb hitelt kellett felvennie, melynek törlesztése lekötötte a vállalkozás tevékenységéből származó haszon számottevő részét. A kiadások jelentős mértékű emelkedése a kiszolgáltatottság és bizonytalanság érzését keltették a vállalkozásban résztvevők, tulajdonosok számára, mivel ezzel függő viszonyba kerültek azzal a kevés nagy céggel és gyárral szemben, akik nagyobb mértékű megrendelésekkel látták el őket. Amennyibe ezek a cégek és gyárak felmondták volna a vállalkozással a szerződéses viszonyt, kétségessé vált volna a vállalkozás fenntarthatósága. Ennek áthidalására, részleges megoldásként vezették be a házhoz szállítási szolgáltatást, valamint újabb potenciális megrendelőket, üzleti partnereket kerestek a piacon. A hitel felvételének alapját, vagyis az önrész összegét szülői segítséggel teremtették elő. Ezen kívül folyamatosan szükség volt újabb göngyölegek, eszközök vásárlására, melyeket már a megkeresett és félretett haszonból tudtak megvásárolni. Ebben az időszakban anyagi téren a család minden döntésénél az elsődleges szempont a vállalkozás fenntartása és tovább folytatása volt. Privát célra minimális pénzt költöttek. „*Azt szoktuk mondani, hogy akkor minden pénzünket műanyagra költöttük, és ez körülbelül így is volt.*” – mondta a vállalkozó.

Többször adódtak nehéz időszakok, amik érzelmileg is megviselték a vállalkozás tulajdonosait és a családtagokat. Sokszor a rengeteg befektetett munka nem hozta meg a várt eredményt és volt, hogy új partnerek szerzése helyett inkább a meglévőkből veszítettek. Ennek ellenére a vállalkozás megszüntetésének, vagy eladásának gondolata nem fogalmazódott meg a tulajdonosokban. Minden oldalról (ismerősök, barátok, más cégvezetők... stb.) azt a megerősítést kapták, hogy ne adják fel az elképzeléseiket, legyenek

kitartók és türelmesek, mert idő kell ahhoz, amire egy vállalkozás hozza az elvárt eredményeket.

Ebben az időszakban a legnagyobb kiadást a göngyöleg (szódás rekeszek és flakonok) vásárlása jelentette. Pótolni kellett a házhozszállításnál kiadott göngyöleget, valamint a folyamatos és zökkenőmentes működéshez is nagyobb mennyiségre volt szükség a meglévőnél. A megfelelő mennyiségű göngyöleggel tudtak időt és üzemanyagot spórolni azzal, hogy nem kellett többször fordulnia a kiszállító autónak.

Ebben az időszakban a legnagyobb bevételt a gyárakba és vendéglátóhelyekre szállított saválló ballonok eladása termelte (a gyárakban akkor még a legelterjedtebb védőital a szóda volt), ez jelentette a vállalkozás stabil piacát. Emellett a házhozszállítási szolgáltatást is egyre többen vették igénybe, növekedett a vásárlók száma, ami elégedettségre adott okot.

A tulajdonos vállalkozó folyamatosan és tevékenyen részt vett a vállalkozással összefüggő minden feladatban.

Új vevőket vonzott be a házhoz szállítás esetében, hogy a szolgáltatásba kedvezményeket építettek be (pl. ingyen göngyöleg), kiszámíthatóan és megbízhatóan szolgáltatott (minden héten ugyanazon a napon, hozzávetőlegesen azonos időpontban), valamint kényelmi szolgáltatást is nyújtottak (a kapuig/ajtóig vitték a szódát a vásárlóknak).

A vendéglátóhelyek esetében a vállalkozás vonzerejét a flakonok igényes, rendezett kinézete (új, stílusos és esztétikus címke, tiszta, nem elhasznált göngyöleg) adta, mely a környékbeli versenytársak, szódavíz gyártók és forgalmazók esetében nem volt jellemző.

Csecsemőkorban az egyik legnagyobb nehézséget az jelentette, hogy szinte állandó jelleggel dolgoznia kellett a vállalkozónak és feleségének, nagyon kevés szabadidőt és pihenést engedhettek meg maguknak. Vagy heti 1 szabadnapjuk volt, vagy egy teljes hétvégi kikapcsolódásért nagyon előre meg kellett szervezni a munkát, helyettest találni, betanítani. Ezen kívül szintén számottevő nehézség volt az, hogy bár szükség volt plusz munkaerőre, de egy embert nem tudtak volna teljes állásban foglalkoztatni. Ennek az lett a következménye és megoldása, hogy 2011-ben a vállalkozó felesége feladta a munkáját és csatlakozott a vállalkozáshoz, segített a gyártásban is.

A vállalkozásban a legnagyobb húzóerőt maga a tulajdonos vállalkozó, Zsivnovszki Gábor jelentette. Személyiségéből adódóan olyan természet, aki nagyon nehezen adja fel a terveit és az elképzeléseit, mindig a megoldásra törekszik, sokszor a vesztettnek hitt helyzetekre is - ösztönösen vagy átgondoltan - nagyon jól reagál, nagyon jó problémamegoldó képességgel rendelkezik. Nagy a munkabíró képessége, nagyon jól kezeli az embereket (alkalmazottakat/vásárlókat/cégvezetőket egyaránt), elszánt és céltudatos.

A vállalkozás fenntartásában és folytatásában ebben az időszakban a családi összetartás adta a legnagyobb segítséget. Ha kellett anyagiakkal, ha kellett fizika munkában való segítséggel támogatták a tulajdonosokat, de ugyanez igaz volt a barátokra is. A vállalkozó és felesége 25 éves volt, amikor egy vállalkozás tulajdonosai lettek, így minden segítségre „szükségük” volt a sikeres és eredményes működéshez. Emellett minden sikerélmény (új cég megszerzése, vagy csak egy, a terméküket ért dicséret) újabb lendületet adott.

Kiegészítő, illetve kapcsolt termékként vezették be a PB gáz forgalmazását, de ennek nem lett nagyobb eredménye, nem jelentett számottevő bevételt. Szintén kapcsolt termékként – kézműves, hazai őstermelőktől, kisvállalkozóktól származó - szörpök árusításába is belekezdtek, de ennek sem lett érzékelhető a kereslete.

3.3.3. Gyerünk-gyerünk (Go-go) életciklus jellemzői a ZSIVISSZA Bt. esetében

A 2011-2012-es évre érezték úgy, hogy a vállalkozás anyagi működése stabil, ekkor már folyamatosan tudtak félretenni a bevételből a fennálló kiadások mellett.

A növekedés folyamatosnak volt mondható, de ezt nem érzékelték egyértelműen. Hiába tudták, hogy több szódát adtak el, többet kellett költeni a felszerelésre és alkalmazottra is. Ennek ellenére folyamatosan tudtak pénzt félretenni, mivel felmerült annak az ötlete, hogy nyitnak a telephelyen egy üzletet, ahol termelői élelmiszereket szeretnének forgalmazni, és persze a szódát is meg tudják a potenciális vevők vásárolni a helyszínen. A bővülő piac hozta a növekedést (házhoz szállítás, új partnerek). Bár nem volt kiemelkedően nagy új vásárlójuk (cég vagy gyár), de a vásárlók száma és így a bevétel mértéke is növekedett.

