100 VÁLLALKOZÁS TÖRTÉNET

A nagy történetek kis lépésekkel indulnak.

100 VÁLLALKOZÁS TÖRTÉNET

VÁLLALKOZÓK ÉS MUNKÁLTATÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE

ELŐSZÓ

Amikor elindítottuk a 100 nap – 100 vállalkozás programot, egy egyszerű gondolat vezérelt bennünket: ha valóban érteni akarjuk, mitől lehetnek versenyképesebbek a magyar vállalkozások, akkor nem elég róluk beszélnünk. El kell mennünk hozzájuk, és meg kell hallgatnunk őket.

Ebben a gondolkodásban fontos inspirációt jelentett számunkra **Hermann Simon**, korunk egyik meghatározó menedzsmentgondolkodója, a „rejtett bajnokok" koncepciójának megalkotója. Munkássága évtizedek óta azt mutatja meg, hogy egy gazdaság erejét nem kizárólag a legnagyobb, legismertebb vállalatok adják. Rengeteg tudás, innováció és nemzetközi teljesítmény rejlik azokban a sokszor kevésbé látható vállalkozásokban is, amelyek saját területükön kiemelkedőt alkotnak. **Mi arra voltunk kíváncsiak, kik a magyar gazdaság ilyen vállalkozásai, hogyan gondolkodnak a vezetőik, és mit tanulhatunk tőlük.**

Ezért indultunk útnak.

Az elmúlt hónapokban az ország legkülönbözőbb pontjain működő, eltérő méretű, ágazatú és fejlődési szakaszban lévő vállalkozásokkal találkoztunk. Gyárakban, műhelyekben, irodákban, éttermekben és családi vállalkozásoknál ültünk le a vezetőkkel. Nem elsősorban azt kérdeztük tőlük, mi a sikerük titka. Sokkal inkább arra voltunk kíváncsiak, milyen döntéseket kellett meghozniuk ahhoz, hogy eljussanak oda, ahol ma tartanak. Hol akadtak el? Min változtattak? Mit tanultak a hibáikból? Mikor kellett kockáztatniuk? És mit csinálnának ma másképp?

A beszélgetések egyik legfontosabb tapasztalata számomra az volt, hogy nincs egyetlen recept a sikeres vállalkozásra. Ami az egyik cégnél működik, nem biztos, hogy a másiknál is működni fog. Van, ahol a növekedéshez saját kapacitást kell építeni, máshol éppen egy megfelelő stratégiai partner megtalálása hozza el a következő fejlődési szintet. Van, ahol a fókusz szűkítése teremti meg a továbblépés lehetőségét, máshol egy új piac vagy új üzletág nyitja meg a következő növekedési pályát.

Mégis, ahogy egyre több vállalkozással beszélgettünk, bizonyos mintázatok újra és újra visszatértek. Az egyik ilyen a növekedés maga. Sokszor hajlamosak vagyunk úgy gondolni rá, hogy növekedni annyit jelent: többet termelni, többet értékesíteni, több munkatársat foglalkoztatni. Az országjárás során azonban azt láttuk, hogy egy bizonyos ponton túl ez már kevés. A vállalkozással együtt magának a szervezetnek is fejlődnie kell. Ami tíz vagy húsz emberrel jól működik, száz emberrel már könnyen korláttá válhat. Meg kell tanulni delegálni, vezetőket építeni, folyamatokat kialakítani, mérni, adatból dönteni, és a munkatársak fejében lévő tudást a vállalkozás közös tudásává tenni. A növekedés tehát nem pusztán méretbeli változás, hanem vezetői és szervezeti átalakulás is.

A VOSZ számára a termelékenység javítása azt jelenti, hogy egy munkaórával és a rendelkezésre álló erőforrásokkal több hozzáadott értéket tudunk előállítani. Egy vállalkozás változatlan létszámmal is jelentősen fejlődhet, ha jobban szervezi a munkát és értékesebb teljesítményt nyújt. Ez teremthet tartós alapot a magasabb bérekhez és a vállalkozás megerősödéséhez.

És talán éppen itt jutottunk el az országjárás egyik legerősebb tanulságához: versenyképes vállalkozásokhoz valódi vezetők kellenek.

Olyan vezetők, akik nemcsak stratégiát alkotnak, hanem nap mint nap döntéseket hoznak. Sokszor nem tökéletes információk birtokában. Mérlegelnek, vállalják a felelősséget, és ha kell, korrigálnak. A meglátogatott vállalkozások mögött újra és újra olyan embereket láttunk, akik pályájuk során döntések százait és ezreit hozták meg: beruháztak vagy éppen nemet mondtak egy beruházásra; beléptek egy új 2 piacra; átalakították a szervezetet; felvettek egy kulcsembert; átadtak felelősséget; technológiát váltottak; vagy egy válság közepén éppen akkor léptek, amikor mások kivártak.

A jó vezetés nem egyetlen nagy döntésből áll. Sokkal inkább abból a képességből, hogy valaki újra és újra képes dönteni és felelősséget vállalni a döntéseiért.

Ez azért is fontos felismerés, mert egy vállalkozás fejlődésének egy bizonyos pontján már nem elég egyetlen ilyen ember. Vezetőket kell építeni a vezető mellé. Olyan embereket, akik saját területükön szintén mernek és tudnak dönteni. Több vállalkozás történetében éppen az jelentette a következő növekedési lépcsőt, amikor az alapító felismerte: nem lehet minden információ, minden probléma és minden döntés végállomása ő maga. A delegálás így nem egyszerűen munkamegosztás. A növekedés egyik feltétele.

Azt is megtanultuk, hogy a jó vezető egyik legfontosabb feladata folyamatosan feltenni magának a kérdést: mi akadályozza most a vállalkozásom következő fejlődési lépcsőjét? Lehet ez kapacitás, finanszírozás, technológia, piac, megfelelő munkaerő vagy éppen maga a szervezet. És amikor egy akadályt sikerül megszüntetni, szinte biztosan megjelenik a következő. A versenyképes vállalkozás ezért nem az, amelyiknek nincsenek problémái, hanem az, amelyik képes időben felismerni és megoldani őket.

Szinte mindenütt szóba került a digitalizáció és a mesterséges intelligencia is. De talán éppen itt kaptuk az

egyik legfontosabb üzenetet: a technológia önmagában nem cél. Akkor válik valódi versenyelőnnyé, ha konkrét üzleti problémát megold – gyorsabbá tesz egy folyamatot, támogatja a döntést, csökkenti az adminisztrációt, pontosabbá teszi a tervezést vagy több időt hagy az értékteremtő munkára. És azt is láttuk, hogy az új technológiák sikeres alkalmazása legalább annyira szól az emberekről, a folyamatokról és a vezetésről, mint magáról a technológiáról.

Minél több vállalkozással találkoztunk, annál világosabbá vált számomra az is, hogy a végén szinte minden kérdés visszavezet az emberhez. A megfelelő munkatársakhoz, a vezetői utánpótláshoz, a tudás megtartásához, a bizalomhoz és ahhoz a vállalati kultúrához, amelyben az emberek mernek felelősséget vállalni, problémát jelezni és új megoldásokat keresni.

Mindez túlmutat az egyes vállalkozások történetén.

Meggyőződésünk, hogy a magyar gazdaság következő növekedési szakaszában ezeknek a vállalkozásoknak kiemelt szerepük van – és még nagyobb szerepük lehet. Egy olyan növekedési modellben, amelyben egyre nagyobb jelentősége van a termelékenység javításának, a magasabb hozzáadott értéknek, a tudásnak, az innovációnak, a digitalizációnak és a nemzetközi versenyképességnek, szükség van olyan magyar vállalkozásokra, amelyek képesek fejlődni, méretet lépni, technológiát alkalmazni, új piacokra belépni és erős szervezetet építeni.

A **100 nap – 100 vállalkozás** során pedig azt tapasztaltuk, hogy ez a tudás, ambíció, vezetői képesség és teljesítmény már ma is ott van a magyar vállalkozásokban.

A kérdés az, hogyan tudunk ebből még többet felszabadítani.

Ebben a VOSZ-nak is feladata van. Nemcsak képviselni szeretnénk a vállalkozók érdekeit, hanem összegyűjteni, rendszerezni és továbbadni azt a gyakorlati tudást is, amely a magyar vállalkozásokban már megszületett. Megmutatni, mi működik. Beszélni arról is, ami nem működött. Összekapcsolni azokat, akik hasonló problémákra már találtak megoldást. A VOSZ feladata az is, hogy a vállalkozói tapasztalatokból konkrét gazdaságpolitikai javaslatok szülessenek. A jobb vállalati működéshez kiszámítható szabályozásra, használható tudásra, elérhető finanszírozásra és tisztességes versenyre is szükség van.

Ezért készült ez a kiadvány is. Nem tankönyvet akartunk írni, és nem tökéletes vállalatokat kerestünk. Valódi vállalkozásokat, valódi vezetői dilemmákat, valódi döntéseket és valódi tapasztalatokat gyűjtöttünk össze. Azt szeretnénk, ha az olvasó saját vállalkozására ismerne ezekben a történetekben, és kiválasztana legalább egy megoldást, amelyet a saját körülményeihez igazítva kipróbálhat. Akár már hétfő reggel. A változtatás eredményét pedig kövesse is: például mennyi munkaidőt takarított meg, vagy hogyan javult a jövedelmezősége.

És van még valami, amit az első 100 nap után biztosan tudunk: nem szeretnénk itt megállni. Azt szeretnénk, hogy ebből hagyomány legyen. Hogy a VOSZ újra és újra útnak induljon, belépjen a vállalkozások ajtaján, leüljön a vállalkozókkal, meghallgassa őket, és megmutassa az országnak mindazt a tudást, tapasztalatot és teljesítményt, amely a magyar cégekben megszületik.

Mert száz nap alatt rengeteget tanultunk. De azt is megtanultuk, hogy még nagyon sok vállalkozás van, amelynek a történetét érdemes meghallgatni.

Az első 100 nap ezért számunkra nem egy projekt lezárása. Hanem egy hagyomány kezdete.

Gazsi Attila
elnök
Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége



ELŐSZÓ

Amikor 1987-ben Theodore Levitt, a Harvard Business School professzora feltette nekem a kérdést, hogy miért ennyire sikeres Németország az exportban, magam is először a nagyvállalatokra gondoltam. Siemens, BASF, Mercedes-Benz, BMW – ezek voltak azok a nevek, amelyeket mindenki ismert. A kutatás azonban egészen más irányba vezetett. Kiderült, hogy a német gazdaság erejének jelentős része olyan közepes méretű vállalatokra épül, amelyek saját, gyakran rendkívül szűk piacukon Európa- vagy világelsők, miközben a szélesebb nyilvánosság szinte egyáltalán nem ismeri őket. 1990-ben neveztem el ezeket a vállalatokat Hidden Championsnak.

A kérdés, amelyből a kutatás elindult, valóban Theodore Levitt 1987-es felvetése volt: **„Why is Germany so successful in exports?"**

Azóta több mint három évtizeden keresztül kutattam ezeket a vállalatokat a világ számos országában. Egy dologban egyre biztosabb lettem: a vállalati kiválóság nem országok privilégiuma. Kiváló vállalkozók és kiváló középvállalatok mindenütt létrejöhetnek, ahol találkozik az ambíció, a specializált tudás, az ügyfélközelség, az innováció és a hosszú távú gondolkodás.

Ezért tartom különösen értékesnek a 100 nap – 100 vállalkozás kezdeményezést. A vállalkozásokról ugyanis meglepően sokat beszélünk, miközben túl keveset beszélünk magukkal a vállalkozókkal. A menedzsmentirodalom kedveli a modelleket, a statisztika az átlagokat, a média pedig többnyire a legismertebb vállalatokat. A gazdaság valódi működésének jelentős része azonban máshol történik: gyárakban, műhelyekben, irodákban és családi vállalkozásokban, ahol nap mint nap konkrét döntéseket kell hozni ügyfelekről, munkatársakról, beruházásokról, árakról, innovációról és növekedésről.

Ennek a kötetnek éppen ezért az egyik legnagyobb értéke a konkrétság. Nem elméleti recepteket kínál, hanem vállalkozói tapasztalatokat. A bemutatott cégek különböző ágazatokban, eltérő méretben és különböző fejlődési szakaszokban működnek. Mégis feltűnően hasonló kérdésekkel szembesülnek.

Mire érdemes fókuszálni? Mit kell saját magunknak csinálni, és mit kell másokra bízni? Mikor válik maga a vezető a növekedés szűk keresztmetszetévé? Hogyan lehet a munkatársak fejében lévő tudásból vállalati tudást teremteni? Mikor kell új technológiába beruházni? Hogyan lehet egy helyi vállalkozásból nemzetközileg versenyképes vállalatot építeni? Ezek nem magyar kérdések. Ezek vállalkozói kérdések. A válaszokban pedig számos olyan alapelvet fedeztem fel,amelyek nagyon közel állnak ahhoz, amit a Hidden Champions több évtizedes vizsgálata során tapasztaltam.

Az első a fókusz. Meggyőződésem, hogy csak a fókusz vezethet világszínvonalhoz. Aki mindent akar csinálni, ritkán lesz valamiben a legjobb. A fókusz ugyanakkor kicsivé teszi a piacot. Ezért kell összekapcsolni a földrajzi terjeszkedéssel. Fókusz a termékben és a kompetenciában, szélesség a földrajzi piacon. Ez a Hidden Champions egyik alapvető növekedési logikája. A kötetben szereplő vállalkozásoknál ugyanez a gondolat többféle formában jelenik meg: az Intuitech például maga is arra jutott, hogy a minden iparágra és minden lehetőségre reagáló működés helyett néhány kiválasztott területen kell mély tudást és referenciákat felépítenie.

A második az ambíció. Hidden Champion nem lesz valaki véletlenül. Ezeknek a vállalatoknak a vezetői gyakran már akkor magasra teszik a mércét, amikor a vállalkozás még kicsi. Nem azt kérdezik, hogy mekkorák ma, hanem azt, hogy miben akarnak a legjobbak közé kerülni. Az ambíció önmagában természetesen nem elegendő. Tudás, következetesség és hosszú évek munkája kell ahhoz, hogy egy vállalkozásból piacvezető legyen.

A harmadik a hosszú távú orientáció. Hidden Champion nem lesz valaki egyik napról a másikra. A tartós vállalati siker évek, gyakran évtizedek következetes munkájának eredménye. A sikeres vállalatok azonban nem egyszerűen ragaszkodnak ahhoz, amit mindig is csináltak.

Éppen ellenkezőleg: képesek megkülönböztetni azokat az alapelveket, amelyekhez ragaszkodniuk kell, azoktól a módszerektől és technológiáktól, amelyeket időről időre le kell cserélniük. A 100/100 vállalkozásai között is látunk erre jó példát: egy korábban úttörő vállalatirányítási rendszer két évtizeddel később már a további fejlődés akadályává válhat.

A negyedik az innováció. Az innovációt azonban nem szabad összetéveszteni a technológia megvásárlásával. A digitalizáció és a mesterséges intelligencia önmagukban nem teremtenek versenyelőnyt. Az számít, hogy segítségükkel nagyobb értéket tudunk-e nyújtani az ügyfélnek, gyorsabbá tesszük-e a folyamatainkat, vagy felszabadítjuk-e az embereket magasabb hozzáadott értékű munkára.

A kötet egyik vállalkozásának megfogalmazása szerint egy AI-bevezetés legfeljebb 20 százalékban technológiai, 80 százalékban szervezeti projekt. Ez nagyon fontos felismerés.

Az ötödik a szervezet. Egy vállalat növekedése előbb-utóbb szükségessé teszi a vezető szerepének megváltozását. Ami tíz emberrel működik, ötvennel már nem feltétlenül működik. A tulajdonosnak delegálnia kell, vezetőket kell felépítenie, döntési jogokat kell átadnia,

és el kell érnie, hogy a vállalat működése egyre kevésbé függjön az ő személyes jelenlététől. A kötet egyik történetében az alapító éppen akkor kezdte „visszanyerni a szabadságát", amikor már nemcsak feladatokat, hanem döntési kompetenciákat is átadott.

Végül pedig ott van a nyereségesség. A vállalat teljesítménye végső soron abban is megmutatkozik, hogy képes-e több értéket létrehozni, mint amennyi erőforrást felhasznál. A profitot ezért neveztem a vállalat „túlélési költségének". Ha nincs megfelelő nyereség, hiányozni fog a pénz az innovációhoz és a jövő beruházásaihoz, miközben a tőkebevonás is drágábbá válik. A profit tehát nem ellentéte a hosszú távú felelősségnek. Éppen ellenkezőleg: annak egyik feltétele.

A 100 nap – 100 vállalkozás számomra ezért több egyszerű vállalati portrék gyűjteményénél. Pillanatfelvétel a magyar vállalkozói tudásról. Megmutatja, hogyan gondolkodnak azok az emberek, akik vállalatokat építenek; hogyan tanulnak a hibáikból; hogyan alkalmazkodnak a technológiai és piaci változásokhoz; és hogyan próbálnak olyan szervezeteket létrehozni, amelyek hosszú távon is versenyképesek maradnak.

Nem állítom, hogy a könyvben szereplő vállalkozások mindegyike Hidden Champion. De sokuk gondolkodásában felismerem azt a DNS-t, amelyből a Hidden Champions megszületnek: az ambíciót, a fókuszt, az ügyfélközelséget, az innovációt, a kitartást és azt a törekvést, hogy egy jól meghatározott területen a legjobbak közé kerüljenek.

A Hidden Champions sem világpiaci vezetőként születtek. Valamikor mindegyikük egy vállalkozó ambíciójával és döntésével kezdődött.

Magyarországnak nem a német Hidden Champions modelljét kell lemásolnia. Saját bajnokait kell megtalálnia és felépítenie. Ehhez azonban először meg kell értenünk, mi történik a vállalatoknál: hogyan születnek a jó döntések, milyen akadályok fékezik a növekedést, hogyan teremtik meg a szükséges tudást, és mit csinálnak másképpen azok, akik tartósan sikeresek.

Ezért bízom abban, hogy a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége folytatja ezt a terepi munkát. Nem szabad megállni száz vállalkozásnál. Érdemes rendszeresen elmenni a vállalatokhoz, beszélni a tulajdonosokkal és vezetőkkel, összegyűjteni a működő megoldásokat – és ugyanilyen fontos: a kudarcokat és a tévedéseket is –, majd ezt a tudást hozzáférhetővé tenni más vállalkozók számára.

Egy ország vállalkozói kultúrája akkor fejlődik igazán, ha a vállalatok nemcsak a saját tapasztalataikból, hanem egymástól is tanulnak.
Ebben a VOSZ-nak különleges szerepe lehet. Nem csupán érdekképviseletként, hanem a magyar vállalkozói tudás egyik gyűjtőhelyeként és közvetítőjeként is.

A vállalatoktól megszerzett gyakorlati tudást vissza kell vinni a vállalkozásokhoz, ugyanakkor el kell juttatni az oktatás, a kutatás és a gazdaságpolitikai döntéshozók felé is. Így a vállalkozói tapasztalatból közös tudás, a közös tudásból pedig jobb vállalati döntések születhetnek.

A 100 nap – 100 vállalkozás ezért számomra nem egy lezárt projekt, hanem egy kezdet.

Ha ebből hagyomány lesz, Magyarország néhány év múlva sokkal többet fog tudni saját sikeres vállalkozásairól – és talán több olyan magyar vállalatot ismerünk majd, amelyeket joggal nevezhetünk Hidden Championnak.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
A Hidden Champions-koncepció megalkotója
A Simon-Kucher alapítója és tiszteletbeli elnöke





Kristóf Róbert // Veszprém

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A kiválasztásnál érdemes nemcsak a szakmai tapasztalatot, hanem a csapat- és vezetői illeszkedést is vizsgálni.

A szervezeti tudást célszerű egy könnyen kereshető belső rendszerben összegyűjteni.

Az ismétlődő ügyfélkiszolgálási és adminisztratív folyamatokat érdemes automatizálni.

Érdemes folyamatosan vizsgálni, mások hogyan oldják meg ugyanazt a munkafázist.

A béremelés összekapcsolható új képességek megszerzésével vagy nagyobb hozzáadott érték teremtésével.

MIÉRT MŰKÖDIK

A megfelelő ember a megfelelő szerepben kevesebb szervezeti súrlódást és jobb teljesítményt hozhat.

Csökkenti az ismétlődő kérdéseket, gyorsítja a betanulást és kevésbé teszi személyfüggővé a működést.

Felszabadítja a munkatársak és a vezetők idejét az értékteremtő feladatokra.

A kisebb technológiai vagy folyamatbeli fejlesztések összeadódva jelentős hatékonyságnövekedést hozhatnak.

A munkatárs is érdekeltté válik saját munkájának és hatékonyságának fejlesztésében.

„Vízszintes nincs, vagy fölfelé megyünk, vagy lefelé.

AMIKOR A HATÉKONYSÁG TUDATOS SZERVEZETI KULTÚRÁVÁ VÁLIK

EGYEDI SPORTRUHÁZAT CÉGEK ÉS SPORTEGYESÜLETEK SZÁMÁRA

Az 575 Custom SW Kft. évente mintegy 40 000 sportruházati terméket gyárt, amelynek során 200 000 ellenőrzési pont biztosítja, hogy a termék minden részlete megfelelő legyen. A vállalkozás növekedésével azonban egyre világosabbá vált, hogy a korábbi szervezet már nem tudja ugyanazzal a hatékonysággal követni a megnövekedett teljesítményigényt.

A fordulópontot a budapesti gyártás megszüntetése és a veszprémi működés újraépítése jelentette. A korábbi, 25–28 fős szervezet helyett mindössze négy fővel indultak újra, azzal a céllal, hogy tudatosan egy „dream teamet" építsenek fel. Ehhez a kiválasztást is újragondolták: pszichológiai tesztet és AI-alapú előszűrést vezettek be, a toborzást pedig részben marketingszemlélettel kezelték. Ennek eredményeként egy állásra a korábbi 50–80 helyett akár 150–180 jelentkező érkezik, közülük pedig mindössze 5–8 fő jut el az első személyes HR-interjúig. A menedzsmenttanulság egyértelmű: a növekedést nem feltétlenül több ember, hanem jobb illeszkedésű csapat és tudatosabban kialakított munkakörök támogatják.

Az újraindulás másik kulcsa a tudás rendszerezése lett. A korábban többeknél, szétszórtan meglévő információkat saját, AI-alapú belső tudásbázisba kezdték feltölteni. A dolgozók kérdései egy kijelölt felelőshöz futottak be, a jóváhagyott válaszok pedig bekerültek a rendszerbe, amely ma már a legtöbb belső kérdésre önállóan képes választ adni. Ugyanezt a gondolkodást vitték tovább a webshopos ügyfélszolgálatba és a CRM-be is: az AI már termékajánlásban, rendelési státuszok kezelésében és ügyfélkérdések megválaszolásában is segít. A technológia itt sem önmagáért jelenik meg, hanem azért, hogy ismétlődő feladatokat vegyen át a munkatársakról, felszabadítva ezzel a kapacitást az értékteremtő munkára.

A hatékonyságkeresés azonban nem áll meg az informatikánál. A cég folyamatosan vizsgálja, hogyan dolgoznak más, akár kínai, pakisztáni vagy bangladesi gyártók, és milyen munkafázisokat lehet újragondolni. Egyetlen cipzárbevarrási technika átvétele például mintegy 30 százalékos gyorsulást hozott az adott folyamatban, egy nagyobb teljesítményű számítógéppel pedig a korábbi húszperces renderelési idő három percre csökkenthető. „Rájöttünk, hogy ők nem jobbak, mint mi, csak iszonyatosan hatékonyak", fogalmaz Kristóf Róbert. A jó gyakorlat itt nem egyszerű másolás, hanem annak rendszeres keresése, hogy ugyanazt a munkát hol és hogyan lehet kevesebb idővel vagy kevesebb veszteséggel elvégezni.

A vállalkozás célja végül nem egyszeri átszervezés volt, hanem a folyamatos fejlesztés beépítése a működésbe. A dolgozókat is arra ösztönzik, hogy saját munkájukban azonosítsák az állásidőt, keressék a veszteséget okozó és a fejleszthető pontokat, a nagyobb béremeléseket pedig magasabb hozzáadott értékhez kapcsolják. A történet legfontosabb vezetői üzenete így az, hogy a hatékonyság nem egyszeri költségcsökkentési projekt, hanem napi vezetői feladat és szervezeti szemlélet. „Vízszintes nincs, vagy fölfelé megyünk, vagy lefelé", foglalja össze Kristóf Róbert.



Fazekas Roland // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes feltérképezni, hol helyezkedik el a cég az értékláncban.

A növekedésnél az akvizíció is egy lehetőség.

Fontos a döntésképes középvezetői réteg.

Teljesen rendben van, ha az innováció egy része nem sikerül.

A szabványokat és tanúsításokat érdemes a napi működésre lefordítani.

MIÉRT MŰKÖDIK

Megmutathatja, hol lehet nagyobb hozzáadott értéket és tudást megtartani.

Egy működő cég tudása, ügyfélköre és infrastruktúrája gyorsíthatja a fejlődést.

A tulajdonos helyett több ember képes fejlesztéseket és üzleti területeket önállóan vinni.

A sikertelen kísérletek is megmutathatják, milyen megoldások illeszkednek valóban a vállalathoz.

Így nem adminisztratív kötelezettségek, hanem szervezetfejlesztési eszközök lesznek.

> Mi nem úgy vagyunk erősek, mint a szikla, hanem úgy, mint a nád. A tartós vállalkozás ereje nem a változatlanságban van: folyamatos alkalmazkodás, változásmenedzsment, kitartás és az új dolgok befogadásának képessége kell hozzá.

FELFELÉ AZ ÉRTÉKLÁNCBAN

ACÉLIPAR, FÉMIPAR, MÉRNÖKI SZOLGÁLTATÁSOK

A Carboferr Zrt. nemzetközi acél-nagykereskedelemmel foglalkozik, és a cég fejlődésének egyik meghatározó felismerése az, hogy egy magyar középvállalatnak nem feltétlenül ott érdemes versenyeznie, ahol a legnagyobb nemzetközi szereplők méretelőnye érvényesül. Az acél-nagykereskedelemben hamar világossá vált, hogy a nagy multinacionális és regionális vállalatokkal nehéz pusztán kereskedelmi alapon versenyezni. A válasz ezért az értékláncban való továbblépés lett: mérnöki tudás, tervezés és gyártás került a kereskedelem mellé. Nem ugyanabból próbálnak egyre többet eladni, hanem abból próbálnak egyre többet megtartani, amit az értékláncban ők maguk teremtenek meg.

Az elmúlt tíz évben két cégfelvásárlást is végrehajtottak, részben olyan működő vállalkozásoknál, ahol a generációváltás kérdése már megjelent. Fazekas Roland szerint egy meglévő infrastruktúra, ügyfélkör, termék- és tudásbázis átvétele bizonyos esetekben jobb út lehet, mint mindent zöldmezős beruházásként újra felépíteni. Ehhez azonban nemcsak tőke kell. Egy vállalkozás megvásárlásakor az eladó sokszor nem egyszerűen egy eszközt értékesít: azt szeretné látni, hogy az évtizedek alatt felépített cég és annak munkatársai jó kezekbe kerülnek.

Ezért egy cégfelvásárlás „nem egy sprintverseny, inkább egy maraton". A folyamat alapja a bizalom felépítése és megtartása, miközben a pénzügyi, jogi és üzleti átvilágítás minden lépését végig kell vinni. Egy tranzakció akár egy-két évig is eltarthat, és legalább ilyen fontos annak vizsgálata, hogy a megvásárolni kívánt vállalkozás termékei és szolgáltatásai hosszú távon is versenyképesek maradhatnak-e. Az akvizíció sikere tehát nem az adásvételi szerződés aláírásakor dől el, hanem abban áll, hogy az átvett vállalkozás utána képes-e továbbfejlődni.

Így vált a cégcsoport zászlóshajójává a 2019-ben megvásárolt Acélpartner Kft. és jelentős befektetéssé a Fórum-Plussz Kft.

A cégcsoport működésében az innováció több egy-egy beruházásnál vagy pályázatnál. Fazekas megfogalmazásában „az innováció valójában egy életforma, egy attitűd a mindennapokban". Ehhez azonban szervezet is kell. A tulajdonos nem tud minden fejlesztést maga irányítani: felhatalmazott középvezetőkre van szükség, akik önálló döntéseket hozhatnak, projekteket vihetnek és saját célokat valósíthatnak meg. A stratégiai irány a tulajdonosi szinten marad, de kialakításában és végrehajtásában a középvezetők is aktívan részt vesznek.

A cégcsoport négy éve foglalkozik mesterséges intelligenciával, de az első négy bevezetési kísérletből három nem hozta a várt eredményt. Az egyik rendszer például annyi munkatársi időt igényelt, hogy hosszú távon nem volt értelme működtetni. A kudarcokat arra használták, hogy megtanulják, milyen technológia illeszkedik valóban a szervezethez. Ma már ERP-, CRM-, e-mail-, marketing- és más vállalati folyamatokban vizsgálják az AI-ügynökök és automatizált megoldások alkalmazását.

A fenntarthatósági tanúsítások keretet adnak a vállalat fejlesztéséhez. Az energiahatékonyságtól és hulladékkezeléstől a munkatársak képzéséig akkor történik valódi változás, ha az új működés a szervezet alsóbb szintjeire is eljut. A szabály vagy tanúsítvány önmagában nem változtat meg egy vállalatot. Akkor válik értékké, amikor a napi működés részévé válik.

A következő fejlődési lépcső ismét az értékláncban történő előrelépés lehet. A cégcsoport az exportpiacok bővítése, az ügyfélkör diverzifikálása, az AI és a robotika mellett hosszabb távon sajátmárkás, saját fejlesztésű termékek piacra vitelében gondolkodik. Ez már minőségi ugrás ahhoz képest, amikor egy vállalkozás más cégek termékeihez szállít alkatrészt vagy szolgáltatást. A cél nem egyszerűen nagyobb vállalattá válni, hanem egyre nagyobb részét birtokolni annak a tudásnak és hozzáadott értéknek, amely végül a vevőhöz kerül.



Bárczy Tamás // Miskolc

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes felmérni, hogy a szervezet adott időszakban hány új munkatársat képes valóban betanítani.

A kiválasztásnál fontos figyelni azokra a tulajdonságokra is, amelyek nehezebben fejleszthetők.

A fejlődést olyan feladatok is segíthetik, amelyek magasabb szakmai szintet követelnek meg.

A hibát és annak eltitkolását érdemes külön kezelni.

A növekedés ütemét célszerű a tudásátadás és a betanítás kapacitásához igazítani.

MIÉRT MŰKÖDIK

A felvételi kapacitás nem azonos a tudásátadási kapacitással.

A speciális szakmai tudás felépíthető, a kíváncsiság és a tanulási motiváció sokkal nehezebben.

Egy erős referencia később más ügyfeleknél és piacokon is bizalmat teremthet.

A hibákból lehet tanulni, a problémák elrejtése viszont rombolja a szervezeti bizalmat.

A túl gyors bővülés könnyen a minőség és a meglévő szakemberek teljesítményének rovására mehet.

> A magas hozzáadott értékű, komoly műszaki tudást igénylő területeken a növekedésnek természetes korlátai vannak.

NE NÖVEKEDJ GYORSABBAN, MINT AHOGY A TUDÁSOD ÉPÜL

ŰRIPARI KUTATÁS-FEJLESZTÉS ÉS GYÁRTÁS

Az Admatis kis mérnöki-kutatói csapatból nőtt nemzetközi űripari beszállítóvá. A 2000-ben alapított vállalkozás ma közel 40 fővel dolgozik olyan eszközök fejlesztésén, amelyek végül valódi űrmissziók részévé válnak. Fejlődését nem hirtelen ugrások, hanem következetes, egymásra épülő lépések jellemezték. Az első komoly áttörést két nemzetközi projekt hozta. A tapasztalat és a reputáció különösen fontos egy olyan iparágban, ahol a legnagyobb belépési korlát nem feltétlenül a pénz vagy a technológia, hanem a korábban megszerzett bizalom. Egy többéves projektben a megrendelőnek biztosnak kell lennie abban, hogy partnere évekkel később is megfelelő minőségben és határidőre teljesít.

Ezért az első referencia megszerzése különösen értékes. Ha egy vállalkozás egyszer bizonyított egy magas követelményeket támasztó ügyfélnél, az később más piacokon is hitelességet adhat. Az Admatis magyar partnerei is arról számolnak be, hogy egy űripari referencia nemcsak szakmailag fejleszti a szervezetüket, hanem más iparágakban is komoly marketingértékkel bír. Egy sokat követelő ügyfél hosszú távon előnyt is jelenthet, mert magasabb szakmai és működési szintre ösztönözheti a vállalkozást. A cég növekedését ma már elsősorban a speciális tudás elérhetősége korlátozza.

Az Admatis az elmúlt 26 év alatt egyetlen olyan munkatársat sem talált, aki belépéskor már minden szükséges ismerettel rendelkezett volna. Az új kollégáknak ezért egy-két évre van szükségük ahhoz, hogy belső képzéssel elérjék a szükséges szakmai szintet. Az új munkatárs az első időszakban még nem növeli érdemben a kapacitást, sőt részben a tapasztalt kollégák idejét is leköti, hiszen nekik kell betanítaniuk és támogatniuk.

Bárczy Tamás ezért úgy látja, hogy a magas hozzáadott értékű vállalkozások növekedésének természetes korlátja van. Ha a létszám túl gyorsan bővül, miközben a tudásátadás nem tud lépést tartani, az előbb-utóbb a minőség rovására mehet. A valódi kérdés ezért nem az, hány új embert tud felvenni a cég, hanem az, hány munkatársat képes megfelelő szakmai szintre eljuttatni.

A kiválasztás logikája is ebből következik. Mivel kész űripari szakembert gyakorlatilag nem lehet találni, az interjún elsősorban azt figyelik, „csillog-e a szeme" a jelöltnek: érdekli-e a terület, motivált-e, hajlandó-e tanulni és nemzetközi szinten dolgozni. A hiányzó speciális tudás megtanítható, a kíváncsiság és a megfelelő hozzáállás sokkal nehezebben.

A vállalati kultúrának ugyanakkor van egy megkérdőjelezhetetlen eleme, a hitelesség. Hibázni lehet, valamit elfelejteni vagy akár elrontani is lehet, mert ezek javíthatók. Hazudni viszont nem lehet. Egy olyan iparágban, ahol a teljes üzleti modell bizalomra épül, a problémák eltitkolása nagyobb kockázatot jelenthet, mint maga a hiba.

A bizalom a partnerkapcsolatokban is fontos szerepet kap. Az Admatis nem egyszerű beszállítóként tekint azokra a magyar cégekre, amelyeket nemzetközi projektjeibe bevon. Hosszú távú együttműködést keres, ahol az árnál fontosabb a minőség, a megbízhatóság és a rugalmasság. A partnerhálózat így nem pusztán kapacitást ad, hanem a vállalkozás saját képességeinek részévé válik.

Az Admatis példája jól mutatja, hogy a magas hozzáadott értékű vállalkozások növekedését alapvetően a felhalmozott tudás határozza meg. Gépet lehet vásárolni és új munkatársakat is lehet felvenni, de a szakmai tapasztalatot, a vállalati kultúrát és a bizalmat csak idővel lehet felépíteni. A növekedés ütemét ezért ahhoz érdemes igazítani, hogy a szervezet milyen gyorsan képes ezt a tudást továbbadni az új kollégáknak.



Szalczinger János és Szalczinger Fanni // Veszprém

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Növekedéskor érdemes felülvizsgálni, mely vezetői feladatokat kell önálló funkcióvá szervezni.

Az ösztönös vezetői döntések mellé érdemes mérési és controllingrendszert kiépíteni.

A munkáltatói ajánlat ne kizárólag a fizetésre épüljön.

Generációváltáskor megéri valódi felelősséget adni az új generációnak.

Külső szakértelmet érdemes bevonni ott, ahol a szervezetből hiányzik a szükséges tudás.

MIÉRT MŰKÖDIK

Csökkenti a tulajdonos túlterhelését, és szakmai felelőst rendel a kritikus területekhez.

Láthatóbbá válik, mi működik gazdaságosan és hol szükséges beavatkozni.

A munkakörnyezet, a kiszámíthatóbb időbeosztás és a fejlődési lehetőség együtt segítheti a megtartást.

Az utód így nemcsak átveszi, hanem saját tudásával tovább is fejlesztheti a vállalkozást.