A gyerünk-gyerünk életciklusban a vállalkozás új lehetőséget is talált: megnyert egy meghívásos pályázatot a Magyar Honvédségnél szikvízszállításra, ballonhűtő berendezések és saválló ballonok bérletére, ami elég nagy beruházást igényelt ismét, de már az első szezonban (2016) megtérült a befektetés. Ekkor vásároltak 10 db ballonhűtő berendezést, amit addig nem használtak, illetve új saválló ballonokat. Eredetileg úgy rendezkedtek be, hogy a következő években is a vállalkozás szállít majd ide, de egy kedvezőbb ajánlat miatt erre csak egy szezon idejéig volt lehetőségük.

A feladatok elvégzése között nem volt prioritizálás, nem is igen lehet, mert javarészt egymásra épülnek, vagy egymást egészítik ki.

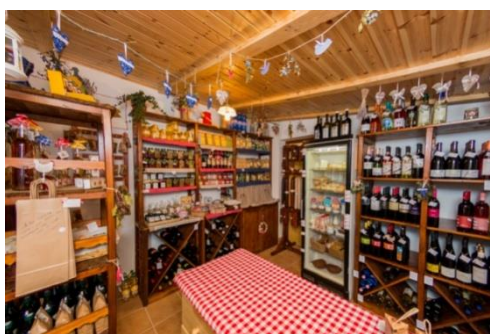
Ebben az időszakban 2 fő dolgozott a vállalkozásban, 2 feladatkörben: egyikőjük a telephelyen végezte a szikvíztöltést és a vásárlók kiszolgálását (a tulajdonos vállalkozó felesége, majd később egy alkalmazott), a másik fő (jellemzően a tulajdonos vállalkozó) végezte a kiszállítást, a kapcsolattartást a meglévő vevőkkel és üzleti partnerekkel, illetve a

vállalkozás megismertetését, tárgyalásokat új partnerekkel (heti 1-2 alkalommal "beugrós" segítség is volt a kiszállításoknál). Ekkor a feladatkörök már egyértelműen elkülönültek egymástól, egyedül a tulajdonos vállalkozó volt az, aki minden feladat végzésében részt vett. Az előző életciklusban bevezetett új termékek és szolgáltatások mindegyike fennmaradt és - kisebb nagyobb bevételt generálva a vállalkozásnak - tovább működött. 2013-ban megnyitották a Portéka Portát a 12. számú ábra szerint, ahol hazai termelőktől származó, elsősorban kézműves élelmiszereket forgalmaztak, de 2015-ben már minimalizálták az árukészletet az eredeti töredékére.



12. ábra: Portéka Porta (Zsivnovszki, 2023)

Bár az ötletet továbbra is jónak találták, nem voltak jártasak ennyire az új dolgok bevezetésében. A tulajdonosok meglátása szerint az üzlet elhelyezkedése (kevésbé forgalmas hely, gyalogosan közlekedők kis száma, parkolóhelyek korlátozott száma a környéken), a marketing teljes hiánya és a termelői áruk magas árfekvése miatt végig veszteségesen működött. A megvásárolt árukészlet nagy része lejárt, a boltban maradt. Ennek kiküszöbölésére a „romlandó” termékeket idővel levették a kínálatról.



13. ábra: Portéka Porta kínálata (Zsivnovszki, 2023)

Új termékeket, szolgáltatásokat vezettek be:

- Vízádagoló berendezéseket és az ahhoz tartozó víztisztító berendezéseket, kannákat vásároltak. Megváltoztak az igények a cégek részéről is, míg korábban a ballonos szódát részesítették előnyben védőitalként, már kezdett elavulni ez a vonal. Ballonos szódával

nagyobb céget már nem lehetett szerezni, így a tulajdonosok felismerték, hogy el kell kezdeniük a ballonos vizes szolgáltatást, hogy versenyben maradjanak.



14. ábra: ballonos vízadagoló (Zsivnovszki, 2023)

- A Magyar Honvédség 2016-os pályázata miatt vásárolt ballonhűtőket rendezvényekre, fesztiválokra kezdték bérbe adni, ami nagyon keresett volt, így a készlet jól kihasználható volt a nyári szezonban.
- Termelői bolt nyitása (Portéka Porta - 2013), ahol a szikvíz mellett elsősorban őstermelőktől származó termékeket árusítottak. (Füstölt termékek, tejtermékek, szörpök, édességek, borok, pálinkák... stb.) Nagy beruházás volt a vállalkozás méretéhez képest, és végig veszteségesen működött. A tulajdonosok hamar felismerték ezt, így 2015-ben az eredeti árukészletet lecsökkentették olyan termékekre, amelyek eltarthatósági ideje viszonylag hosszú és kiegészítő terméként ajánlhatók a szódához.

A tulajdonos vállalkozó mindig nagyon jó viszonyt alakított ki és ápolt az alkalmazottakkal. Ez a viszony talán sokszor túl baráti volt, de ezt nehéz elkerülni egy 2 fős cég esetében, ahol szinte egész nap együtt dolgoznak az emberek. A vállalkozáson belül a hivatalos információk közlése mindig személyesen, szóban történt.

A vállalkozás működését a csapatszellem jellemezte, ami ennél a tevékenységnél nagyon fontos volt, mivel egymásra épülnek a munkakörök. Példaként, ha az alkalmazott a gyártásban lassabban dolgozott a vártnál, akkor az egész napi munkamenetet késleltette.

Ugyanakkor, ha a kiszállításból nem ért vissza időben a szállító, akkor a telephelyen dolgozó gyártó alkalmazott nem tudott időben nekiállni az üres göngyöleg megtöltésének.

A döntéseket a tulajdonos vállalkozó egy személyben hozta, azonban előtte kikérte mind a család, mind az alkalmazott(ak) véleményét, meglátásait.

Ekkor már külső szakmai segítséget is igénybe vettek – a könyvelésen túl, ami a kültág tulajdonos tevékenységi köre – szakmailag nagyon sokat köszönhetek a Györök Kft.-nek, akik egy tapasztalt, második generációs szikvízkészítő cég, és bármilyen szakmai kérdéssel megkereshette őket a vizsgált vállalkozás.

Bár a tulajdonos vállalkozó szeretett volna feladatot delegálni az alkalmazott(ak)ra, hogy vezetői feladatait koncentráltabban és szélesebb körben végezhesse, a vállalkozás kis létszáma miatt erre nem volt lehetősége.

Ebben az életszakaszban a vállalkozás célkitűzése még egy (vagy egy modernebb) szódagép, valamint még egy (vagy egy megbízhatóbb) kiszállító autó vásárlása volt, hogy csökkentsék a szállítójármű esetleges kiesésének kockázatát. A kitűzött cél minden, a vállalkozásban dolgozó szereplő számára egyértelmű és ismert volt.

A vállalkozás folyamatos, nagy teljesítménye és kis létszáma miatt a bevétel és a profit arányát tételesen soha nem vizsgálták, annak ellenére, hogy mindig érezték ennek szükségességét.

Ebben a szakaszban a vállalkozás megszüntetésének gondolata egyáltalán nem merült fel, a fókuszban a folyamatos fejlődés lehetősége állt.

A termékek és szolgáltatások minőségén nem kellett változtatni, mivel azok minősége a vállalkozás életében, a tulajdonosok szemléletében mindig az első helyen szerepelt. Mivel saját terméket forgalmaztak, mindig nagy figyelmet fordítottak a részletekre.

A vállalkozás egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a vízadagoló berendezések bérbeadására és a ballonos víz gyártására. Ez a szolgáltatás és termék kezdte felváltani a cégeknél a ballonos szódát, mint védőitalt, így az eredményes működés érdekében kénytelenek voltak nagyobb hangsúlyt fektetni rá.

A vállalkozás stabil piacát a veszprémi és a környékbeli vállalatok, valamint a házhozszállítás vásárlói jelentették, ebben az időszakban a telephelyen lévő üzletben még nem volt jelentős a vásárlóerő. Ekkor a városban a vendéglátók körében már mindenki ismerte a vizsgált vállalkozást, így többnyire ajánlották egymásnak, és a fesztiválok/rendezvények alkalmával is a vállalkozást keresték meg, ha ezt a terméket és szolgáltatást szerették volna igénybe venni. A ballonos vízadagolók bérbeadása piacát a

tulajdonos vállalkozó a már meglévő kapcsolati tőkéje segítségével kezdte el kiépíteni és tovább bővíteni.

Az időszak egyik legnagyobb nehézsége a „mindenből egy van” probléma volt. A legnagyobb feszültségforrást az jelentette, hogy egy szódagép, egy kiszállító autó, egy alkalmazott és minden fontos berendezésből egy van, amit folyamatosan használtak. Valaminek a tartós kiesése elképzelhetetlen volt, vagy azonnali megoldást követelt. Példaként, ha valami probléma adódott a kiszállító autóval, akkor azonnal bérelni kellett egy erre alkalmas másik járművet. Ha a szódagép nap közben elromlott, leállt, akkor azt azonnal meg kellett javítani, ami felborította az egész napi munkamenetet. Ha az alkalmazott beteg lett, akkor nem volt egy másik ember, akit helyettesíthette volna, így a tulajdonos vállalkozónak kellett megoldani és elvégezni 2 ember munkáját. Ezen kívül – a mai napig – problémát jelent, hogy a tulajdonos vállalkozónak a napi elvégzendő, operatív munkája mellett nem jut elég ideje a vállalkozás részére új ügyfelek/cégek felkutatására. Szükség lenne plusz egy alkalmazottra, de a vállalkozás még nem termeli meg ennek a költségét.

A vállalkozás húzóerejét továbbra is a tulajdonos vállalkozó, Zsivnovszki Gábor jelentette, aki az adódó problémákat mindig higgadtan és sikeresen oldotta meg. A vállalkozás fenntartásában nagy segítséget jelentett továbbá, hogy az akkori alkalmazott nagyon megbízható és lojális volt a vállalkozással szemben, mindig lehetett rá számítani, illetve támaszkodni, pozitív szemlélete segítette a zökkenőkön való tovább haladást.

3.3.4. Serdülőkor (Adolescence) életciklus jellemzői a ZSIVISSZA Bt. esetében

A serdülőkorban a tulajdonos vállalkozó részlegesen már delegált le feladatokat az alkalmazottak felé. Tette mindezt abból a célból, hogy legyen legalább egy (de hosszú távon inkább kettő) olyan alkalmazott, aki egyedül is képes elvégezni a napi feladatokat (gyártás, kiszállítás, vásárlók kiszolgálása, reklamációk kezelése...). Ennek kivitelezéséhez azt találta megoldásnak, ha az alkalmazottak is belelátanak, majd megtanulnak minden kapcsolódó feladatot, hogy a későbbiekben egyedül is meg tudják oldani, el tudják végezni azokat. Ebben az időszakban talált a vállalkozás egy olyan alkalmazottat, akinek a vállalkozás tevékenységi körében volt már korábbi munkatapasztalata, így a feladatátadásra és –átvételre alkalmas volt.

A feladatok átadása során a tulajdonos vállalkozó figyelembe vette/veszi, hogy melyik feladathoz rendelkezik az adott alkalmazott megfelelő készségekkel, képességekkel, illetve személyiségbeli beállítottsággal, melyek azok, amiket gond nélkül el tud végezni. Igyekszik ezt úgy kivitelezni, hogy az alkalmazott se érezze „tehernek”, vagy olyan feladatnak, amit

kénytelen elvégezni bármennyire is távol áll tőle. Nyilvánvaló cél, hogy az alkalmazott munkaerő szeressen a vállalkozásban dolgozni, mivel így várható el tőle odaadó, lojális hozzáállás a cég felé.

Átadásra került a házhozszállítási szolgáltatás szinte teljes mértékben, mivel a több éves munka "eredményeként" ez volt úgymond a "legterheesebb" feladat a tulajdonos vállalkozó számára, nagyon sok időt és energiát igényelt a vásárlókkal történő egyszemélyes kapcsolattartás. Ezt a feladatot már korábban is szeretne volna az akkori alkalmazott számára átadni, azonban ő nem volt jártas és magabiztos a kiszállító kisteherautó vezetésében. Az ügyvezetői és döntéshozói feladatkör azonban teljes mértékben a tulajdonos vállalkozónál maradt. Ennek eredményeként, az alkalmazottak személyiségének és képességeinek ismeretében – a tulajdonos vállalkozó megítélése szerint – már az első körben sikerült az optimális feladat-leosztást meghatározni, így később nem kellett azon változtatni.

Ebben az időszakban 3 fő dolgozott operatíván a vállalkozásban:

- A tulajdonos vállalkozó látta el az ügyvezetői feladatokat, részben végezte a kiszállítást és gyártást, valamint a vízadagolók szervizelését.
- A teljes munkaidős alkalmazott a gyártásban, a kiszállításban és a telephelyen történő kiszolgálásban vett részt.
- A nyári szezonban, heti 1-2 alkalommal alkalmi munkavállaló segített be a megnövekedett kiszállítási igények teljesítésében.

A feladatkörök egyértelműen nem különültek el egymástól, hiszen a feladatátadás lényege az volt, hogy ne csak a tulajdonos vállalkozó legyen képes ellátni egy adott feladatot, így továbbra is igaz volt, hogy mindenki részt vett minden feladat elvégzésében – kivéve az ügyvezetői feladatok.

A fejlődés ütemében ebben az életciklusban lassulás volt érzékelhető, nehezebbé vált a munkavégzés, mivel bár a vállalkozás minden tagja elkötelezetten és keményen dolgozott, látványos eredmények nem jelentek meg. A gond nélküli tovább működés rengeteg munkát és energiát igényelt.

Egyértelműen megfogalmazódott az, hogy a fejlődést, a növekedést lassítja a helyhiány, a vállalkozás első telephelye – mely a 15. számú ábrán látható melléképület és annak behajtója - kicsi, korlátozott mérete már nem tette lehetővé a gyors és hatékony munkavégzést.



15. ábra: a vállalkozás első telephelye (Zsivnovszki, 2023)

A fejlődést lassította továbbá, hogy a helyi önkormányzat nem támogatta a vállalkozás bővítését – a szomszédos, önkormányzati tulajdonú telek vállalkozás részére történő eladásával – a környéken lakókra hivatkozva, mely konfliktushelyzetet eredményezett a helyi lakók és a régóta ott működő vállalkozás között. Az indokok között szerepeltek a megnövekedett forgalom, valamint a parkolási nehézségek.