Gyorsabban megjelenhetnek azok a kompetenciák, amelyeket nem feltétlenül érdemes házon belül, nulláról fejleszteni.

> Beláttam azt, hogy rajtam ez a feladat már túlnőtt, és változtatni kell.

AMIKOR A NÖVEKEDÉSHEZ A VEZETŐNEK IS VÁLTOZNIA KELL

VENDÉGLÁTÁS ÉS CATERING

Az Allegro története 2001-ben, kilenc munkatárssal és egy veszprémi étteremmel indult. Szalczinger János tudatosan a fokozatos növekedésben hitt: kisebb lépésekben haladtak, miközben évről évre 10–15 százalékos fejlődést értek el. 2020-ban megnyitották második egységüket Nemesvámoson, és bár az éttermet a Covid alatt rövid időre be kellett zárni, végig megtartották mintegy 45 fős csapatukat. A catering üzletág közben tovább erősödött, 2025-ben pedig egy harmadik étterem működtetését is elvállalták.

A három egység és a közel kilencvenfős szervezet azonban már más vezetési modellt követelt. „Beláttam azt, hogy rajtam ez a feladat már túlnőtt, és változtatni kell" – fogalmaz Szalczinger János. A fordulatot lányai bekapcsolódása és egy tudatos szervezetfejlesztési folyamat hozta el. Külső szakértők segítségével átvilágították a működést, majd olyan korábban hiányzó funkciókat építettek ki, mint az üzletvezetés, a controlling, a cateringmenedzsment és a HR; a következő lépésben brandmenedzserrel és operatív igazgatóval is tovább bővítik a szervezetet. A történet fontos menedzsmenttanulsága, hogy ami egy kisebb cégnél még jól működik egyetlen vezető kezében, az a növekedéssel könnyen szűk keresztmetszetté válhat. Ilyenkor a delegálás nem a kontroll elvesztését, hanem a további fejlődés feltételét jelentheti.

A professzionálisabb működés a döntéshozatalban is változást hozott. Korábban elsősorban a bevételt és a kiadásokat figyelték, ma a controlling segítségével részletesebb számok alapján látják, mely tevékenységeket érdemes továbbfejleszteni, és melyeken kell változtatni. Ezzel párhuzamosan építik a digitális hátteret: felhőalapú szolgáltatásokat és belső rendszereket vezettek be, jelenleg pedig saját CRM-rendszeren dolgoznak. A vezetői tanulság itt is egyszerű: egy bizonyos vállalatméret felett az ösztönös döntéshozatal mellé olyan adatokra és egyértelmű felelősségi körökre is szükség van, amelyek láthatóvá teszik a működés valódi teljesítményét.

A növekedés másik kritikus területe a munkaerő. Az Allegro külső szakértőt vont be a vezetői pozíciók toborzásába, miközben a megtartásban nem kizárólag a fizetésre épít. A munkatársakat tanulmányutakra és szakmai kiállításokra is viszik, hogy megismerhessék az új trendeket. Ez arra mutat rá, hogy a munkaerőmegtartás nem pusztán bérkérdés: a munkakörnyezet, az időbeosztás és a fejlődési lehetőség együtt alakítja a munkáltatói értékajánlatot.

A generációváltás mindeközben nem egyszerűen tulajdonosi utódlásként jelenik meg. Szalczinger Fanni és testvére, Szalczinger Szonja új szervezetfejlesztési, digitális és márkaépítési szemléletet hoztak a vállalkozásba, miközben korábban maguk is végigjárták az éttermi működés különböző területeit.

A család tudatosan vont be külső szakértelmet: szervezetfejlesztésben, IT-ban, valamint marketing- és arculatfejlesztésben egyaránt szakértőkkel dolgoznak. Szalczinger Fanni szerint más családi vállalkozásoknak is érdemes „kimozdulni a napi működésből", kapcsolatokat építeni olyan cégekkel, amelyek már előttük járnak, majd a látott jó gyakorlatokat saját működésükre szabni. Az Allegro példája azt mutatja, hogy a generációváltás akkor teremthet valódi értéket, ha az új generáció nem egyszerűen átveszi a meglévő rendszert, hanem lehetőséget kap annak továbbfejlesztésére is.



Nagy Árpád és Hegedűs Mónika // Békéscsaba

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Az erősebb, akár nemzetközi mezőnyben való megmérettetés fontos visszajelzés a vállalkozás versenyképességéről.

A termékfejlesztést érdemes konkrét felhasználási helyzetből kiindulva megtervezni.

Kapacitásbővítéskor fontos a teljes folyamatot vizsgálni.

Az alapanyag kiszámíthatatlanságának kockázatai megfelelő készletezéssel mérsékelhetők.

MIÉRT MŰKÖDIK

Objektív visszajelzést ad a terméked valódi versenyképességéről.

Az innováció így valódi piaci problémára ad választ.

Egyetlen szűk keresztmetszet az egész beruházás növekedését korlátozhatja.

Csökkentheti az időjárási és ellátási kockázatokat.

> A minőségből és a maximalizmusból nem szabad lejjebb adni.

TRADÍCIÓBÓL PRÉMIUM MÁRKA

ITALGYÁRTÁS, PÁLINKA ÉS PÁRLATOK | CSALÁDI VÁLLALKOZÁS

Az Árpád Pálinka 1989-ben indult, családi vállalkozásként. A főzőmesteri tudás generációról generációra öröklődött, 2007-től pedig a bérfőzés mellett megjelent a kereskedelmi pálinkafőzés is. Az Árpád név maga is családi tradíció, öt generáció óta ezt a nevet kapja az elsőszülött fiú. Erre a hagyományra építették fel azt a prémium márkát, amely ma már a pálinka mellett ginekkel és innovatív párlatokkal is jelen van a piacon.

Miután a hazai versenyeken jelentős sikereket értek el, amerikai és brit megmérettetéseken kezdték tesztelni, hogy termékeik mennyire sikeresek a nemzetközi piacon. Egyik ágyas pálinkájuk egy londoni versenyen 99 pontot ért el, olyan nemzetközi italok mellett, mint a gin, a whisky vagy a cognac.

A versenyekre azonban nem pusztán a díjak miatt tekintenek fontos eszközként: külső piaci tesztként is használják őket, hogy lássák, hol tart a termékük nemzetközi összehasonlításban. A szakmai elismerésből ráadásul kereskedelmi érdeklődés és új üzleti lehetőség is születhet.

A prémium pozíciót sok apró, tudatos döntéssel építették fel. A termékfejlesztésnél nem egyszerűen új ízeket keresnek, hanem konkrét fogyasztói igényekből indulnak ki. Így született meg például a cateringcégek számára kialakított nagy kiszerelés, a kizárólag repülőtéri értékesítésre szánt minitermék vagy a fiatalabb fogyasztókat megszólító gyömbér- és citruspárlat. Ehhez következetes csomagolás és egységes vizuális világ társul.

„Egy prémium márka minőségét sok apró, tudatos döntés összessége adja, még akkor is, ha ezek külön-külön jelentéktelennek tűnnek."

A vállalkozás egyik legérdekesebb kihívását ma a klímaváltozás jelenti. Korábban jól elkülönültek egymástól az egyes gyümölcsök szezonjai, mára azonban egyre inkább összecsúsznak. A cégnél nem egyszerűen beszerzési problémaként tekintettek a jelenségre, hanem átfogóan reagáltak rá. Három év alatt a teljes gyártási lánc kapacitását kibővítették, hogy áthidalják a nehézségeket. Ma már jó termésű évben nemcsak a következő időszak szükségletét vásárolják meg, hanem akár kéthárom évre előre is tudnak készletezni. Ez jól mutatja, hogy az alkalmazkodás egy vállalkozásnál gyorsan működés és pénzügyi kérdéssé válhat. Az éghajlatváltozás valós probléma, ami konkrét döntéseket igényel a kapacitások, a készletek és a beruházások tervezésében is. A cél, hogy a vállalkozás ne évről évre reagáljon a bizonytalanságra, hanem előre teremtsen magának nagyobb működési mozgásteret.

A bővítésnél a teljes gyártási folyamat fejlesztése a cél. A gyümölcsfeldolgozás, az erjesztés, a főzés, a tárolás és a palackozás kapacitásának összhangban kell lennie egymással. „Ha egyiket meg akarjuk növelni, akkor mind az ötöt meg kell növelni." Ez a hozzáállás más vállalkozások számára is jól alkalmazható: egy beruházást mindig a teljes gyártási folyamat szempontjából érdemes vizsgálni, mert egyetlen munkafázis fejlesztése önmagában nem feltétlenül növeli az összteljesítményt, ha közben máshol új kapacitási korlát alakul ki.

A működésben tudatosan választják szét, hogy mit tartanak saját kézben, és mit bíznak partnerekre. A termék minőségét közvetlenül meghatározó folyamatokat házon belül végzik, míg például a logisztikában külső partnerekre támaszkodnak. Nem szükséges mindent házon belül megoldani, de érdemes saját kézben tartani azokat a területeket, amelyek a vállalkozás valódi versenyelőnyét adják. Az Árpád Pálinka történetének egyik legerősebb üzenete talán az, hogy tradíciót lehet örökölni, a versenyelőnyt azonban minden generációnak magának kell kialakítania. Ehhez egyszerre kell megőrizni azt, ami értéket teremtett a múltban, és alkalmazkodni ahhoz, amit a piac és a változó környezet megkövetel.



Áncsán B. Róbert // Debrecen

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Fontos időben felismerni, amikor a vezető kapacitása már korlátozza a további növekedést.

A szervezet fejlesztését érdemes már a növekedési szakasz előtt megkezdeni.

A felelősségi körök mellé valódi döntési jogkört is szükséges adni.

A stratégiában fontos teret hagyni a rugalmas alkalmazkodásnak.

Az árverseny mellett célszerű más megkülönböztető előnyökre is építeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A következő növekedési szinthez delegálni kell.

A professzionális háttér kialakítása időt igényel.

Önálló vezetők nélkül nincs skálázható vállalkozás.

Egy váratlan lehetőség akár évekkel gyorsíthatja a fejlődést.

A közelség, minőség és rugalmasság is versenyelőny lehet.

> A vízió nagyon fontos: hol akarunk lenni öt év múlva.

AMIKOR A NÖVEKEDÉSHEZ A SZERVEZETNEK IS FEL KELL NŐNIE

FÉMMEGMUNKÁLÁS, GÉPGYÁRTÁS, IPARI BESZÁLLÍTÁS

Az AR-Robotics családi vállalkozói háttérből indult, a gyártási tevékenységet 2018-ban mindössze négy fővel kezdték meg. A vállalkozás gyorsan növekedett, néhány év alatt regionális multik beszállítójává vált, majd tudatosan a nyugat-európai piacok felé fordult. A növekedéshez jelentős technológiai beruházás, új gyártási kapacitás és folyamatos piacépítés társult, mára a vállalkozás létszáma meghaladja a száz főt.

A cégvezető tapasztalata szerint a növekedésnek vannak kritikus mérethatárai: egy bizonyos ponton túl a vállalkozás már nem működtethető ugyanazzal a vezetési modellel. Az AR-Robotics sokáig „one man show" volt, harminc fő felett azonban már tudatosan kellett kiépíteni a vezetői szinteket és a támogató funkciókat. A 80–90 fős méret különösen nehéz átmenetet jelentett. A professzionális háttérszervezet költségei már megjelentek, miközben a termelői létszám még nem érte el azt a szintet, amely ezeket megfelelően ki tudta volna termelni. Közben a cégvezetőnek azt is fel kellett ismernie, hogy egy bizonyos ponton már a saját kapacitása is korlátozhatja a további növekedést. Ekkor kezdték tudatosan kialakítani az önálló vezetői szinteket, felelősségi köröket és döntési jogköröket. Fontos látni, hogy egy következő vállalati méret eléréséhez nemcsak a kapacitást, hanem a szükséges szervezeti hátteret is időben ki kell alakítani és akár előre is meg kell finanszírozni.

„Egy idő után az látszódott, hogy én lassítom a folyamatokat. Amikor nekem nincs időm válaszolni, nincs időm reagálni, akkor megáll a folyamat."

A növekedés ugyanakkor átmenetileg az eredményességet is visszavetette. Egy bizonyos méret felett már pénzügyi, HR-, minőségbiztosítási és termelésirányítási funkciókat, illetve új vezetői szinteket kellett kiépíteni, amelyek költsége hamarabb jelentkezett, mint az általuk generált többletbevétel.

A delegáláshoz azonban nem elég embereket felvenni: valódi döntési jogot és hibázási lehetőséget is kell adni. A vezető tapasztalata szerint azok a kollégák viszik előre a szervezetet, akik mernek dönteni , még akkor is, ha időnként hibáznak. Önálló vezetői réteg csak ott tud kialakulni, ahol a felelősség mellé bizalom és döntési szabadság is társul. A tudatos stratégia mellett a vállalkozói helyzetfelismerésnek is fontos szerepe van. Amikor váratlanul lehetőség nyílt egy porfestő üzem és további kapacitások megszerzésére, a beruházás nem szerepelt az eredeti tervben, mégis meglépték. Tudták, hogy ezzel rövid távon nagyobb pénzügyi kockázatot vállalnak, de azt is, hogy hasonló lehetőség később nem biztos, hogy újra adódik. A jó stratégia irányt mutat, de teret hagy a kivételes lehetőségek felismerésének is.

A nemzetközi piacépítésben szintén hosszabb távra terveznek. Nem azt nézik kizárólag, hol tartanak ma, hanem azt, hol szeretnének lenni három-öt év múlva, és ehhez előre építik a gépparkot, a szervezetet, a minőségbiztosítást és az értékesítést. A külpiaci tapasztalatuk pedig azt mutatja, hogy egy magyar gyártóvállalatnak nem feltétlenül árban kell legyőznie a távol-keleti versenytársakat: az európai vevő számára a közelség, a gyors szállítás, a rugalmasság és a gyors problémamegoldás önmagában is előnyt jelenthet.

Az AR-Robotics története jól mutatja, hogy a növekedéshez nemcsak gépekbe és kapacitásba, hanem szervezetbe is előre kell beruházni. Egy ponton túl pedig a tulajdonos legfontosabb feladata már nem az, hogy minden döntést maga hozzon meg, hanem hogy olyan vezetői rendszert építsen, amely nélküle is képes működni és tovább fejlődni.



Sebők Imre // Kaposvár

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Már a termékfejlesztés során érdemes nagyobb, akár nemzetközi piacban gondolkodni.

A termékpaletta alakításánál fontos figyelembe venni a változó ügyféligényeket.

Exportnál a megfelelő partner kiválasztása legalább olyan fontos lehet, mint maga a termék.

Érdemes a vállalkozás saját erősségeire építeni, nem pedig a nagyobb szereplők működését másolni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A fejlesztési költség sokkal nagyobb piacon térülhet meg.

A fejlesztés valós piaci problémákra válaszol.

A jó disztribútor döntően befolyásolhatja egy ország sikerét.

Rugalmassággal és jó üzleti modellel a globális szereplők mellett is van hely.

> Nagyon könnyű megtalálni az okokat arra, hogy valamit miért ne csináljunk. De ha a sok ellenérv között megtaláljuk azt az egyet, amiért mégis érdemes belevágni, akkor arra kell fókuszálni. Ha kitűztünk egy célt, próbáljuk meg elérni, és ne adjuk fel. Tudás, akarat és kitartás kell hozzá.

HA KIVÁLASZTOTTAD A CÉLT, NE ADD FEL

BIZTONSÁGTECHNIKA ÉS VÉSZVILÁGÍTÁSI RENDSZEREK FEJLESZTÉSE, GYÁRTÁSA

Az ASM Security 1997-ben még klasszikus biztonságtechnikai vállalkozásként indult, tűz- és vagyonvédelemmel, valamint kamera- és beléptetőrendszerekkel foglalkozott. Az építőipari projektek kiszolgáltatottsága azonban hamar megmutatkozott. A biztonságtechnika rendszerint a beruházások végére maradt, amikorra sok esetben már a rendelkezésre álló keret is megcsappant. Az alapító ezért olyan saját termékben kezdett gondolkodni, amellyel kevésbé függ mások beruházásaitól.

A versenytársak és a szabályozási környezet vizsgálata után a vészvilágítás mellett döntött, amelynek akkor még nem volt hazai gyártója Magyarországon. Ezzel a cég nem egyszerűen a meglévő működését próbálta javítani, hanem egy olyan új irányt választott, amely nagyobb önállóságot adott neki.

A fejlesztést kezdettől nemcsak a magyar piacra szánták. Az alapító úgy látta, hogy egy új technológia kifejlesztésének költségeit egy ekkora hazai piac nehezen tudná kitermelni, ezért eleve olyan termékben gondolkodtak, amely külföldön is értékesíthető. Az első rendszer 2010-re készült el, és bemutatásával rögtön nemzetközi terepre léptek. Az első kiállításuk helyszíne Dubaj volt, ahol már az első alkalommal partnerre találtak.

Az igazi fejlődés azonban csak ezután kezdődött. Az első partner újabb rendszert kért, ezért továbbfejlesztették a terméket. Mire elkészültek vele, a következő ügyfél már 24 voltos megoldást hiányolt. Azt is létrehozták, majd újabb és újabb igények érkeztek. Közel tíz éven át így bővült a kínálat, mindig abból kiindulva, mire volt szükségük a vevőknek. 2022-re már szinte teljes termékpalettával rendelkeztek, és ekkorra jutottak el oda, hogy a nemzetközi piacon is teljes értékű szereplőként számoltak velük.

A kitartás kézzelfogható eredményeket hozott. A 2022-es katari labdarúgó-világbajnokságot megelőző fejlesztések során az ASM rendszerei számos jelentős dohai épületbe bekerültek, köztük két világbajnoki stadionba, a Nemzeti Múzeumba, egy nagy kórházba és metróépületekbe. Amikor a világbajnokság után a katari beruházási piac hirtelen visszaesett, nem vártak annak újbóli élénkülésére, hanem Szaúd-Arábia, Omán, Kuvait, Egyiptom és más piacok felé fordultak. Arra törekedtek, hogy a külföldi jelenlétük ne egyetlen piac sikerétől függjön.

A külföldi terjeszkedés során az is világossá vált, hogy önmagában egy jó termék még nem garantál sikert. Legalább ennyire fontos, hogy a cég olyan helyi disztribútort találjon, aki ismeri a piacot, eléri a megfelelő vevőket, és hosszú távon is képes képviselni a terméket. Az ASM kezdetben maga is választott rossz partnereket, voltak országok, ahol nem tudott megfelelően fejlődni az értékesítés. Később tudatosan olyan helyi partnereket kerestek, amelyek megfelelő szakmai háttérrel, kapcsolatrendszerrel és értékesítési képességgel rendelkeztek. Egy új piacon ezért nemcsak azt kell eldönteni, hogy van-e kereslet a termékre, hanem azt is, ki képes azt helyben valóban sikerre vinni.

A nemzetközi versenyhez úgy kellett alkalmazkodniuk, hogy közben a gyártás Magyarországon maradt. A nagy globális márkákkal méretben és ismertségben nem tudtak versenyezni, ezért más erősségekre építettek. Előnyt jelentett a magyarországi gyártás, a rugalmasabb működés, a kedvezőbb költségszint és az az árazás is, amely a disztribútorok számára vonzóvá tette az együttműködést. Ezzel a modellel gyártóként 26–28 százalék körüli profitrátát is el tudtak érni. Nem a nagy nemzetközi szereplőket próbálták mindenben utolérni, hanem azokra a területekre építettek, ahol saját adottságaikkal valódi előnyt tudtak kialakítani.

Harminc év után az alapító számára végül nem a technológia, hanem a saját szerepe jelentette a következő stratégiai kérdést. Gyermekei nem kívánták átvenni a vállalkozást, ő pedig felismerte: „a cég fejlődésének korlátja tulajdonképpen én lettem." Azt a döntést hozta, hogy 100 százalékban átadja a tulajdont egy pénzügyi befektetőnek, miközben tanácsadóként másfél-két évig segíti a tudásátadást. Fontos szempont volt számára, hogy az ASM neve, csapata és önálló vállalati identitása megmaradjon. Az átmenet első nyolc hónapjában minden munkatárs maradt, miközben az időarányos pénzügyi teljesítmény az interjú szerint több mint 20 százalékkal javult. A jó tulajdonosnak azt is fel kell ismernie, amikor a vállalkozás jövője érdekében már nem kapaszkodnia, hanem elengednie kell.



Dr. Alasztán András, Kis Csaba // Tata, Veszprém

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Növeljük a termék hozzáadott értékét házon belül.

A technológiával egyszerre több problémát oldjunk meg.

A tradíció mellé építsünk folyamatos piacfigyelést.

Tegyük mérhetővé az ügyfélígéretet.

A megkülönböztető értéket építsük be a működésbe.

MIÉRT MŰKÖDIK

Nagyobb érték marad a vállalkozásban.

Így a beruházás valóban javítja a versenyképességet.

Az értékek megmaradnak, miközben a kínálat alkalmazkodik.

A KPI-k megmutatják, hogy a koncepció ténylegesen működik-e.

A valódi teljesítmény nehezebben lemásolható.

> Tisztelje a tradíciókat, legyen nagyon nyitott az innovációra, kövesse a világot, legyen kíváncsi a trendekre és a technológiai újításokra, de legfontosabb: legyen kíváncsi a saját ügyfeleire, vendégeire, fogyasztóira, mert ez a kíváncsiság az, ami folyamatosan előre hajtja.

A TRADÍCIÓ AKKOR ÉRTÉK, HA KÉPES EGYÜTT FEJLŐDNI A PIACCAL

MEZŐGAZDASÁG, SZŐLÉSZET, FELDOLGOZÁS ÉS VENDÉGLÁTÁS

Az 1993 óta működő Augusztin Kft. eredetileg almatermesztéssel foglalkozott, 2014-től azonban tudatosan a szőlészet felé fordult. Ma az ökológiai művelés, a feldolgozás és az új kertészeti tevékenységek egyaránt azt a célt szolgálják, hogy ne pusztán alapanyagot értékesítsenek, hanem minél nagyobb hozzáadott érték maradjon a vállalkozáson belül. A hosszú távú gondolkodás és a fenntarthatóság ezért nem külön projekt, hanem a beruházási és termelési döntések egyik alapelve.

A mezőgazdaság egyik legnagyobb korlátja ma a munkaerőhiány, ezért a technológiai fejlesztések közvetlenül a versenyképességet szolgálják. A korábbi kézi szüretet részben gépesítették, a meglévő hűtőkapacitással pedig úgy tudják feldolgozni a szőlőt, hogy közben bizonyos segédanyagok használatát is csökkenteni tudják. A jó technológiai beruházás egyszerre old meg költség-, kapacitás- és minőségi problémákat.

A cégcsoport vezetői szemléletének egyik legerősebb eleme, hogy a hagyományőrzést nem az innováció ellentétének tekintik. Egy több mint három évtizedes, többgenerációs családi vállalkozásnak stabil értékekre kell építkeznie, miközben folyamatosan figyelnie kell a világ változását. Ez a kettős elv különösen fontos egy olyan piacon, ahol csökken a borfogyasztás, a fiatalok preferenciái változnak, és új termékkategóriák jelennek meg. A cél ezért nem a múlt működésének konzerválása, hanem annak megértése, hogyan lehet a meglévő értékeket az új fogyasztói igényekhez igazítani.

Ezt a gondolkodást viszi tovább a Rotte Csoport új Botanika Brunch & Bakery koncepciója is. A saját kertészetből, szőlészetből és más csoporton belüli forrásokból származó termékeket úgy akarják eljuttatni a vendéghez, hogy a zöldségek esetében legfeljebb 48 óra teljen el a betakarítástól a tányérig. A vertikális integráció itt nem egyszerűen költséghatékonyságot jelent: lehetővé teszi, hogy a vállalkozás maga tartsa kézben azt a minőségi ígéretet, amellyel megkülönbözteti magát a piacon.

Az innovációt ezért sem szűkítik le a technológiára. Egy gépet vagy szoftvert a versenytárs is megvásárolhat; sokkal nehezebben másolható a mögötte álló szemlélet, értékrend, részletekre kiterjedő tervezés és vendégközpontúság. A tartós versenyelőny nem feltétlenül abból születik, hogy egy vállalkozás milyen technológiával rendelkezik, hanem abból, hogyan szervezi egységes rendszerré az erőforrásait, tudását és ügyfélígéretét.

A hatékonyságot nem csupán a pénzügyi eredmények alapján mérik. Termelési és kiszolgálási KPI-k segítségével vizsgálják, hol teljesít a szervezet az elvárt szint felett és hol szükséges beavatkozni, de egy vendéglátóhely esetében például a visszatérő vendégek, az elégedettség és az élmény is alapvető mutató. A jó KPI nem egyszerűen azt mutatja meg, mennyi pénzt termelt a vállalkozás, hanem azt is, hogy működik-e az a modell, amelyből a jövőbeli eredmény származhat.

A többgenerációs építkezés alapja végül a hitelesség. Ha egy vállalkozás fenntarthatóságot, helyi értékeket vagy farm-to-table működést ígér, annak a napi folyamatokban is meg kell jelennie. Az Augusztin és a Rotte Csoport vezetői szerint ehhez stabil értékrend mellett állandó kíváncsiság szükséges. Figyelni kell a technológiát, az iparágat és a versenytársakat, de mindenekelőtt a saját ügyfeleiket és fogyasztóikat. Ez teszi lehetővé, hogy a vállalkozás úgy haladjon a korral, hogy közben ne veszítse el saját identitását.



Tavaszi József // Ordacsehi

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Ha a növekedés mérete korlátozott, érdemes magasabb hozzáadott érték teremtésére törekedni.

A beruházásokat célszerű a jövőbeni kapacitás-igény figyelembevételével megtervezni.

Érdemes úgy diverzifikálni, hogy az egyes üzletágak kiegyensúlyozzák egymást.

A stratégiai és az operatív vezetői feladatokat célszerű különválasztani.

Érdemes saját szakember-utánpótlást építeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A technológia és a feldolgozottság növelése új növekedési pályát nyithat.

Kedvező piaci helyzetben gyorsabban lehet bővíteni.

Mérsékelhető a szezonalitás és egyenletesebbé válhat a bevétel.

A növekedést így nem korlátozza a tulajdonos kapacitása.

Hosszabb távon stabilabbá teheti a munkaerő-ellátást és a tudásátadást.

> Egy vállalkozásnak soha nem szabad megállnia, annak mindig fejleszteni kell.

FOLYAMATOS FEJLESZTÉSSEL A STABIL MŰKÖDÉSÉRT

AGRÁRGAZDASÁG

Tavaszi József pályája szorosan összefonódik a Balaton Agrár Zrt. történetével: agronómusként itt kezdett dolgozni, majd 1990-ben egy felszámolás szélén álló szövetkezet vezetését vette át. Volt olyan időszak, amikor néhány nappal a bérfizetés előtt még nem lehetett tudni, miből tudják kifizetni a dolgozókat. Két út állt akkor előttük: vagy minden marad a régiben, és a cég megszűnik, vagy közösen vállalják a nehézségeket, és újraépítik a gazdaságot. A közösség az utóbbit választotta, ebből indult el a mára stabil, tőkeerős vállalkozás fejlődése.

A következő évtizedeket folyamatos építkezés jellemezte. Korszerű gépekbe, tárolókapacitásba, vetőmagüzembe, laborba és borászatba fektettek, a növénytermesztésben pedig GPS- és műholdvezérelt technológiákat, talajvizsgálatot és növényanalízist alkalmaznak. Mivel a környéken a termőterületek bővítése korlátozott, ezért a területi növekedés helyett a meglévő gazdaság technológiai és szakmai színvonalának emelését választották.

Ezt a szemléletet követi a borászati beruházás is. A szőlő gyorsan romló, kiszolgáltatott alapanyag, ezért a vállalkozás a nyers termény értékesítése helyett a helyben történő feldolgozás mellett döntött. A korszerű borászat lehetővé teszi, hogy a leszüretelt szőlőt gyorsan feldolgozzák, a must jelentős részét pedig külföldi piacokon értékesítik. A feldolgozókapacitást eleve a jelenlegi termelési szint többszörösére méretezték, így kedvező piaci helyzetben újabb nagy beruházás nélkül is növelhető a termelés.

A vállalkozás több tevékenységet épít egymásra: növénytermesztés, szőlészet, vetőmag-előállítás, kereskedelem, turizmus és borászat egyaránt része a működésnek. Ennek célja a több lábon állás, az agrárium szezonalitásának mérséklése, a munka és a bevételek egyenletesebb elosztása.

Időközben a vezetői működés átalakult. Tavaszi József ma már elsősorban a stratégiai, beruházási és kereskedelmi döntésekre koncentrál, a napi működést pedig egyre önállóbb szakmai vezetők végzik.

A hosszú távú építkezés része a szakember-utánpótlás is: a társaság évek óta részt vesz a duális képzésben, ahol a fiatalok nem egyszerű segédmunkát végeznek, hanem a legkorszerűbb gépekkel és technológiákkal ismerkednek meg. Tavaszi József vezetői filozófiája mindezt egy gondolatban foglalja össze: egy vállalkozásnak folyamatosan fejlődnie kell, mert amikor azt mondja, hogy „jó ez így", könnyen elindulhat a visszafejlődés útján.



Czírbusz István // Debrecen

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A saját márka fejlesztése különösen indokolt lehet ott, ahol túl nagy a beszállítói függőség.

A növekedéssel párhuzamosan fontos a professzionális menedzsment kialakítása.

Válsághelyzetben a költségcsökkentés mellett érdemes a piaci pozíció erősítésének lehetőségeit is keresni.

Az AI alkalmazását célszerű konkrét kereskedelmi döntések támogatásához kapcsolni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Nagyobb kontrollt ad az ár, a gyártás és a pozicionálás felett.

A tulajdonos nem válik a szervezet szűk keresztmetszetévé.

A gyengébb piaci időszak új kapacitások és piacok megszerzésére is alkalmas lehet.

Az adatból közvetlenül értékesítési előny és jobb ajánlat alakítható ki.

> Bátorság kell hozzá, és hinni kell magadban.
> Ha nem hiszel magadban, akkor nem tudsz semmit.

AMIKOR A NÖVEKEDÉSBŐL RENDSZER LESZ

ÉLELMISZER-NAGYKERESKEDELEM, HORECA ÉS KISKERESKEDELMI ELLÁTÁS

A Baromfiudvar 2002 Kft. 2002-ben indult, kezdetben néhány járművel és egy kis csapattal. A vállalkozás fokozatosan építette fel beszerzési, logisztikai és értékesítési rendszerét, majd a hazai kiskereskedelem átalakulását időben felismerve egyre erősebben a HoReCa és gasztronómiai piac felé fordult. Ma már a forgalom jelentős része innen származik, miközben a társaság több ezer terméket mozgat, és kiterjedt disztribúciós hálózatot működtet.

A növekedés fontos állomása a közös beszerzési rendszer felépítése volt. Más hazai nagykereskedőkkel együtt olyan struktúrát hoztak létre, amely ma már a beszerzések döntő részét központilag kezeli. Ezt egészítette ki a saját márka tudatos építése. A Kukta és Kedvenc Ízek márka ma már széles termékkört fed le, és a HoReCa-forgalom jelentős részét adja. A saját márka magasabb hozzáadott értéket teremt, és csökkenti a kiszolgáltatottságot is, mert a vállalkozás maga dönthet arról, hol és kivel gyártat.

A cég fejlődésének fontos lépése volt a professzionális menedzsment kialakítása. Czírbusz István szerint el kellett dönteniük, hogy megmaradnak-e a „sufnituning" szintjén, vagy vállalati működésre váltanak. Ez vezetői képzéseket, új módszereket, tudatos tervezést és egy erősebb középvezetői réteg kialakítását jelentette. „A napi operatív munka ismerete nélkül stratégiát nem fogsz tudni építeni." Ez a gondolat jól összefoglalja a vezetési filozófiát: a stratégia csak akkor működik, ha valós működési tapasztalatra épül.

A vezetői réteg felépítésével azonban nem ért véget a szervezetfejlesztés. A Baromfiudvar évek óta tudatosan fektet a menedzsment belső továbbképzésébe: az üzleti tervezéstől és a vezetői célok meghatározásától a coach-ok bevonásáig több eszközzel támogatják a fejlődést. A szemlélet mögött fontos felismerés áll: a vezetői tudásnak együtt kell fejlődnie a vállalkozással.

Ahogy Czírbusz István fogalmaz: „A menedzsmentet is képezni kell. A növekedéshez ugyanis nemcsak új technológiára és nagyobb kapacitásra, hanem egyre felkészültebb vezetőkre is szükség van."

A 2008-as pénzügyi válság idején a vezetés visszavonulás, az eszközök eladása helyett beruházott, új járműveket vásárolt és új üzletágakat indított. „Nem, mi előre fogunk menni." A döntés kockázatos volt, de hosszabb távon új növekedési pályát nyitott. Látható, hogy ha egy vállalkozás pénzügyileg stabil és jól látja a piacot, a visszaesés időszaka akár pozícióépítésre is használható.

A munkaerő megtartásában tudatosan keresik a megkülönböztető előnyt. A vezetés rendszeresen egyeztet a dolgozói képviselőkkel, a bérezés mellett családbarát programokat, nyári gyerektábort és egészségügyi támogatást is biztosítanak. Czírbusz István szerint egy magyar vállalkozásnak olyan saját értéket kell teremtenie, amellyel más lehet, mint egy multinacionális cég. „Nálunk nem egy sorszám az ember." Ez a szemlélet a munkáltatói márka egyik legerősebb alapja.

A következő fejlődési lépcsőt az AI és az adatelemzés jelenti. A vállalat saját vezetői számára AI-tréninget indított, majd osztályról osztályra vizsgálja, hol lehet az új technológiát beépíteni a folyamatokba. Az értékesítők már olyan rendszerrel dolgoznak, amely CRM-adatok, rendelési előzmények elemzésével segít meghatározni, milyen terméket érdemes ajánlani az adott partnernek. A cél az AI használatával a gyorsabb és pontosabb döntéshozatal.



Kilinkó-Hetényi Panna // Pécs

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Generációváltáskor érdemes különválasztani a megőrzendő értékeket attól, ahogyan a vállalkozás korábban működött.

A vezető személyes fejlődése a vállalkozás fejlődésére is hatással van.

Az ügyfélélményt érdemes a termék vagy szolgáltatás részének tekinteni.

A munkatársak kiválasztásánál a szakmai szempontok mellett az is fontos, hogyan illeszkednek a csapatba.

Érdemes nyitottnak maradni külső nézőpontokra és partneri együttműködésekre.

MIÉRT MŰKÖDIK

Nem kell mindent változatlanul továbbvinni ahhoz, hogy a vállalkozás identitása megmaradjon.

A változás akkor tud működni, ha a vezető maga is hitelesen képviseli az új irányt.

A figyelem és a bizalom olyan kapcsolatot építhet, amely túlmutat egy egyszeri vásárláson.

Egy kisebb közösségben különösen sokat számít, hogy az emberek tudnak-e együtt dolgozni.

Más szakemberek és vállalkozások olyan új megoldásokat hozhatnak, amelyek belülről nem mindig látszanak.

> A felmerülő problémákra megoldandó helyzetként tekintek.

A GENERÁCIÓVÁLTÁS NEM MÁSOLÁS, HANEM ÚJRAÉRTELMEZÉS

BÚTORGYÁRTÁS, BELSŐÉPÍTÉSZET

A Bázis Pécs története egy harmincöt éves családi vállalkozásból nőtt ki. A Bázis Art Kemikál Kft. eredetileg tüzépjellegű cégként indult, majd mintegy húsz éve a lapszabászat és a bútorgyártás felé nyitott. Amikor Kilinkó-Hetényi Panna bekapcsolódott, átalakulás kezdődött: úgy szerette volna továbbvinni az erős alapokat, hogy közben a saját szemlélete is helyet kapjon benne.

A generációváltás nem előre megírt forgatókönyv szerint történt. Panna Dániában tanult, Budapesten szerzett munkatapasztalatot, és bár mindig látta a családi vállalkozásban rejlő lehetőséget, fiatal pályakezdőként még nem érezte magát késznek arra a vezetői szerepre, amely ezzel együtt járt. Az élet végül olyan helyzetet teremtett, amelyben lépnie kellett. Ekkor ismerte fel, hogy bár rendkívül fontosak számára a gyökerei és a szüleitől kapott értékek, ezek megőrzése nem jelenti azt, hogy a vállalkozás addigi működését is változatlanul kell tovább vinnie. Ez egy generációváltás során korántsem magától értetődő felismerés: megérteni, hogy ugyanazokra az alapokra egészen más működés, szemlélet és jövőkép is épülhet. A családi vállalkozást így már a saját szakmai tapasztalatai és víziója mentén kezdte tovább formálni. Így született meg az öt éve ezen a néven működő Bázis Pécs.