Mindezek megerősítették azt, hogy a vállalkozás további növekedéséhez elengedhetetlenül szükséges egy arra alkalmas, megfelelő és új telephely létesítése.

A jelenlegi helyzetben a vállalkozás növekedését nagyban segítette, hogy az új alkalmazott rendelkezett a tevékenységi körben szakmai tapasztalattal, sokkal gyorsabban sajátította el a szükséges ismereteket, egyre több feladatot lehetett rábízni, munkáját megbízhatóan és szakszerűen végezte, lecsökkentve ezzel a korábban szükségesnek ítélt vezetői ellenőrzés időigényét. A tulajdonosok és az alkalmazottak között a viszony baráti jellegű volt, az alkalmazottak majdhogynem családtagnak számítottak. A hivatalos információk közlése, a feladatok kiadása továbbra is közvetlenül, személyesen és szóban történt. Növekedett továbbá a vásárlók száma, egyre többen keresték fel a telephelyen kialakított üzletet vásárlási szándékkal.

A vállalkozás megpróbálkozott a házhozszállítási terület kiterjesztésével Veszprémen túl a környező településekre (Bánd, Márkó), melyet megelőzően szórólapon reklámozták a lehetőséget az ott élőknek. Hamar felismerték azonban, hogy ez nem működött nyereségesen, sok időt vett igénybe, nagyobb távolságra kellett szállítani, melyhez mérten elhanyagolható volt az ebből származó bevétel mértéke, így 8-10 hónap elteltével ezt a szolgáltatást megszüntették.

A vállalkozást érintő döntések meghozatala még mindig a vállalkozáson belül maradt, kikérve a vállalkozásban résztvevők véleményét, meglátását és ötleteit. Külső tanácsadót az egyes felmerült kérdések megválaszolására nem vettek igénybe.

A vállalkozáson belüli konfliktusokat az ügyvezető, tulajdonos vállalkozó mindig konstruktívan, higgadtan és megértő attitűddel kezelte, legfontosabb célnak a probléma megoldását, kiküszöbölését tartotta. Ennek köszönhetően soha nem alakult ki jelentős konfliktus, mert még a felmerülése kezdetén meg lett oldva, megbeszélve.

Ebben az időszakban a vállalkozás az eredményes működés biztosításához már külső segítséget is igénybe vett. Egy pályázatíró cég megbízásával sikeresen pályáztak egy GINOP pályázaton, melynek eredményeként sikerült beszerezniük egy szikvíz gyártó gépet és letöltő pultokat. Régóta az egyik fontos céljuk volt, hogy rendelkezzenek egy modern, megbízható szódagéppel, ezt ekkor sikerült is elérniük. Ebben az időszakban kezdtek tudatosan figyelmet fordítani a marketing tevékenységre. Szerződtek egy céggel, mely komplex megoldásokat kínált média, PR és IT területen, melynek keretében frissítették a cég arculatát: új logót terveztek (16. számú ábra), saját weboldalt (<https://100bubisszoda.hu/>) és Facebook profilt készítettek a vállalkozásnak, Facebook és Google reklámkampányokat indítottak.



16. ábra: új logó (Zsivnovszki, 2023)

Mivel kinőtték a meglévő telephelyüket, nagyon kis helyen végezték a munkát -, amely már egyértelműen a teljesítmény rovására ment -, így a vállalkozás aktuális célkitűzésévé az vált, hogy a céget elköltöztessék egy megfelelő méretű és infrastruktúrával rendelkező helyre. Tekintettel arra, hogy elég speciálisak egy szikvízüzem igényei, így nehéz lett volna megfelelő bérleményt találni (és nem is akartak függő viszonyba kerülni a bérbeadótól), így elsősorban vásárolni szerettek volna. Sokáig tartott a keresés, több lehetőséget is megvizsgáltak, folyamatosan nyitott szemmel jártak, de még így sem találtak megoldást igen

hosszú ideig. Ez a célkitűzés a vállalkozásban résztvevő minden szereplő számára ismert és egyértelmű volt. Ebben az életciklusban a vállalkozás megszüntetésének vagy eladásának gondolata már egyáltalán nem jelent meg, egyértelmű és világos cél volt a tovább folytatás, a növekedés és fejlődés lehetőségének megteremtése.

A vállalkozás működését negatívan és érzékelhetően érintették a kisebb piacvesztések, valamint a munkabér költségek jelentős mértékű növekedése (egy külföldi állásajánlat miatt drasztikusan meg kellett emelniük az alkalmazott fizetését, hogy ne veszítsék el).

Pozitív és érzékelhető változást jelentett a vállalkozás életében ebben az életszakaszban, hogy sikerült vennünk egy új kiszállító teherautót, ami szintén régóta az egyik fontos céljuk volt („mindenből egy van” probléma). A vállalkozás így már rendelkezett egy új, megbízható és modern teherautóval – mely a 17. számú ábrán látható –, nem kellett tovább aggódniuk amiatt, hogy mikor romlik el javíthatatlanul a régi. Az új autón megjelent a vállalkozás reklámja is, aminek szintén érzékelhető volt a pozitív hozadéka.



17. ábra: új kiszállító autó az új arculati elemekkel ellátva (Zsivnovszki, 2023)

Mellette megtartották a régi kiszállító járművet is, így az a cél is megvalósult, hogy egyszerre kettő autóval, két ember kétfelé tudja egy időben végezni a kiszállítást. Mivel erre csak szezonálisan volt szükség, így egy idő után az a döntés született, hogy a régi járműtől megválik a vállalkozás (olcsóbbnak bizonyult a kiemelt időszakokban esetlegesen plusz járművet bérelni, mint egész évben kettő járművet fenntartani).

A termékek és szolgáltatások minősége ebben az időszakban állandó és kiváló volt, azokat a vevők teljes elégedettséggel vették igénybe.

A legnagyobb hangsúly még mindig a vízadagoló és a ballonos víz értékesítésén volt, mert ebből származott a bevétel jelentős része.

A vállalkozás piacában változásként lépett fel, hogy egyre nagyobb részét alkották az egyéni vásárlók (házhozszállítást igénylők és az üzletben vásárlók együttesen).

A vállalkozás hatékonysága egyértelműen és észrevehetően pozitív irányba fordult. Ekkor a vállalkozás tulajdonosai már elég tapasztaltak voltak ahhoz, hogy bizonyos esetekben, próba/pilot időszak nélkül eldöntsék, hogy érdemes-e egy munkát elvállalni, vagy nem. A hatékonyságra törekvés volt az elsődleges szempont. Ennek példája, hogy akármilyen jól hangzott egy bizonyos rendezvény vagy fesztivál, már előre meg tudták becsülni a belőle származó bevételt, így megtehették, hogy nem vállalnak el minden adódó lehetőséget.

A Facebook és Google kampányok, az új weboldal és a kiszállító járművön megjelent reklám egyre több új vevőt generált.

Az időszak legnagyobb nehézsége továbbra is a meglévő telephely szűkössége volt. Hiába volt készleten jóval több rekesz és saválló ballon, azok nem fértek el a telephelyen, így nem tudták őket kihasználni (egy külső helyszínen lévő raktárban tárolták). Ennek köszönhetően többet kellett fordulni egy napon belül, gyorsabban kellett tölteni... stb.

A vállalkozás fenntartásában és folytatásában nagy segítség volt, hogy mind az állandó, mind az időszakos, szezonális alkalmazottakkal együtt egy nagyon jó csapat, nagyon jó társaság alakult ki, akik jól összedolgoztak és segítették egymást a munkában. Emellett a fókusz a telephely költözésén volt, sokat beszélgettek arról, hogy mennyi minden lesz jobb és könnyebb, ha végre sikerül elköltöztetni a telephelyet.

3.3.5. Férfikor (Prime) életciklus jellemzői a ZSIVISSZA Bt. esetében

A vizsgált vállalkozás – a tulajdonosok megítélése szerint – jelenleg a férfikorban van.

Belső működése – a korábbi időszakhoz képest – alapvetően nem változott.

Hosszas keresgélés után sikerült egy megfelelő beosztással, elhelyezkedéssel és infrastruktúrával rendelkező telephelyet megvásárolni, ahol külön helyiségeket tudtak kialakítani a gyártás, a vevőkiszolgálás („üzlet”), a szerviz, az iroda, valamint az alkalmazottak részére. A 18. ábrán szereplő új telephely olyan helyen van, melynek a gyalogos forgalma nagyobb az előzőnél, autóval könnyebben megközelíthető és a parkolásra is több lehetőség van.



18. ábra: új telephely (Zsivnovszki, 2023)

Új célként fogalmazódott meg plusz egy alkalmazott felvétele, aki ugyanúgy el tudná végezni az összes feladattípust, így mindenre bevethető/alkalmazható lenne. Ebben az esetben a tulajdonos vállalkozónak jóval több ideje lenne az ügyvezetői feladataira, üzletek kötésére, új piacok felkutatására és megszerzésére. További célként új termékek/szolgáltatások bevezetését fontolgatják, hogy még több lábon álljon a vállalkozás (pl.: pi-víz, kis kiszerezésű ballonos víz). Ezek az új és aktuális célkitűzések a vállalkozásban dolgozó minden résztvevő számára ismertek, világosak.

Jelenleg a vállalkozásban 3 fő dolgozik aktívan, operatív szinten:

- a tulajdonos vállalkozó az ügyvezetői feladatokat látja el, részt vesz a gyártásban és a kiszállításban, szükség esetén kiszolgálja a vevőket a telephelyen kialakított üzletben és végzi a gépek és berendezések szervizelését,
- a teljes munkaidőben foglalkoztatott alkalmazott végzi a gyártási feladatokat és a kiszállítást, valamint kiszolgálja a telephelyre érkező vevőket,
- a tulajdonos vállalkozó felesége alkalmazotti jogviszonyban részt vesz a gyártásban, szükség esetén kiszolgálja a vevőket a telephelyen kialakított üzletben, végzi az adminisztrációs és számlázással kapcsolatos feladatokat.

A feladatok között már elkülönülnek olyanok, amiket csak egy-egy munkavállaló végez, azonban vannak olyanok is, amelyeket mindenki el tud látni és szükség esetén – a hatékonyság érdekében – el is végez.

A vállalkozás még csak rövid ideje működik a jelenlegi telephelyen és feladat leosztás szerint – és lépett a férfikorba -, így még nem tartósan, de már érzékelhető a fejlődés. Lassító, hátráltató tényezők még nem merültek fel.

A telephely 2023-as költözése jelentősen hozzájárul a növekedés elindulásához. Az addigi összesen kb. 30m² helyett lett egy 83m²-es épület, (gyártás és üzlet – 20. ábra) és egy 70m²-es melléképület (raktár, szerviz és iroda funkcióval), amit a vállalkozásban részvevő tulajdonosok alakítottak ki a tapasztalataik alapján úgy, hogy az a legjobban megfeleljen az igényeiknek.



20. ábra: új üzlethelyiség (Zsivnovszki, 2023)

A telephely költözése a helyben történő kiszolgálásra, az üzletre is jó hatással volt. A városrész egyik legforgalmasabb utcájába költöztek, így könnyen megtalálhatók mind a régi, mind az új vásárlók számára. Ennek hatására a forgalom folyamatos növekedése figyelhető meg úgy, hogy még el sem indult a vállalkozás legforgalmasabb időszakának számító nyári szezon az új helyszínen.

Az üzlethelyiség kínálata is bővítésre került: az eddigi kínálatot jelentő szörpök és borok mellett olasz kávékat kezdtek el forgalmazni, melynek az első fogadtatása pozitív volt. Ezen felül a 19 literes vizes ballon mellett elkezdték a 1 l literes változat, valamint az ehhez tartozó kézi és elektromos pumpák forgalmazását elsősorban a lakossági ügyfeleket, vásárlókat megcélozva.

A vállalkozáson belül a tulajdonos vállalkozó viszonya az alkalmazottakkal nem változott, a légkör továbbra is baráti, az alkalmazottakra kollégákként és nem beosztottakként tekintenek. A hivatalos információk átadása személyesen, közvetlenül, szóban történik a vezetés és az alkalmazottak között. A csapatszellem továbbra is fennmaradt és fennáll, mivel

ez a mentalitás elengedhetetlen a sikeres működéshez a különálló feladatok összekapcsolódása, illetve egymásra épülése miatt.

A változások bevezetése és fenntartása könnyen és rugalmasan zajlott, tekintettel a jó csapatszellemre, a vállalkozás kis létszámára és vállalkozásban résztvevők közvetlen, személyes kapcsolatára, valamint elkötelezett személyiségükre.

A vállalkozás működése stabil, megbízható, a telephelyváltozás hatására a vásárlók, illetve az üzleti ügyfelek száma nem csökkent, sőt előzetes becslések alapján növekedés várható.

A döntéseket változatlanul a tulajdonos vállalkozó hozza, azonban továbbra is figyelembe veszi és meghallgatja a vállalkozásban résztvevők véleményét, tanácsait és ötleteit.

A vállalkozás több eszközzel is igyekszik motiválni az alkalmazottakat a jó teljesítményre. Ilyenek a kiszámíthatóság, megbízhatóság és az elégedettségre okot adó mértékű fizetés; a korrekt és kényelmes munkakörülmények megteremtése; rugalmas időbeosztás biztosítása (hirtelen felmerülő szabadságigényeket a legtöbb esetben a kollégák összefogásával biztosítani tudják), családtagként tekintenek a munkatársakra és úgy is viszonyulnak hozzájuk.

A tulajdonos vállalkozó elsődleges célja ebben az életszakaszban a nyereség növelése, másodlagosan pedig az, hogy a vállalkozás időszakosan tudjon önállóan működni az ő személyes jelenléte nélkül is.

A jelenlegi helyzetben a vállalkozás számára az egyik legnagyobb kihívást a jelentősen megnövekedett energiaárak jelentik (közel tízszeresére emelkedett az energiafogyasztás költsége). Ennek ellenére a vállalkozás megszüntetésének, vagy eladásának gondolata a tulajdonosokban továbbra sem merült fel, pozitívan tekintenek a jövőre és tevékenyen várják a jelen életszakaszban bevezetett újítások hatásait.

3.3.6. Ősz (The fall) – megállapodottság életciklus jellemzői a ZSIVISSZA Bt. esetében

A tulajdonos vállalkozó megítélése szerint a vállalkozás még nem lépett be a megállapodottság szakaszába, jelenleg is a férfikorban működik. A szakirodalom áttekintése alapján – meglátásom szerint – ez az életciklus valóban nem jött még el.