A korábbi ipari, raktárjellegű telephelyből bemutatótér, tervezési helyszín és szakmai találkozópont lett. A kínálat folyamatosan bővült, az ügyfelek és szakmai partnerek igényei mentén – és közben szépen kialakult egy saját, folyamatos bővülésre és rajban repülésre ösztönző filozófia is: „a több, néha több". A bemutatótérben sok márka, sok anyag, sokféle lehetőség és program találkozik. A lényeg nem a zsúfoltság, hanem hogy legyen mit felfedezni, legyen miből inspirálódni, és mindig történjen valami, amiért érdemes visszatérni. A játékos mondat mögött tudatos válogatás és sok munka áll.

„A vezetőnek kell egy olyan irányt mutatnia, amit utána a kollégái tudnak követni."

Panna számára ehhez a vezető személyes fejlődése is hozzátartozik. Fontosnak tartja, hogy ne csak kijelölje az irányt, hanem hitelesen képviselje is azt, és a csapatával együtt tudjon haladni. Ebben sokat jelentett a régi kollégák bizalma: ismerték őt, látták a változás folyamatát, és vele együtt indultak el az új irányba.

A Bázis Pécs egyik legfontosabb alapelve, hogy az ügyfelet vendégként fogadják. Egy bútortervezési vagy belsőépítészeti folyamat során az ember sokat mesél az otthonáról, a szokásairól és az életéről, ezért a kapcsolat alapja a bizalom. Panna számára fontos, hogy aki belép hozzájuk, ne érezze azt, hogy feltétlenül vásárolnia vagy döntenie kell.

„Ha egy megrendelő hozzánk érkezik, úgy kezeljük, mintha egy vendéglátóhelyre érkezne."

Ugyanez a nyitottság jelenik meg a szakmai kapcsolatokban is. A környező vállalkozásokra nem kizárólag versenytársként tekintenek: ismerik egymás erősségeit, ajánlják egymást, és hisznek abban, hogy jó együttműködésekkel többet lehet létrehozni, mint mindent egyedül megoldva. A Bázis Pécs célja ezért nem pusztán az értékesítés, hanem egy olyan szakmai közeg építése, ahol tervezők, kivitelezők, alkotók és érdeklődők kapcsolódhatnak egymáshoz.

A Bázis Pécs története jól mutatja, hogy a generációváltás nem azt jelenti, hogy a következő generáció ugyanúgy viszi tovább a céget. Sokkal inkább annak felismerését, hogy mit érdemes megőrizni a múltból, és mit kell újra gondolni ahhoz, hogy a vállalkozás a következő generáció számára is hiteles legyen.



Reményik Dávid // Szolnok

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A professzionális menedzsment kialakítását érdemes még azelőtt megkezdeni, hogy a jelenlegi működés korlátozni kezdené a további növekedést.

A generációváltás összekapcsolható a szervezet és a vezetési rendszer megújításával.

A családi vállalkozás értékeit érdemes olyan működési elvekké alakítani, amelyek nagyobb szervezetben is megőrizhetők.

A középvezetők feladata ne csak a napi működés irányítása legyen, hanem a saját területük folyamatos fejlesztése is.

MIÉRT MŰKÖDIK

Ha minden döntés a tulajdonosnál fut össze, idővel maga a vezető válik a növekedés szűk keresztmetszetévé.

A felelősség fokozatos átadása tartósabb, ha közben létrejön az önálló működésre képes vezetési rendszer is.

A bizalom, támogatás és emberközpontúság akkor is megőrizhető, amikor a szervezet már nem működhet informális családi struktúraként.

A termelékenység javítása így nem időszakos projekt, hanem a napi vezetői működés részévé válik.

> Mindig hűek maradtunk az értékeinkhez, miközben képesek voltunk változni és megújulni. Talán ez az egyik legfontosabb erősségünk.

A NÖVEKEDÉS HATÁRÁT NEM A PIAC, HANEM A SZERVEZET JELENTI

SZÁLLÍTMÁNYOZÁS, FUVAROZÁS ÉS RAKTÁRLOGISZTIKA

A BI-KA Logisztika közel 35 éve kétfős szállítmányozó vállalkozásként indult, mára pedig közel 250 munkatárssal és 15–16 milliárd forintos forgalommal működik. Kezdetben nem rendelkeztek saját kamionflottával. A cég sokáig kizárólag szállítmányozással foglalkozott, ezért nagy eszközberuházások helyett először piacismeretet, ügyfélkapcsolatokat és szervezési tapasztalatot szerzett. Később jelent meg a raktározás, majd a saját fuvarozási kapacitás is, amikor ezek már valóban rugalmasabbá és hatékonyabbá tették a működést. A vállalkozás történetében az egyik legfontosabb fordulópont akkor jött el, amikor világossá vált, hogy a további növekedést már nem a piac, hanem a szervezet működése kezdi korlátozni. A 2010-es évek elejére világossá vált, hogy az a modell, amelyben az ügyfelek, a döntések és a működés jelentős része egyetlen tulajdonos-vezető köré szerveződik, nem bővíthető tovább. Nemcsak a vezetőt terheli le, hanem idővel a vállalkozás további növekedését is akadályozni kezdi. A BI-KA ezért dedikált szakterületeket, középvezetői réteget és professzionális menedzsmentet kezdett építeni.

Ez egyben tudatos vezetőváltást is jelentett. Karmazin György fokozatosan háttérbe vonult az operatív működésből, miközben Szécsi Gabriella lépésről lépésre egyre nagyobb felelősséget és döntési jogkört kapott, majd átvette az ügyvezetést. A generációváltás így valójában szervezetfejlesztési programmá vált.

A professzionálisabb működés közben arra is figyeltek, hogy megőrizzék a családi vállalkozásból hozott értékeket. A BI-KA tudatosan próbálja megőrizni a családias vállalati kultúrát, de már nem abban az értelemben, hogy családtagok dolgoznak egymás mellett. A családi jelleg működési kultúrává vált, ami megjelenik abban, ahogyan a vállalat a munkatársaihoz viszonyul, fejleszti és támogatja őket.

A jelenlegi gazdasági környezet újabb alkalmazkodási kényszert hozott. A BI-KA árbevételének közel 90 százaléka euróalapú, miközben költségeinek jelentős része forintban jelentkezik, ügyfélállományának pedig meghatározó részét nemzetközi autóipari és mezőgazdasági gépgyártó vállalatok adják. Emiatt a német és európai ipar lassulása szinte azonnal megjelenik a fuvarfeladatok számában. Válaszként azonban nem egyszerűen a költségeket fogják vissza. A működés folyamatos javításában is kiutat látnak, amiben a digitalizáció, a folyamatok egyszerűsítése és a szervezet fejlesztése egyaránt szerepet kap.

Ennek kézzelfogható példája a dokumentumkezelés és számlázás automatizálása, valamint az útvonalak és járműforgások optimalizálása. A lényeg az egyes technológiák mögött álló vezetői szemléletben rejlik: „nincs olyan, hogy egy vállalat készen van". Egyetlen korábban jól működő folyamat sem tekinthető véglegesnek, ha megváltozik a piac, a költségstruktúra vagy a technológiai környezet. A középvezetők feladata ezért nemcsak az, hogy a meglévő rendszert működtessék, hanem az is, hogy folyamatosan javítsák, fejlesszék azt.

Ebben az AI is új lehetőséget teremt. A BI-KA már használja gazdasági elemzésekhez, döntéstámogató anyagokhoz és kommunikációhoz is. Reményik Dávid ugyanakkor hosszabb távon abban látja a nagyobb jelentőségét, hogy olyan eszközöket és tudást tehet szélesebb körben elérhetővé, amelyek korábban inkább a nagyvállalatok számára voltak megfizethetők. A KKV-k számára ez nemcsak gyorsabb adminisztrációt jelenthet, hanem abban is segíthet, hogy csökkentsék technológiai lemaradásukat.

A BI-KA fejlődése közben maga a szervezet is többször átalakult. Ami néhány vagy néhány tucat emberrel még jól működött, kétszázötven munkatársnál már más vezetést, más folyamatokat és más felelősségi rendszert igényel. Ezért alakult át a tulajdonos szerepe, ezért épült ki professzionális menedzsment, ezért kapnak nagyobb szerepet a középvezetők, és kerül előtérbe a digitalizáció és a munkatársak fejlődési lehetőségei.

A cél az, hogy a vállalat belső működése lépést tudjon tartani a növekedéssel.



Lévai Bálint // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A további fejlődést akadályozó tényezőket érdemes folyamatosan azonosítani.

A vállalati kultúrát elsősorban a vezetői döntések formálják, nem a szlogenek.

Fontos olyan légkört teremteni, ahol a hibák jelzése értéknek számít.

A BI- és AI-rendszerek bevezetése előtt megbízható, pontos adatokra van szükség.

A növekedéssel párhuzamosan a működés professzionalizálása is szükségessé válik.

MIÉRT MŰKÖDIK

Nem minden területet kell egyszerre fejleszteni: azt kell megtalálni, ami éppen leginkább korlátozza az értékteremtést és a növekedést.

A munkatársak abból értik meg a vállalat valódi értékeit, ahogyan a vezetés nehéz helyzetekben dönt.

Ha a munkatárs mer szólni a rosszul működő folyamatról, a szervezet tanulhat a hibából, és nem fizeti meg újra ugyanazt a veszteséget.

A fejlett elemzés és a mesterséges intelligencia csak akkor ad jó eredményt, ha megbízható adatokra és rendezett folyamatokra épül.

Egy bizonyos méret fölött a személyes információáramlás már nem elég; integrált folyamatokra és vállalatirányítási rendszerre van szükség.

> A csapatot a morális döntések tartják egyben, azokra nagyon-nagyon oda kell figyelni.

A NÖVEKEDÉS MOTORJA A SZERVEZET

ÉTREND-KIEGÉSZÍTŐK ÉS FUNKCIONÁLIS ÉLELMISZEREK GYÁRTÁSA ÉS KERESKEDELME

A BioTechUSA-cégcsoport a kilencvenes években indult magyar családi vállalkozásként, majd az edzőtermi gépek forgalmazásától a saját márkán, illetve étrend-kiegészítő és funkcionális élelmiszer-gyártáson és exportáláson keresztül nemzetközi nagyvállalattá fejlődött.

Lévai Bálint 2014-től tizenkét éven át vezérigazgatóként irányította a céget. Vezetése alatt a vállalat Európa egyik legnagyobb étrend-kiegészítő és speciális élelmiszer gyártójává és forgalmazójává nőtt, mely jelenleg 4 márkával (BioTechUSA, Scitec Nutrition, Builder, ShakerStore) 2000 termékkel, 51 webshoppal, 332 franchise üzlettel, 2000 munkavállalóval és 4800 B2B partnerrel van jelen több mint 100 országban világszerte. 2026 januárjától a vállalat felügyelőbizottságának elnöke, mellette pedig a NETLOCK marketingigazgatójaként és társtulajdonosaként egy nemzetközi márkát épít a digitális identitás és tartalomhitelesítés területén.

A BioTechUSA-cégcsoport fejlődését nem egy előre megírt, minden részletében kidolgozott terv vezérelte. A tervezés inkább abban segített, hogy világos célok és irányok legyenek a cégben. A BioTechUSA már korán nemzetközi vállalatként gondolt magára. A vezetés nem a magyar piac méretéből indult ki, hanem abból, hogy tudnak-e a nemzetközi versenytársaknál jobb ajánlatot adni a vásárlóknak. Ehhez jó termékre, versenyképes árra és magas színvonalú kiszolgálásra egyaránt szükség volt. Lévai Bálint szerint a siker legfontosabb feltétele mégsem önmagában a termék, a technológia vagy a márka, hanem a megfelelő csapat felépítése és megtartása. „Ha egy dologban kellene összefoglalnom a siker titkát, az egy jó, szívós, lojális, munkabíró és szakmailag rátermett csapat kialakítása lenne. Úgy gondolom, egy felsővezető egyik legfontosabb feladata, hogy ezt a csapatot felépítse és hosszú távon egyben tartsa." A csapat megtartásának alapja pedig a vállalati kultúra. A BioTechUSA értelmezésében ez nem a falra írt értékekből vagy vállalati szlogenekből áll. A kultúra leginkább azokban a helyzetekben mutatkozik meg, amikor nincs egyértelmű jó válasz, és a vezetőnek döntenie kell arról, milyen elvek mentén halad tovább. A munkatársak ezekből a döntésekből értik meg, mit képvisel valójában a vállalat. „A vállalati kultúra belülről, általában a vállalat vezetésétől ered és a működésben mutatkozik meg."

A kultúra közvetlenül kapcsolódik a termelékenységhez is. A hatékony szervezetben a munkatárs nem egyszerűen végrehajtja a feladatát, hanem magáénak érzi a folyamatot. Ha pazarlást, hibát vagy rosszul működő megoldást lát, jelez. Ehhez olyan környezet szükséges, amelyben a probléma felvetése nem kockázat, hanem érték. Ha az információ folyamatosan eljut a vezetéshez, és a szervezet képes tanulni a korábbi hibákból, ugyanazokat a veszteségeket nem kell újra és újra megfizetnie. A folyamatos hatékonyságfejlesztés ezért a BioTechUSA-nál nem kizárólag a gyártás feladata, a logisztikától a belső kommunikáción és marketingen át az értékesítésig és a termékfejlesztésig a teljes vállalati működésre kiterjed.

Ehhez kapcsolódik az adatvezérelt működés. A BioTechUSA-cégcsoport professzionális vállalatirányítási rendszert és erre épülő, valós időben frissülő BI-rendszert alakított ki. A technológia azonban önmagában nem old meg semmit. Az első feltétel az adatrögzítés kultúrája, vagyis a rendszerben szereplő adatoknak a vállalat valós működését kell leképezniük. Csak így lehet belőlük valódi folyamathibákat azonosítani és jobb döntéseket hozni. A mintegy kétezer fős szervezetben több száz munkatárs kap folyamatosan adatot saját döntéseihez. Ez egyben az AI alkalmazásának előfeltétele is. Mesterséges intelligenciára csak akkor érdemes építeni, ha mögötte megfelelő folyamatok és megbízható, tiszta adatok vannak.

A professzionalizálódásnak azonban meg kell találni a megfelelő pillanatát. Egy kisvállalkozás még működhet személyes kapcsolatokkal és informális információáramlással, egy bizonyos méret fölött azonban ez már korlátozza a további fejlődést. Lévai tapasztalata szerint nagyjából 120 munkatárs felett a szervezetben információs szigetek kezdenek kialakulni. A vezető már nem ismerhet mindenkit, és az információ sem jut el automatikusan oda, ahol szükség van rá. Ezen a ponton a korábban megszokott folyamatokat is hajlandónak kell lenni megváltoztatni, és professzionális rendszerekkel kell összekapcsolni a vállalat különböző egységeit.

A BioTechUSA-cégcsoport vezetési szemléletének egyik fontos eleme, hogy folyamatosan keresik, mi akadályozhatja a további fejlődést. Lévai Bálint szerint egy jó vállalatvezetőnek mindig ezeket a korlátokat kell felismernie és kezelnie. A probléma nem mindig ugyanott jelenik meg. Lehet, hogy a gyártás többre lenne képes, mint amennyit az értékesítés elad, lehet, hogy a gyártási kapacitást a logisztika korlátozza, máskor a nem megfelelő ember, technológia vagy piaci hozzáférés akadályozza a növekedést. A vezető feladata ezért nem általában „fejleszteni" a vállalatot, hanem felismerni, hogy az adott pillanatban pontosan mi akadályozza az értékteremtést, majd arra célzott választ adni. Amint egy akadály megszűnik, megjelenik a következő, és a vállalatvezető ezeknek a problémáknak a megoldásával maga is folyamatosan fejlődik.



Bogányi Gergely // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Keresd meg, milyen kompromisszumot fogadott el már természetesnek a piacod.

Az első prototípust a célodhoz, ne csak az elődjéhez mérd.

A nagy innováció után tervezz hosszú finomhangolási szakaszt.

Ne tekints minden ellenállást negatív piaci jelzésnek.

Ne skálázz gyorsabban, mint ahogy a minőséget kontrollálni tudod.

MIÉRT MŰKÖDIK

Egy régóta megkérdőjelezetlen korlát mögött radikális innovációs lehetőség rejtőzhet.

Attól, hogy valami sokkal jobb lett, még nem biztos, hogy elég jó.

Az áttörő ötletből a részletek következetes fejlesztése csinál világszínvonalú terméket.

Egy valóban új megoldás gyakran éppen azért vált ki ellenállást, mert megszokott alapfeltevéseket kérdőjelez meg.

Prémium piacon a minőség elvesztése többet rombolhat, mint amennyit a nagyobb volumen hoz.

> A legeredetibb, a legátütőbb az, hogyha valaki az egész estével rezonálva érzi azt, hogy ebből szeretnék valamit megvalósítani.

AZ INNOVÁCIÓ OTT KEZDŐDIK, AHOL NEM FOGADOD EL A MEGSZOKOTT KOMPROMISSZUMOT

HANGSZERFEJLESZTÉS ÉS MANUFAKTURÁLIS GYÁRTÁS

Bogányi Gergely zongoraművészként már tizenhárom évesen úgy érezte, hogy a hagyományos zongorák hangja nem éri el azt a minőséget, amelyet belül hallott. Évtizedekkel később ebből a hiányérzetből született meg a Bogányi Zongora. Az innováció kiindulópontja nem az volt, hogy valami újat akartak létrehozni, hanem hogy nem fogadták el adottságként a meglévő megoldás korlátait.

A fejlesztők ezért a hangszer egyik legalapvetőbb eleméhez, a hagyományosan fából készülő rezonátorhoz nyúltak hozzá, és karbonkompozittal kezdtek kísérletezni. Az első működő rezonátor mögött mintegy tíz év munka állt. A prototípus jelentős minőségi ugrást hozott, mégsem tekintették késznek: bizonyos hangtartományok továbbra sem érték el azt a szintet, amelyet Bogányi keresett. Az első prototípust ezért nem ahhoz érdemes mérni, mennyivel jobb a korábbi megoldásnál, hanem ahhoz, hogy elérte-e azt a célt, amiért a fejlesztés elkezdődött.

Ez a gondolkodás vezetett további alapvető változtatásokhoz is. A karbonkompozit rezonátor mellett új erőközpontot fejlesztettek, amely a hagyományos öntöttvas megoldást váltja ki, mintegy 200 kilogrammal könnyebb, és kevésbé érzékeny a hőmérséklet-változásra. A fejlesztés ezután sem állt meg: a nagy technológiai ugrásokat folyamatos finomhangolás követte. Az áttörő innováció ritkán egyetlen nagy ötlet eredménye; az ötlet csak akkor válik termékké, ha utána évekig hajlandók vagyunk javítani a részleteket.

Az újítás természetesen ellenállással is találkozott. Egy több száz éves hagyományokkal rendelkező iparágban sokan azt kérdezték, miért kell megváltoztatni azt, ami eddig is jól működött. A csapat mégsem a megszokott megoldásokhoz vagy a versenytársakhoz mérte magát, hanem a saját minőségi céljához. A hangszert később Amerikától Németországon és Afrikán át számos nemzetközi piacon bemutatták és értékesítették, szakmai elismeréseket is szerezve. Radikális innovációnál a kezdeti ellenállás önmagában nem bizonyítja, hogy rossz az irány – különösen akkor, ha éppen egy régóta változatlan iparági alapfeltevést kérdőjelezünk meg.

A nemzetközi érdeklődés ellenére a vállalkozás nem választotta a lehető leggyorsabb növekedést. Nagyobb szereplők részéről is érkeztek megkeresések, a csapat azonban nem akarta átadni vagy gyorsan tömegtermeléssé alakítani a fejlesztést. Inkább húsz év alatt építette fel azt a manufakturális tudást, amellyel az első famunkától a festésig és az utolsó csavarig kontrollálni tudja a minőséget. Nem minden sikeres innováció következő lépése a gyors skálázás: prémium terméknél a kontrollált növekedés a versenyelőny megőrzésének eszköze is lehet.

A kézműves jelleg ugyanakkor nem jelent technológiai bezárkózást. A Bogányi Zongorához olyan digitális önjátszó rendszer is rendelhető, amely akár a világ másik pontjáról képes egy előadást valós időben megszólaltatni. Közben maga a hangszer továbbra is nagyrészt kézi munkával készül. A digitalizáció célja nem feltétlenül a hagyományos érték kiváltása: akkor igazán erős, ha új képességet épít köré anélkül, hogy megszüntetné azt, amiért a vevő eredetileg a terméket választja.

A Bogányi Zongora története azt mutatja, hogy az innovációhoz nem elég új ötletet találni: saját minőségi mérce, türelem és következetesség is kell hozzá. Különösen egy radikális fejlesztésnél fontos, hogy a vállalkozás ne a gyors piaci visszaigazolást tekintse az egyetlen sikermércének. Néha éppen az teremti meg a későbbi versenyelőnyt, hogy valaki hosszabb ideig hajlandó dolgozni egy problémán, mint mások.



Dr. Szabó Viktor // Derecske

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Egymást erősítő üzletágakat építeni.

Megkeresni a legjobb külső tudást.

A legjobbakhoz mérjük magunkat, soha ne az átlaghoz.

Külön is mérjük az üzletágakat.

Merjünk változtatni azon is, ami eddig működött.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az egyik tevékenység erőforrása vagy melléktermék értéket teremthet a másikban.

A bevált nemzetközi megoldások átvétele lerövidítheti a tanulási időt.

A magasabb benchmark magasabb teljesítményszintet épít a szervezetbe.

A szinergiák mellett is látható marad, melyik tevékenység teremt valódi értéket.

A korábbi siker nem bizonyítja, hogy ugyanaz a modell a megváltozott környezetben is működni fog.

> Nem az lesz sikeres, akinek nagy vállalkozása van, hanem aki gyorsan észreveszi, hogy változtatni kell a dolgokon, és mer is változtatni még a jól bevált dolgokon is.

AMI TEGNAP BEVÁLT, AHHOZ NEM KELL FELTÉTLEN RAGASZKODNI

MEZŐGAZDASÁG, ÁLLATTENYÉSZTÉS ÉS ÉLELMISZERIPAR

A Bold Agro 1990-ben családi vállalkozásként indult, mára pedig több, egymást erősítő üzletágat működtet. A növénytermesztés részben a 4400 kocás sertésállományuk takarmányát biztosítja, a keletkező szerves trágya visszakerül a földekre, a kertészet pedig az étteremhez és az almalégyártáshoz is kapcsolódik. A diverzifikáció akkor igazán értékes, ha az üzletágak nemcsak egymás mellett működnek, hanem erőforrást, alapanyagot vagy piacot teremtenek egymás számára. A vállalkozás fejlődésének egyik alapelve, hogy nem akar minden szükséges tudást maga megszerezni. Már a kezdetektől külső szakértőkkel dolgoznak, ma pedig szinte valamennyi termelési területen külföldi szaktanácsadókat alkalmaznak. A gyümölcstermesztésben például holland, a sertéstenyésztésben dán tudásra támaszkodnak. Egy vállalkozásnak abban kell a legjobbnak lennie, hogy megtalálja a számára szükséges legjobb tudást, és gyorsan beépítse azt a saját működésébe.

Ennek jelentősége különösen akkor látszik, amikor a környezet gyorsabban változik, mint a korábban bevált működés. A Bold Agróban 2022-ben még ezer hektáron termesztettek kukoricát; 2026-ra ezt nullára csökkentették az éghajlati változások miatt. Az almásban korábban alig volt szükség öntözésre, ma viszont már a fák életben tartásához is folyamatos vízellátás kell, a jégháló pedig a napégés ellen is véd. A jó vezetői döntés nem az, hogy minél tovább kitartunk a korábban sikeres modell mellett, hanem hogy időben felismerjük, ha annak feltételei megszűntek. A Bold Agro ezért az alkalmazkodást nem egyszeri válságreakcióként kezeli. A sertéstelepeken hűtési és fűtési rendszereket alakítottak ki, hulladékhőt hasznosítanak, és geotermikus energiára épülő fejlesztést valósítanak meg. A növénytermesztésben pedig folyamatosan keresik azokat a növényeket és technológiákat, amelyek a szárazabb éghajlaton is működőképesek. Nem az a legellenállóbb vállalkozás, amelyik a legtovább képes fenntartani régi működését, hanem amelyik a leggyorsabban képes új működési módot kialakítani.

Az alkalmazkodóképességet a teljesítménymérés is támogatja. A vállalkozás minden évben célszámokat határoz meg, de ezeket tudatosan nem a hazai átlaghoz méri: céljuk, hogy az európai mezőny legjobb 25 százalékába tartozzanak. A különböző üzletágakat pedig nem mossák össze egyetlen vállalati eredményben. A 2029-ig szóló stratégia alapján mindegyiknek külön pénzügyi és működési KPI-jai vannak, és önálló profitcentrumként értékelik az egyes üzletágakat. A szinergia nem jelentheti a felelősség elmosását: az egymást támogató üzletágaknak külön-külön is bizonyítaniuk kell, hogy értéket teremtenek. A magas benchmark azért is fontos, mert meghatározza a szervezet ambíciószintjét. Ha egy vállalkozás kizárólag a közvetlen környezetéhez méri magát, könnyen elégedett lehet olyan teljesítménnyel, amely nemzetközi összevetésben már nem versenyképes. A Bold Agro ezért folyamatosan figyeli, merre haladnak az európai termelők, milyen új technológiák jelennek meg, és a jól működő megoldásokat igyekszik minél gyorsabban átvenni.

A stratégia ráadásul nem kizárólag tulajdonosi dokumentum. A felső- és középvezetők először közösen tanulták meg a stratégiaalkotás módszertanát, majd együtt határozták meg a vállalat célrendszerét. A munkatársak írásban is megkapták a stratégiát, és a vállalati applikációban bármikor elérhetik. A stratégia akkor kezd működni, amikor a munkatárs nemcsak azt tudja, hová akar eljutni a vállalat, hanem azt is érti, hogy az ő munkája hogyan járul hozzá ehhez. Ehhez kapcsolódik a munkatársak tudatos bevonása is. A dolgozói elégedettséget már 2014-ben átfogóan felmérték, 2018-ban visszamérték, azóta pedig félévente vizsgálják – akár kisebb csoportok szintjén is. Így nemcsak azt látják, hol van probléma, hanem azt is, hol működik jól a csapat. A munkatársi elégedettség ebben a rendszerben nem pusztán HR-kérdés: a stabil és motivált csapat a termelékenység egyik feltétele.

A generációváltás egyik legfontosabb feltétele ugyancsak az alkalmazkodás és az elengedés képessége volt. Az alapító időben hátralépett, és hagyta, hogy a következő generáció önállóan vezessen – és hibázzon is. Külső szakértők segítségével családi alkotmányt készítettek, lefektették az alapértékeket, a szabályokat és a családtagok szerepét. Az utód nem attól tanul meg vállalkozást vezetni, hogy figyeli az előző generáció döntéseit, hanem attól, hogy valódi döntési felelősséget kap – beleértve a hibázás lehetőségét is. A Bold Agro történetének legerősebb tanulsága, hogy az alkalmazkodóképesség nem improvizáció, hanem tudatosan felépített vállalati képesség. Ehhez egyszerre kell figyelni a saját teljesítményt, a közvetlen környezet változását és a nemzetközi legjobb gyakorlatokat – majd készen kell állni arra, hogy a vállalkozás akár évtizedeken keresztül sikeres működési módot is elengedjen, ha a körülmények megváltoztak.



Baczovszki Roland // Békéscsaba

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Egyenként beszélni a kulcsemberekkel a cég jövőjéről

Nem elég visszajelzést kérni, meg is kell mutatni, mi változott a hatására.

Új munkatárs felvételekor érdemes azt is tisztázni, hogy be tud-e illeszkedni a csapatba.

Egy projekt értéke nem kizárólag az azonnali árrésen múlik.

Bizonytalan időszakban a stabilitás is lehet stratégiai cél.

MIÉRT MŰKÖDIK

Válsághelyzetben különösen fontos tudni, kire és milyen motivációval lehet építeni.

A meghallgatás akkor épít bizalmat, ha látható következménye van.

A megfelelő hozzáállás hosszú távon a teljes közösség teljesítményét erősíti.

A jó teljesítésből ajánlás és hosszú távú ügyfélkapcsolat születhet.

A működő csapat és a gyors reakcióképesség teremti meg a következő növekedés alapját.

> A munkatársakra érdemes fokozottan figyelni és foglalkozni velük, mert a vállalat nélkülük nem működik.

A CSAPATOT A VÁLSÁG ELŐTT KELL FELÉPÍTENI

ÉPÍTŐIPAR, KERESKEDELEM ÉS DARUZÁS

A több mint harmincéves BONAG építőipari kivitelező cégből nőtt több lábon álló vállalkozássá. A bővülő profil egyik fontos eleme az építőanyagkereskedelem lett, emellett pedig – egy másik vállalkozás beolvasztásának köszönhetően – daruzási üzletággal is bővült tevékenységi körük. Az új funkciók így nem véletlenszerű diverzifikációként, hanem a meglévő működésből adódó lehetőségekből születtek.

A vállalkozás egyik legnagyobb próbatétele 2018-ban következett be. Baczovszki Roland mindössze három éve dolgozott a családi vállalkozásban, amikor édesapja váratlan halála miatt egyik napról a másikra át kellett vennie a cégvezetést. Így a generációváltást nem tudták megtervezni, az új igazgató pedig nem is volt jártas még az üzlet gazdasági irányításában, mert addig elsősorban műszaki feladatokkal foglalkozott.

A vezetői csapat azonban a nehéz helyzetben is kitartott. Roland egyenként leült a kulcsemberekkel, átbeszélték, ki hogyan képzeli el a jövőt, majd közösen döntöttek a folytatásról. Egyetlen vezető sem távozott, sem akkor, sem azóta. Válsághelyzetben derül ki igazán, hogy felépült-e már korábban az a bizalom a szervezetben, amelyre a cég feje támaszkodhat.

Ezt a bizalmat azóta is tudatosan erősítik. A munkatársakkal rendszeresen beszélnek arról, hogyan értékelik az elmúlt időszakot, mit szeretnének elérni, illetve min változtatnának a jövőben. Az egyeztetés nem áll meg beszélgetés szintjén – ha egy visszajelzés jogos és megvalósítható, a vezetés a tettek mezejére lép. Ezért a Bonagnál minden dolgozó megtapasztalhatja, hogy véleményének következménye van.

Idővel az új munkatársak kiválasztásában is egyre fontosabb szempont lett a cégkultúra iránti fogékonyság. Változtatni szerettek volna a korábbi magasabb fluktuáción, ezért tudatosabbak lettek humánerőforrás-kérdésekben is. Új munkatárs felvételekor a szakmai alkalmasság mellett azt keresik, hogy az adott szakember motivált legyen a munkájában, tudjon csapatban is gondolkodni, és felelősségteljesen dolgozzon. Törekvéseik eredményeként az elmúlt időszakra stabilabb állomány verbuválódott. Nem minden távozás veszteség, ha a pótlás során erősebb csapatot sikerül építeni.

Hasonló hosszú távú gondolkodás jellemzi a Bonagot az ügyfélkapcsolatok kezelésében is. Ha egy projekt során hiba vagy előre nem kalkulált költség merül fel, a vállalkozás mérlegeli, hogy érdemes-e rövid távon ragaszkodni saját pénzügyi érdekéhez, ha ezzel sérülhet a megrendelő elégedettsége.

A jó hírnév azért üzleti eszköz, mert az elégedett partner továbbajánlja a céget. Egy projekt eredményét ezért nemcsak annak saját árrésén, hanem a kapcsolat hosszú távú értékén is érdemes mérni.

A következő évekre a vállalkozás nem tervez mindenáron gyors növekedést. A sorozatos külső válságok után inkább stabil működést, valamint gyorsabb alkalmazkodóképességet szeretne kialakítani.

Egy KKV a világgazdasági folyamatokat nem tudja befolyásolni, arra viszont felkészülhet, hogy váratlan helyzetben legyen működő csapata és elegendő reakcióideje. A stabilitás ezért nemcsak a fejlődés ellentéte, hanem a következő bizonytalan időszakra való felkészülés is lehet.



Büttner Tamás // Nagyatád

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A vezetés számára fontos a működés részleteinek közvetlen ismerete.

Nemcsak a fizikai munkát, hanem a tudásalapú folyamatokat is érdemes automatizálni.

Fontos időben felismerni, amikor a meglévő üzleti modell veszít az erejéből.

Érdemes magasabb hozzáadott értékű piacok felé nyitni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A folyamatok valódi megértése segít megtalálni a hatékonysági tartalékokat.

A legjobb szakemberek tudása így a teljes szervezet teljesítményét javíthatja.

A korai stratégiaváltás csökkentheti egy piac visszaesésének hatását.

Olyan versenytérbe viheti a céget, ahol nem kizárólag az ár dönt.

> Minden számít, semmi sem mindegy.

HATÉKONYSÁGGAL ÉS STRATÉGIAVÁLTÁSSAL A VILÁGPIACON

PRECÍZIÓS GÉPIPAR, SZERSZÁM- ÉS ALKATRÉSZGYÁRTÁS

A Büttner Kft. 1992-ben indult, kezdetben szerszámelemek és szerszámacél kereskedelmével foglalkozott. Az első saját telephely megvásárlását követően fokozatosan építették ki gyártókapacitásukat és technológiai hátterüket. Ma mintegy 230 munkatárssal dolgoznak Nagyatádon, termelésük 70 százaléka közvetlenül exportra készül. A hagyományos szerszámgyártás mellett az elmúlt években olyan magas hozzáadott értékű területek felé nyitottak, mint a védelmi ipar, az energetika, a félvezetőipar és az orvostechnika.

A vállalkozás fejlődésének fontos állomása volt a generációváltás. Büttner Tamás második generációs vezetőként nem közvetlenül az igazgatói székben kezdett, más vállalatoknál és külföldön is tapasztalatot szerzett, majd 2018-ban tért vissza a családi vállalkozáshoz. Az átadás több lépcsőben ment végbe, és nem volt konfliktusoktól mentes. Tapasztalata szerint egy családi vállalkozásban a szülő-gyermek kapcsolatnak idővel egyenrangú partneri viszonnyá kell alakulnia. Ehhez türelemre, kölcsönös megértésre és arra van szükség, hogy a vitákban ne az legyen a cél, hogy valamelyik félnek igaza legyen, hanem hogy közös megoldás szülessen.

„Ehhez idő kell, és nagyon sok türelem és megértés, mindkét részről."

Az új generáció egyik legfontosabb fókusza a működési hatékonyság növelése lett. Büttner Tamás az első években közvetlenül a műhelyben, a kollégákkal együtt dolgozott a gyártási folyamatok fejlesztésén. A vállalat abból indult ki, hogy a világpiacon a versenyképesség végső soron egyszerű követelményekre vezethető vissza: megfelelő minőséget, megfelelő áron és határidőre kell szállítani. Ehhez azonban minden apró részlet számít.

„Aki jó minőségben, hatékonyan és hibamentesen tud dolgozni, az fog profitot realizálni."

A hatékonyság javítását folyamatos feladatnak tekintik, ezért nemcsak a gépekbe és technológiába fektetnek, hanem a munkafolyamatokat is rendszeresen fejlesztik. Automatizálták például a szerszámgépek programozásának egyes lépéseit, valamint sablonokat és saját rendszereket hoztak létre, hogy a vállalaton belül felhalmozott tudás minden munkatárs számára könnyen elérhető legyen. Ennek köszönhetően egyes területeken ugyanazzal a létszámmal, gépparkkal és költségszinttel kétszeresére tudták növelni a kibocsátást. A technológia mellett a szakember-utánpótlást is stratégiai kérdésként kezelik. A régióban korlátozottan érhető el megfelelően képzett munkaerő, ezért saját technikumot működtetnek, emellett több felsőoktatási intézménnyel vesznek részt duális képzésben.