4.

Következtetések, javaslatok

4.1. Kvalitatív SWOT mátrix készítése és kiértékelése

S-O stratégiai akciók	S-T stratégiai akciók
kiszállítási terület növelése	márkanév erősítése
kiszállítási költségek alacsonyan tartása (megfelelő útvonalterv összeállítása)	vásárlói hűség erősítése akciókkal, hűségprogramokkal
rendezvények, fesztiválok kiszolgálása	termékkínálat bővítése
szóda és a fröccs népszerűsítése speciális ajánlatokkal turisták részére	speciális (pl. retro, gasztro) termékek kínálata
kiszállítás gyakoriságának növelése	pályázatokon való részvétel, aktív pályázatfigyelés
W-O stratégiai akciók	W-T stratégiai akciók
kiszállító járművek mennyiségének/minőségének növelése	gyártási technológia fejlesztésével a termelési mennyiség növelése
hirdetések, reklámok számának növelése a helyi médiában	gyártási technológia fejlesztésével az eladási ár csökkentése
aktív megjelenés és jelenlét a közösségi médiában	vásárlási módok bővítése (interneten, mobil applikáción keresztül)
alkalmazottak számának (akár részmunkaidőben történő) növelése pl. gyakornokokkal	kedvezményezett körök kialakítása (pl. nagycsaládosok, nyugdíjasok... stb.)
helyi fogyasztási, kóstolási lehetőség kialakítása (akár szezonálisan)	

4.2. A szervezet célkitűzéseinek azonosítása, akcióprogramok megfogalmazása

Javasolt akcióprogramok, amelyeket a jövőben a választott vállalkozásnak lehetősége van megvalósítani egy konkrét stratégiát követve.

Stratégiai típus (vállalati szintű és üzletági szintű)	Széleskörű akcióprogramok	Mutatószám/mérés
vállalati szintű	kiszállítási terület növelése	kiszállítás terület mérete
vállalti szintű	alkalmazottak számának (akár részmunkaidőben történő) növelése pl. gyakornokokkal	kiszolgálási/megrendelési teljesítés száma, időszükséglete
üzletági	gyártási technológia fejlesztésével a termelési mennyiség növelése	kiszolgálási/megrendelési teljesítés száma, időszükséglete
üzletági	gyártási technológia fejlesztésével az eladási ár és előállítási költség csökkentése	vásárlók számának növekedése

Széleskörű akcióprogram:		kiszállítási terület növelése		
Specifikus akcióprogramok	Cél	Felelős személy	Határidő	Erőforrás igény
jelenlegi kiszállítási körön belül lévő, üzleti viszonyban még nem álló vendéglátó egységek, irodák, gyárak felkutatása és felkeresése	ügyfélkör maximalizálás a jelenlegi kiszállítási körön belül	ügyvezető/tulajdonos vállalkozó	terjeszkedésről szóló döntést megelőzően, az új ügyfeleknek tett ajánlatok/termékcsomagok érvényességi idejéig	1 fő - vevői kapcsolatrend szer
fennmaradó termelési kapacitás kiszámítása	bővítési lehetőség kiszámítása: a szabad termelési kapacitás mértéke hozzávetőlegesen megadja, hogy mekkora területi bővülést bír kiszolgálni a vállalat	ügyvezető/tulajdonos vállalkozó, vagy a feladatra dedikált, a jelenlegi tevékenységre széles körű rálátással bíró alkalmazott/másik tulajdonos	jelenlegi kiszállítási körön belül lévő, új ügyfeleknek tett ajánlatok/termékcsomagok érvényességi idejét követően, az új vevőkör méretének és fogyasztási kapacitásának ismeretében	1 fő gyártási technológia, szállító jármű(vek)
maximális termelési kapacitás emberi-erőforrás szükségletének meghatározása	bővítési lehetőség kiszámítása: annak meghatározása, hogy a megnövekedett, illetve a maximális termelési kapacitás biztosításához esetlegesen szükséges-e és milyen munkaidővel további alkalmazott(a k) felvétele	ügyvezető/tulajdonosok	fennmaradó termelési kapacitás kiszámítását követően azonnal	1 fő gyártási technológia, szállító jármű(vek) képzettség, tapasztalat eredménytart alék

Széleskörű akcióprogram:		kiszállítási terület növelése		
Specifikus akcióprogramok	Cél	Felelős személy	Határidő	Erőforrás igény
kiszámítani, hogy mekkora értékesítés növekedés esetében éri meg a vállalkozásnak plusz munkaerőt foglalkoztatnia és milyen munkaviszonyban (teljes-/részmunkaidő)	bővítési lehetőség realitásának és módjának meghatározása	ügyvezető/tulajdonosok	fennmaradó termelési kapacitás és az emberi-erőforrás szükséglet kiszámítását követően azonnal	1 fő szervezeti struktúra eredménytartó alék
plusz kiszállítási járműigény felmérése (esetlegesen csak igényjelleggel, a szükséges időszak meghatározásával)	kiszámítani, hogy a megnövekedett kereslet zavartalan és továbbra is dinamikus ellátásához szükséges-e plusz szállító jármű	ügyvezető/tulajdonosok	területi terjeszkedésről született pozitív döntést követően azonnal	1 fő eredménytartó alék
Szórólapozás a jelenlegi kiszállítási körön belül és kívül	a termékek és szolgáltatások szélesebb körű ismertetése, területi lefedettség és az ügyfélkör növelése	ügyvezető/tulajdonos, alkalmazottak, közvetített, alkalmi munkaerő (pl. diákok)	területi terjeszkedésről született pozitív döntést követően azonnal	1 fő szervezeti struktúra elkötelezettség
jelenlegi kiszállítási körön kívül lévő, üzleti viszonyban még nem álló vendéglátó egységek, irodák, gyárak felkutatása és felkeresése	a termékek és szolgáltatások szélesebb körű ismertetése, területi lefedettség és az ügyfélkör növelése	ügyvezető/tulajdonos, alkalmazottak, közvetített, alkalmi munkaerő (pl. diákok)	területi terjeszkedésről született pozitív döntést követően azonnal	1 fő szervezeti struktúra vevői kapcsolatrendszer elkötelezettség

4.3. "Kontrolling rendszer" bevezetése

A vállalkozás folyamatos, nagy teljesítménye és kis létszáma miatt a bevétel és a profit arányát, valamint a haszon mértékét tételesen soha nem vizsgálták, annak ellenére, hogy mindig érezték ennek szükségességét. Ennek aktualitását adja az is, hogy a vállalkozás a 2023-as évben egy új és nagyobb telephelyre költözött, újabb gyártóegységeket szereztek be, melyek azon felül, hogy nagyobb termelési kapacitást jelentenek, a fenntartási költségek várható emelkedését is eredményezik.

Tekintettel a fentiekre, javasolnám egy tételes kimutatás készítését, mely külön vizsgálná az egyes szolgáltatások (a telephelyen lévő üzlethelyiségben történő értékesítés, a házhoz szállítás lakossági ügyfelek részére, a kiszállítás vendéglátóhelyek részére, kiszállítás üzleti partnerek (irodaházak, gyárak, üzemek) részére, szikvíz biztosítása időszakos rendezvények és fesztiválok idejére, valamint a szervíz szolgáltatás... stb.) esetében a ráfordítások és a bevételek mértékét, hogy egyértelműen azonosítható legyen, van-e közöttük veszteséggel működő szolgáltatás. Ezen felül megállapítható lenne, hogy mely szolgáltatás fejlesztésébe érdemes a jövőben befektetni, tőkéletesíteni.