A Büttner Kft. történetének másik fontos tanulsága az időben végrehajtott stratégiaváltás. A vállalkozás korábbi működési modellje jelentős részben a nyugat-európai ipar kiszolgálására épült, az elmúlt évek gazdasági és geopolitikai változásai azonban alapvetően átalakították ennek feltételeit. A vezetés ezért olyan magasabb hozzáadott értékű és bizalmi iparágak felé fordult, ahol a speciális technológiai tudás és a regionális jelenlét nagyobb versenyelőnyt jelenthet. Míg korábban a szerszámgyártás az árbevétel 80–90 százalékát adta, mára ennek aránya mintegy 30 százalékra csökkent.

Amikor egy vállalkozás hagyományos versenyelőnye gyengül, nem biztos, hogy a meglévő működés további optimalizálása hozza a megoldást. Fontos időben felismerni, mikor érdemes új piacok, új technológiák és magasabb hozzáadott értékű tevékenységek felé nyitni. Ezt a szemléletet követi a kutatás-fejlesztés is. A vállalat saját termékek fejlesztésén dolgozik, többek között egy speciális 3D fémnyomtatási technológiára építve. A cél, hogy a beszállítói szerep mellett fokozatosan olyan saját technológiai tudást és termékeket hozzanak létre, amelyek önálló piaci értéket képviselnek.



Papp Zoltán // Kaposvár

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Beruházás előtt érdemes megvizsgálni a várható kapacitáskihasználtságot.

Megéri olyan területet keresni, ahol nem kizárólag az ár dönt.

A belső képzési rendszer kialakítása hosszú távon is megtérülhet.

Fontos a kölcsönös rugalmasság megteremtése.

A diverzifikációt célszerű még a piac visszaesése előtt megkezdeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A növekedés nem terheli túl a vállalkozás finanszírozását.

A speciális tudás magasabb hozzáadott értéket teremthet.

A szükséges szakértelem akkor is felépíthető, ha nincs készen a munkaerőpiacon.

Erősítheti a munkatársak elkötelezettségét és megtartását.

Több iparág csökkentheti az egyetlen piactól való függőséget.

> Ha van piac, akkor minden van – arra már lehet technológiát, kapacitást és jövőt építeni.

VERSENYELŐNY A SPECIALIZÁCIÓBÓL

EGYEDI GÉPGYÁRTÁS, MÉRNÖKI FEJLESZTÉS

A CAD Production 2007-ben kezdte meg működését. Papp Zoltán németországi kutatói és ausztriai mérnöki tapasztalatokkal tért haza Magyarországra, majd egy laptoppal és tervezőszoftverrel kezdett egyedi mérnöki megoldásokat készíteni hazai vállalatok számára. A piaci igény hamar megmutatta, hogy az ügyfeleknek a tervek mellett kész berendezésekre is szükségük volt, így a vállalkozás számára adódott a következő fejlődési irány.

A gyártást kezdetben külső partnerekkel oldották meg, ez azonban nem biztosította azt a rugalmasságot, amelyet a nagyvállalati ügyfelek szigorú határidői és minőségi követelményei megkívántak. Ezért fokozatosan saját gyártókapacitást építettek ki. Először egy gépet vásároltak, majd ahogy nőtt a megrendelések száma, újabb technológiákkal és munkatársakkal bővültek. Ma már az egyedi gépgyártás szinte teljes folyamata házon belül zajlik.

A növekedés egyik legfontosabb vezetői feladata végig az egyensúly megtartása volt: csak akkora kapacitást építeni, amelyhez megfelelő mennyiségű munka is rendelkezésre áll. Egy kisebb vállalkozás számára egy új gép vagy munkatárs jelentős fix költséget jelent, ezért a beruházásoknak és a piaci igényeknek együtt kell növekedniük.

Papp Zoltán szerint „az egyensúly megtartása az egyik kulcsa annak, hogy az ember egy folyamatos növekedési pályát tudjon fenntartani". Ez a megfontoltság erős problémamegoldó szemlélettel párosul: „Ha erre mód van, akkor megtaláljuk, hogy hogyan csináljuk meg." A két gondolat együtt jól összefoglalja a vállalkozás működését: a fejlődéshez egyszerre van szükség bátorságra és lehetőségkeresésre, valamint arra, hogy a növekedés üteme összhangban maradjon a cég valós kapacitásaival és piaci lehetőségeivel.

A vállalkozás tudatosan nem a tömegtermelésben keresi a versenyelőnyét. Olyan magas hozzáadott értékű, egyedi problémákra koncentrál, amelyeknél a mérnöki tudás, a gyorsaság és a földrajzi közelség is értéket jelent. Ennek eredményeként az autóipar mellett ma már többek között a rakéta-, repülőgép- és gyógyszeripar számára is szállít különleges megoldásokat. A specializáció és a nehezen másolható tudás sok esetben tartósabb versenyelőnyt jelenthet, mint az alacsonyabb árra épülő stratégia.

A speciális tudást azonban nem lehet készen megszerezni a munkaerőpiacról. A CAD Production ezért saját képzési rendszert alakított ki. Az új munkatársaknál elsősorban a tanulási képességet és a fejlődési hajlandóságot nézik, a szükséges tudást pedig tapasztalt kollégák mellett, valós feladatokon sajátítják el. Így egy új belépő másfél-két év alatt juthat el arra a szakmai szintre, amelyre a vállalkozásnak szüksége van. A munkatársak megtartásában a versenyképes fizetés mellett a kölcsönös rugalmasság és a jó munkahelyi környezet is meghatározó. A vállalkozás filozófiája szerint a rugalmasságnak mindkét irányban működnie kell, ha a cég alkalmazkodik a munkatársak élethelyzetéhez, szükség esetén ők is nagyobb rugalmassággal segítik a vállalkozást.

A jövőre a cég tudatos diverzifikációval készül. Az autóipar várható átalakulását már évekkel korábban felismerte, ezért olyan területek felé nyitott, amelyeknél tartós európai keresletre számít. A stratégia lényege nem az, hogy megvárják egy meghatározó piac visszaesését, hanem hogy időben több lábra állítsák a vállalkozást.



Pálfi Imre // Kecskemét

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A jó évek eredményének egy részét érdemes a vállalkozás fejlesztésére fordítani, emellett tartalékot is célszerű képezni.

Az ügyféligények változása új üzleti lehetőségeket is jelenthet.

A versenyelőnyt az eszközök mellett tudás által is érdemes építeni.

A munkatársak megtartását nem célszerű kizárólag bérezési kérdésként kezelni.

Az AI alkalmazásánál azt is fontos átgondolni, mire fordítható az automatizációval felszabaduló kapacitás.

MIÉRT MŰKÖDIK

Válsághelyzetben saját mozgásteret teremt.

Egy konkrét probléma akár új üzletág alapja lehet.

A technológia másolható, a felhalmozott szakértelem sokkal nehezebben.

A munkakörnyezet és a személyes vezetői figyelem is erősíti a kötődést.

Az automatizáció az ügyfélélményt és a szervezet működését is javíthatja.

> Türelmes, szorgalmas munkával, kitartással és megfontolt döntésekkel hosszú távon stabilabb vállalkozások építhetők.

LASSÚ ÉPÍTKEZÉS, STABIL NÖVEKEDÉS

LOGISZTIKA ÉS SZÁLLÍTMÁNYOZÁS

A Cargoport története 2003-ban egy 7,5 tonnás teherautóval indult, amit az ügyvezető édesapja vezetett. A családból hozott konzervatív gazdálkodási szemlélet kezdettől meghatározta a vállalkozás fejlődését. A megtermelt eredmény jelentős részét évről évre visszaforgatták, fokozatosan bővítve a járműparkot és a szolgáltatások körét. Mára 50 járművel, közel 20 000 négyzetméternyi raktári operációval és 80 munkatárssal dolgoznak.

A megfontolt gazdálkodás mögött ugyanakkor nem egyszerűen az óvatosság áll. A Cargoportnál a jó években megtermelt profit egy részét tudatosan a vállalkozás fejlesztésére fordítják, emellett tartalékot is képeznek, mert ez a nehezebb időszakokban nemcsak pénzügyi biztonságot, hanem vezetői mozgásteret is biztosít. Egy stabil tartalékokkal rendelkező vállalkozás kevésbé kényszerül rövid távú döntésekre, akkor is képes lehet megtartani munkatársait, folytatni fejlesztéseit vagy kivárni egy kedvezőtlen piaci helyzet végét, amikor mások már kényszerből reagálnak.

„A tartalék így nem kihasználatlan forrás, hanem a vállalkozás stratégiai szabadságának egyik alapja."

A fejlődés fordulópontja a 2008-as gazdasági világválság idejére esett. Egy ügyfél speciális igényére saját csomagolási technológiát dolgoztak ki, amelyből később önálló, nyereséges tevékenység épült ki. Azóta több nehezebb időszakon is keresztülment a vállalkozás, és ezek megerősítették abban, hogy érdemes tartalékot képezni és a jó évek eredményének egy részét a cégben hagyni. Ez a bizonytalanabb időszakokban nagyobb mozgásteret ad. Válsághelyzetben nemcsak a költségek csökkentésében érdemes gondolkodni. A változó ügyféligények új piaci lehetőségeket is teremthetnek, és egy konkrét problémára adott jó megoldásból akár új üzletág is kinőhet. „A sikert ne egyik napról a másikra várjuk."

A Cargoport nem egyetlen különleges technológiában látja a versenyelőnyét. Modern járművet más is vásárolhat, raktárt is lehet építeni vagy bérelni. Ami nehezebben másolható, az a több mint húsz év alatt felhalmozott szakértelem, működési kultúra és a szakma iránti elkötelezettség.

A fuvarozás ráadásul személyes történet is. Az ügyvezető édesapja negyven évig gépkocsivezetőként dolgozott, ő maga pedig teherautók között nőtt fel. A technológia megvásárolható, a hosszú idő alatt felépített tudás és szemlélet azonban pótolhatatlan versenyelőny lehet.

A mesterséges intelligencia alkalmazása még kezdeti szakaszban van, de már dolgoznak azon, hogy nagyobb szerepet kapjon a vállalat működésében. A várakozásaik szerint az automatizációval felszabaduló kapacitás az ügyfélelégedettség javítására és a belső kommunikáció erősítésére lesz fordítható.

A cél tehát nem a kisebb létszám, hanem az, hogy ugyanazzal a csapattal nagyobb értéket tudjanak teremteni. A következő évek szemlélete a „fenntartható nem fejlődés"-nek nevezett működési modell, ahogy azt egy kedves üzleti partnerük megfogalmazta.

A szemlélet lényege nem a fejlődés elutasítása, hanem annak újraértelmezése. Nem feltétlenül több járműre, nagyobb raktárra vagy magasabb létszámra van szükség, hanem arra, hogy a meglévő kapacitást és szervezetet a lehető legmagasabb szakmai színvonalon és a lehető leghatékonyabban működtessük.



Szin Bence // Szarvas

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A növekedési plafon elérésekor érdemes időben keresni a továbblépéshez szükséges változtatásokat.

A végfelhasználói kereslet tudatos építése értékes lehet.

A munkatársi visszajelzést célszerű rendszeressé tenni.

Az innováció lehetőségeit nemcsak a technológiában érdemes keresni.

Az AI alkalmazásával értékes munkaidő szabadítható fel.

MIÉRT MŰKÖDIK

Ami ma korlátnak tűnik, új működési szint kialakítására kényszeríthet.

Erősítheti a márka pozícióját a kereskedelmi partnereknél.

A kisebb problémák még azelőtt felszínre kerülhetnek, hogy demotivációt okoznának.

Egy szolgáltatási, kereskedelmi vagy szervezeti újítás is.

A cél nem az ember kiváltása, hanem több kapacitás teremtése a kreatív feladatokra.

> Hiszek abban, hogy amikor stratégiát alkotunk, akkor hosszú távú célt jelölünk ki, és ebbe nem fér bele az, hogy nagyokat változtassunk az irányvonalon.

LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE A PIACVEZETŐ POZÍCIÓIG

KLÍMA- ÉS LÉGTECHNIKA, KERESKEDELEM

A Cool4U 25 évvel ezelőtt néhány klímaberendezés importjával kezdte meg működését. A vállalkozás ebből fokozatosan országos partnerhálózatot épített, majd az ipari és kereskedelmi berendezések projektértékesítésével is bővítette tevékenységét. A növekedés azonban nem volt folyamatos, többször érkeztek olyan ponthoz, amikor úgy tűnt, a vállalkozás elérte saját határait. Ilyenkor új munkatársak felvétele, más működési filozófia vagy éppen a marketing tudatos felépítése jelentette a következő lépcsőt.

A piacvezető pozíció sokáig távoli célnak tűnt. A régebbi, tőkeerősebb versenytársak mellett kezdetben maguk sem gondolták, hogy egyszer az élre kerülhetnek. Amikor azonban megfogalmazódott ez a cél, néhány év alatt vált valósággá. A vezetés szerint ehhez nem egyetlen nagy döntés, hanem következetes, szisztematikus építkezés és a megfelelő pillanatban meghozott változtatások kellettek.

„Minden vállalkozás életében eljönnek olyan pontok, amikor elakad egy bizonyos méretnél." A Cool4U történetében ezek a helyzetek idővel elkezdtek ösztönzőként működni. Ahogy Szin Bence fogalmaz: „Nehézség van? Akkor keményítünk." A tapasztalatuk szerint nem kell mindig előre látni a teljes utat, sokszor elég a következő reális lépésre koncentrálni és cselekedni.

A növekedés egyik meghatározó eszköze a marketing lett. A vállalkozás korán felismerte, hogy nem elég a kereskedelmi partnereket meggyőzni, a végfelhasználóknál is keresletet kell teremteni a márka iránt. Saját marketingcsapatot építettek, amely menet közben, a hibákból is tanulva fejlesztette tudását. Folyamatosan azt keresték, hogyan lehet a legjobb ár-érték arány mellett minél nagyobb hatást elérni. Mára a belső csapat olyan szintre fejlődött, hogy külső ügynökséget elsősorban a kapacitás bővítésére vonnak be.

A növekedéshez a piac mellett megfelelő csapat is kellett. A vezetés kezdettől olyan kollégákat keresett, akik azonosulni tudnak a vállalkozás értékeivel. Ennek alapja az átláthatóság, a nyílt kommunikáció és a következetesség. A vezetők arra is figyelnek, hogy olyan környezetet teremtsenek, ahol az információ szabadon áramlik a szervezetben, és a problémákról nyíltan lehet beszélni.

„Ha nincs visszajelzésünk, kicsit vakon repülünk." A munkatársak motivációját ezért rendszeres személyes beszélgetésekkel és visszajelzésekkel követik. A tapasztalatuk szerint sokszor nem nagy intézkedésekre van szükség, egy apró, időben felismert probléma megoldása is sokat jelenthet a csapat számára.

A piacvezetővé válás új kihívást is hozott: amit a vállalkozás jól csinál, azt a versenytársak egyre gyorsabban lemásolják. Ez folyamatos megújulásra kényszeríti a céget. Az innováció náluk nem kizárólag technológiát jelent, lehet gyorsabb kiszállítás, új kereskedelmi megoldás, marketingeszköz vagy szervezeti változtatás is. „Nem mindig az lesz a legsikeresebb, aki először csinálja meg, hanem aki először csinálja meg igazán jól."

A mesterséges intelligenciát is ebben a szemléletben alkalmazzák. Azt várják tőle, hogy levegye az adminisztratív terheket, és több időt hagyjon az értékteremtő, kreatív munkára. A vezetői filozófia szerint ugyanis nem önmagában a ledolgozott órák száma határozza meg a teljesítményt, hanem az, hogy mennyi időt tud a csapat valóban fókuszált munkára fordítani.



Fekete Tibor // Szolnok

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A nehezebb időszakokban is érdemes figyelni azokra a piaci lehetőségekre, amelyek máskor nem lennének elérhetők.

A növekedés értékét nemcsak az árbevétel, hanem a teljes működés gazdaságossága alapján is érdemes megítélni.

A háttérfolyamatok egyszerűsítése több időt hagyhat az ügyfelek kiszolgálására.

A technológiai fejlesztéseket érdemes konkrét termelékenységi problémák megoldásához kapcsolni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A visszaesés idején olyan akvizíciós és beruházási lehetőségek nyílhatnak meg, amelyek normál piacon nem lennének elérhetők.

Egy új egység csak akkor teremt értéket, ha illeszkedik a logisztikai és működési struktúrába.

A kevesebb beszállító, automatizált rendelés és karcsú központ a valódi értékteremtés felé csoportosítja át a munkaidőt.

Az automatizáció és az AI akkor hoz eredményt, ha munkaidőt szabadít fel vagy jobb döntést tesz lehetővé.

> Ha segítesz valakinek fölmászni a hegyre, egyszer csak azt veszed észre, hogy te is a csúcson vagy.

VÁLSÁGBAN KELL POZÍCIÓT ÉPÍTENI, JÓ IDŐBEN PEDIG VÁLSÁGÁLLÓVÁ VÁLNI

ÉLELMISZER-KISKERESKEDELEM ÉS KERESKEDELMI HÁLÓZAT

A COOP Szolnok nyolc évtizedes hagyományokra épít, miközben mára modern kereskedelmi vállalkozássá fejlődött. Elődje 1946-ban szövetkezetként jött létre, a mai COOP Szolnok Zrt. pedig több vállalat összeolvadásával alakult ki. Fekete Tibor 1987-ben, informatikusként került az akkori Szolnok és Vidéke ÁFÉSZ-hez, majd a pénzügyi és számviteli területen keresztül jutott el a vállalatvezetésig. A társaság ma 10 vármegyében 158 üzletet működtet, mintegy 1800 munkatárssal, és az élelmiszerüzletek mellett két pékség, valamint további kereskedelmi egységek is tartoznak hozzá.

A vállalat több alkalommal éppen nehezebb gazdasági időszakokban lépett nagyot előre. 2002-ben első magyar élelmiszer-kereskedelmi vállalatként vásárolt vissza üzletláncot multinacionális szereplőtől, a 2008–2009-es válság idején pedig a HÉLIKER felvásárlásával több új térségben is megjelent. A cég tapasztalata szerint a visszaesések nemcsak kockázatot jelentenek, hanem olyan lehetőségeket is teremthetnek, amelyek kedvezőbb piaci környezetben nem feltétlenül nyílnának meg. A terjeszkedésnél ugyanakkor nem minden lehetőséget ragadnak meg. Egy új üzletnek vagy felvásárlásnak illeszkednie kell a meglévő hálózathoz, mert a kereskedelemben az áru mozgatása jelentős költséget jelent. A COOP ezért lemondott az olyan akvizíciókról, amelyek földrajzilag túl távol estek vagy logisztikailag nem kapcsolódtak jól a meglévő rendszerhez. Elsősorban nem az üzletek számát akarják növelni, hanem olyan hálózatot építenek, amely gazdaságosan működtethető.

„Amikor kellően óvatosak az emberek és félnek, akkor kell beruházni, mert akkor van erre lehetőség."

A másik meghatározó tanulság a termelékenység rendszerszintű megközelítése. A vállalat tudatosan csökkentette beszállítóinak számát, és a Tisza Coopon keresztül ma már az élelmiszerüzletek áruinak mintegy 87 százaléka egyetlen nagykereskedelmi csatornából érkezik. Ennek előnye nemcsak az alacsonyabb logisztikai költségben jelenik meg. Ha kevesebb áruátvételt, adminisztrációt és szállítói kapcsolatot kell kezelni az üzletekben, az eladóknak több idejük marad a vásárlók kiszolgálására. Ugyanez a gondolkodás jelenik meg a központ működésében is, amelyet tudatosan kis létszámmal tartanak fenn. Ahogy Fekete Tibor fogalmaz, „a boltban keressük a pénzt, a központban csak költjük". A központ feladata ezért az, hogy minél egyszerűbbé és hatékonyabbá tegye az üzletek munkáját. A technológia is ezt a logikát követi. Az automatikus rendelési rendszer már ma is algoritmusok alapján becsüli meg az üzletek várható igényét, kiváltva a manuális rendelés jelentős részét. A következő lépcső a saját AI-infrastruktúra kialakítása. A vállalat saját AI-szerveren szeretné feldolgozni üzleti adatait, hogy azok ne kerüljenek külső rendszerekbe. A technológiai nyitottság nem új jelenség, a COOP Szolnok már a nyolcvanas évek végén automatizált adatfeldolgozási megoldásokat fejlesztett. Az AI-ra ezért nem önálló innovációként, hanem a korábbi digitalizáció következő termelékenységi hullámaként tekintenek.

A hatékonyságot a vállalat a bérezésben is megjeleníti. A munkaerőhiányra nem pusztán létszámbővítéssel reagálnak. Technológiai fejlesztésekkel növelik az egy munkatársra jutó teljesítményt, a bérezést pedig úgy alakítják, hogy a jobb eredmény a dolgozók számára is közvetlenül érzékelhető legyen. A munkatárs így nemcsak azt látja, mit vár el tőle a szervezet, hanem azt is, hogy jobb teljesítménye hogyan jelenik meg saját jövedelmében.

Mindezt sajátos vezetési modell fogja össze. Fekete Tibor „megosztó vezetésnek" nevezi azt, amikor a vezető önmagánál jobb szakembereket választ az egyes területekre, majd valódi döntési hatáskört ad nekik. A felső vezető feladata nem minden szakmai döntés meghozatala, hanem a megfelelő emberek kiválasztása, az értékrend biztosítása, az információáramlás és a stratégiai irány fenntartása. Egy 1800 fős, földrajzilag szétszórt szervezetben ez már nem egyszerű vezetési stílus, hanem a további terjeszkedés feltétele.

A COOP Szolnok példája azt mutatja, hogy a válságállóságot nem a válság bekövetkezésekor kell elkezdeni felépíteni. Jó időszakban termelékenységet, logisztikát, technológiát és szervezetet kell fejleszteni, nehéz időszakban pedig az így létrehozott stabilitást piaci pozícióépítésre lehet használni.

A nyolcvanéves vállalati múlt mögött a tradíció mellett egy következetesen ismétlődő működési elv is áll: hatékonyságot építeni akkor, amikor lehet, és bátran növekedni akkor, amikor mások visszalépnek.



Kiss Zoltán // Veszprém

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Már kisvállalati méretben is érdemes dokumentálni a fontosabb folyamatokat.

A termék mellett célszerű teljes megoldásban gondolkodni.

A felelősségi köröket és az átadási pontokat fontos egyértelműen meghatározni.

Döntés előtt hasznos az ügyfél nézőpontjából is végiggondolni a helyzetet.

A munkatársak kiválasztásánál a későbbi fejlődési lehetőség is fontos szempont lehet.

MIÉRT MŰKÖDIK

Növekedéskor sokkal könnyebb új embereket és feladatokat beilleszteni egy már átlátható rendszerbe.

Az ügyfél problémáját a tervezéstől az üzemeltetésig kezelve erősebb kapcsolatok építhetők.

A szervezet akkor tud gördülékenyen működni, ha mindenki tudja, honnan veszi át és kinek adja tovább a feladatot.

A partner nézőpontjának megértése segít jobb terméket, szolgáltatást és folyamatot kialakítani.

A nagyobb potenciállal rendelkező munkatárs hosszabb távon több területen is értéket teremthet.

> Ha egy határidőt vállalunk, akkor azt teljesítjük, ha egy műszaki minőséget vállalunk, azt is teljesíteni fogjuk.

A NÖVEKEDÉSHEZ A SZERVEZETNEK IS FEL KELL NŐNIE

ENERGETIKA, TARTALÉKENERGIA-ELLÁTÁS

A CoreComm Energy története egy néhány fős, családi vállalkozástól vezetett a komplex energetikai projekteket megvalósító vállalatig. Fő tevékenysége a szünetmentes tápegységek, dízelaggregátorok és energiatároló rendszerek szállítása. Kiss Zoltán ügyvezető húsz éve dolgozik a cégnél, a számlázástól és napi adminisztrációtól indulva fokozatosan tanulta meg a műszaki, projektvezetési és beszállítói folyamatokat. Vezetőként ma is a vállalat egészének működésében gondolkodik.

A növekedés alapját a hosszú idő alatt felépített megbízhatóság és szakmai reputáció jelenti. A vállalat egyik alapelve, hogy a vállalt határidőket és műszaki követelményeket következetesen betartják. Ez tette lehetővé, hogy az évek során egyre komplexebb és nagyobb léptékű projektekben vegyenek részt, és mára kórházak, bankok, ipari létesítmények és nagy sportberuházások tartalékenergia-ellátásában is közreműködjenek.

Sikerük kulcsa, hogy nem különálló termékekben, hanem rendszerben és teljes projektben gondolkodnak. A szünetmentes tápegységet és a dízelaggregátort együttes rendszerként képesek szállítani, és már a tervezési fázisban bekapcsolódnak a munkába. Az ajánlatadástól a telepítésen és üzembe helyezésen át a karbantartásig és üzemeltetésig a projekt teljes életciklusát végigkísérik. A berendezések-értékesítés így, a hagyományosnál tágabban értelmezve problémákat vesznek le az ügyfél válláról.

A folyamatos növekedés ugyanakkor új kihívást hozott. Elérkezett az a pont, ahol a korábban jól működő informális megoldások már nem elegendők. Ma a fejlesztés egyik legfontosabb területe a kontroll, az átláthatóság és a szabályozott működés. „Minden egyes pozícióban minden egyes kollégának tudnia kell, hogy pontosan hol van a feladata kezdő- és végpontja." A cél nem a túlszabályozás, hanem olyan tiszta folyamatok kialakítása, amelyek mellett a szervezet tovább tud növekedni anélkül, hogy elveszítené hatékonyságát.

A vezetésben fontos szerepet kap a közös problémamegoldás is. A komolyabb kérdéseket nem egyetlen ember dönti el, hanem vezetői szinten közösen keresik a legjobb megoldást. Ehhez társul, hogy a döntéseknél tudatosan igyekeznek az ügyfél nézőpontját is figyelembe venni. Megpróbálják a tervező, a kivitelező vagy a partner helyzetéből végiggondolni, mire van valójában szüksége. A belső együttműködés és az ügyfélközpontú gondolkodás náluk ugyanarra a szemléletre épül.

A technológiai változásokhoz is nyitottan állnak. Az energiatárolás fejlődését új üzleti lehetőségként kezelték, miközben a mesterséges intelligencia vállalati alkalmazását is vizsgálják. Saját CRM-rendszerükben olyan AI-funkciók beépítését tervezik, amelyek bizonyos feladatokat lényegesen gyorsabban végezhetnek el. Náluk az új technológia akkor kap szerepet, ha egy konkrét működési problémára ad megoldást, vagy érezhetően gyorsít egy folyamatot.

A vállalat fejlődése azt is megmutatta, hogy a folyamatokat nem érdemes csak akkor tudatosan kialakítani, amikor a növekedés már nehézséget okoz. Ha a feladatok, felelősségi körök és információátadási pontok korábban tisztázottak, az új munkatársak beilleszkedése és a szervezeti egységek együttműködése is könnyebbé válik. A növekedéshez ezért nemcsak piacra és tőkére, hanem megfelelő szervezeti háttérre is szükség van.



Huber Erika // Mosonmagyaróvár

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A generációváltás előkészítését érdemes évekkel a tényleges átadás előtt megkezdeni.

A frontvonalban dolgozó kollégák tapasztalatait érdemes rendszeresen bevonni a döntésekbe.

A visszajelzések akkor válnak igazán értékessé, ha látható, hogy hatással vannak a működésre.

A tulajdonos körül fontos lehet több megbízható szakmai vezető kialakítása.

A digitalizációnál nem azt érdemes vizsgálni, mi automatizálható, hanem azt, mely területeken hoz valódi előnyt.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az utód a napi működésből tanulja meg a vállalkozást és a munkatársak munkájának értékét.

Ők találkoznak közvetlenül az ügyféllel, ezért olyan információval rendelkeznek, amely a vezetőhöz másképp nem jutna el.

A valódi bevonás növeli az elkötelezettséget, miközben jobb döntésekhez vezet.

Csökkenti a tulajdonos személyétől való függést és megteremti a további növekedés feltételét.

A hatékonyság növelhető úgy is, hogy közben megmarad az ügyfél számára értékes személyes kapcsolat.

> A turizmusban és a vendéglátásban a pozitív hozzáállás, a mosoly és a figyelem a „titkos fűszer", ami visszatérő és elégedett vendégeket generál.

EGY JÓ VEZETŐ BIZALOMMAL HALLGATJA MEG A KOLLÉGÁKAT

SZÁLLODAIPAR ÉS VENDÉGLÁTÁS

Huber Erika családi vállalkozásban nőtt fel, szülei két szállodát üzemeltettek, ő pedig már fiatalon belenőtt a vendéglátó szakmába. 2010-ben döntött úgy, hogy saját elképzeléseit tükröző szállodát hoz létre kis wellnessel és étteremmel, amely végül 2013-ban nyitotta meg kapuit Mosonmagyaróváron. A fejlesztés ugyanúgy önerőből és bankhitelből valósult meg, mint ahogy a szülők által megépített szállodák is. A családi háttér fontos alapot adott, de újgenerációsként már saját szemléletével és elképzeléseivel vitte tovább a megszerzett tapasztalatot. Az így megépített 15 szobás butikhotel Mosonmagyaróvár belvárosában, a turisztikai élet központjában, a termálfürdő utcájában található, ahol pár perces sétával könnyen elérhető a mosonmagyaróvári vár, az egyetem, a bevásárlóutca, számos üzlet, butik, fogászat és szépségszalon, valamint az üzleti ügyek intézésére alkalmas hivatalok, irodák. Az étterem és bár kedvelt a mosonmagyaróvári lakosok és külföldi turisták körében is. A Corvina Kft.-hez tartozó két szállodában ma már közel 50 főt foglalkoztatnak, ezen felül tanulókat is képeznek.

Erika és testvére (aki szintén saját szállodát vezet) jóval azelőtt részt vettek a szállodák mindennapi működésében, hogy ténylegesen át kellett volna venniük a családi vállalkozás irányítását, több terület munkáját is megismerték. Aki fiatalon megtapasztalja, mit jelent egy szakács, pincér vagy recepciós munkája, később vezetőként is könnyebben megérti és megbecsüli a kollégáit. Ezen a szemlélet szerint avatja be saját gyermekét is a mindennapi működés részleteibe.

A vezetői döntések egyik legfontosabb információforrása maga a frontvonal. Erika rendszeresen átbeszéli a nap eseményeit munkatársaival. Vallja, hogy nem feltétlenül a vezető tudja a legtöbbet arról, mire van szüksége az ügyfélnek, hanem azok a kollégák, akikkel a vendégek naponta találkoznak. „Nemcsak kikérem, mérlegelem és meg is fogadom a tanácsaikat."

Ez a hozzáállás a munkatársak megtartásában is szerepet játszik. A Simbad® csapatának jelentős része évek óta együtt dolgozik, több kolléga pedig a szálloda megnyitása óta a csapat tagja. A hosszú munkaviszony előny a cégnek, a tapasztalt munkatárs gyorsabban és önállóbban képes kezelni a váratlan ügyféligényeket, vagyis a megtartás közvetlenül javítja a szolgáltatás minőségét és a szervezet alkalmazkodóképességét.

A megtartás több, mint bérkérdés. A megfelelő fizetés mellett legalább ilyen fontos a munkahelyi légkör, a partnerként kezelés és annak megtapasztalása, hogy a munkatárs véleményének valódi súlya van. Ez különösen fontos tanulság olyan KKV-k számára, ahol a tulajdonos-vezető még mindig közvetlen kapcsolatban áll a szervezet nagy részével. A bevonás önmagában is jó motivációs eszköz, még jobb, ha a visszajelzésnek látható következménye van, a javaslatok beépülnek a folyamatokba.

A digitalizációhoz hasonlóan pragmatikusan állnak. Erika rugalmasan kezeli a fenntarthatóság, az automatizáció és a mesterséges intelligencia szükségességét, de csak ott alkalmazná, ahol az valóban javítja a működést. Egy szolgáltató vállalkozásban ugyanis nem lehet úgy hatékonyságot növelni, hogy közben éppen azt az emberi kapcsolatot veszítjük el, amiért az ügyfél minket választ. Nem az a kérdés, hogy mit lehet digitalizálni, hanem az, hogy mit érdemes.

Ezért még egy teljesen integrált szállodában is fontosnak tartana egy olyan pontot, ahol az ügyfél valódi emberhez fordulhat. A technológia átvehet adminisztratív feladatokat, de a bizalom, a problémamegoldás és a biztonságérzet továbbra is emberi érték marad.

A digitalizáció akkor jó, ha leveszi a rutinfeladatokat a szervezetről, nem pedig akkor, ha eltávolítja az ügyfelet a vállalkozástól.

A növekedéshez végül a tulajdonosnak azt is fel kell ismernie, hogy nem irányíthat mindent személyesen. Erika szerint a vezető egyik legfontosabb képessége a hitelesség, a megújulás képessége és a lojális, empatikus bánásmód, mivel a turizmus-vendéglátás egy erősen munkaerőigényes ágazat.

Egy jó vezetőnek szükségszerűen rendelkeznie kell egy jól fejlett érzelmi kompetenciával ahhoz, hogy megbízható szakmai vezetőket tudjon maga mellé kiválasztani. Ez teszi lehetővé, hogy a vállalkozás működése ne kizárólag a tulajdonos folyamatos jelenlététől függjön.



Hrabovszki György // Békéscsaba

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Válsághelyzetben fontos a stratégiai partnerek megtartása.

A nagy költségtételeknél már néhány százalékos megtakarítás is jelentős eredményt hozhat.

A megállíthatatlan piaci változásokkal szembeni ellenállás helyett érdemes az alkalmazkodás lehetőségeit keresni.

Érdemes olyan csapatot kialakítani, amelyben a kollégák szükség esetén helyettesíteni tudják egymást.

MIÉRT MŰKÖDIK

Rövid távú áldozattal megőrizhető a hosszú távú üzleti érték.

Nagy volumen mellett ezek is jelentős eredményt hozhatnak.

Még előny is származhat az integrálásukból.

Kisebb szervezetben is stabilabb működést tesz lehetővé.

> Találjuk meg azokat az embereket, akik nálunk jobban értenek a szakterületükhöz. Fogadjuk el a véleményüket, és bízzunk bennük.

A HOSSZÚ TÁVÚ ÉRTÉK A KAPCSOLATOKBAN VAN

KERESKEDELEM, INGATLANÜZEMELTETÉS

A Csaba Center helyi vállalkozók beruházásában jött létre, 2001-ben 33 üzlettel nyitotta meg kapuit Békéscsaba központjában, mára pedig közel 130 működő egységnek ad helyet. A fejlődés egyik alapja kezdettől a tudatos bérlői mix volt. A hagyományos bevásárlóközponti modellhez képest kisebb arányban jelentek meg például a divatüzletek, ugyanakkor nagyobb hangsúlyt kapott a szolgáltató szektor és a rendezvényközpontú szemlélet. Hrabovszki György szerint egy bevásárlóközpont sikerének két alapja van: a jó lokáció és a megfelelő bérlői összetétel.

Egy bevásárlóközpont bérlői állománya szimbiózisban működik: minden egyes egység vonzereje hozzájárul a többi egység sikeréhez is. A bérlői összetételt tudatosan alakítják annak érdekében, hogy kiegyensúlyozott és jól működő kínálat jöjjön létre. A cél nem önmagában az üzletek számának növelése, hanem olyan egymást kiegészítő kínálat kialakítása, amely többféle vásárlási és ügyintézési igényt is képes kielégíteni. Ez a tanulság más vállalkozások számára is érvényes lehet, egy jól összeállított partneri vagy termékportfólió önmagában is versenyelőnyt teremthet.

A vállalkozás szemlélete jól mutatkozott a Covid-időszakban. A veszélyhelyzet kihirdetését követően nem várták meg, hogy a bajba került bérlők segítséget kérjenek, hanem maguk keresték meg őket, jelentősen csökkentették a bérleti díjakat, és a visszanyitást követően is átmeneti kedvezményt biztosítottak számukra. Ennek eredményeként egyetlen bérlő sem távozott a járvány miatt. A döntés mögött egy egyszerű, de erős üzleti felismerés állt: „ennek a háznak az értéke nem a beton, nem a burkolólap, nem a tető, hanem a bérlői állomány". A döntés üzleti szempontból is fontos szemléletet mutat, válsághelyzetben a saját vállalkozás mellett a működését fenntartó partneri ökoszisztémát is védeni kell. A rövid távú bevétel maximalizálása helyett így a hosszú távú értékmegőrzés került előtérbe.

Az energiaválságra technológiai fejlesztésekkel reagáltak. LED-esítették az épületet, korszerű okos szivattyúkat és kazánokat telepítettek, napelemparkokat hoztak létre, valamint saját épületfelügyeleti rendszert alakítottak ki. A fejlesztésekkel és a folyamatok áttekintésével a villamosenergia-felhasználást közel 50, a gázfelhasználást mintegy 40 százalékkal csökkentették. A tapasztalat azt mutatja, hogy nagy volumenű működésnél már néhány százaléknyi hatékonyságjavulás is jelentős üzleti eredményt hozhat.

Az online kereskedelem térnyeréséhez is gyorsan és sikeresen alkalmazkodtak. Csomagautomatákat telepítettek, a bérlőkre pedig egyre jellemzőbb az online és offline értékesítés összekapcsolása. Hrabovszki György hasonlata jól összefoglalja ezt a gondolkodást: „ez olyan, mint a nyári zápor. Lehet szidni, de ettől még leesik." Azokat a piaci változásokat, amelyeket nem lehet megállítani, érdemes inkább beépíteni a működésbe, és alkalmazkodni hozzájuk. A Center sokrétű működését a tulajdonosi kör mellett egy mindössze nyolcfős belső stáb irányítja. Az irányítási modell leginkább a családi vállalkozásokra hajaz. A csapat stabilitását a hosszú együttműködés és a lojalitás adja, a kollégák pedig több terület működését is ismerik, így szükség esetén helyettesíteni tudják egymást. A vezető szerint a megfelelő emberek megtalálása a siker egyik legfontosabb feltétele. A kis létszámú szervezet ereje abban is rejlik, hogy a működés zökkenőmentes egy-egy kulcsember időszakos távolléte esetén is.



Kulcsár Ildikó // Nyíregyháza

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A küldetés mellé hosszú távon működő üzleti modellt is érdemes kialakítani.

A vállalatvezetésre önálló szakmai területként érdemes tekinteni.

Innovációnál a fogyasztók edukációjának költségét is számolni kell.

A jó termék mellett annak bemutatására és értékének kommunikálására is szükség van.

A vásárlói adatokra fontos üzleti értékként tekinteni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Társadalmi vagy környezeti célt csak pénzügyileg fenntartható vállalkozás képes hosszú távon szolgálni.

A szakmai kiválóság nem helyettesíti a pénzügyi, szervezési és vezetői tudást.

Minél újabb a használati mód, annál több idő és pénz kell a piac megtanításához.

A marketing és a csomagolás közvetíti a vásárlónak azt az értéket, amit a fejlesztő már ismer.

Az évek alatt összegyűlt ügyfélismeret a személyre szabottabb és hatékonyabb értékesítés alapja lehet.

> Ha nem ismertem volna fel, hogy a vállalkozói tudást is meg kell szereznem, és tudatosan fejlesztenem kell magam vállalkozóként és menedzserként, ma sokkal kisebb lenne a cégem.

A JÓ ÜGYBŐL FENNTARTHATÓ VÁLLALKOZÁST ÉPÍTENI

KÖRNYEZETBARÁT TISZTÍTÓSZEREK, K+F ÉS GYÁRTÁS

A NaturCleaning márka mögött álló Cudy Future Kft. története kutatás-fejlesztéssel indult. Kulcsár Ildikó alkalmazottként ipari tisztítószereket fejlesztett, de úgy érezte, nem kap elegendő figyelmet azok emberi egészségre és környezetre gyakorolt hatása. Saját vállalkozását ezért azzal a céllal indította el, hogy olyan tisztítószereket fejlesszen, amelyek hatékonyak, és amelyek fejlesztésében az emberi egészségre és a környezetre gyakorolt hatásokat is figyelembe veszik. Az első üzleti modell azonban hamar akadályba ütközött. A kutatás-fejlesztés önmagában nem termelt elegendő bevételt, ezért a cég a kutatás mellé gyártási tevékenységet is épített. Ma már a gyártás teremti meg a további kutatás és innováció pénzügyi hátterét.

Egy jó ügy és jó termék önmagában még nem üzleti modell. Kulcsár Ildikónak saját bevallása szerint azt is meg kellett tanulnia, a hosszú távú működéshez profitra van szükség, mert ebből lehet később társadalmi és környezeti célokat is támogatni. Hamar az is világossá vált számára, hogy a szakmai tudás önmagában nem elég a cégvezetéshez. A vegyészeti és kutatói háttér mellé pénzügyi, marketing-, szervezési és vezetési ismeretekre is szüksége volt. A vállalkozás második évére tudatosult benne, hogy a cégvezetést ugyanúgy tanulni kell, és ezt tizenhat év után is folyamatosan feladatának tekinti. „Úgy gondolom, hogy a vállalkozásom pont akkora, amekkorát én fejlődtem ez alatt a tizenöt év alatt."

A vállalkozás fejlődésének egyik korlátja lehet maga a vezető. A külső gazdasági környezet nem kontrollálható, de a saját tudás, vezetési képesség és döntési minőség igen.

A NaturCleaning másik erőssége a folyamatos innováció. A vállalat az alapkutatástól a késztermékig viszi végig a fejlesztéseket, és egyre inkább helyi vagy regionális alapanyagok (például repce, vadgesztenye vagy szappanfű) felhasználását keresi. Az alapkutatás költséges és bizonytalan, ugyanakkor olyan termékeket eredményezhet, amelyek valóban megkülönböztethetők a piacon.

„Nem a tizedik terméket akarjuk elkészíteni a polcra, hanem az elsőt." Ez a gondolkodás jól összefoglalja a vállalat innovációs logikáját. A kutatás értéke éppen az, hogy nehezen másolható, saját tudást és egyedi terméket hoz létre.

Az innovációnál ugyanakkor meg kellett tanulni a fogyasztói oldal logikáját is. Egy radikálisan új termék nem feltétlenül lesz sikeres csak azért, mert technológiailag jobb. Ha használata túlságosan eltér a megszokott rutintól, a vállalkozásnak komoly erőforrást kell fordítania a fogyasztók edukációjára. Minél nagyobb viselkedésváltozást igényel egy innováció a vásárlótól, annál nagyobb lesz a piaci bevezetés költsége.

A marketing fontosságát szintén saját hibáikból tanulták meg. Az első hat-hét évben a vezető abból indult ki, hogy egy jó termék önmagáért beszél. Bebizonyosodott azonban, hogy a termék értékét meg is kell mutatni a vásárlóknak. Ehhez fogyasztóbarát webshopra, megfelelő csomagolásra, kommunikációra és tudatos márkaépítésre van szükség.

A következő nagy kihívás a digitalizáció. A vállalat saját webshopját már vevői szempontból értékeli, és kimondja, hogy ha maga a tulajdonos sem vásárolna szívesen rajta, akkor változtatni kell. Ugyanez igaz az adatvagyonra. Tizenöt év alatt mintegy tízezer organikusan megszerzett e-mail-cím és jelentős mennyiségű vásárlói információ gyűlt össze, amelyet korábban nem kezeltek tudatos üzleti eszközként.



Karasszon Dezső // Debrecen

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A meglévő működés automatizálása mellett érdemes magukat a folyamatokat is újragondolni.

Az eltérő kompetenciák összekapcsolása új megoldásokat és nagyobb hozzáadott értéket teremthet.

A termelékenységet célszerű napi szinten követni.

Az ügyfélfüggőség csökkentését időben meg kell kezdeni.

A delegálás mellett fontos megőrizni a vezetői rálátást.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az új technológia új üzleti modellt is teremthet.

Együtt nehezebben másolható versenyelőnyt adhatnak.

Ami nem látható, azt nehéz tudatosan fejleszteni.

Stabilabbá teszi a növekedést.

A szervezeti önállóság és a tulajdonosi kontroll együtt fontos.

> Sose külső körülményekre hivatkozzon az ember, hanem saját magában keresse a javulás lehetőségét.

TUDATOS VÁLTÁS A MAGASABB HOZZÁADOTT ÉRTÉK FELÉ

ADATFELDOLGOZÁS, PIACKUTATÁSI TECHNOLÓGIA, ÜZLETI INTELLIGENCIA

A DataExpert Services közel húsz éve két alapítóval indult Debrecenben, majd a 2010-es években kezdett gyorsabban növekedni. A vállalkozás ma döntően nemzetközi piacokon dolgozik, ügyfelei Európa mellett Észak-Amerikából és Ausztráliából érkeznek. A következő fejlődési szakasz azonban már nem a létszám vagy a projektek számának növeléséről szól. A cél, hogy a hagyományos adatfeldolgozástól egy magasabb hozzáadott értékű, technológiaintenzívebb üzleti modell felé mozduljanak el.

Ennek fontos része az AI. Első lépésként náluk is a meglévő feladatok gyorsabb és hatékonyabb elvégzésében jelent meg, de hamar felismerték, hogy ha ugyanazt a technológiát idővel minden versenytárs és ügyfél használni tudja, önmagában a hatékonyság nem jelent tartós versenyelőnyt. Ezért ma már azt keresik, hogyan lehet az AI és a saját fejlesztői tudás segítségével új szolgáltatásokat és új bevételi modelleket létrehozni. Az óradíjas munkavégzés mellett így egyre fontosabbá válhatnak a többször értékesíthető, licencalapú technológiai megoldások.

A fejlesztések mögött egyszerű, de erős innovációs logika áll. Új tudás keresése helyett olyan meglévő képességeket kell összekapcsolni, amelyek együtt már nehezebben másolható versenyelőnyt teremtenek. A DataExpertnél a piackutatási szaktudás, az adatfeldolgozás, a felhőtechnológia és az üzleti intelligencia találkozásából épül az új irány. „Két dolgot valahogy ötvözünk, ami külön-külön megvan más helyeken is, de együtt újdonságnak számít."

A nemzetközi növekedés egyik fontos felismerése az ügyfélfüggőség tudatos csökkentése volt. Amikor egy multinacionális partner egyre nagyobb arányt képviselt a cég megrendeléseiben, tudatosan kezdtek új piacokat és ügyfeleket keresni. Nemzetközi szakmai rendezvényeken jelentek meg, partnerségeket építettek és aktívan fejlesztették kapcsolatrendszerüket. A diverzifikációt akkor érdemes elkezdeni, amikor még jól megy az üzlet, nem akkor, amikor a legnagyobb ügyfél már kiesett.

A termelékenység fejlesztésének alapja az alapos felmérés. Saját rendszerükben naponta követik a cég teljesítményét, és azt is látják, mely ügyfelek, tevékenységek és munkatársak hogyan járulnak hozzá az eredményekhez. „A kiindulópont, hogy látni kell napi szinten, hogy mi történik." A cél ugyanakkor nem egyszerűen az, hogy ugyanaz az ember gyorsabban dolgozzon, hanem hogy a szervezet magasabb értékű projekteket és technológiai megoldásokat legyen képes előállítani.

A növekedéssel a tulajdonos szerepe is változik. Egyre több feladatot és döntést kell átadni a szervezetnek, ugyanakkor gyors technológiai és piaci változások idején a tulajdonos sem szakadhat el teljesen az operációtól. A delegálás és a megfelelő vezetői rálátás egyensúlya ezért önmagában is fontos.

Egy vállalkozás fejlődésének van olyan pontja, amikor már nem az a kérdés, hogyan lehet többet eladni abból, amit eddig csinált. A DataExpert története azt mutatja, hogy ilyenkor egyszerre kell újragondolni a technológiát, az üzleti modellt és a szervezet működését. Az AI valódi lehetősége sem feltétlenül az, hogy ugyanazt a munkát gyorsabban végezzük el, hanem hogy olyan terméket, szolgáltatást vagy bevételi modellt hozzunk létre, amely korábban nem létezett.



Feil Dávid // Balatonszentgyörgy

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes együttműködési lehetőséget keresni ott is, ahol korábban inkább versenytársat láttak.

Az új megoldásokat célszerű először kisebb léptékben kipróbálni és tesztelni.

A technológiát érdemes úgy alkalmazni, hogy támogassa és hatékonyabbá tegye a jó szakemberek munkáját.

A kedvezőbb években fontos tartalékot képezni.

A méret növelése után következhetnek a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek.

MIÉRT MŰKÖDIK

A közös infrastruktúra és piac mindkét fél hatékonyságát növelheti.

A kisebb léptékű tesztelés lehetőséget ad a tanulásra anélkül, hogy az egész működés kockázatba kerülne.

Csökken a hibalehetőség és nő az egy munkaórára jutó teljesítmény.

A kiszámíthatatlan időszakokban ez biztosítja a működőképességet.

A feldolgozás nagyobb értéket teremthet ugyanabból az alapanyagból.

> Számomra a hatékonyság alapvető szempont. Emellett fontosnak tartom az óvatosságot és a tartalékok képzését is, különösen a mostanihoz hasonló bizonytalan gazdasági helyzetben.

A HATÉKONYSÁG MELLÉ TARTALÉK IS KELL

NÖVÉNYTERMESZTÉS, MEZŐGAZDASÁGI SZOLGÁLTATÁS ÉS KERESKEDELEM

A Dél-Balaton Zrt. ma mintegy 5000 hektáron foglalkozik szántóföldi növénytermesztéssel a Dunántúl több térségében, de a cégcsoport bevételeinek egyre nagyobb része már kereskedelmi és szolgáltatási tevékenységből származik. Ehhez jelentős tárolókapacitást is kiépítettek, amelyet nemcsak saját terményeik, hanem a velük együttműködő gazdálkodók kiszolgálására is használnak. A több lábon állás abban is segít, hogy kevésbé legyenek kiszolgáltatva a mezőgazdaság időjárási és piaci ingadozásainak.

A fordulat a kilencvenes évek végén kezdődött, amikor a vezetés úgy döntött, hogy a környékbeli gazdákat versenytársak helyett lehetséges partnerként kezeli. A meglévő infrastruktúrát ezért fokozatosan megnyitották más termelők előtt is. Ebből nőtt ki az az együttműködési rendszer, amelynek kereskedelmi árbevétele mára az alaptevékenység többszöröse. A kapcsolat sok esetben hosszú távú, vannak partnereik, akikkel közel két évtizede dolgoznak együtt. A cég növekedését így nemcsak új beruházások, hanem a meglévő eszközök jobb kihasználása és a tartós partnerkapcsolatok is hajtották.

A fejlesztéseknél elsősorban azt nézik, hogyan lehet hatékonyabban dolgozni. A precíziós gazdálkodás és a digitálisan vezérelt gépek pontosabb anyagfelhasználást tesznek lehetővé, csökkentik a hibák számát, és a gépkezelők munkáját is megkönnyítik. A cél az, hogy a jól képzett szakemberek ugyanannyi idő alatt többet és pontosabban tudjanak elvégezni. Ez különösen fontos egy olyan üzemben, ahol nagy értékű gépekkel dolgoznak, és a munkatársak mintegy 80 százaléka szakképzett. A cég ezért inkább megfizeti a jó szakembert, és olyan technológiát ad a kezébe, amellyel hatékonyabban tud dolgozni.

Az új megoldásokkal ugyanakkor óvatosan haladnak. Stabil vetésszerkezet mellett az új növényeket és termesztési megoldásokat először kisebb területen próbálják ki, és csak az így szerzett tapasztalatok alapján döntenek a folytatásról. Így anélkül tudnak kísérletezni, hogy egy-egy új ötlettel az egész működést kockára tennék. A beruházásoknál is hasonlóan járnak el. Először azt vizsgálják meg, hogy a fejlesztés valóban javítja-e a hatékonyságot, majd azt, hogyan finanszírozható és milyen megtérülés várható tőle.

A mezőgazdaságban azonban még a legjobb technológia mellett is maradnak olyan kockázatok, amelyeket a vállalkozás nem tud kontrollálni. A 2026-os rendkívüli aszály ezt különösen jól mutatta. A Dél-Balatonnál ezért a hatékonyság mellett legalább ilyen fontos az óvatosság és a tartalékképzés. Nem szabad a jó évek eredményeit automatikusan elkölteni, mert egy időjárási, geopolitikai vagy piaci fordulat akár heteken belül teljesen megváltoztathatja a környezetet. A nagy tárolókapacitás például most részben ellensúlyozni tudja a gyengébb termés hatását. Ami kedvezőbb időszakokban többletkapacitásnak tűnhet, nehezebb helyzetben fontos mozgásteret ad a vállalkozásnak.

A következő növekedési lépést Feil Dávid már nem a további méretnövelésben látja. A vállalkozás mára elérte azt a méretet, amely stabil piaci jelenlétet biztosít számára. A továbblépést ezért már nem elsősorban a termelés további növelésében, hanem a feldolgozásban látják. A cél, hogy a megtermelt alapanyag egyre nagyobb részét magasabb feldolgozottságú termékként juttassák piacra. A következő fejlődési szakasz így nagyobb értéket jelenthet ugyanabból a termelési alapból.

A több évtizedes partnerkapcsolatok mögött végül egy nehezebben számszerűsíthető eredmény is áll: a bizalom. A környékbeli gazdák azért térnek vissza, mert kiszámítható, átlátható üzleti működést tapasztalnak.

A hosszú távú együttműködés nemcsak érték, hanem gazdasági eszköz is, stabil ügyfélkört, jobb infrastruktúra-kihasználást és erősebb piaci pozíciót teremt.



Szabó Noémi // Szolnok

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A stratégiai alapanyagok esetében érdemes megvizsgálni, indokolt-e egyes folyamatokat saját kézbe venni.

A nagyobb volumen mellett érdemes a magasabb hozzáadott értékű termékek felé is nyitni.

A termeléstervezésben fontos olyan megoldásokat kialakítani, amelyek gyors alkalmazkodást tesznek lehetővé.

Piaci visszaesés idején a speciális tudással rendelkező munkatársak megtartása hosszabb távon is fontos lehet.

MIÉRT MŰKÖDIK

Csökkentheti az ellátási kitettséget, miközben nagyobb kontrollt biztosít a minőség felett.

A szigorúbb minőségi követelmény nagyobb szakértelmet kíván, de magasabb értékteremtést is lehetővé tehet.

A gyors alkalmazkodás lehetővé teszi, hogy a nagy volumen mellett az egyedi vevői igényekre is reagáljunk.

A hosszú idő alatt felépített szakértelem elvesztése a kereslet visszatérésekor komoly növekedési korláttá válhat.

> A cég jövőbeli sikerét elsősorban a hatékonyabb működésben, az erősebb vezetői együttműködésben, a jobb munkahelyi légkörben, valamint a munkatársak jóllétének és fejlődésének támogatásában látom.

A VERSENYELŐNY MÁR AZ ALAPANYAGNÁL ELKEZDŐDIK

RÉTEGELTLEMEZ-GYÁRTÁS ÉS NEMESNYÁR-TERMESZTÉS

A Derula Kft. 1994-ben kezdte meg működését Szolnokon, egy korábbi mezőgazdasági gépgyártó üzem átalakításával. A kezdeti furnérgyártást fokozatosan követte a rétegeltlemez-gyártás, majd a kapacitások és a termékportfólió folyamatos bővítése. A vállalat ma elsősorban magyarországi nemesnyárból készít rétegelt lemezt, amelyet többek között a bútoripar, az építőipar és a járműgyártás használ fel.

A vállalkozás fejlődésében fontos állomás volt a tulajdonosi struktúra 2007-es átalakulása, amely után újabb kapacitásbővítések és technológiai fejlesztések következtek. 2012-ben egy működő furnérüzem átvételével tovább bővítették a termelési hátteret, az ingatlan mellett a munkatársakat és az ott felhalmozott szakmai tudást is integrálták a cégbe.

2008-ban a Derula saját nemesnyár-ültetvények telepítésébe kezdett. A kezdeti néhány száz hektár mára mintegy 2100 hektárra nőtt. A Derula nemesnyár-ültetvényeinek nagysága európai összevetésben is kiemelkedő. Ezzel a cég egyre nagyobb részben maga tudja biztosítani egyik legfontosabb alapanyagát, ami nemcsak az ellátás biztonságát, hanem a megfelelő minőség fenntartását is segíti. A saját alapanyagbázis mellett a Derula másik nagy erőssége a hosszú évek alatt felhalmozott szakmai tudás és a rugalmas gyártás. A nemzetközi jelenlét kialakításában fontos szerepe volt az olasz anyavállalattól átvett technológiai tapasztalatnak, amely idővel a magyar csapat mindennapi tudásának részévé vált. Sokan 20–30 éve dolgoznak a vállalatnál, és ezt a speciális ismeretet folyamatosan adják tovább az újabb munkatársaknak.

A termelésben egyszerre kell nagy volumenű és egyedi vevői igényeket kiszolgálni. Ehhez megfelelő alapanyagkészlet, félkésztermék-választék és rugalmas termeléstervezés szükséges. Bár heti gyártási tervekkel dolgoznak, szükség esetén akár a teljes tervet átszervezik egy fontos vevői igény teljesítéséhez. A további növekedést már nem elsősorban a termelési volumen növelésében látják, hanem abban, hogy egyre magasabb értékű termékeket készítsenek. A jármű- és lakóautógyártás számára gyártott elemek szigorúbb minőségi követelményeket és nagyobb odafigyelést igényelnek, ugyanakkor magasabb értéket is képviselnek.

A tudás megtartása különösen fontossá vált az elmúlt évek piaci visszaesése idején. A vállalat beszámolója szerint a piac két év alatt mintegy 30 százalékkal szűkült, a kapacitáskihasználtság pedig jelenleg 60–65 százalék körül van. Ennek ellenére igyekeztek megtartani a speciális tudással rendelkező munkatársakat, mert a szervezet újbóli felépítése hosszú és költséges folyamat lenne. A HR-stratégia ezért nemcsak létszámfeltöltésről szól, belső szakmai képzéseket szerveznek, szervezetfejlesztést, rugalmas foglalkoztatási megoldásokat alkalmaznak , valamint dolgozói buszjáratokat biztosítanak.

A saját alapanyag-termelés a körforgásos működést is erősíti. A Derula az ültetvényein megtermeli a faanyag egy részét, majd a feldolgozás során keletkező melléktermeket aprítás után biomasszakazánban hasznosítja a technológiai hő előállítására. A kitermelt területeket újratelepítik és tovább gondozzák. Így ugyanaz a rendszer segíti az alapanyag-ellátás biztonságát, az energiahatékonyabb működést és a faanyag minél teljesebb hasznosítását. A Derula példája azt mutatja, hogy egy termelővállalat tartós versenyelőnye nem feltétlenül egyetlen technológiából fakad. A saját alapanyagbázis, a több évtized alatt felhalmozott tudás, a rugalmas termelésszervezés és a magasabb hozzáadott értékű termékek felé történő elmozdulás együtt teremthet olyan képességet, amelyet a versenytársak nehezen tudnak lemásolni.



Koósa Péter // Halmajugra

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A nyereség előre meghatározott részét érdemes következetesen visszaforgatni a fejlesztésekbe.

A fejlesztéseknél először azt a pontot kell javítani, amely leginkább lassítja a teljes folyamatot.

Az automatizációt nemcsak létszámcsökkentésre, hanem a hatékonyabb működésre is érdemes használni.

A hagyományos, jól bevált termékeket is érdemes folyamatosan továbbfejleszteni.

Generációváltáskor fontos, hogy az utód valódi döntési felelősséget és mozgásteret kapjon.

MIÉRT MŰKÖDIK

A folyamatos beruházás nem egyszeri technológiai ugrást, hanem tartós modernizációt tesz lehetővé.

A beruházás ott javítja a teljes rendszer teljesítményét, ahol ténylegesen a szűk keresztmetszet található.

A felszabaduló kapacitás új termékekre és növekedésre fordítható, miközben csökkenhet az egységnyi termék előállítási költsége.

A márka megszerzett értéke megmarad, miközben a kínálat követni tudja a változó fogyasztói igényeket.

Felelősséget csak saját döntéseken – és időnként saját hibákon – keresztül lehet megtanulni.

> Én hiszek abban, hogy folyamatosan fejleszteni kell valamit, még azt is, amit jól csinálunk, hiszen annyira dinamikusan változik a környezetünk, hogy kénytelenek vagyunk ezt követni, nem lehet hátradőlni.

AKKOR IS FEJLESZTENI KELL, AMIT MÁR JÓL CSINÁLUNK

ÉLELMISZERIPAR, KEKSZGYÁRTÁS

A Detki Keksz története 1983-ban indult Halmajugrán, eredetileg azzal a céllal, hogy a helyi termelőszövetkezet dolgozóinak a mezőgazdasági munkákon kívüli időszakban is munkát biztosítsanak. A gyártás használt berendezésekkel kezdődött, mára azonban a vállalkozás Magyarország második legnagyobb kekszgyártójává fejlődött, évente mintegy 12 ezer tonna terméket értékesít, közel 200 munkatársat foglalkoztat, árbevétele pedig megközelíti a 12 milliárd forintot. A fejlesztések mögött következetes visszaforgatás áll. A vállalat 2012 óta minden évben a nyereség legalább felét újabb beruházásokra és fejlesztésekre fordítja.

A generációváltás idején a családnak döntenie kellett arról, hogy merre vigye tovább a vállalkozást. Bár az értékesítés lehetősége is felmerült, végül inkább a fejlesztés mellett döntöttek. Európai kekszgyárakat látogattak meg, hogy lássák, milyen technológiákkal dolgoznak, merre tart az iparág. Az ott szerzett tapasztalatokra építve bővítették a gyárat, új kemencéket és csomagolási technológiákat vásároltak.

Ma a termelési kapacitás mintegy 80 százaléka automatizált, egészen a másodlagos csomagolásig.

Az automatizálás nem jelent kevesebb dolgozót. Egy korábban sok kézi munkát igénylő csomagolási folyamat gépesítésével ugyanannyi idő alatt több termék készülhet el, a munkatársak felszabaduló idejét pedig új termékkategóriák gyártására tudták fordítani. A hatékonyabb működés egyes termékeknél még az alapanyagárak jelentős emelkedésének egy részét is ellensúlyozni tudta, így a cég kedvezőbb áron tudott a piacon maradni.

A fejlesztéseknél mindig azt keresik, melyik pont lassítja leginkább a teljes folyamatot, és először ott avatkoznak be. A beruházásokat úgy tervezik meg, hogy később is legyen lehetőség további bővítésre.

A 2027-re tervezett fejlesztések például az alapanyag-tárolás és -adagolás további automatizálását célozzák, amely egyszerre növelheti a kapacitást, és az adatvezérelt irányítás révén, a minőségbiztonságot.

A technológiai modernizáció mellett legalább ilyen fontos változás volt a saját márka tudatos felépítése. A korábban erősen saját márkás (private label) gyártásra épülő vállalkozás 2015 körül kezdte tudatosabban felépíteni a marketingtevékenységét. Külső szakértőt vontak be, majd saját marketingfunkciót építettek fel, és piackutatási adatok alapján szűkítették a fókuszt. Ennek eredményeként a Detki márkás termékek aránya az értékesítésben a korábbi mintegy 40 százalékról 60 százalékra nőtt.

A Mesekeksz kínálata például két változatról kilencre bővült, miközben egyes ízek folyamatosan megújulnak. A vállalat a fogyasztói trendeket, például a cukorcsökkentett, cukormentes és magasabb rosttartalmú termékek iránti igényt, szintén beépíti a fejlesztésekbe. A minőségből viszont nem engednek. A családi vállalkozás egyik alapelve, hogy olyan kekszet készítsenek, amelyet saját gyermekeiknek és unokáiknak is szívesen adnának.

A generációváltásban is fokozatos átmenetre törekedtek. A korábbi vezető fokozatosan hátrébb lépett, teret engedve olyan új megoldásoknak, mint a kontrolling, a professzionális HR, a marketing és a szervezetfejlesztés. Fia, Kósa Péter 2019 óta vezeti ügyvezetőként a társaságot. Meglátása szerint először azt kell reálisan felmérni, hogy a következő generáció szeretné-e és képes-e átvenni a vállalkozás vezetését. Ha igen, akkor nemcsak feladatokat, hanem valódi felelősséget és hibázási lehetőséget is kell kapnia.

A Detki példája azt mutatja, hogy a termelékenység növelése nem pusztán gépberuházás kérdése. A technológia, a márka, a termékportfólió és a szervezet egymást erősítve fejlődik. Ehhez olyan vállalati kultúra szükséges, amelyben a munkatársakat bevonják a folyamatok és a stratégia alakításába, a vezetőket pedig folyamatosan fejlesztik. A cégnél évente mintegy 12 felső- és középvezetői workshopot tartanak, és minden vezető saját fejlődésére fordítható kerettel rendelkezik. A mögöttes vezetői filozófia egyszerű: a gyorsan változó környezetben még azt is folyamatosan fejleszteni kell, amit a vállalat ma jól csinál.



Varga Zsolt // Miskolc

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A szükséges szakembereket érdemes ott keresni, ahol valóban elérhetők, nem elég csak az álláshirdetésekre támaszkodni.

A megtartást érdemes a munkatársak élethelyzetéhez és hosszabb távú igényeihez igazítani.

A kiszámítható munkaterhelés hozzájárulhat a stabil foglalkoztatáshoz és a megtartáshoz.

Fontos, hogy a vállalt kapacitás ne haladja meg a biztosan teljesíthető szintet.

A technológiai beruházásokról célszerű a várható megtérülés alapján dönteni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A ritka tudásért sokszor aktívan kell menni, nem elég várni a jelentkezőket.

Nem minden munkavállalói igény oldható meg pusztán magasabb fizetéssel.

A stabil foglalkoztatás önmagában is fontos megtartó erő.

A megbízhatóság hosszabb távon többet érhet, mint egyetlen projekt teljes volumene.

Nem minden korszerűbb gép vagy energetikai fejlesztés jelent automatikusan jobb üzletet.

> Elsősorban a rugalmasság és a szakértelem volt az, ami – gyakran az árkülönbségek ellenére is – a javunkra döntötte el a választást.

A SZAKEMBERHIÁNYRA IS LEHET ÜZLETI MEGOLDÁST ÉPÍTENI

BETONACÉL-MEGMUNKÁLÁS ÉS SPECIÁLIS MÉLYÉPÍTÉSI SZERKEZETEK

A DOM Stabil 2016-ban indult betonacél-megmunkálással, majd új telephelyre költözött és speciális mélyépítési armatúrák gyártásával bővítette tevékenységét. Az első igazán jelentős referencia az M44-es autópálya építéséhez kapcsolódott, és ez később több nagyvállalati megbízás előtt is megnyitotta az utat. A cég kezdettől fogva nem azzal akart kitűnni, hogy a legolcsóbb ajánlatot adja. Inkább arra épített, hogy megbízható minőséget, erős szakmai tudást és rugalmas együttműködést tud nyújtani a partnereinek.

Ehhez azonban tapasztalt szakemberekre volt szükség. A vállalkozás szakképzett dolgozóinak mintegy 80 százalékát Németországból tért haza, ahol többen már 10–15 éve dolgoztak hasonló területen. Egy hazatérő üzemvezető kapcsolatrendszerén keresztül személyesen keresték meg őket, és a térségi átlagnál magasabb, versenyképes fizetést, valamint folyamatos munkát kínáltak számukra. Nem vártak arra, hogy a megfelelő szakemberek megjelenjenek a munkaerőpiacon, hanem tudatosan mentek utánuk és keresték meg őket.

A hazatéréshez önmagában a jó fizetés azonban nem elég. Sokak családjukkal költöztek, számukra is fontos volt, hogy ne kelljen jelentősen lejjebb adniuk az addigi életszínvonalukból. A cég ezért többféle családi támogatást alakított ki: segítséget adnak gyermek születésekor, házasságkötéskor és iskolakezdéskor, valamint más családi eseményeknél is számíthatnak rájuk a munkatársak. Ezzel nemcsak munkahelyet kínálnak, hanem arra is figyelnek, milyen életet tudnak mellette kialakítani a dolgozóik.

Az építőiparban gyakori hektikus terhelés helyett arra törekednek, hogy folyamatos munkát biztosítsanak. Ez a munkavállalónak biztonságot ad, a vállalkozásnak pedig segít megtartani azt a szakmai tudást, amelyre a minőségi teljesítés épül.

A rövid határidejű nagyberuházásoknál a DOM Stabil nem vállalt egyedül olyan volument, amelynek teljesítésében nem volt biztos. Inkább előre jelezte a megrendelőnek, hogy további beszállítóra lesz szükség, miközben maga akár a projekt 60 százalékát is teljesítette. Jobb megosztani egy nagy megrendelést, mint a teljes üzletet kockáztatni egy nem tartható ígérettel. Ahogy a projektek vállalásánál, úgy a beruházásoknál is hasonló józanság érvényesül. A vállalkozás folyamatosan keresi az automatizálás és az energiaköltségek csökkentésének lehetőségét, de csak akkor indít beruházást, ha annak gazdasági értelme is van. A számítások alapján például egy nagyobb napelemes és energiatároló rendszer jelenleg nem térülne meg megfelelően, ahogy a több százezer eurós, néhány dolgozót kiváltó automatizált gépek megtérülése sem indokolja még a beruházást. Nem az számít, mennyire modern egy technológia, hanem az, hogy valóban javítja-e a működést, és ésszerű időn belül megtérül-e.

A következő növekedési lehetőséget az exportban látják. A külföldi piacokra azonban nem ismeretlenként szeretnének belépni, hanem a már meglévő kapcsolataikra építve. Olyan multinacionális partnerekkel indulnak Szlovákia és más uniós országok felé, amelyek magyarországi vállalatai már ismerik a DOM Stabil munkáját. Így a korábban megszerzett hazai referenciák külföldön is bizalmat teremthetnek, és megkönnyíthetik az első megrendelések megszerzését.

A DOM Stabil példája jól mutatja, hogy a szakemberhiányra proaktívan is lehet reagálni. A cég tudatosan kereste meg azokat a tapasztalt szakembereket, akikre szüksége volt, majd olyan feltételeket alakított ki, amelyek hosszabb távon is vonzóvá tehetik számukra a hazatérést és a maradást. Ebben a versenyképes fizetés, a folyamatos foglalkoztatás és a családi élet támogatása egyaránt szerepet kap.



Szatmári Gábor // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A kulcsemberek bevonását valódi érdekeltség és felelősség is erősítheti.

Az azonos feltételekkel működő éttermek teljesítményét érdemes rendszeresen összehasonlítani.

Az alapfolyamatokat érdemes egységesíteni, miközben a helyi ötleteknek is teret kell hagyni.

A vendégekkel közvetlenül kapcsolatba kerülő munkatársak fontos szerepet játszanak a márka megítélésében.

MIÉRT MŰKÖDIK

A tulajdonosi szemlélet erősítheti a felelősséget és a teljesítmény iránti motivációt.

Az eltérő trendek korán jelzik, hol kell beavatkozni, még mielőtt a probléma tartóssá válik.

A közös minimum védi a márkát, az önállóság pedig új ötleteket és helyi különlegességeket teremthet.

A visszatérő vendéget nemcsak a termék, hanem a személyes figyelem és a teljes szolgáltatási élmény nyeri meg.

> Mindig azzal foglalkozz, amit nagyon szeretnél, szeretsz. Ha nem értesz valamihez, de érdekel, járj utána. Szánj időt és energiát arra, hogy megtanuld azt, amivel foglalkozni akarsz.

ERŐS A HÁLÓZAT, HA MINDENKI ÉRDEKELT ÉS A VENDÉGEN A FÓKUSZ

VENDÉGLÁTÁS ÉS ÉTTEREMHÁLÓZAT

A Don Pepe története 1989-ben indult, az első étterem 1990-ben nyílt meg. Szatmári Gábor korábban fagylaltozókat üzemeltetett, de az erősödő verseny miatt új piaci lehetőséget keresett. Olaszországi utazásai során figyelt fel arra, hogy miközben ott a pizza mindennapos étel, Budapesten akkoriban még alig lehetett pizzériát találni. Az első üzlethez a Novotel pizzaséfjét, Miklós Gábort nyerte meg, aki jelenleg, 36 évvel később is a hálózat munkatársa.

A Don Pepe növekedésében fontos szerepet kapott az, ahogyan az új éttermeket megszervezték. Szatmári Gábor saját magát „társas vállalkozónak" nevezi, mert már a második étteremtől kezdve partnereket vont be a működésbe és az akkori társával Prommer Katalinnal irányítják a hálózatot. Az éttermek vezetői nemcsak alkalmazottként, hanem tulajdonosként is érdekeltek saját éttermük eredményében. A központi Don Pepe Kft. vagy Gábor és Katalin általában 51 százalékos részesedést tartott az új éttermekben, a partnereik pedig több étteremben is lehettek aktív vagy csendes tulajdonosok. Ez egyszerre erősítette az együttműködést és egy egészséges versenyt indikált az üzletek között, hiszen mindenki látta a többiek teljesítményét, és igyekezett a saját éttermében vendégcentrikus magatartásukkal jobb eredményt elérni. Ez a modell gyors növekedést tett lehetővé az akkoriban fejlődésben lévő vendéglátás területén.