4.4. Erőforrás szükséglet vizsgálata

A mélyinterjúból egyértelműen kiderült, hogy – hosszú ideje, illetve a mai napig – problémát jelent, hogy a tulajdonos vállalkozónak a napi elvégzendő, operatív munka mellett nem jut elég ideje a vállalkozás részére új ügyfelek/cégek felkutatására. Szükség lenne plusz egy alkalmazottra, de a vállalkozás még úgy érzi, nem termeli meg ennek a költségét. A jelen dolgozat 4.3. pontjában javasolt kezdetleges "kontrolling rendszer" választ adna arra a kérdésre is, hogy a vizsgálat vállalkozás rendelkezik-e többlet anyagi erőforrással plusz alkalmazott felvételére. Amennyibe a rendelkezésre álló anyagi erőforrás mértéke ismertté válna, vizsgálni lehetne annak lehetőségét is, hogy a plusz munkaerő foglalkoztatása milyen keretek között valósítható meg: teljes munkaidőben, részmunkaidőben, gyakornoki program keretében, megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazásával, nyugdíjas munkavállaló alkalmazásával... stb. Természetesen vizsgálni szükséges azt, hogy egy esetlegesen alkalmazott atipikus foglalkoztatású munkavállaló számára tudnak-e olyan feladatokat biztosítani, melyek – annak ellenére, hogy alkalmazásuk bizonyos kedvezmények igénybe vételével járhat – valóban betöltik az igény felmerülését jelentő feladatok ellátását.

4.5. GINOP pályázatok figyelése

A 2021-2027-es ciklusban a GINOP pályázatok (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program) már új néven, a Vállalkozásfejlesztési és Innovációs Operatív Program (VINOP) keretében támogatják anyagilag a vállalkozásokat. A pályázati források az EU által meghatározott 7 éves fejlesztési ciklusokhoz igazodva állnak rendelkezésre. A program elsősorban a vállalkozások kapacitásbővítését és versenyképességét szolgáló felhívásokat foglalta magában, melyekhez az állam - többnyire EU-s forrásokból - vissza nem térítendő támogatásokat kínált a cégek számára. A VINOP pályázatok struktúrája azonos a korábbi GINOP felhívásokéval. A GINOP pályázatok célja, a vállalkozásfejlesztés támogatása mellett - a közép-magyarországi régión kívüli területeken -, a magas hozzáadott értékű termelésen és a foglalkoztatás bővülésén alapuló fenntartható gazdasági növekedés elérése.

Mindegyik GINOP pályázat más feltételeket és lehetőségeket kínál, de fejlesztési céltól függően egy-két milliótól egészen több százmilliós összegekig is pályázhattak a mikro-, kis- és középvállalatok. A program keretén belül főleg technológiai korszerűsítések, eszköz-, valamint az ezekhez kapcsolódó licenc- és know-how-beszerzések valósultak meg, továbbá infrastrukturális és ingatlan-beruházás, információs és kommunikációs technológiák (IKT) fejlesztése.

A GINOP program prioritásai:

- GINOP 1. Kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása
- GINOP 2. Kutatás, technológiai fejlesztés és innováció
- GINOP 5. Foglalkoztatás

A munkahelyteremtés és a mikro- és kisvállalkozóvá válási támogatás a 2021-2027-es ciklusban is kiemelten fontos a pályázatok terén. (Billingo, 2021)

5.

Összefoglalás

Dolgozatom témájának „Egy családi vállalkozás fejlődésének és életciklusainak elemzése, illetve értékelése Adizes modellje alapján, kitérve annak jövőbeni fejlődési lehetőségeire és működési veszélyeire” témát választottam, tekintettel arra, hogy az ismeretségi körömben szoros kapcsolatban állok egy olyan baráti családdal, akik 2008 óta vezetnek egy szikvíz és ballonos víz előállításával és forgalmazásával foglalkozó családi vállalkozást. Felmerült bennem a kérdés, hogy ha az alapító vállalkozók már a csecsemőkorban látnák a teljes képet, egy vállalkozás életútjának pályáját, az időközönként felmerülő nehézségeket, döntési pontokat és az azokra adott lehetséges válaszokat a hozzájuk kapcsolódó következményekkel, akkor vajon milyen mértékben lehetne megnövelni az induló vállalkozások „életben” maradását.

Dolgozatom első felében (szakirodalmi áttekintés) ismertettem a témához kapcsolódó fogalmakat, valamint a KSH által közzétett (2014 és 2020 közötti) adatok alapján a Magyarországon működő vállalkozások számának alakulását, az új vállalkozások létrejöttének számosságát, valamint a magyarországi KKV-k számát, abból a célból, hogy nagyságrendi betekintést nyújthassak a hazai érintettség mértékéről. Rövid, összefoglaló magyarázatot adtam az életciklus, a vállalkozás életpályája és a vállalkozási életciklus modellek értelmezéséhez.

Dolgozatom elméleti, szintén első fő szakaszában – a teljesség igénye nélkül - röviden és lényegre törően ismertettem a híres életpálya modelleket. Terjedelemben kivételt képezett dr. Ichak Adizes (1992) életciklus modellje, mivel a szakdolgozat második felében található vizsgálati rész értelmezéséhez és megértéséhez elengedhetetlen volt az annak alapjául szolgáló elméleti háttér részletes ismerete. A számos, ismert életciklus modell közül azért Adizes modelljét választottam, mert ez a modell a nulladik, kezdeti lépésektől írja le egy tipikus vállalkozás életciklusait és kitér a hanyatlás, majd a megszűnés fázisaira, a vállalkozás halálára is.

A szakdolgozatom készítése során mélyinterjú segítségével vizsgáltam a választott vállalkozásban (ZSIVISSZA Bt.) Adizes életciklus modellje jellegzetességeinek fennállását, illetve az attól való eltéréseket. Segítségképpen egy rövid, lényegre törő és átfogó elméleti anyagot adtam át a vizsgált vállalkozásnak a választott életciklus modelltől és részletekbe

menő, jól körülhatárolt kérdésekkel mértem fel az adott életszakasz jellegzetességeit, a felmerült problémákat és az azokra adott válaszukat.

Visszajelzésük alapján már az életciklus modell ismertetése és a kérdésekre adott mély átgondolás, elemzés is nagy segítséget jelentett számukra. A kezdetekhez való visszalépés, visszatekintés és a vállalkozás elmúlt 15 évének részletes áttekintése is több ponton hozott "megvilágosodást", magyarázatot adott a vállalkozás életében történt nehézségekre, az egyes próbálkozások sikertelenségére, illetve sikerességére.