A hálózat csúcsidőszakában 35 egységből állt és mintegy 2600 munkatársat foglalkoztatott. Szatmári szerint a Don Pepe sikere nem egyetlen ember munkájának eredménye, hanem több tucat ember közös teljesítménye, akik sok energiát, időt és pénzt tettek a rendszer létrehozásában. A növekedéssel együtt már korán fontossá vált az is, hogy folyamatosan összehasonlítsák az éttermek működési mutatóit. Az alapító saját megfogalmazása szerint rendszerint „grafikonokban gondolkodik", amiből rengeteg hasznos dolgot lehet meglátni. A hasonló feltételekkel működő éttermek adatait rendszeresen összevetették, és ha valamelyik látványosan eltért a többiektől, részletesen megvizsgálták, mi állhat a különbség mögött. A hálózati működés egyik legnehezebb kérdése ugyanakkor a minőség és az egyediség egyensúlya. Egy étterem működését nem lehet teljesen szabványosítani. Ugyanaz a recept sem feltétlenül ad pontosan ugyanolyan eredményt két szakács kezében. A szakmai csapat ezért a legfontosabb folyamatokat részletesen egy itinerben rögzítette, az új éttermek vezetői pedig három–hat hónapos betanulás során a mosogatástól az étteremvezetésig végigjárták a működés különböző területeit. Közben próbáltak a helyi ötleteknek is teret hagyni. A séfek saját ételekkel jelentkezhettek, és ha egy különösen jól sikerült fogás bevált, akár olyan munkatárs ötlete is bekerülhetett a kínálatba, aki nem szakácsként dolgozott.

A több mint három évtizedes működés mögött Szatmári Gábor szerint a vendégközpontúság a legfontosabb állandó. A termék minősége önmagában nem elegendő, a felszolgáló, a futár és minden, a vendéggel kapcsolatba kerülő munkatárs a márka arca. Egy kiváló ételt ízét is elronthatja a rossz kiszolgálás, a nem megfelelő szolgáltatás, miközben a személyes figyelem törzsvendéget teremthet. Ugyanez a hosszú távú szemlélet jelenik meg a beszállítói kapcsolatokban is a hálózatban.

Egy jól működő, megbízható partnerkapcsolatot nem cserélnek le pusztán azért, mert máshol néhány forinttal kedvezőbb árat kapnának, fontosnak tartják a megbízható partnerekkel az együttműködést hosszú távon.

A Don Pepe növekedése nem egyszerűen újabb éttermek nyitásából állt. Olyan működést alakítottak ki, amelyben a felelősség, a tudás és az érdekeltség több ember között oszlik meg. Az alapfolyamatokat egységesítették, az éttermek teljesítményét folyamatosan összehasonlították, a helyi vezetőknek pedig valódi felelősséget adtak saját éttermük eredményéért. Közben arra is ügyeltek, hogy a növekedéssel ne vesszen el az, amiért a vendégek eredetileg megszerették a márkát: olyan minőséget és szolgáltatást adni, amiért a vendég újra és újra visszatér.



Fekete Adrián // Bagod

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A termék mellett a gyártási folyamat újragondolása is hasznos lehet.

A szakemberhiányra folyamatfejlesztéssel is érdemes reagálni.

A kereskedelmi partnerek bevonása értékes visszajelzést adhat a fejlesztésekhez.

Fontos elkerülni a termék indokolatlan túlbonyolítását.

Az export megkezdése előtt érdemes felépíteni a megfelelő kiszolgálási kapacitást.

MIÉRT MŰKÖDIK

A versenyképesség jelentős része már azelőtt eldől, hogy a termék piacra kerül.

Az egyszerűbb, standardizált gyártás kevesebb speciális tudással is stabil minőséget tesz lehetővé.

A közvetlen piaci visszajelzés segít abban, hogy valódi vevői igényre fejlessz.

Nem a legtöbb technológia, hanem a megfelelő ár-érték arány teszi piacképessé.

A jó termék önmagában kevés: nyelvtudás, szerviz, gyors reakció és stabil minőség is szükséges.

> Kitartónak kell lenni. Ez szerintem még többet ér, mint a tehetség.

A VERSENYKÉPESSÉG A GYÁRTÓSORON KEZDŐDIK

GÉPGYÁRTÁS, EMELŐGÉPEK

Fekete Adrián az Europelift családi vállalkozásban először beszerzőként, majd kereskedőként dolgozott, használt emelőgépeket kutatott fel és értékesített Magyarországon. A kereskedelemben megszerzett piaci tapasztalat és tőke teremtette meg később a cég saját termékfejlesztésének alapját. A kezdetben licenc alapján gyártott gépek modernizálását hamar saját konstrukciók követték, amelyekből már a 2008-as válság előtt heti több darabot gyártottak.

A válság azonban gyakorlatilag lenullázta a korábbi működést. A családi és német partneri együttműködés lezárult, a korábbi gyártás megszűnt, Fekete Adrián pedig két tapasztalt kollégával egy bérelt csarnokban indította újra a munkát. Az újrakezdést néhány jelentős hazai megrendelés alapozta meg, majd 2012-ben a müncheni Bauma kiállításon létrejött egy olyan német kereskedelmi partnerség, amely azóta is az Europelift egyik legfontosabb külpiaci kapcsolatát jelenti, folyamatos piaci és műszaki visszajelzést adva a termékfejlesztéshez. Egy jó partner több lehet értékesítési csatornánál, a vállalat innovációs rendszerének részévé is tud válni.

Ma tíz saját terméktípussal rendelkeznek, és Németország mellett több közép-európai és skandináv országban, valamint az Egyesült Államokban is értékesítenek. A terjeszkedés ugyanakkor tudatosan igazodik a vállalat kapacitásához. Olyan piacokra sem lépnek be automatikusan, ahol ugyan lenne kereslet, ám annak megfelelő kiszolgálását még nem tudnák biztosítani. A növekedésnél nemcsak a piaci lehetőséget, hanem a szervezet teljesítőképességét is mérlegelni kell.

Az innovációt egyszerre hajtják a piaci trendek és a vezető személyes technológiai érdeklődése. Ugyanakkor fontos szűrő az ár-érték arány. Nem a lehető legtöbb technológiát akarják egy termékbe építeni, hanem azt a műszaki szintet keresik, amely úgy teremt valódi ügyfélértéket, hogy közben még versenyképes áron értékesíthető. Az innováció értékét végső soron nem a technológiai újdonság, hanem a piacképesség igazolja.

A szakemberhiányra technológiai és szervezési megoldásokkal is reagálnak. Egy új géptípust például már úgy terveztek meg, hogy az alkatrészek sablonban legyenek összeállíthatók, így kevesebb speciális szaktudással, lényegesen rövidebb idő alatt is azonos minőség állítható elő. A cél az, hogy a termék és a gyártási folyamat átalakításával a vállalkozás kevésbé függjön a nehezen elérhető szakemberektől, miközben a hatékonyság is javul. Ugyanez jelenik meg a digitalizáció terén. 2019 óta fokozatosan áttértek a PLC-alapú vezérlésre, a gépek pedig már mobiltelefonon, wifin keresztül is diagnosztizálhatók. A rendszer maga jelzi a hibák helyét, így a szerelés és a hibakeresés gyorsabb, és kevesebb speciális tudást igényel.

A digitalizáció nemcsak a termék fejlesztését segíti, hanem a belső működést is hatékonyabbá teszi. A versenyképes termékhez ugyanis versenyképes gyártási folyamatokra is szükség van. A nemzetközi piacra lépésük egyik legfontosabb tapasztalata, hogy az export jóval több, mint egy versenyképes termék külföldi értékesítése. Nyelvtudásra, megfelelő szervizháttérre, stabil minőségre, versenyképes árra és gyors reakcióképességre egyaránt szükség van. Egy új szereplő olyan piacra érkezik, ahol a vevőknek már vannak beszállítóik, ezért nem elég jó terméket kínálni, bizalmat is kell építeni, és meg kell mutatni, miben tud többet vagy mást nyújtani a vállalkozás a már ismert beszállítóknál.



Kráml Dávid // Veszprém

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A márkát már a termékkel együtt kezdjük el építeni.

A megjelenést kezeljük a pozicionálás részeként.

Ne automatizáljunk csak azért, mert lehet.

Külföldön a márkát is építsük fel újra.

A hibákból szerzett tudást tegyük vállalati tudássá.

MIÉRT MŰKÖDIK

A vevő nemcsak a termék tulajdonságai, hanem a hozzá kapcsolódó bizalom és asszociációk alapján választ.

Már az első találkozás előtt jelzi, milyen minőségi kategóriába tartozik a termék.

Ott érdemes gépesíteni, ahol a monotonitás, a volumen vagy a munkaerőhiány már üzleti korlát.

A termék exportálható, a hazai reputáció nem.

Így a sikertelen próbálkozás költsége későbbi jobb döntésekben térülhet meg.

> A kezdetektől fogva legalább akkora energiát kell tenni a márkaépítésbe, mint magába a termékbe.

NE VÁRJUK MEG A SIKERT A MÁRKAÉPÍTÉSSEL

ÉLELMISZERGYÁRTÁS

A Fine Factory 2016-ban indult, és az első évet tudatosan tervezéssel, termékfejlesztéssel és márkaépítéssel töltötte. A cél nem egyszerűen egy jó termék létrehozása volt: „onnan akartunk indulni, ahová más hosszú évek alatt szeretne megérkezni." Az alapítók a korábban nemzetközi vállalatoknál megszerzett csomagolási és vizuális tapasztalatukat már a nulladik perctől vállalkozásuk javára fordították.

Ez kezdetben többletköltséget jelentett, de hamar üzleti előnnyé vált. A magas minőségű csomagolás megkönnyítette a kereskedelmi tárgyalásokat. Olyan beszerzővel is találkoztak, aki első látásra német prémiumterméknek hitte a magyar márkát. Két évvel az indulást követően a Fine Factory csomagolása arany minősítést kapott, és elnyerte „az év csomagolása" elismerést is. Nem feltétlenül kell minden induló vállalkozásnak vagyonokat költeni a dizájnra, de tény, hogy a termék megjelenése már az első tárgyalás előtt pozicionálja a céget.

A Fine Factory tudatosan két külön, de egymást erősítő feladatként kezeli a termék- és a márkaépítést. A terméknek valóban azt kell nyújtania, amit a vállalkozás állít róla, a márka feladata pedig az, hogy mindezt a fogyasztó számára jelentéssel töltse fel. A jó termék önmagában még nem ad okot arra, hogy a vevő éppen azt emelje le a polcról a több hasonló termék közül. Ehhez reputációt, történetet és következetes márkaidentitást kell építeni.

A vállalat növekedésével a gyártás is átalakult. A kezdetben kézzel végzett folyamatok egy részét fokozatosan automatizálták, de ezt sosem öncélúan tették. Az ilyen típusú döntések meghozatalakor három szempontot vizsgálnak: mennyire monoton az adott munkafolyamat, meghaladta-e a fogyasztói igény az emberi kapacitást, illetve rendelkezésre áll-e a szükséges munkaerő. A korábban négy ember által kézzel végzett dobozhajtogatást például automatizálták, amivel munkaerőt takarítottak meg, kiszámíthatóvá tették az óránkénti darabszámot, a költséget és végső soron a termelési eredményt is.

A Fine Factory az export során is fontos tanulságokkal szolgált. A hazai piacon megtapasztalták, hogy egy termék megjelenése egy nagy kereskedelmi lánc polcain még csak a „startvonal". Külföldön ez még inkább így van, hiszen a terméket lehet exportálni, a hazai márkaismertséget azonban nem. Egy új országban újra fel kell építeni azt a reputációt és fogyasztói asszociációt, amely miatt a vevő több versenytárs közül az adott márkát választja. Ehhez helyi marketingkeret, megfelelő kompetencia és tudatos piacépítés szükséges.

A tízéves működés másik tanulsága, hogy nem minden rossz döntés kidobott pénz. A vállalkozás tudatosan a tervezés – kipróbálás – visszacsatolás – tanulás logikáját követi. Voltak sikertelen próbálkozások, amelyek pénzbe kerültek, de az ezekből levont tanulságok segítettek abban, hogy később elkerüljék a hasonló hibákat és az azokkal járó további költségeket. A kísérletezés akkor nem pazarlás, ha a hibából megszerzett tudás beépül a következő döntésbe.

Ma a Fine Factory hazai értékesítése évente 20–25 százalékkal növekszik, miközben a gyártási kapacitás fejlesztése már a külpiaci terjeszkedést készíti elő. Ez jól mutatja, hogy a következő, növekedést célzó lépést nem akkor kell elkezdeni előkészíteni, amikor már elfogyott a jelenlegi kapacitás. A vállalkozást úgy kell tovább építeni, hogy a következő lépéshez szükséges technológia, finanszírozás és piacépítési képesség időben rendelkezésre álljon.



Dr. Mezey Zoltán // Békéscsaba

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Ne ott versenyezzünk a nagyokkal, ahol méretük előnyt jelent.

Építsünk kiemelkedő szakértelmet a kritikus folyamatok köré.

Mutassuk meg munkatársainknak termékünket használat közben is.

A komplexitás növekedését tekintsük digitalizációs jelzésnek.

MIÉRT MŰKÖDIK

A nehezen másolható szakértelem tartósabb versenyelőnyt adhat, mint az alacsony ár.

Ha érti a munkája következményét, jobb döntéseket hoz a gyártás során.

Ami kis méretben Excelben működik, növekvő termék- és folyamatszám mellett már kockázattá válhat.

A rendszer növelheti a hatékonyságot úgy is, hogy közben a szakmai kontroll megmarad.

> A kis cégnek vannak hátrányai is, de ugyanakkor számos előnyt jelent, hogy rugalmasan tudunk a piaci helyzetekre reagálni.

NE A NAGYOK MÉRETÉT NÉZZÜK, HANEM SAJÁT ELŐNYÜNKET ÉPÍTSÜK

SPORT- ÉS VERSENYVITORLÁSOK, KOMPOZIT TERMÉKEK

A Flaar 2006-ban termék, tőke és piac nélkül indult. Bár hajóépítési ambíciójuk már ekkor megvolt, az első években ipari kompozit munkákból, szerszámkészítésből és kisebb gyártási megbízásokból építették fel azt a tudást és infrastruktúrát, amelyre később saját hajógyártásuk támaszkodhatott. Első hajójukat végül 2011-ben építették meg. A hosszú távú célhoz nem mindig közvetlen út vezet: olykor előbb a megvalósításhoz szükséges feltételeket kell megteremteni.

A Flaar hamar felismerte azt is, hogy egy kis magyar cég árban és darabszámban nem tud versenyezni a nagy nemzetközi hajógyártókkal. A piaci rést a könnyű szénszálas konstrukciókban, a mérnöki megoldásokban és mindenekelőtt a kompromisszummentes minőségben találták meg. Egy KKV-nak nem feltétlenül a nagyvállalat működését kell kicsiben megvalósítania, sokkal inkább azt kell megtalálnia, amiben kisvállalatként jobb lehet.

A Flaarnál mindehhez kiemelkedő szakmai felkészültség társul. A mindössze 12 fős vállalkozásban négy-öt mérnök dolgozik, közülük ketten PhD-fokozattal rendelkeznek. A mérnökök ugyanakkor nem szakadnak el a gyártástól sem, rendszeresen jelen vannak a műhelyben, bizonyos kritikus munkafázisokat közvetlenül felügyelnek. A prémium minőség mögött nem egyszerűen jobb alapanyag, hanem magas szintű szakértelem és szoros szakmai felügyelet áll.

Ugyanez az elv érvényesül a fizikai munkát végző kollégák körében is. A csapat stabil, többen öt, nyolc vagy akár tíz éve dolgoznak a cégnél. A munkatársakat rendszeresen elviszik vitorlázni, mert aki saját maga megtapasztalja és működés közben megismeri az alkatrészek funkcióit, terheléseit, az később a szerelés során is tudatosabban dolgozik. A minőséget nem elég ellenőrizni: mindenkinek értenie kell, miért fontos az ő munkája.

A Flaar legújabb, 24 lábas modellje pontosan ennek az építkezésnek az eredményét tükrözi. Miközben az európai vitorláshajó-piac 2023–24-től jelentősen visszaesett, erre a modellre minden eddiginél több megrendelés érkezett, és már Svájcba, Németországba és Svédországba is értékesítettek belőle. Egy szűkülő piacon is lehet kereslet arra a termékre, amely jól eltalálja a vásárlói igényeket.

A növekedés ugyanakkor új működési problémát is hozott a Flaar életében. Amíg néhány egyszerűbb modellből állt a kínálat, a beszerzést és a rendeléseket Excelben kezelték. Az új hajó alkatrész- és opciószáma mellett ez a módszer már nem működött, ezért végül vállalatirányítási rendszert, CRM-et és online konfigurátort vezettek be. A digitalizáció szükségességét sokszor nem a cég létszáma határozza meg, hanem az, hogy mennyire válik összetetté a működése. Ami tíz emberrel tegnap még átlátható volt, ugyanannyi emberrel holnap már kezelhetetlenné válhat.

A Flaarnak nem célja nagyüzemi hajógyárrá válni. A tervezést, a rendeléseket és a határidőket egyre professzionálisabb rendszer támogatja, miközben a gyártásban megmarad az intenzív személyes szakmai kontroll. A növekedésnek nem kell együtt járnia azzal, hogy a vállalkozás elveszíti azt, amiben igazán jó. A háttérfolyamatokat érdemes standardizálni, a valódi versenyelőnyt viszont meg kell őrizni.



Barta Attila // Szeged

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A következő válság előtt építs képességet.

Készíts elő terveket, ne csak problémákra reagálj.

Tanulj tudatosan más vállalkozásoktól.

Építs vezetői műszerfalat.

Nagy változásnál vizsgáld felül a vezetői csapatot is

MIÉRT MŰKÖDIK

Tudást, kapacitást és szervezetet nyugodt időszakban sokkal könnyebb fejleszteni, mint amikor már azonnal reagálni kell.

Váratlan helyzetben gyorsabb egy meglévő tervet módosítani, mint nulláról megoldást keresni.

Gyárlátogatással, benchmarkinggal és tapasztalatcserével mások tanulópénzének egy részét megspórolhatod.

A rendszeresen követett néhány valóban fontos mutató hamarabb megmutatja, hol kell beavatkozni.

Egy új működési modellhez gyakran más kompetenciák és más vezetői szemlélet szükséges.

> Előbb kell a képességet fölépíteni, nem akkor, amikor már az ember nehéz helyzetben van.

A VÁLSÁGRA A VÁLSÁG ELŐTT KELL FELKÉSZÜLNI

VEGYIPAR, KOZMETIKAI ÉS HÁZTARTÁS-VEGYIPARI TERMÉKEK GYÁRTÁSA

A Florin mai működésének egyik fordulópontja 2012 volt, amikor a jelenlegi tulajdonosi kör egy csődhelyzetben lévő, jelentős banki hitelállománnyal működő vállalkozást vett át. Bár a finanszírozó bank kezdetben mindössze egy százalék esélyt adott a túlélésre, a céget sikerült talpra állítani, majd néhány évvel később átfogó fejlesztési programot indítani. Barta Attila szerint ehhez évekkel korábban felépített vezetői tudásra volt szükség. Tapasztalatokból, képzésekből, gyárlátogatásokból és más vállalkozások megfigyeléséből olyan tudásbázist épített, amelyre válsághelyzetben már gyors döntéseket lehetett alapozni. A vezetői felkészültséget nem akkor kell elkezdeni építeni, amikor baj van.

A reorganizáció másik kemény tanulsága az volt, hogy új működést nem feltétlenül lehet a régi működés kulcsembereivel felépíteni. Barta Attila szerint hiba volt kezdetben túlzottan „szociálisan" kezelni ezt a kérdést: akik a korábbi rendszerben alakították ki a megszokott működést, természetes módon hajlamosak ahhoz visszatérni. Egy valódi fordulathoz ezért új menedzsmentre, új kulcsemberekre és új szakmai kompetenciákra is szükség lehet.

A talpra állás után a vezetés nem elégedett meg a stabil működéssel. Barta Attila külföldi gyárlátogatásokon azt látta, hogy a lengyel, török és spanyol versenytársak technológiában és üzemi környezetben jóval előrébb járnak. Ebből világossá vált: nem elég a jelenlegi vevőket kiszolgálni, azt a képességet is előre fel kell építeni, amely a jövő nagyobb és igényesebb vevőinek megszerzéséhez szükséges. A régi telephely 35 épületéből harmincat lebontottak, miközben fenntartották a termelést, és mintegy 15 ezer négyzetméternyi új gyártókapacitást építettek ki.

Ennek a gondolkodásnak a valódi próbája a Covid-időszakban érkezett el. A Florint 2020 márciusában nemzeti létfontosságú rendszerelemmé jelölték ki, miközben éppen zajlott a gyár fejlesztése. A vállalat hat hét alatt felépített és üzembe helyezett egy 1600 négyzetméteres gyártócsarnokot hat keverőgéppel és három gyártósorral. A gyorsaság azonban nem improvizációból fakadt: azért tudtak gyorsan reagálni, mert a fejlesztési tervek jelentős része már korábban rendelkezésre állt.

„Azért tudtunk nagyon-nagyon gyorsan reagálni, mert megvoltak a tervek."

A Florinnál ezért a tervezés nem azt jelenti, hogy pontosan megpróbálják megjósolni a következő tíz évet. Inkább előre építenek döntési és cselekvési képességet: figyelik, milyen kapacitásokra, technológiákra és kompetenciákra lehet szükség, majd megfelelően kidolgozott irányokat készítenek elő. Ha megváltozik a környezet, már nem nulláról kell gondolkodni, hanem a meglévő tervet kell az új helyzethez igazítani.

A technológiai fejlődést sem próbálják kizárólag saját ötletekből megoldani. A vezetők rendszeresen járnak gyár- és partnerlátogatásokra, kiállításokra, üzleti fórumokra, és tudatosan kérdezik más vállalkozóktól, melyik beruházás vált be, mit választanának újra, és mit csinálnának másképp. Nem kell minden tanulópénzt saját magunknak megfizetni: más vállalkozások tapasztalatának tudatos feldolgozása is termelékenységi eszköz.

A működés másik fontos pillére a mérés. A Florin nagyságrendileg ötszáz különböző statisztikát követ: a gyártási, értékesítési és pénzügyi adatokat napi, heti és havi riportokban dolgozzák fel, majd vezetői meetingeken használják fel a döntésekhez. Bart Attila hasonlata szerint adatok nélkül vállalkozást vezetni olyan, mintha kijelzők nélküli műszerfallal vezetnénk autót: nyomjuk a gázt, de nem tudjuk pontosan, merre és milyen sebességgel haladunk.

A mérés azonban önmagában nem cél. Az adatgyűjtést folyamatosan karban kell tartani: a feleslegessé váló mutatókat ki kell vezetni, az új döntési helyzetekhez pedig új adatokat kell gyűjteni.

A Florin történetének legerősebb vezetői üzenete mégsem egy technológia vagy konkrét válságkezelési módszer. A vállalkozás ellenálló képességét jó időszakban kell felépíteni. Tudást kell szerezni, embereket fejleszteni, adatokat gyűjteni, kapacitást teremteni és terveket készíteni akkor, amikor még van rá idő. Amikor a válság már bekövetkezett, a vezetőnek nem tanulnia kell, hanem használnia mindazt, amit korábban felépített.



Rónaszéki Péter // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A növekedéssel együtt a vezetési struktúrát is fejlesszük.

Tekintsünk befektetésként a munkatársak képzésére és megtartására.

A munkaerőhiányra tudásépítéssel is válaszoljunk.

Az AI-t üzleti problémából, ne technológiai divatból kiindulva vezessük be.

Amit az ügyfélnek tanácsolunk, azt először alkalmazzuk saját magunkon is.

MIÉRT MŰKÖDIK

Egy nagyobb szervezet már nem működtethető ugyanúgy, mint egy kisvállalkozás.

A stabil tudásbázis közvetlenül javítja a szolgáltatás minőségét.

Nemcsak megtalálni, hanem felépíteni is lehet a szükséges szakembereket.

Így a technológia mérhető értéket teremt a működésben.

Hitelességet és hosszú távú bizalmat épít.

> Ha minőségi munkát magas színvonalon végzünk és értéket adunk az ügyfélnek, akkor a profit és a nyereségesség következmény lesz.

A PROFIT NEM CÉL, HANEM KÖVETKEZMÉNY

INFORMÁCIÓBIZTONSÁG, ADATVÉDELEM, ÜZLETFOLYTONOSSÁG

A FORTIX Consulting története jól mutatja, hogyan lehet egy magas szakmai tudásra épülő tanácsadó vállalkozásból stabil, professzionális szervezetet felépíteni. A 15 éve alapított cég információbiztonsággal, üzletfolytonossággal és adatvédelemmel foglalkozik, elsősorban nagyvállalatok és a KKV-szektor felső szegmense számára. Egy olyan piacon működik, ahol az ügyfelek gyakran a legérzékenyebb információikat bízzák a szolgáltatóra, ezért a növekedés egyik legfontosabb feltétele a bizalom tudatos és hosszú távú felépítése.

A bizalom azonban cégen belül kezdődik. A hitelesség egyik legerősebb formája, ha a vállalkozás saját magára is ugyanazokat a szabályokat alkalmazza, amelyeket az ügyfeleitől elvár.

A növekedéssel párhuzamosan maga a szervezet is professzionálisabbá vált. Amikor a csapat mérete indokolttá tette, külön operatív vezetői szerepkört alakítottak ki, később pedig önálló pénzügyi vezetővel is bővült a menedzsment. Fontos cégépítési tanulságnak tartják, hogy egy vállalkozás nem növekedhet tartósan úgy, hogy közben a vezetési struktúrája változatlan marad. A tulajdonosnak idővel szerepeket kell átadnia, felelősségeket kell szétválasztania, és olyan vezetői rendszert kell kialakítania, amely már nem kizárólag az ő személyére épül.

A FORTIX egyik legfontosabb alapelve, hogy „a munkatárs az érték". A kollégák évente akár tíz nap képzési szabadságot is igénybe vehetnek, amit a vállalat nem költségként, hanem befektetésként kezel. A logika egyszerű: a képzettebb és kipihentebb szakember pontosabban dolgozik, a stabilabb csapat kevesebb fluktuációt és magasabb szolgáltatási minőséget jelent, ami végül az ügyfelek elégedettségében is megjelenik.

A munkatársak megtartása nem pusztán HR-kérdés, hanem a szolgáltatás minőségének és a vállalat versenyképességének része. A rugalmasságot ugyancsak tudatosan alakították üzleti előnnyé. A munkavégzés szinte teljesen helyfüggetlen, így egy projekten nem annak kell dolgoznia, aki éppen az irodában van, hanem annak, aki az adott feladatra a legalkalmasabb. Ha megváltozik egy ügyféligény, akár néhány óra alatt át tudják szervezni a projektcsapatot. A rugalmas munkavégzés tehát nem egyszerűen munkavállalói előny – megfelelő szervezéssel gyorsabb reagálást, jobb erőforrás-allokációt és végső soron versenyelőnyt jelenthet.

Ugyanez a szemlélet jelenik meg a technológiai innovációban. A FORTIX az elmúlt időszakban AI-first stratégiát követ: minden munkafolyamatnál megvizsgálják, miben tud segíteni a mesterséges intelligencia. A kiindulópont azonban nem maga a technológia, hanem az ügyfél problémája. „Nem onnan közelítjük meg, hogy az új technológiába vagyunk szerelmesek, hanem az ügyfél problémáit vesszük előre." Az AI részfeladatokat vehet át, felgyorsíthatja a fejlesztést és támogathatja a kreatív munkát, alkalmazása azonban megfelelő szakmai kontrollt igényel.

A mesterséges intelligencia alkalmazása ugyanakkor új vezetői felelősséget is teremt. A vállalati tudás, a fejlesztési kódok, a dokumentumok és a személyes adatok védelme miatt nem elég egyszerűen hozzáférést adni az új eszközökhöz. Világos belső AI-használati szabályokra és azok következetes alkalmazására van szükség. A FORTIX megközelítésében a technológiai gyorsaság csak akkor válik valódi versenyelőnnyé, ha megfelelő kontrollal és szakértelemmel párosul.

A vállalkozás vezetői filozófiáját különösen erős gondolat foglalja össze. Öt évre előre tekintve a tulajdonos számára nem önmagában a nagyobb profit lenne a legfontosabb, hanem az, hogy a stabil csapat továbbra is együtt dolgozzon, magas színvonalú munkát végezzen és valódi értéket teremtsen az ügyfeleknek.

Ebben a megközelítésben a profit nem a vállalkozás célja, hanem annak visszajelzése, hogy a vállalat jól végzi a dolgát.



Hegyi Vilmos // Zalaegerszeg

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A működés szűk keresztmetszeteit érdemes rendszeresen azonosítani.

A kritikus folyamatokat indokolt lehet saját kézbe venni, ha ez nagyobb biztonságot vagy jobb minőséget ad.

A digitalizációt célszerű a saját működési folyamatokból kiindulva megtervezni.

A gyakorlati tudás fontos versenyelőnyt jelenthet.

Nagyobb feladatoknál érdemes együttműködő partnereket bevonni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Egy ellátási vagy kapacitásprobléma megszüntetéséből akár új üzletág is kialakulhat.

Csökkenti a külső függőséget, gyorsítja a működést és javítja a kiszámíthatóságot.

A technológia akkor hoz valódi eredményt, ha konkrét időveszteséget vagy hibaforrást szüntet meg.

A problémák előzetes felismerése és a szakmai tanácsadás magasabb ügyfélértéket teremt.

Több KKV kapacitásának összeadásával olyan projektek is elérhetővé válhatnak, amelyek egyenként túl nagyok lennének.

> Mindig vannak távlati terveink. Arra készülünk, hogy ha nagyobb igénye lesz a piacnak, azt ki tudjuk szolgálni.

A SAJÁT PROBLÉMÁKBÓL ÚJ ÜZLETÁGAK

MÉLYÉPÍTÉS, BETONACÉL-FELDOLGOZÁS

A Fundament Plusz 2012-ben öt-hat fővel, néhány géppel kezdte meg működését egy szűk szakterületre, a mélyalapozásra fókuszálva. Elsősorban olyan épületek alapozásával foglalkoztak, ahol a talaj nem megfelelő teherbírású. A kisebb lakóingatlanok után fokozatosan megjelentek a sportcsarnokok, közintézmények és ipari beruházások is, a vállalkozás pedig bérelt telephelyekről saját zalaegerszegi bázisra költözött. A fejlődés közben folyamatosan bővítették gépparkjukat, technológiai lehetőségeiket és munkatársi állományukat.

A növekedés során több új üzletág is konkrét működési problémából indult ki. Amikor a betonacél-ellátás bizonytalansága már a kivitelezés folyamatosságát veszélyeztette, a cég saját megmunkáló üzemet hozott létre. Az eredetileg belső igények kiszolgálására épített kapacitásból később önálló piaci szolgáltatás lett, ma már gyártanak, szállítanak és be is szerelnek külső megrendelők számára. Így egy korábbi működési nehézségből végül új üzleti lehetőség született.

Ugyanez a szemlélet jelent meg a logisztikában is. A bérfuvarozás helyett saját szállítási kapacitást építettek ki, így gyorsabbá és kiszámíthatóbbá vált a teljes kivitelezési folyamat. A vertikális integrációt ott alkalmazzák, ahol ezzel csökkenthető a külső függőség, rugalmasabbá tehető a működés és javítható az ügyfélkiszolgálás.

Mivel a piaci szoftverek nem illeszkedtek megfelelően a vállalkozás speciális folyamataihoz, saját elektronikus rendszert fejlesztettek. A digitális tervfeldolgozás, a QR-kódos követés és az integrált adatáramlás egyszerre takarít meg munkaidőt, és csökkenti a hibák számát. A digitalizáció önmagában nem cél, akkor érdemes bevezetni, ha egy konkrét működési problémára ad megoldást.

A vállalkozás másik komoly erőssége a felhalmozott szakmai tudás. Nem egyszerűen végrehajtják a terveket, hanem műszakilag felülvizsgálják azokat, és már a kivitelezés előtt jelzik a lehetséges problémákat. Ez a hozzáadott tudás teszi őket kivitelezőből problémamegoldó szakmai partnerré.

A tudás megtartása és továbbadása ugyanakkor egyre fontosabb. A speciális munkakörökre nincs kész munkaerőpiaci utánpótlás, ezért saját képzésre, betanításra és tudásátadásra van szükség. A cég a munkaerőhiányt nem csupán bérezési kérdésként kezeli. A munkakörnyezet, a technológiai modernizáció és a fiatalabb generáció számára vonzóbb munkafolyamatok kialakítása is része a megoldásnak. A fejlődés egyszerre tudatos és rugalmas. A vezetés mindig látja a következő technológiai vagy kapacitásfejlesztési lépést, de a beruházásokat csak akkor aktiválja, amikor azt a piac indokolja. Egy ciklikus ágazatban ez a felkészültség és óvatos kapacitásépítés fontosabb lehet, mint a merev növekedési terv.

A nagy nemzetközi szereplőkkel szemben a méret korlátot jelenthet, ezért a Fundament Plusz az együttműködésben is lát lehetőséget. Nagyobb projektek esetén a hazai vállalkozások kapacitásainak összeadása olyan munkák megszerzését is lehetővé teheti, amelyek egyenként nem lennének elérhetők. A versenyképesség így nemcsak vállalati, hanem együttműködési képesség is.



Barkóczi Péter // Miskolc

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Ne csak az új termék közvetlen árbevételét mérd.

Keress külső tudásbázist ahhoz, amit nem érdemes házon belül felépíteni.

A termék mellé adj szakmai segítséget is.

Előbb mérj, utána fejlessz.

Használd a hazai referenciát az export első lépcsőjeként.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az innováció a standard termékek értékesítését és a vállalat piaci láthatóságát is erősítheti.

Egyetemekkel és szakmai partnerekkel gyorsabban érhető el speciális tudás.

A problémamegoldás mélyebb és nehezebben másolható vevőkapcsolatot épít.

A részletes működési adatok megmutatják, hol hozza a legnagyobb eredményt a beavatkozás.

A bizonyított minőség és szakmai hitelesség csökkenti a külföldi piacra lépés kockázatát.

> Az első lépés egy elhatározás: bele kell vágni. A többi, a tudás, az ismeret, a kapcsolati rendszer, már megszerezhető.

AZ INNOVÁCIÓ AKKOR IS ELADHAT, HA NEM AZ ÚJ TERMÉKET VESZIK MEG

ENERGIAIPARI VEZETÉKGYÁRTÁS

A FUX 1991-ben alakult, és már a kilencvenes években kilépett az európai piacra. A nagyfeszültségű távvezetékek gyártásában azóta tudatosan mozdult a korszerű, magasabb műszaki tartalmú megoldások felé. Ma évente akár 11 200 kilométer vezeték gyártására képes, értékesítésének jelentős része pedig külföldre irányul.

Az innováció mögött világos üzleti logika áll. Standard vezetékeket több európai versenytárs is képes gyártani, ezért a FUX olyan speciális termékeket fejleszt, amelyekkel megkülönböztetheti magát. A vállalat tapasztalata szerint azonban az innováció üzleti értéke nem korlátozódik az új termék árbevételére: az újdonságok napirenden tartják a cég nevét a vevőknél, és ennek hatására a hagyományos termékekből is többet értékesítenek.

Ez különösen fontos tanulság a KKV-k számára. Egy fejlesztés megtérülésének vizsgálatakor nem feltétlenül elég azt mérni, mennyit adtak el közvetlenül az új termékből. Az innováció referencia, marketingeszköz és bizalomépítő tényező is lehet, amely a teljes termékportfólió értékesítését segíti. A FUX esetében ráadásul a korábban még réspiacot jelentő speciális vezetékek aránya mára a termelés harmada felé közelít.

A fejlesztéseket nem kizárólag saját erőből végzik. A FUX hosszú ideje együttműködik a Miskolci Egyetemmel, amely olyan speciális tudást biztosít, amelyet egy vállalkozásnak nem feltétlenül érdemes önállóan felépítenie. Közös projektekben többek között saját alumíniumötvözetet is fejlesztettek. A vállalat feladata nem az, hogy mindenhez maga értsen, hanem hogy tudja, honnan tudja megszerezni a hiányzó tudást.

Az együttműködés nem alkalmi projektkapcsolat. Hallgatók járnak a vállalathoz gyakorlatra, a minőségvizsgáló laboratórium egy része közös szakmai gondozásban működik, a cég pedig az oktatásba is bekapcsolódik. Így a tudástranszfer kétirányúvá válik: az egyetem közelebb kerül a valós ipari problémákhoz, a vállalat pedig folyamatosan hozzáfér a friss szakmai tudáshoz.

A vevőkapcsolatokban hasonló gondolkodás érvényesül. Egy távvezetéktől akár 50–60 éves hibamentes működést várnak el, ezért önmagában a jó termék nem elegendő. A FUX gyors reakcióval és műszaki segítséggel támogatja ügyfeleit a kivitelezés során is.

Barkóczi Péter ezt úgy fogalmazza meg, hogy „együtt kell lélegezni a vevővel”: meg kell érteni a problémáját, és nemcsak terméket, hanem megoldást kell adni számára.

A hatékonyságfejlesztés alapja pedig a mérés. A vállalat minden berendezés energiafogyasztását külön követi, és ezekre az adatokra építve korszerűsíti a hajtásokat, vezérléseket és gépeket. A termelési gépek IoT-hálózatba kapcsolása szintén egyre részletesebb működési információt biztosít. A fejlesztés sorrendje itt egyszerű: előbb mérni kell, utána lehet eldönteni, hol érdemes beavatkozni.

A FUX története így azt mutatja, hogy az innovációt érdemes a teljes üzleti modell részeként kezelni. Az új termék megkülönböztet, láthatóságot teremt, erősíti a vevőkapcsolatot és idővel új piacot építhet. Ehhez pedig nem szükséges minden kompetenciát házon belül létrehozni: egy jól megválasztott külső tudáspartner jelentősen növelheti egy KKV innovációs képességét.



Galambos Tamás // Vép

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A hosszú távú vállalati jövőképhez érdemes konkrét mérföldköveket is meghatározni.

A digitalizációt célszerű jól mérhető termelékenységi célokhoz kapcsolni.

A generációváltást érdemes többéves vezetői folyamatként megtervezni.

Fontos teret adni annak, hogy a következő generáció új tudást és szemléletet hozzon a vállalkozásba.

MIÉRT MŰKÖDIK

Segít, hogy a fejlesztések ne egymástól független, ad hoc döntések legyenek.

Mérhetővé válik, hogy a technológia mennyi időt, létszámot vagy hibát takarít meg.

A felelősség fokozatosan adható át, miközben az előző generáció tudása sem vész el.

A tapasztalat és az új technológiai, piaci szemlélet együtt erősebb működést eredményezhet.

> Különböző mérföldköveket jelöltünk ki magunknak, és teljesen tudatosan haladunk azon az úton, hogy mikor, milyen ütemben és milyen lépésekben adjuk át a gyerekeknek a cégcsoport irányítását.

A KÖVETKEZŐ GENERÁCIÓRA IS FEL KELL KÉSZÍTENI A VÁLLALKOZÁST

FUVAROZÁS, ÉS INGATLANFEJLESZTÉS

A Galambos Cégcsoport egy családi fuvarozóvállalkozásból nőtt ki, amelyet az édesapa indított el a kilencvenes évek elején. Galambos Tamás 1993-ban, öccse pedig két évvel később csatlakozott a céghez. Amikor 2003-ban átvették az irányítást, már nemcsak az árufuvarozás fejlesztésében gondolkodtak, hanem abban is, milyen új tevékenységeket lehet erre az alapra építeni. Ennek egyik első lépése volt a Vas megyei Vépen egy logisztikai központ létrehozása 2006-ban, amelyet később további logisztikai, ingatlanfejlesztési és szolgáltatási területek követtek. A cégcsoport ma mintegy 330 munkavállalót foglalkoztat, éves árbevétele pedig megközelíti a 10 milliárd forintot.

A cég fejlődésében kezdettől fontos szerepet játszott, hogy ne egyetlen tevékenységre építsenek. Amikor kiderült, hogy az eredetileg tervezett regionális disztribúciós modell a Budapest-központú logisztikai rendszer miatt nem működőképes, irányt váltottak, és a gyártást kiszolgáló logisztika felé fordultak. Ez már jóval szigorúbb működést kívánt meg. Az ISO-rendszerek, a dokumentált folyamatok és a rendszeres megrendelői auditok fokozatosan beépültek a mindennapi munkába. Ez a háttér később ahhoz is hozzájárult, hogy az olyan nemzetközi nagyvállalatok partnereivé váljanak, mint az Audi, a Volkswagen, a Stellantis vagy a Mercedes.

„Ha valaki épít magának egy víziót, hogy hogyan szeretné a saját vállalkozását 5 vagy 10 évvel később látni, akkor az ehhez vezető utat ki kell jelölni, meg kell határozni a mérföldköveket."

Ez a szemlélet a hatékonyság fejlesztésében is megjelenik. A cégcsoport heti, havi és éves üzleti terveket készít, KPI-okat követ, és az adatok alapján év közben is korrigálja terveit. Egy gyártópartner kiszolgálásánál a korábbi papíralapú Kanban-rendszert először e-Kanban, majd RFID-alapú megoldás váltotta fel, így a göngyölegek mozgása és utánpótlása ma már nagyrészt automatikusan követhető.

A folyamatfejlesztés eredménye közvetlenül a termelékenységben is mérhető. A Galambos Trans flottáját 35-ről 50 járműre tervezik bővíteni. Hagyományos működés mellett ehhez az adminisztratív létszámot is növelni kellene, háromról öt főre. A fejlesztések célja azonban éppen az, hogy a jelenlegi három munkatárs a nagyobb, közel 50 százalékkal megnövekvő feladatmennyiséget is el tudja látni.

A Galambos történetének másik meghatározó eleme a tudatos generációváltás. Az öt gyermek közül három már a cégcsoportban dolgozik, de eltérő utakon érkeztek a vállalkozásba. Egyikük alulról végigjárva a szervezetet lett operatív vezető, másikuk mérnökinformatikusi mesterdiploma és négy év külső tapasztalat után tért vissza folyamatfejlesztési vezetőként. A generációváltást évek óta készítik elő, konkrét mérföldkövekkel meghatározva, hogy mikor és milyen ütemben kerüljenek át feladatok és felelősségek a következő generációhoz.

A következő generáció új technológiai tudást, kommunikációs csatornákat és szemléletet hoz, míg az idősebb generáció tapasztalata, üzleti rutinja és kapcsolatrendszere továbbra is értéket teremt. Galambos Tamás szerint akkor lehet igazán fejlődni, ha ezt a két tudást sikerül jól ötvözni.

A Galambos Cégcsoport történetének legerősebb tanulsága, hogy a vállalkozás növekedésével együtt a működési és vezetési rendszert is folyamatosan fejleszteni kell. A technológiai beruházások, a professzionális folyamatok és a generációváltás ugyanannak a hosszú távú építkezésnek a részei. A következő generációra való felkészülés ezért éppúgy stratégiai beruházás, mint egy új csarnok, egy új jármű vagy egy digitális rendszer.



Gál Tibor // Eger

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Válsághelyzetben új finanszírozási logikában is lehet gondolkodni.

Érdemes a növekedést nemcsak volumenben, hanem hozzáadott értékben mérni.

Arra kell építeni, amit a versenytárs nehezen tud lemásolni.

Nagyon fontos a termék köré élményt és történetet építeni.

Nem érdemes minden piaci divatot automatikusan követni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A jövőbeni vevői kereslet bizonyos esetekben a működés mai finanszírozásának alapja lehet.

A magasabb minőség és megkülönböztethetőség csökkentheti az árverseny jelentőségét.

A helyi tudás, eredet és hiteles történet tartósabb versenyelőnyt teremthet.

A fogyasztó nemcsak terméket, hanem kapcsolatot, élményt és identitást is vásárolhat.

A következetes pozicionálás hosszabb távon erősebb márkaidentitást teremthet.

> Mi nem nagyobbak akartunk lenni, hanem magasabbak akartunk lenni.
> Mi jobbat akartunk mindig készíteni, és nem többet akartunk készíteni.

NEM NAGYOBBNAK, HANEM MAGASABBNAK KELL LENNI

SZŐLÉSZET, BORÁSZAT ÉS BORTURIZMUS

A Gál Tibor Pincészet története nem egy klasszikus, lépésről lépésre felépített vállalkozói sikertörténet. Gál Tibor mindössze 19 éves volt, amikor édesapja halála után testvéreivel együtt megörökölte a pincészetet, a szőlőterületeket és a cégnevet – velük együtt azonban jelentős adósságot is. A család hitt abban, hogy az édesapa által elkezdett munkának folytatódnia kell, a vállalkozás pénzügyi helyzete azonban néhány évvel később kritikussá vált.

A fordulópont 2010 körül érkezett. Amikor a hagyományos finanszírozási lehetőségek beszűkültek, a család egy szokatlan megoldáshoz nyúlt: létrehozta az úgynevezett „borkötvényt". A vásárlók 100 ezer forintot fizettek előre, amiért két-három évvel később 150 ezer forint értékű bort kaptak.
A konstrukció lényegében a jövőbeni vásárlást fordította át azonnali finanszírozássá. Az így bevont forrás lehetővé tette a szőlőtermelés fenntartását, később pedig új társak bevonásával a család vissza tudta vásárolni a korábbi borászati vagyont.

A történet azonban nemcsak egy pénzügyi válság kezeléséről szól. Legalább ilyen fontos stratégiai döntés volt annak felismerése, hogy egy prémium magyar vállalkozásnak nem feltétlenül azt kell kínálnia, amit a világon mindenki más is kínál. Az édesapa nemzetközi tapasztalataira építve a pincészet korábban olyan világfajtákban gondolkodott, mint a Chardonnay, a Syrah vagy a Pinot Noir. A minőség jó volt, de idővel kiderült, hogy a nemzetközi piacon nehéz megindokolni, miért éppen egy egri Pinot Noirra legyen kíváncsi a fogyasztó. A turisták ráadásul egyre inkább azt kérdezték, hogy mi az, ami csak Egerben van? Ez fordította a pincészet figyelmét újra a Bikavér és a helyi értékek felé.

„Mi nem nagyobbak, hanem magasabbak akartunk lenni, mi mindig jobbat és nem többet akartunk készíteni."

Ez a gondolkodás vezetett az Egri Csillag megszületéséhez is. Gál Tibor 2010-ben vetette fel, hogy a Bikavér mintájára Egernek szüksége lenne egy saját fehér házasításra is. Az ötletből közösségi borvidéki márka lett, ma több mint harminc termelő készít Egri Csillagot, évente mintegy egymillió palack kerül piacra.

A megkülönböztethetőség az exportban is kézzelfogható eredményt hozott. A pincészet borainak közel fele külföldön talál vevőre, és az exportált mennyiség mintegy 90 százaléka Bikavér. A tanulság egyszerű: a külpiacon nem feltétlenül azzal lehet kitűnni, amit mindenki ért és ismer, hanem azzal, amit hitelesen csak mi tudunk elmesélni.

Ugyanez a stratégia jelenik meg a borturizmusban. A pincészet nem pusztán bort értékesít, hanem Egert, a több száz éves pincéket, a családi történetet és a borvidéki kultúrát kapcsolja össze és alakítja élménnyé. Gál Tibor szerint ebben ma nagyobb üzleti lehetőség rejlik, mint abban, hogy egy újabb palackkal próbáljanak bekerülni valamelyik nagy kereskedelmi lánc polcára.

A pincészet példája így túlmutat a borászaton. Azt mutatja, hogy egy KKV számára a növekedés nem feltétlenül jelent nagyobb volument. Jelentheti a magasabb hozzáadott értéket, az erősebb megkülönböztethetőséget és azt, hogy a vállalkozás felismeri: mi az az érték, amelyet a versenytársai nem tudnak egyszerűen lemásolni.



Bálint Zoltán // Nyíregyháza

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A szakmai tudás mellett a vállalatvezetési ismereteket is érdemes külön fejleszteni.

Nem szükséges minden területen jelen lenni, fontos tudatosan kijelölni a fókuszt.

Az árverseny helyett az ügyfél problémájára adott jobb megoldás teremthet valódi előnyt.

Növekedés közben is fontos megőrizni a közvetlen, emberi kapcsolatokat.

Az AI alkalmazása lehetőséget adhat arra, hogy a munkakörök magasabb hozzáadott értékű feladatokra épüljenek.

MIÉRT MŰKÖDIK

Más tudás kell jó szakembernek és más egy növekvő szervezet vezetőjének.

A koncentrált földrajzi és szolgáltatási fókusz hatékonyabbá teheti a kisvállalatot.

A személyre szabott megoldásért a vevő hajlandó lehet többet fizetni.

A tartós ügyfél–munkatárs kapcsolat önálló versenyelőnyt jelenthet.

Az automatizáció értéke nemcsak a munkaóra-megtakarítás, hanem az emberi munka minőségének növelése.

> Nem kell mindig a legolcsóbbnak lenni. Sokkal fontosabb, hogy valódi megoldást adjunk az ügyfél problémájára. Ha ezt sikerül jól megoldani, annak megvan az értéke

SZAKEMBERBŐL VEZETŐVÉ KELL VÁLNI

TÁVKÖZLÉS, INTERNETSZOLGÁLTATÁS

A Giganet története szinte együtt indult a magyarországi internet fejlődésével. Bálint Zoltán alapítóként eredetileg mérnöki szemlélettel építette a vállalkozást, majd nagyjából tízfős létszámnál szembesült azzal, hogy ami addig működött, az már kevés a folytatáshoz. A mérnöki szerepből fokozatosan kellett vállalatvezetővé válnia. Ehhez menedzsmentet, HR-t, folyamatmodellezést és szervezetfejlesztést tanult, majd külső segítséget is bevont. A növekedés során egyre világosabbá vált számára, hogy egy vállalkozás fejlődését nemcsak a piac vagy a technológia korlátozhatja, hanem az is, hogy a vezető mennyire tud együtt fejlődni a céggel.

Egy jó orvos, mérnök vagy informatikus szakmailag kiváló lehet, vállalkozóként azonban már embereket, feladatokat és működési rendszereket is irányítania kell.

A Giganet tizenöt éve folyamatosan foglalkozik szervezetfejlesztéssel. Az alapító tapasztalata szerint ennek első feltétele, hogy maga a vezető értse meg és fogadja el a változás szükségességét.

A teljes szervezetet nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni. Először érdemes a kulcsembereket bevonni, majd fokozatosan új működési kultúrát kialakítani. A sikertelen személyi döntések és a szervezettől történő elválások is ennek a tanulási folyamatnak a részei.

A vállalkozás fontos stratégiája a tudatos lokális fókusz. Egy olyan piacon működnek, amelyet országos, jelentős tőkével rendelkező nagyvállalatok uralnak, mégsem próbálnak mindenhol jelen lenni. A Giganet szolgáltatási területe koncentrált. Versenyelőnyét a helyismeret, a közelség, a gyors reakció és az ügyfél problémájának személyre szabott megoldása adja.

„Nem kell mindig a legolcsóbbnak lenni. Sokkal fontosabb, hogy valódi megoldást adjunk az ügyfél problémájára. Ha ezt sikerül jól megoldani, annak megvan az értéke." Ez a KKV-k számára különösen fontos üzenet. A nagyvállalatok gyakran standardizált, dobozos megoldásokat kínálnak, a kisebb szereplő ott lehet erős, ahol jobban érti az ügyfelet, rugalmasabban reagál és hosszú távú személyes kapcsolatot épít. A Giganetnél az alacsony fluktuáció miatt ugyanaz a mérnök akár évekkel később is elérhető az ügyfél számára, ez olyan bizalmi tőke, amelyet egy nagyvállalat nehezen tud megteremteni.

A fókuszáltság az erőforrások felhasználásában is megjelenik. Bálint szerint egy kisvállalkozás könnyen elaprózza magát, ha túl sok területen és túl nagy földrajzi piacon próbál egyszerre növekedni. Sokkal hatékonyabb lehet egy szűkebb piacon vagy portfólióval dolgozni, és ott maximálisan helytállni. A helyismeret a hosszú távon megtérülő infrastruktúra-beruházásoknál is komoly előnyt jelent, hiszen egy optikai hálózat esetében akár tíz évre előre kell felmérni, hogy megtérül-e a befektetés.

Ami a mesterséges intelligenciát illeti, a cél az, hogy az AI és az automatizált eszközök átvegyék az adminisztratív, ismétlődő feladatokat, miközben a kollégák magasabb szakértői és koordinációs szintre lépnek. „Azt mondtam a kollégáimnak: most ti lesztek a főnökök, és AI-ügynökök lesznek a beosztottaitok."

Ez egyben új képességigényt is jelent. A jövő munkatársának nemcsak saját feladatát kell végrehajtania, hanem képesnek kell lennie technológiai eszközöket irányítani, ellenőrizni és ezek segítségével magasabb hozzáadott értékű munkát végezni.



Papp István // Debrecen

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A következő szűk keresztmetszetet érdemes időben azonosítani.

Idővel indokolt lehet a teljes működési rendszer újragondolása.

Az automatizáció elsősorban ott hozhat előrelépést, ahol a munkaerőhiány vagy az alacsony termelékenység korlátozza a növekedést.

A szakemberhiányra nemcsak toborzással, hanem saját képzéssel is érdemes reagálni.

Az utódoknak fokozatosan, egyre nagyobb valódi felelősséget érdemes adni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A kapacitás mindig a teljes folyamat leggyengébb pontján akad el.

A folyamatos részfejlesztésnek is van határa.

A technológia hosszú távú versenyképességi kérdés.

A saját utánpótlás stabilabb tudásbázist teremthet.

A generációváltás folyamat, nem egyetlen átadási pillanat.

> A nehézségeken át kell menni, és el kell érni a túloldalt, ahol már mindig egy kicsikét jobbat és szebbet várunk.

LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE FELÉPÍTETT NÖVEKEDÉS

HÚSIPAR, ÉLELMISZER-FELDOLGOZÁS

A Hajdúhús 2000 története 1998-ban egy bezárt, rossz állapotú debreceni vágóhíd megvásárlásával indult. A kezdeti napi 150 darabos kapacitást a növekvő kereslethez igazodva előbb 300, majd 500, később 900 darab körüli szintre bővítették. A vállalkozás mára mintegy 230 főt foglalkoztató, teljes egészében magyar családi tulajdonban lévő húsipari céggé nőtte ki magát.

A fejlesztések során mindig az aktuális kapacitáskorlát határozta meg az új beruházások jellegét. Amikor nőtt a vágási kapacitás, bővíteni kellett a hűtést, amikor ezt is kinőtték, újabb fejlesztés következett. Később azonban tudatosan szakítottak az „építsünk még egy kicsit hozzá" logikával, és egy nagyobb, egységes fejlesztés mellett döntöttek. Az új rendszer ma már napi 2000 darabos kapacitást, automatizált darabolást és jelentős hűtő- és fagyasztókapacitást biztosít. Egy bizonyos ponton túl ugyanis a folyamatos bővítés helyett a teljes működés újragondolása hozhat igazi előrelépést.

A vezetés a következő versenyképességi ugrást már elsősorban a technológiai fejlesztésben és az automatizációban látja. A nyugat-európai versenytársak modern vágó-, daraboló- és csomagolórendszerei mellett egyre nehezebb kizárólag emberi munkára építve javítani a termelékenységet. A vállalkozás következő nagy terve ezért egy lényegesen nagyobb, magasabb automatizáltságú feldolgozóüzem létrehozása. A technológiai fejlesztés itt már túlmutat a kapacitásbővítésen, a versenyképesség megőrzésének feltétele.

A munkaerőhiányra hosszú éveken keresztül saját utánpótlás-neveléssel is reagáltak. Volt olyan időszak, amikor egyszerre 120–150 tanuló képzésében vettek részt, és a fiatalokat nem kisegítő munkaerőként kezelték: az alapoktól, lépésről lépésre vezették be a szakmába. Több tanulójuk országos szakmai versenyeken is az élmezőnyben végzett. A szakember-utánpótlásra hosszú távú vállalati befektetésként tekintenek.

A vállalkozás jövője családon belül is fontos szerepet kap. A tulajdonos fia és lánya már egyaránt cégvezetőként dolgozik. A következő generáció folyamatosan veszi át a vállalkozást: gyerekkoruktól ismerkedtek a szakmával, később megszerezték a szükséges végzettséget, majd fokozatosan egyre nagyobb önálló felelősséget kaptak. Ma már a pénzügyi-adminisztratív és az operatív területeken is meghatározó szerepük van. A generációváltás egyik legerősebb alapja éppen ez lehet: az utód ne csak tulajdont örököljön, hanem évek alatt építse fel, alakítsa ki a vállalkozás működtetéséhez szükséges tudását és felelősségét.



Marczell Csilla // Balatonfüred

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Fontos előre meghatározni, mely alapelvekből nem érdemes engedni.

A szezonális működés mögött is érdemes stabil munkatársi magot kialakítani.

A jobb szakemberek megtartása indokolhat valamivel magasabb bérezést.

Minden munkakört a teljes működés részeként érdemes kezelni.

A munkatársak kiválasztásánál az értékrend és a hozzáállás is fontos szempont lehet.

MIÉRT MŰKÖDIK

Költségnyomás idején sem minden megtakarítás jó megtakarítás. A termék vagy szolgáltatás alapértékét védeni kell.

Az állandó csapat csökkenti a betanítási terhet, megtartja a tudást és biztonságot ad a csúcsidőszakban.

A magasabb bér megtérülhet a jobb teljesítményben, kisebb fluktuációban és magasabb szolgáltatási minőségben.

A vendégélményt nemcsak a látványos pozíciók határozzák meg; egyetlen gyenge pont is visszafoghatja az egész működést

A szolgáltatás minőségét az emberi kapcsolatok adják, ezért a hozzáállás legalább olyan fontos lehet, mint a szakmai tapasztalat.

> A legfontosabb az, hogy legyen egy olyan csapat, egy olyan közösség, amelyhez szívesen kapcsolódik az érkező vendég.

A MINŐSÉGBŐL NEM ENGEDNI

VENDÉGLÁTÁS

A balatonfüredi Hatlépcsős neve mára szinte összeforrt a velős pirítóssal. Pedig az országosan ismertté vált fogás mögött nem tudatos márkaépítési kampány állt. A kilencvenes években egy munkatárs találta ki borkorcsolyaként, amikor az étteremnek még konyhája sem volt. A vendégek ajánlásai azonban egyre több embert vonzottak a helyre, a velős pirítós pedig szájhagyomány útján lassan a Hatlépcsős védjegyévé vált.

Az elmúlt évek újfajta vezetői kihívásokat hoztak. A Covid, az energiaárak emelkedése, az infláció és a növekvő bérigények mellett gyors döntéseket kellett hozni. A Hatlépcsős számára az egyik legfontosabb kérdés az volt, hogyan lehet úgy csökkenteni a költségeket, hogy abból a vendég lehetőleg semmit ne érezzen.

A válasz nem az alapanyagok minőségének vagy az adagok méretének csökkentése volt. Újratárgyalták a beszállítói feltételeket, átszervezték a munkát, és ahol szükség volt rá, a vezetők maguk is több feladatot vállaltak.

„Nehéz úgy költséget csökkenteni, hogy a minőség rovására ne menjen."

Ez tudatos prioritásokat kíván. A húsárut és a velőt továbbra is helyi hentestől szerzik be, és nem engednek a minőségből akkor sem, ha ez magasabb beszerzési költséget jelent. A költségoptimalizálás így nem általános megszorítást jelent, hanem annak eldöntését, hogy mi az, amihez a vállalkozás semmilyen körülmények között nem nyúlhat hozzá.

A vendéglátás másik kritikus erőforrása az ember. A Hatlépcsős egyik fontos vezetői döntése, hogy egész évben nyitva tart. A téli működés gazdaságosságán túl ennek stratégiai oka is van, így egész évben együtt tartható az a stabil csapat, amelyre a nyári csúcsszezonban építeni lehet. Évek munkájával alakult ki az a mag, amelyre a vezetés akkor is rá meri bízni az éttermet, amikor személyesen nincs jelen. A cél évről évre az, hogy ez az állandó csapat minél nagyobb legyen, és nyáron minél kevesebb új munkatársat kelljen beilleszteni a működésbe.

A stabil csapat megtartása ugyanakkor befektetést igényel. A Hatlépcsős jellemzően a piaci átlagnál magasabb bérezésre törekszik, szakmai utakat és közösségi programokat szervez, és tudatosan foglalkozik a munkatársak fejlődésével. Marczell Csilla szerint mindez a vezetőnél kezdődik, ha ő fejlődik, azzal a szervezet fejlődésének is új lehetőséget teremt. Ugyanez igaz minden munkakörre. Egy jó mosogató éppen úgy kritikus eleme lehet a rendszernek, mint egy jó séf.

„Az egész hely akkor tud fejlődni, hogyha mindenkit fejlesztünk."

A csapat minősége közvetlenül megjelenik a vendégélményben is. A Hatlépcsős számára az élmény nem feltétlenül látványos szolgáltatási elemeket jelent. Sokkal fontosabb, hogy aki belép az étterembe, otthonosan érezze magát. Fontos, hogyan fogadják, hogyan beszélnek vele, odafigyelnek-e a gyerekekre, a kutyákra és minden olyan apróságra, amelyből végül összeáll a szolgáltatás minősége.



Tóth János // Hévíz

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Generációváltáskor fontos valódi döntési jogot és felelősséget adni az utódnak.

A beruházási döntéseket érdemes a stratégiához igazítani, megfelelő finanszírozási forrással.

Válsághelyzetben fontos megőrizni a felhalmozott tudást és felkészülni a következő időszakra.

A digitalizációt célszerű konkrét üzleti problémák megoldásához kapcsolni.

Új üzletág indításakor érdemes a vállalkozás meglévő erősségeire építeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A felelősség és az önállóság együtt teszi valódivá a vezetői átadást.

A finanszírozás így a hosszú távú vállalati célokat gyorsítja, nem pedig eltéríti azokat.

A munkatársak megtartása és az anticiklikus fejlesztés versenyelőnyt jelenthet az újraindításkor.

A technológia akkor növeli a termelékenységet, ha időt, költséget takarít meg, s javítja az ügyfélkapcsolatot.

A kapcsolódó diverzifikáció kisebb kockázattal teremthet magasabb hozzáadott értéket és új bevételi forrást.

> ...Ne a pillanatnyi lehetőségek határozzák meg, merre megy a vállalkozás. Legyen világos hosszú távú stratégia, és ehhez igazodjon a beruházás, a finanszírozás, a technológia és a szervezet fejlesztése...

HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIA, FOLYAMATOS MEGÚJULÁS

GYÓGY- ÉS WELLNESS-SZÁLLODA, EGÉSZSÉGTURIZMUS, HOTEL EURÓPA FIT****SUPERIOR

A hévízi Hotel Európa Fit egy 231 szobás, négycsillagos superior minősítésű gyógy- és wellness-szálloda, amely 2000-ben nyitotta meg kapuit. A családi vállalkozás fejlődésének fontos mérföldköve volt a 2011-es generációváltás, amikor az alapító a stratégiai és az operatív irányítást is átadta gyermekeinek. A sikeres generációváltáshoz nem elegendő kijelölni az utódot. Valódi döntési jogot, felelősséget és önállóságot is kell kapnia, ehhez pedig az alapító részéről bizalomra és tényleges elengedésre van szükség.

A vállalkozás működését hosszú távú gondolkodás és következetes fejlesztés jellemzi. A beruházási döntéseket nem az éppen elérhető pályázatokhoz és támogatásokhoz igazítják. Először azt határozzák meg, hogy milyen irányban szeretnék fejleszteni a vállalkozást, majd ehhez keresik meg a megfelelő saját, piaci vagy támogatási forrást. Az elmúlt 15–20 év beruházásainak döntő részét saját forrásból valósították meg. Náluk tehát nem a finanszírozási lehetőségek szabják meg a fejlesztési irányt, hanem a stratégiai célokhoz keresik meg a megfelelő forrást.

A vállalkozás válságkezelése szintén tudatos menedzsmentszemléletet mutat. A Covid időszakában az egyik legfontosabb cél a 195 fős kollektíva és az évtizedek alatt felhalmozott szakmai, illetve szervezeti tudás megtartása volt. A kényszerű leállást lehetőségként kezelték. Olyan felújításokat végeztek el, amelyeket normál vendégforgalom mellett jóval nehezebb lett volna megvalósítani. A későbbi geopolitikai változások következtében kieső mintegy 20 ezer orosz és ukrán vendégéjszakára pedig más piacok és a belföldi vendégkör erősítésével reagáltak. A vállalkozás példája azt mutatja, hogy válság idején nem kizárólag a rövid távú költségcsökkentés lehet a megfelelő válasz. A tudás megtartása és a következő növekedési időszak előkészítése legalább ilyen fontos vezetői feladat.

A vállalkozás több mint 25 éves fennállása során mindvégig kiemelt prioritásként kezelte a magas színvonalú, minőségi szolgáltatás nyújtását. A hosszú évek alatt kialakított vendégközpontú szemlélet és a következetes szakmai munka jelentős szerepet játszott abban, hogy a vállalkozás stabil és visszatérő vendégkört tudott kialakítani. Ennek eredményességét jól mutatja a rendszeresen visszatérő törzsvendégek magas aránya, valamint a vendégvisszajelzésekben megjelenő pozitív megerősítések. A törzsvendégek nemcsak a szolgáltatások iránti bizalmat és elégedettséget tükrözik, hanem egyben a vállalkozás stabil piaci jelenlétének és jó hírnevének is fontos alapját jelentik. A hatékonyság növelésében egyre nagyobb szerepet kap a digitalizáció és a mesterséges intelligencia. A saját foglalási rendszer kialakítása erősítette a közvetlen ügyfélkapcsolatot, miközben csökkentette a közvetítői költségeket és a külső értékesítési csatornáktól való függést. Az AI-t már marketing-, értékesítési, adminisztrációs és információkeresési feladatokra is használják, és a vezetés arra ösztönzi a munkatársakat, hogy saját területükön keressék azokat a folyamatokat, amelyek technológiai támogatással gyorsabban vagy hatékonyabban végezhetők. Ez jól példázza, hogy a digitalizáció akkor válik valódi termelékenységi eszközzé, ha beépül a konkrét üzleti folyamatokba és mérhető működési előnyöket nyújt.

A vállalkozás fejlődésének másik fontos eleme a meglévő kompetenciák diverzifikálása. A hagyományos gyógy- és wellness-szolgáltatások mellé egészségügyi szolgáltatásokat építenek. Synlab mintavételi pontot működtetnek, 15–17 szakorvossal dolgoznak együtt, egynapos műtőt alakítottak ki, valamint prémium mozgásszervi rehabilitációs programot fejlesztenek. Stratégiai szempontból ennek ereje abban rejlik, hogy nem egy teljesen új, a vállalkozástól idegen piacra lépnek, hanem a már meglévő infrastruktúrára, tudásra, vendégkörre és gyógyturisztikai pozícióra építenek új, magasabb hozzáadott értékű szolgáltatásokat.

A működésben mindemellett meghatározó tényező a humán tudás és a szervezeti kultúra megőrzése. A szállodaipar élőmunka-igényes ágazat, ezért a technológiai fejlesztések mellett továbbra is kulcskérdés a megfelelő munkatársak megtartása. A vállalkozás tapasztalata szerint a hosszú ideje együtt dolgozó kollektíva nem pusztán munkaerőt, hanem felhalmozott tudást, szolgáltatási minőséget és vállalati értéket jelent. Ez különösen fontos olyan munkaerőpiaci környezetben, ahol az osztrák piac közelsége folyamatos elszívó hatást gyakorol.

A Hotel Európa Fit példája azt mutatja, hogy a tartós vállalati siker egyetlen kiugró beruházás vagy innováció helyett inkább egymást erősítő vezetői döntések sorozatán múlik. A hosszú távú stratégia, a finanszírozási fegyelem, a humán tudás megőrzése, a minden körülmények között következetesen magas színvonalú szolgáltatás biztosítása, a válságokban rejlő fejlesztési lehetőségek felismerése, a digitalizáció és a meglévő kompetenciákra épülő diverzifikáció együtt teszik ellenállóbbá és versenyképesebbé a vállalkozást.



Hidegkuti Martin // Tatabánya

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Generációváltáskor érdemes a meglévő tudásra építve bevezetni az új működési megoldásokat.

A digitalizáció előnyeit érdemes konkrét, mindennapi problémák megoldásán keresztül megmutatni.

Az ismétlődő folyamatok egységesítése mellett is megőrizhető az egyedi problémák rugalmas kezelésének képessége.

Önmagában a termék helyett érdemes minél teljesebb megoldást kínálni az ügyfél problémájára.

A feladatok és a felelősség átadását érdemes fokozatosan végrehajtani.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az új generáció szemlélete így nem lecseréli, hanem továbbfejleszti az évtizedek alatt felhalmozott tudást.

A munkatársak könnyebben elfogadják a változást, ha saját munkájukban érzékelik annak hasznát.

A hatékony standard folyamatok és a speciális tudás együtt teremthetnek nehezen másolható versenyelőnyt.

Kevesebb feladat marad az ügyfélnél, miközben a vállalkozás nagyobb részt vállal az értékteremtési folyamatból.

A vállalkozás növekedése egy ponton túl nem épülhet arra, hogy minden döntés és feladat egyetlen embernél fusson össze.

> Árban középkategóriában vagyunk, viszont minőségben a legfelső kategóriát adjuk az ügyfeleknek.

A GENERÁCIÓVÁLTÁS NEM A MÚLT LECSERÉLÉSE, HANEM A MŰKÖDÉS TOVÁBBFEJLESZTÉSE

JÁRMŰFELÉPÍTMÉNY-GYÁRTÁS ÉS EGYEDI JÁRMŰMEGOLDÁSOK

A Hidegkuti Műhely 35 éve működő családi vállalkozás, amely egy tatabányai családi ház garázsából indult. A vezetésben ma már a harmadik generációt képviselő Hidegkuti Martin is részt vesz. Hét éve csatlakozott a céghez, miután korábban egy multinacionális vállalatnál projektmenedzserként dolgozott. Édesapja betegsége felgyorsította a generációváltást, így Martin már fiatalon vezetői felelősséget kapott.

A multinacionális környezetből hozott tapasztalat hamar megmutatta, hol lehet egyszerűbbé és átláthatóbbá tenni a működést. Sok folyamat még papíron vagy Excelben futott, ezért Martin vállalatirányítási rendszer bevezetését kezdeményezte. Az új megoldást eleinte nem mindenki fogadta könnyen, különösen azok, akik évtizedek óta a megszokott módon dolgoztak. A rendszer használatát ezért nem pusztán előírta, hanem a mindennapi munkában mutatta meg az előnyeit. A dokumentumok, rajzok, e-mailek és képek egy helyen váltak elérhetővé, könnyebb lett visszakeresni az előzményeket, egyszerűsödött a garanciális ügyek kezelése, és pontosabban lehet követni az ajánlati és gyártási határidőket.

A vállalkozás nem akar tömegtermelővé válni. Erősségük az olyan egyedi vevői igények megoldása, amelyekre sokszor más gyártó már nem vállalkozik. A standard járműveknél mérik a szükséges munkaidőt, követik a határidők teljesülését, az egyedi projektek azonban akár hónapokig is tarthatnak. Ilyen speciális megoldás volt például egy mobil CT-berendezéshez készített jármű. A szabályozott működés közben a rugalmasságot is megőrizték. Amit lehet, egységes folyamatok szerint végeznek és mérnek, az egyedi helyzetekben pedig továbbra is a munkatársak szakmai tapasztalatára és problémamegoldó képességére támaszkodnak.

Ehhez kapcsolódik a teljes körű ügyfélkiszolgálás is. A Hidegkuti Műhely nemcsak a felépítményt készíti el, hanem igény esetén az alváz beszerzésétől a műszaki tartalom megtervezésén át a kész jármű átadásáig végigviszi a teljes folyamatot. Bizonyos típusokat előre készleten tartanak, így az ügyfélnek nem feltétlenül kell hónapokat várnia az alapjárműre. A cél az, hogy ne csak egy-egy részfeladatot végezzenek el, hanem lehetőleg kész megoldást adjanak át.