A vizsgálat eredményeként elmondható, hogy a ZSIVISSZA Bt. életútja és életciklusai nagymértékben megfeleltethetők voltak Adizes életciklus modelljével, azonban a jellegzetességekben, a fejlődés minőségében eltérések is voltak tapasztalhatók. Az eltérések elsődleges okát a vállalkozás mérete adta, mivel a vizsgált vállalkozás mikrovállalkozás, így a létszáma 2-4 főre tehető. Emiatt a szervezeti felépítés minden szakaszban egyszerű maradt: nem alakultak ki projektek és projektcsapatok, nem szerveződött menedzsment réteg a felsővezető tulajdonos és az alkalmazottak közé, nem jöttek létre formális struktúrák és rendszerek, az alapító végig a vállalkozás aktív tagjaként működött/működik, nem adta át a vezetői szerepet a menedzsment részére. A tulajdonos vállalkozó és az alkalmazottak közötti viszonyt folyamatosan és jelenleg is a közvetlenség, a baráti légkör jellemzi, a vállalkozás minden tagja „családtag minőségben” és elkötelezetten dolgozik a mindenki által ismert célok csapatban történő elérése iránt (a one-man show kivitelezhetetlen és egyértelmű bukást jelent a vállalkozásban). Az információátadás közvetlenül és szóban történik, napi rendszerességgel a nyitás előtt „a reggeli közös kávénál”. A tulajdonos vállalkozó kitartása, elkötelezettsége, célorientáltsága és reális kockázatvállaló attitűdje példa értékű az alkalmazottak számára, melyet a mindennapi munka során is meg tapasztalnak, melynek egyértelmű és jelentős motivációs hatása van a teljesítményükre. A vállalkozás sikeres működéséhez és működtetéséhez az is nagyban hozzájárul, hogy a tulajdonos vállalkozók olyan alkalmazottakat tudta az évek során felvenni, akik ismerik és szeretik is a tevékenységi körük feladatait, és azáltal, hogy egyenrangú félként, munkatársként tekintenek rájuk, valamint – a lehetőségekhez képest leginkább - figyelembe veszik az esetlegesen felmerülő, magánéletükből adódó kéréseiket, nagy fokú lojalitást sikerült kialakítani bennük.

Bár a vállalkozás működése jelenleg felfutó ágon van, bízom benne, hogy a dolgozatom által ismertetett férfikori jellegzetességek és buktatók, valamint az általam tett fejlesztési javaslatok, lehetőségek segíteni tudják a vállalkozás még sikeresebb működését, valamint a tulajdonos vállalkozó és családja biztonságos és kiegyensúlyozott munkáját és életét.

Irodalomjegyzék

- Adizes Institute, W. (2022.). *Adizes Institute Worldwide*. (Adizes Institute Worldwide)
Letöltés dátuma: 2022.. augusztus 31., forrás: Adizes Institute Worldwide:
<https://www.adizes.com/>
- Billingo, B. (2021. 11 29). *GINOP pályázatok: így fejleszd vállalkozásodat!* (Billingo Technologies Zrt.) Letöltés dátuma: 2023. 5 2, forrás: Billingo -blog:
https://www.billingo.hu/blog/olvas/ginop-palyazatok?psafe_param=1&utm_term=&utm_campaign=S+%E2%80%93+DSA+Blog&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3455314461&hsa_campaign=9948320553&hsa_grp=97387718621&hsa_ad=551121867086&hsa_src=g&hsa_target=dsa-90095295548
- Consulting, P. (2021. április 29). <https://promanconsulting.hu>. (ProMan consulting) Letöltés dátuma: 2021. december 11, forrás: <https://promanconsulting.hu/folyamatabra-keszites/>: <https://promanconsulting.hu/folyamatabra-keszites/>
- Dann, S. (2013.. február 06.). <https://www.slideshare.net/StephenDann1/greiners-growth-curve>. Letöltés dátuma: 2023.. április 09., forrás: <https://www.slideshare.net/StephenDann1/greiners-growth-curve>: <https://www.slideshare.net/StephenDann1/greiners-growth-curve>
- Dr. Gösi, M. (2015). *Emberi erőforrás menedzsment a szervezet rendszerében*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Dr. Varga, I. (2020). *Algoritmusok és a Programozás Alapjai*. Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Farkasné Fekete, M., & Molnár, J. (2013). *Mikroökonómia*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1991). *Vállalkozás*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Hivatal, K. S. (2021.. október 31.). *KSH: Vállalkozásdemográfia (működő vállalkozások száma) létszám-kategóriák szerint - SBS módszertan*. Letöltés dátuma: 2022.. augusztus 31., forrás: KSH: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0009.html
- Horváth, A. (2016). *Mikro-, kis és középvállalkozások kvalitatív megközelítésű életpálya ciklus modelljei*. Győr: Széchenyi István Egyetem.
- Kelkó, T. (2019. 11 26). *A te vállalkozásod melyik fejlődési fázisban van?* Letöltés dátuma: 2023. 5 7, forrás: Kelko consulting: <https://www.kelko.hu/a-te-vallalkozasod-melyik-fejlodesi-fazisban-van/>

- Leanfórum. (2015. november 27). *Leanfórum*. Letöltés dátuma: 2021. december 11, forrás: [www.leanforum.hu: http://www.leanforum.hu/index.php/szocikkek/172-5-lean-alapelv-lean-filozofia-2](http://www.leanforum.hu/index.php/szocikkek/172-5-lean-alapelv-lean-filozofia-2)
- Losonci, D. (2010). *Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai*.
- Málovics, É., & Vajda, B. (2012). A családi vállalkozások főbb problémái.
- Petrezselyem, P. (2017.. május 17.). <https://www.smartcommerce.hu/blog/a-cegfejlodes-stacioi-1-a-vezetesi-krizis/>. Letöltés dátuma: 2023.. április 9., forrás: <https://www.smartcommerce.hu>: <https://www.smartcommerce.hu/blog/a-cegfejlodes-stacioi-1-a-vezetesi-krizis/>
- Salamonné Dr. Huszty, A., Csaba, D. I., Tímea, K., András, D. B., & György, D. B. (2010). *Kis- és középvállalkozások menedzsmentje*. Gödöllő.
- Szegedi, Z., & Prezenszki, J. (2010). *Logisztika-menedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Szerb, L. (2006). Az informális tőkebefektetés és a kockázati tőke szerepe a vállaltok finanszírozásában. *A kockázati tőke világa*.
- Vecsenyi, J. (2002). A vállalkozástan alapjai. *XXXIII. évf.*
- Vecsenyi, J. (2011). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Vilmányi, M., & Kazár, K. (2017.). *Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata* (Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. kötet). Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar.
- Zsivnovszki, G. (2022.). *100bubisszoda.hu*. (Zsivissza Bt.) Letöltés dátuma: 2023.. 04. 26., forrás: [100bubisszoda.hu: https://100bubisszoda.hu](https://100bubisszoda.hu)
- Zsivnovszki, G. (2023). ZSIVISSZA Bt. Veszprém.

Függelék

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kiss Györgyi
A Hallgató Neptun kódja: JB4L8D
A dolgozat címe: Egy családi vállalkozás fejlődésének és életciklusainak elemzése, illetve értékelése Adizes modellje alapján, kitérve annak jövőbeni fejlődési lehetőségeire és működési veszélyeire
A megjelenés éve: 2023.
A konzulens tanszék neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

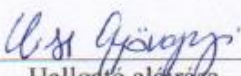
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

Kelt: Budapest, 2023. április 25.


Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A **Kiss Györgyi** (hallgató Neptun azonosítója: **JB4L8D**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom¹

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*²

Kelt: Budapest, 2023. május 7.


Belső konzulens