A hosszú távú működésben a tapasztalt munkatársak megtartása is fontos szerepet játszik. Többen 25–30 éve dolgoznak a vállalkozásnál. Martin szerint ehhez a családias légkör mellett versenyképes bérek, rugalmasság és emberi bánásmód is szükséges. Ez különösen fontos olyan szakmáknál, ahol egy új munkatárs megfelelő betanítása akár fél-egy évet is igénybe vehet.

A növekedés közben az alaptevékenységükre továbbra is erősen építenek. A cég 35 éve gyárt járműfelépítményeket, és az itt megszerzett tudást használta fel akkor is, amikor rendezvény- és raktársátrakkal, összeszerelhető konténerekkel és más kapcsolódó termékekkel bővítette a kínálatát. Nem az a céljuk, hogy a legolcsóbbak legyenek, hanem hogy elfogadható árszinten megbízható, magas minőséget nyújtsanak.

A Hidegkuti Műhely példája azt mutatja, hogy a sikeres generációváltás nem egyszerű vezetőcsere. Az új generáció akkor tud valódi értéket hozzáadni, ha megőrzi a vállalkozás évtizedek alatt felhalmozott szakmai tudását és emberi kapcsolatait, ugyanakkor képes új rendszereket, technológiát és vezetői szemléletet beépíteni. Ehhez pedig a fiatal vezetőnek is változnia kell. Martin saját tapasztalata szerint idővel meg kellett tanulnia, hogy nem minden sürgős, és nem kell mindent személyesen elvégeznie.

A feladatok tudatos megosztása végül nem a vezető szerepének csökkenését, hanem a szervezet erősödését jelenti.



Borsos Krisztina // Nagykanizsa

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Arra a területre fókuszálni, ahol a tudásunk nehezen helyettesíthető.

Az innovációt megéri kicsiben tesztelni.

Helyi partnerségek kiépítése segíthet az exportpiacokon.

Érdemes projektszinten mérni a működést.

Hasznos lehet saját szakember-utánpótlás építésében gondolkodni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Csökkenti az árversenyt.

Mérsékli a fejlesztési kockázatot.

Gyorsítja a piacra lépést.

Jobb vezetői döntéseket tesz lehetővé.

Hosszú távon biztosítja a kritikus tudást.

> Ha egy partner felvet egy új problémát akkor először nézzük meg azt, hogy hogyan tudnánk megtalálni erre a megoldást. Ez a fajta segítség mindig meghálálja magát.

A NEHEZEBB FELADATOKBÓL ÉPÍTETT VERSENYELŐNY

IPARI VÍZKEZELÉS, TECHNOLÓGIAFEJLESZTÉS

A Hidrofilt 1990-ben egy garázsból indult, ma pedig több mint 200 munkatárssal dolgozik, és ügyvezetője szerint Európa tíz legnagyobb egyedi vízkezelő rendszereket gyártó vállalata között tartják számon. A növekedés egyik kulcsa egy korai stratégiai döntés volt: a széles szolgáltatási portfólióból tudatosan az ipari vízkezelésre helyezték a hangsúlyt. Nem azt a piacot választották, ahol a legkönnyebb volt növekedni, hanem azt, ahol a speciális mérnöki tudásuk valódi versenyelőnyt jelentett.

Ez a gondolkodás az innovációban is meghatározó. A Hidrofilt saját K+F-csoporttal és akkreditált vízlaboratóriummal rendelkezik. Az új technológiákat először laborban vizsgálják, majd pilotberendezést építenek, ipari környezetben tesztelik, és csak ezután tervezik meg a teljes rendszert. Az innováció náluk egyszeri nagy ugrás helyett, kontrollált tanulási folyamat: kicsiben kipróbálni, mérni, javítani, majd nagyban megvalósítani.

A nemzetközi piacokon hasonlóan tudatosan építkeztek. Már működésük első éveiben exportáltak, később pedig felismerték, hogy önmagában a jó technológia kevés: helyi partnerre és helyi piacismeretre is szükség van. Lengyelországban egy korábbi projekt során megismert szakemberekkel közös vállalkozást hoztak létre, amely mára 25 fős mérnökcéggé nőtt, és a Hidrofilt exportjának mintegy 30 százalékát adja. A nemzetközi növekedéshez nem feltétlenül mindent Magyarországról kell irányítani – meg kell találni azt a helyi partnert, aki a tudásunkat piacra tudja vinni.

A növekedés és a hatékonyság nem mindig ugyanabban az időszakban kerül a vezetői figyelem középpontjába. A Hidrofiltnél 2022-ig annyi munka volt, hogy elsősorban azt keresték, hogyan tudják teljesíteni a megrendeléseket és tovább bővíteni a kapacitást. Amikor azonban szűkülni kezdett a piac, előtérbe került a hatékonyság, és tudatosan elkezdték kialakítani a KPI-rendszert.

Ma projektenként mérik többek között a munkaórákat, az anyagköltségeket, az újratervezések számát és még azt is, mennyi innovációt tartalmaz egy-egy projekt. Amíg sok a munka, könnyű a növekedést összetéveszteni a hatékonysággal. A valódi kérdés az, hogy ugyanazt az eredményt mennyi erőforrásból tudja előállítani a vállalkozás.

A technológia a termelékenység javításában is új lehetőségeket nyit. A Hidrofilt nemrég új elektronikus munkalaprendszer fejlesztésére kért ajánlatokat külső informatikai cégektől. Mire az ajánlatok beérkeztek, egy új cloud-megoldás megismerése után kiderült, hogy saját informatikusaik néhány hét alatt képesek lehetnek elkészíteni azt, amit korábban külső fejlesztőtől rendeltek volna meg. Az új technológia értéke itt nagyon kézzelfogható: olyan feladat kerülhet házon belülre, amelyhez korábban külső kapacitást és külön forrást kellett igénybe venni.

A technológiai fejlődés mellett ugyanilyen fontos az emberi tudás. A Hidrofilt a szakmunkástanulóktól az egyetemi gyakornokokon át a doktori képzésben részt vevőkig tudatosan építi saját utánpótlását, egyetemekkel és szakképző intézményekkel is együttműködve. A munkatársaknál a szakmai felkészültség mellett három tulajdonságot keresnek: rugalmasságot, kreativitást és korrektséget.

A következő nagy lehetőséget a meglévő technológiai tudás új területeken történő alkalmazása és a víz újrahasznosítása jelentheti. A Hidrofilt szemlélete szerint nem a folyamat végén kell először azon gondolkodni, hogyan tisztítsuk meg a szennyvizet: már a technológia tervezésekor meg kell keresni, mely vízáramok tisztíthatók és forgathatók vissza helyben. A valódi hatékonyság sokszor nem azt jelenti, hogy olcsóbban kezeljük a veszteséget, hanem azt, hogy eleve kevesebb veszteséget hozunk létre.



Méhes József Dávid // Mosonmagyaróvár

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A fejlettebb piaci szereplők gyakorlataiból érdemes tudatosan tanulni.

Egy bizonyos vállalati méret felett indokolt lehet a kritikus szakmai tudást házon belül felépíteni.

A projekt átadása után is fontos lehet felelősséget vállalni annak további működéséért.

Növekedés közben érdemes pénzügyi tartalékot képezni, és a projektméretet a szervezet kapacitásához igazítani.

A nyereség egy részét célszerű úgy felhasználni, hogy később nagyobb pénzügyi és működési mozgásteret biztosítson.

MIÉRT MŰKÖDIK

A már működő jó gyakorlatok adaptálásával gyorsabban lehet magasabb működési szintre jutni.

Csökkenti a külső kapacitástól való függést és növeli a minőség feletti kontrollt.

A garanciális működés közvetlenül építi vagy rombolja a vállalkozás hosszú távú reputációját.

Bizonytalan piacon a kisebb, finanszírozható projektek csökkenthetik a túlzott kitettséget.

A felhalmozott eszköz- és fejlesztési tartalék lehetővé teszi, hogy a vállalkozás ne csak a következő projektben gondolkodjon.

> Legyen egy piac által visszaigazolt, határozott cél, legyen szükség arra a termékre, amit a vállalkozás létre akar hozni.

A MÉRTÉKLETESSÉG IS NÖVEKEDÉSI STRATÉGIA

INGATLANFEJLESZTÉS ÉS GENERÁLKIVITELEZÉS

Az Imoville 2015-ben indult Mosonmagyaróváron, két eltérő szakmai háttérrel rendelkező tulajdonos együttműködéséből. Már az első projektjük is komoly vállalás volt, egy közel 80 lakásos társasház fejlesztése. Hamar kiderült, hogy egy ilyen léptékű beruházáshoz nem elég a fejlesztői elképzelés, erős belső műszaki tudásra is szükség van. Már az első projekt során szakembereket vontak be, a későbbi beruházásokat pedig saját fejlesztői és generálkivitelezői háttérrel vitték tovább.

A fejlődés gyors volt, 2019-ig, kevesebb mint négy év alatt közel 600 társasházi lakást értékesítettek egy mintegy 35 ezres városban. A növekedéshez a kedvező piaci környezet mellett az is hozzájárult, hogy tudatosan figyelték a náluk tapasztaltabb, fejlettebb szereplők működését, és igyekeztek tanulni a bevált megoldásaikból. Méhes József Dávid budapesti nagy ingatlanfejlesztők értékesítési, ügyfélkezelési és marketinggyakorlatát tanulmányozta, majd az ott látott megoldásokat adaptálták a helyi piacra.

„Ez a szakma már ki van találva. Megvannak azok a szereplők, akiktől el lehet tanulni, hogyan kell jól csinálni."

Ennek megfelelően az Imoville például már akkor projektnevekkel, professzionális prospektusokkal és tudatos marketinggel dolgozott vidéken, amikor ez még kevésbé volt általános.

A vállalat fejlődésével egyre több szakmai kapacitást építettek ki házon belül. Egy bizonyos projektméret fölött ugyanis már túl nagy kockázatot jelent, ha minden kulcstevékenység külső vállalkozóktól függ. A saját generálkivitelezői csapat gyorsabb reagálást, nagyobb kontrollt és kiszámíthatóbb projektátadást tesz lehetővé. Náluk a vertikális integráció a válasz azon a ponton, ahol a külső függőség már a növekedést veszélyezteti.

A szakemberhiányra az Imoville technológiai megoldásokkal is reagál. Vizsgálják többek között a falazórobotok, előregyártási megoldások és más gépesített folyamatok alkalmazását. A cél az, hogy egyenletesebb és kiszámíthatóbb minőséget tudjanak biztosítani, kevésbé függve az egyéni teljesítménytől.

A növekedésben az Imoville tudatosan kerüli a túlzott kockázatvállalást. A fejlesztési területek hosszabb távú tartalékot biztosítanak, de a projektek méretét mindig a piaci helyzethez és finanszírozhatósághoz igazítják. Bizonytalan időszakban kisebb, 10–20 lakásos projekteket is képesek elindítani és finanszírozni, majd hosszabb értékesítési periódust vállalni. Méhes József Dávid a mértékletességet kiemelten fontosnak tartja az ingatlanfejlesztő szakmában.

Emellett jó, ha a tudatos növekedéshez pénzügyi fegyelem is társult. A korai évek nyereségét nem vették ki a vállalkozásból, hanem visszaforgatták, és ebből építették fel azt a fejlesztési terület- és kapacitásállományt, amely a következő évek mozgásterét adja. A pillanatnyi eredmény helyett hosszabb távú vállalati értéket építettek.

A vállalati működés másik pillére a munkatársak megbecsülése. A közel ötvenfős szervezetben a jó fizetés mellett a munkakörülményekre, megfelelő eszközökre, ruházatra és a családbarát működésre is figyelnek. A vezető szerint a sikerhez nem elég jó üzleti modell, ha a szervezet „fogaskerekei" nem működnek együtt, a vállalkozás nem lehet eredményes.

Az ingatlanfejlesztés ráadásul hosszú időre nyomot hagy egy településen. Egy új épület évtizedeken keresztül része lesz a városképnek, ezért a fejlesztő felelőssége túlmutat az adott projekt pénzügyi eredményén. Az Imoville helyi infrastruktúra-fejlesztésekkel és társadalmi egyeztetésekkel is igyekszik hozzájárulni ahhoz, hogy beruházásai ne csak üzletileg legyenek sikeresek, hanem a környezetük számára is elfogadható értéket teremtsenek.



Dolhai Zoltán // Nyíregyháza,

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Olyan piacot válassz, amelyet valóban ismersz.

Építs saját terméket, ne csak kapacitást adj el.

Olyan niche-t keress, amit tömegtermeléssel nehéz lemásolni.

Ismerd fel, mikor nem érdemes már mindent házon belül tartani.

A következő gép előtt vizsgáld meg a szervezetet.

MIÉRT MŰKÖDIK

A felhasználói tapasztalat olyan termékötleteket ad, amelyeket kívülről nehéz felismerni.

A saját márka és termék nagyobb kontrollt ad a piac és az árazás felett.

A különleges tudás és kisszériás komplexitás csökkenti az alacsony költségű versenytársak előnyét.

A növekedéssel egyes területeken a külső specialista hatékonyabb lehet.

Sok cégnél már nem a gyártókapacitás, hanem az információáramlás és koordináció korlátozza a növekedést.

> Én egy olyan márkát akartam létrehozni, amely európai színvonalat képvisel, és egy olyan céget építeni, amely maga is ezen a színvonalon működik.

SZENVEDÉLYBŐL VILÁGPIACI NICHE MÁRKA

TECHNIKAI RUHÁZAT, EJTŐERNYŐS FELSZERELÉSEK

Az Intrudair története két családi örökség találkozásából született: Dolhai Zoltán szabó családban nőtt fel, miközben évtizedeken keresztül versenyszerűen ejtőernyőzött. A kettőt összekapcsolva először barátoknak és az ejtőernyős klubnak készített ruhákat, majd az internet segítségével már nemcsak helyben, hanem a világpiacon kezdett értékesíteni. Már korán egy európai színvonalú márka és vállalat felépítése volt a célja.

A vállalkozói szemléletére erősen hatott a versenysport. Saját elmondása szerint az első versenyeken még az utolsók között végzett, majd fokozatosan jutott el a nemzetközi élvonalig. Ugyanezt a logikát vitte át a vállalkozásba: a nagy eredmény nem egyetlen ugrás, hanem hosszú tanulási és teljesítményépítési folyamat eredménye.

„A sport azt tanítja meg, hogyan tudsz a legelejétől eljutni valahová. Vannak nehézségek, kudarcok és óriási sikerek."

Az Intrudair tudatosan saját termékre épített. A vállalat egyedi ejtőernyős és technikai ruházatot tervez, fejleszt, tesztel, gyárt és értékesít, vagyis az értéklánc jelentős részét házon belül építette fel. Sokáig webfejlesztőt, grafikust, marketingest és gyártási szakembereket is saját szervezetben tartottak. A növekedéssel azonban megjelent egy fontos vezetői felismerés: nem feltétlenül hatékony mindent házon belül csinálni. A szakmák specializálódása, különösen a digitalizációban, egyre inkább szükségessé teszi külső specialisták bevonását.

A termékfejlesztésben az egyik legnagyobb versenyelőny a közvetlen felhasználói tudás. A sportból származó kapcsolatrendszer, az extrém körülmények között dolgozó tesztelők és a speciális felhasználók visszajelzései olyan tudást biztosítanak, amelyből nehezen másolható termékek születhetnek. Az Intrudair már NATO-beszállítói minősítéssel is rendelkezik, és speciális katonai alakulatok számára is fejleszt termékeket. A cég egyik fontos stratégiai alapelve, hogy olyan területen kell versenyezni, amit az olcsó, távoli tömegtermelés nehezen tud lemásolni. Ez lehet szélsőséges környezetre fejlesztett termék, különleges funkcionalitás, design, kis széria vagy speciális szakmai tudás.

A növekedés következő korlátját Dolhai Zoltán ma már nem elsősorban a gépparkban látja, hanem a szervezetben. Az új termékek és piacok további építése előtt össze kell kapcsolni a fejlesztést, marketinget, értékesítést és ügyfélszolgálatot, automatizálni kell az információáramlást, és csökkenteni kell a manuális koordinációt.

„Amíg a jelenlegi rendszerünk nem automatikus, és az információk nem jutnak el A-ból B-be, addig nem fogunk tudni tovább fejlődni."

Ez jól mutatja a vállalkozások egyik tipikus életciklus-váltását: egy ideig maga a termék a növekedés motorja, később azonban a szervezet válik a szűk keresztmetszetté. Ilyenkor egy új gép helyett akár a vállalati rendszerek és folyamatok fejlesztése hozhat nagyobb termelékenységi ugrást.

A digitalizáció ezért már a termékfejlesztéssel azonos súlyú vezetői kérdéssé vált. A cél nem elszigetelt AI-eszközök használata, hanem olyan összekapcsolt rendszer kialakítása, amely munkaórát takarít meg, gyorsítja a marketinget, és kevesebb, magasabb képzettségű emberrel tesz lehetővé jobb ügyfélkiszolgálást.



Olti Sándor // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Bizalmi piacon építs először egy erős referenciaügyfelet.

Szűkítsd tudatosan azt a piacot, ahol mély szakértelmet építesz.

Új technológiánál már a kereslet felfutása előtt kezdj tudást építeni és kísérletezni.

Növekedéskor együtt fejleszd a folyamatokat, a kiválasztást és a kultúrát.

Építs belső vezetői utánpótlást változatos feladatokon keresztül.

MIÉRT MŰKÖDIK

Egy hiteles referencia a következő ügyfelek számára is csökkentheti a választás kockázatát.

A fókuszált tudás megkülönböztetheti a céget a versenytársaktól, és később új piacok felé is belépőt jelenthet.

Mire a piac megérkezik, már működő megoldással és tapasztalattal jelenhetsz meg.

A nagyobb létszám mellett is könnyebb fenntartani a korábbi működési minőséget.

A munkatárs a szakmai tudás mellett a vállalat saját működési logikáját is megtanulja.

> Érdemes először azonosítani azokat a területeket, ahol a digitalizáció a legnagyobb hatást tudja elérni.

AMIKOR A FÓKUSZ ÉS A TECHNOLÓGIAI ELŐNY EGYMÁST ERŐSÍTI

DIGITALIZÁCIÓS ÉS MESTERSÉGESINTELLIGENCIA-MEGOLDÁSOK

Az Intuitech mintegy nyolc éve azzal a felismeréssel indult, hogy a nagyvállalati digitalizációs projektek egyik fő problémája a széttagolt működés. A tervezés, a design és a fejlesztés gyakran külön szereplőknél zajlott, megfelelő együttműködés nélkül. Az alapítók ezért olyan szolgáltatási modellt építettek, amelyben a digitalizációhoz szükséges kompetenciák házon belül rendelkezésre állnak, és az ügyfelet a folyamat elejétől a megvalósításig végigkísérik.

A növekedés fontos lépése a fókuszálás volt. Az első időszakban az Intuitech szinte minden iparági lehetőségre reagált, később azonban tudatosan leszűkítette azokat a területeket, ahol mély szaktudást akart felépíteni. A történet azt mutatja, hogy a fókusz nem feltétlenül korlátozza a növekedést: egy jól kiválasztott területen megszerzett mély tudás és hitelesség később éppen a terjeszkedés alapja lehet.

Hasonlóan korán ismerték fel a generatív mesterséges intelligenciában rejlő lehetőséget. Miközben a technológia iránti nagyvállalati kereslet még csak formálódott, az Intuitech már jelentős energiát fordított a megértésére és konkrét megoldások fejlesztésére. Mire az ügyfelek érdeklődése felerősödött, már referenciákkal és működő demókkal tudtak megjelenni. Ez fontos menedzsmentüzenet: egy új technológia esetében versenyelőnyt jelenthet, ha a vállalkozás nem várja meg a kiforrott keresletet, hanem időben épít tudást és kísérletezik. Az Intuitech ezt ma már intézményesítette is: mintegy harmincfős belső termékfejlesztési csapatuk folyamatosan figyeli az új technológiákat és azt, milyen irányban érdemes továbbfejlődniük.

A cég növekedésével ugyanakkor az is kérdéssé vált, hogyan lehet ugyanazt a minőséget mintegy 250 munkatárssal biztosítani, mint korábban húsz fővel. A válasz három pillérre épül: folyamatokat keretek közé terelő munkamenedzsment-eszközökre, szigorú kiválasztásra és erős vállalati kultúrára. A felvételnél kifejezetten szelektívek: Olti Sándor szerint körülbelül száz jelentkezőből választanak ki egy munkatársat. Emellett a „client first", vagyis ügyfélközpontú szemléletet elsősorban vezetői példamutatással igyekeznek továbbadni. A növekedés egyik legfontosabb tanulsága ezért az, hogy a minőség nem skálázódik automatikusan a létszámmal: ehhez folyamatokra, megfelelő emberekre és következetesen képviselt kultúrára egyaránt szükség van.

A vezetői utánpótlásban elsősorban a belső építkezés vált be. A középvezetők jelentős része a cégnél kezdte pályáját, majd fokozatosan kapott nagyobb felelősséget. A jó gyakorlat itt az, hogy a vezetői utánpótlást érdemes már jóval a pozíció megüresedése előtt elkezdeni: változatos feladatokkal, felelősséggel és a vállalati működés mély megismertetésével.

A nemzetközi terjeszkedés ugyanakkor arra is megtanította a céget, hogy a hazai siker nem vihető át automatikusan más piacokra. Kezdetben sok országot próbáltak egyszerre elérni, de hamar kiderült, hogy a nagyvállalati értékesítéshez helyi bizalom és tartós jelenlét szükséges. Ezért kevesebb célpiacra koncentráltak, előre kijelölték a fontos eseményeket és stratégiai ügyfeleket, majd következetesen építették a kapcsolatokat.

Az Intuitech KKV-knak adott digitalizációs tanácsa mindezt gyakorlati szintre fordítja. Nem feltétlenül egy nagy informatikai beruházással érdemes kezdeni, hanem olyan emberrel, aki nyitott az új technológiákra, majd egy kisebb AI-pilottal egy jól körülhatárolt területen. Ezután azt érdemes mérni, hol rövidíthető érdemben egy folyamat vagy növelhető a teljesítmény, és milyen megtérülés várható a fejlesztéstől. Az AI így nem önmagában cél, hanem üzleti eszköz: a technológiai döntés előtt először azt kell meghatározni, milyen problémát akarunk vele megoldani, és milyen mérhető eredményt várunk tőle.



Tálos Krisztián // Nagykanizsa

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Fontos időről időre felülvizsgálni, mely tevékenységek teremtenek valódi értéket.

Ne csak a növekedés lehetőségét, hanem annak vezetői árát is érdemes mérlegelni.

Legyen meg az a piaci rést, amelyben valóban megkülönböztethető tud lenni a vállalkozás.

A tulajdonos fejében lévő minőségi tudás fokozatosan átadható a csapatnak.

A visszatérő ügyfelek a minőség egyik legfontosabb mérőszáma.

MIÉRT MŰKÖDIK

A növekedéssel könnyen olyan feladatok és szolgáltatások rakódnak a cégre, amelyek csak kapacitást visznek.

A nagyobb árbevétel nem feltétlenül jelent jobb vagy fenntarthatóbb vállalkozást.

Csökkenti az árversenyt, és erősebb ügyfélhűséget teremthet.

A vállalkozás kevésbé függ egyetlen ember folyamatos jelenlététől.

A személyes ajánlás és az újravásárlás közvetlen visszajelzés arról, hogy valódi érték született.

> Mindig vissza kell menni az alapokhoz.

AMIKOR A NÖVEKEDÉS UTÁN A FÓKUSZ VÁLIK A LEGFONTOSABBÁ

VENDÉGLÁTÁS, CATERING

Az ÍzBirodalom története 2012-ben indult, szinte egy véletlennek köszönhetően. Tálos Krisztián hét év külföldi munka után tért haza, amikor egy barátja figyelmébe ajánlott egy bezárt büfét: a hely berendezve állt, gyakorlatilag csak újra kellett nyitnia. A szakácsként végzett vállalkozó ekkor még egyedül dolgozott, naponta mintegy 300 munkavállalót kiszolgálva. A fordulatot az hozta, amikor a büfé mellett hidegtálakat kezdett készíteni a cég vendégeinek. A híre szájról szájra terjedt, egyre több magánmegrendelés, hétvégi főzés és rendezvény találta meg.

Amikor a büfének helyet adó vállalkozás megszűnt, Krisztián saját házuk udvarán, nagyjából egymillió forintból épített egy apró konyhát. Pizza és hamburger, majd reformételek és napi menük, hidegtálak, rendezvények és lakodalmak következtek. A vállalkozás fejlődését sokáig nem előre megírt üzleti terv, hanem a felismert vevői igényekre adott gyors válaszok hajtották. Amikor új lehetőség érkezett, kipróbálták; amikor nőtt a kereslet, újabb embert és kapacitást állítottak munkába.

A növekedés azonban egy idő után saját korlátaiba ütközött. Napi 300–400 menü, három kiszállító autó, többféle szolgáltatás és folyamatos rendezvények mellett a működés egyre nehezebben volt átlátható. Krisztián saját megfogalmazása szerint a helyzet már „kaotikus" lett. Egy baleset és gerincsérülés kellett ahhoz, hogy felismerje: nem lehet ugyanígy tovább dolgozni. Ekkor a vállalkozásfejlesztés iránya megfordult, a még több vállalási lehetőség keresése helyett az lett a kérdés, hogy mi az, ami valóban fontos.

Ez az ÍzBirodalom egyik legérdekesebb vezetői tanulsága. A növekedés nem feltétlenül jelenti azt, hogy mindent nagyobbra kell építeni. Néha éppen az a jó üzleti döntés, ha a vállalkozó megtalálja azt a méretet és piaci rést, amelyben a legnagyobb értéket tudja nyújtani. Krisztián maga is úgy látja, hogy cége akár többszörösére nőhetett volna, de olyan kompromisszumok árán, amelyek veszélyeztetik azt a minőséget, amelyre a vállalkozás neve épült. „Ahhoz sosem akartam a nevemet adni, hogy csak azért csináljunk valamit, hogy még több pénzt keressünk..." – fogalmaz az interjúban.

A történet ugyanakkor egy klasszikus kisvállalati vezetői dilemmát is megmutat: hogyan válik a szakemberből vezető? Krisztián ma is aktívan részt vesz a termelésben, reggel együtt kezd a kollégáival, este sokszor ő zár, és saját bevallása szerint nehezen adja ki a kezéből a feladatokat. Ez segített megőrizni az évek alatt kialakított ízvilágot és minőséget, ugyanakkor korlátot is állít a további növekedés elé. A 8–9 fős vállalkozás működése ma még erősen kötődik a tulajdonos személyes jelenlétéhez és tudásához.

A cég másik különlegessége, hogy ismertségét szinte klasszikus marketing nélkül építette fel. Krisztián sokáig tudatosan a szájhagyomány erejében hitt: egy jól sikerült rendezvényből újabb megrendelések születtek. Mára éppen az ellenkező probléma jelentkezik: nem újabb és újabb értékesítési csatornákra van szüksége, hanem arra, hogy a meglévő keresletet kezelhetővé tegye. Egy időben telefonon, SMS-ben, Messengeren és e-mailben párhuzamosan érkeztek a megrendelések, ami már önmagában komoly szervezési terhet jelentett.

Krisztián számára a vállalkozás valódi értékét nem annak nagysága adja. Az a pillanat jelenti a visszaigazolást, amikor egy rendezvény végén megköszönik a munkát, vagy amikor egy asztalnál az ételről beszélgetni kezdenek. A hosszú évek alatt az ÍzBirodalom neve helyben összekapcsolódott a megbízhatósággal és a minőséggel. A történet talán legfontosabb tanulsága ezért az, hogy a növekedésnek nem önmagában kell célnak lennie.

A jó vállalkozásnak azt kell tudnia, hogy miben akar még jobbá válni.



Lóczi Miklós // Dunaszekcső

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A teljes működést érdemes egységben vizsgálni, nem külön-külön optimalizálni az egyes tevékenységeket.

Az integráció és a közösen használható kapacitások hatékonyabb működést tehetnek lehetővé.

Az automatizáció hozzájárulhat az egy munkatársra jutó teljesítmény növeléséhez.

A termelési rendszert érdemes folyamatosan hozzáigazítani a változó éghajlati körülményekhez.

A folyamatos, évről évre történő fejlesztés hosszú távon is fontos része lehet a versenyképesség megőrzésének.

MIÉRT MŰKÖDIK

A különböző üzletágak kiegyensúlyozhatják egymás kockázatait.

A méret jobb beszerzési, tárolási és értékesítési pozíciót teremt.

Jobb, magasabb bérek mellett is fenntarthatóbbá tehető a működés.

A megszokott megoldás helyett stabilabban termelhető alternatíva található.

Gyorsan változó technológiai és piaci környezetben a kimaradás versenyhátránnyá válik.

> Annyi fejlesztést igényel az időjárás, a piac és a technológia változása, hogy nem lehet kihagyni egy évet sem a fejlesztésből. Folyamatosan fejleszteni kell. És ha lehetőség adódik, akkor azt ki kell használni.

NEM LEHET KIHAGYNI EGY ÉVET SEM A FEJLESZTÉSBŐL

NÖVÉNYTERMESZTÉS, ÁLLATTENYÉSZTÉS, MEZŐGAZDASÁGI INTEGRÁCIÓ

A Jászapáti 2000 Mg. Zrt. története több mint hét évtizedre nyúlik vissza. Az 1949-ben létrejött mezőgazdasági szövetkezet többször átalakult, és mára egy több vállalkozásból álló agrárcsoport központi cége. A csoport növénytermesztéssel, állattenyésztéssel és mezőgazdasági szolgáltatásokkal foglalkozik, emellett tulajdonosként a tejfeldolgozásban is jelen van. A különböző tevékenységek tudatosan egészítik ki egymást, így a működés nem egyetlen ágazat teljesítményétől függ.

Ennek részeként akkor sem mondtak le az állattenyésztésről, amikor az hosszú időn keresztül veszteséges volt. A vezetés abból indult ki, hogy a növénytermesztés és az állattenyésztés eltérő piaci és időjárási helyzetekben tudja kiegyensúlyozni egymást. Ahogy fogalmaznak, „nincs mezőgazdaság állattenyésztés nélkül". Ez nem jelenti a veszteséges működés elfogadását, inkább azt, hogy az egyes tevékenységeket nem önmagukban, hanem a teljes cégcsoport működésének részeként értékelik.

A cégcsoport mérete közben a vele együttműködő kisebb gazdaságok számára is előnyt jelent. Finanszírozást, inputanyagokat és különböző szolgáltatásokat biztosítanak számukra, tárolják a terményeiket, és az értékesítésben is segítenek. A tárolókapacitás különösen sokat számít, mert így a gazdálkodóknak nem feltétlenül kell közvetlenül betakarításkor, nagy kínálat mellett eladniuk a termést, hanem kivárhatnak egy kedvezőbb piaci időszakot. Így olyan szolgáltatásokhoz és kapacitásokhoz is hozzáférnek, amelyeket önállóan, kisebb gazdaságként nehezen tudnának fenntartani.

A munkaerőhiányra elsősorban technológiai fejlesztésekkel reagálnak. Az a cél, hogy kevesebb, jól képzett és megfelelően megfizetett munkatárs nagyobb teljesítményre legyen képes. Nagyobb és automatizált traktorokat, robotizált fejőállásokat, automatikus etetési és szellőztetési rendszereket használnak, az új takarmánykeverő pedig már szinte teljesen automatizált lesz. A létszámot sem hirtelen csökkentik, hanem a természetes fluktuáció és a nyugdíjazások során egyre kevesebb megüresedő pozíciót töltenek be újra. Így az automatizáció fokozatosan enyhíti a munkaerőhiányt, miközben a hibák számát is csökkentheti.

Az alkalmazkodás azonban nemcsak technológiai kérdés. A tartós szárazság miatt a takarmánytermelést is át kellett alakítani. Ahol a kukorica egyre kevésbé termelhető biztonságosan, ott fokozatosan az őszi árpa felé fordultak, és a tapasztalatok szerint abból akár jobb takarmány is készíthető. Közben az állattartásból származó szerves trágyát és a biogázüzem melléktermékét egyre nagyobb arányban használják fel a termőtalaj tápanyag-visszapótlására, így a műtrágya-felhasználás jelentős része kiváltható. A cég tehát nem egyetlen nagy megoldást keres a változó körülményekre, hanem folyamatosan alakítja a termelést ahhoz, ami hosszabb távon is működőképes. A mesterséges intelligenciát is pragmatikusan közelítik meg. A cégcsoport már használ digitális megoldásokat az információk összegyűjtésére, és azt szeretné elérni, hogy akár naponta vagy félnaponta pontos kép álljon rendelkezésre a termelési folyamatokról. Az AI később az előrejelzésekben, számításokban és statisztikai elemzésekben is szerepet kaphat, de az üzleti döntéseknél egyelőre meghatározó marad a több évtizedes vezetői tapasztalat. A technológia több és gyorsabb információt adhat, de egy kiszámíthatatlan ágazatban annak értelmezéséhez továbbra is szükség van szakmai tapasztalatra.

A Jászapáti 2000 Mg. Zrt. tapasztalata a kisebb gazdaságok számára is világos üzenetet hordoz: nem feltétlenül kell mindent saját tulajdonban tartani. A drága és gyorsan avuló géppark, a tárolás, az inputbeszerzés vagy akár az öntözés közös szolgáltatási és integrációs rendszerben hatékonyabban működhet.

A versenyképesség nem abból következik, hogy egy vállalkozás mindent maga csinál, hanem abból, hogy pontosan tudja, mit érdemes saját magának elvégeznie, és hol érdemes másokkal együttműködnie.



Juhász Péter // Eger,

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A növekedés ütemét érdemes a meglévő kapacitásokhoz és szakmai tudáshoz igazítani.

A műszaki előkészítést és a kulcsfontosságú szakmai tudást érdemes lehetőség szerint házon belül tartani.

A tanulók mellé fontos megfelelő oktatót és támogatást biztosítani, nem csupán feladatokat adni.

A vállalatirányítási rendszert érdemes a tényleges működési folyamatokhoz igazítani.

MIÉRT MŰKÖDIK

A tudatosan vállalt növekedés csökkenti a túlterjeszkedés kockázatát és segít megőrizni a minőséget.

Csökkenti a külső függőséget, gyorsabb döntést és magasabb hozzáadott értékű szolgáltatást tesz lehetővé.

Az alapfogások célzott elsajátítása után a fiatal már valódi szakmai feladatokba kapcsolódhat be.

A digitalizáció akkor javítja a hatékonyságot, ha a vállalkozás valós problémáit oldja meg, nem pedig a céget kényszeríti egy kész szoftver logikájához.

> Számomra fontosabb a stabilitás, mint belevágni valamibe, ami ugyan nagy lehetőséget ígér, de túl sok benne a bizonytalanság.

A JÓ MUNKA EMLÉKE TOVÁBB ÉL, MINT AZ ALACSONY ÁR RÖVID ÖRÖME

TELJES KÖRŰ ÉPÜLETGÉPÉSZETI TERVEZÉS, KIVITELEZÉS

A J.P. 98 Fűtéstechnika története 1991-ben kezdődött, amikor Juhász Péter a katonai szolgálat után azzal szembesült, hogy korábbi munkahelye megszűnt. Ekkor egyéni vállalkozásba kezdett, amely 1998-ban Kft.-vé alakult. A cég ma már épületgépészeti rendszerek tervezésével, kivitelezésével és üzemeltetésével foglalkozik, miközben egyre komplexebb kivitelezési feladatokat is vállal, az ipar szinte minden területén.

A vállalat növekedése mögött több mint három évtized folyamatos építkezése áll. Ennek fontos állomása volt a jelenlegi ipari telephely megvásárlása 2019-ben. A korábbi, családi házas környezetből ide költözve jóval nagyobb teret kaptak a raktározáshoz, a műszaki előkészítéshez és az előregyártáshoz. A cég nem egyetlen nagy megrendelőre és ágazatra támaszkodik, a közületi és generálkivitelezői munkák mellett továbbra is kiszolgál lakossági ügyfeleket.

Juhász Péter vezetői filozófiájának egyik legfontosabb eleme a stabilitás és a vállalható feladatok tudatos kiválasztása. A cég tisztában van saját képességeivel, és elsősorban olyan munkákat vállal, amelyeket a megrendelő által elvárt magas minőségben és határidőre képes teljesíteni. Egy bizonytalan, a meglévő kompetenciákon túlnyúló projektet még magasabb profit reményében sem vállalnak el.

Ehhez kapcsolódik a vállalkozás talán legerősebb megkülönböztető jegye: nem az alacsony árra, hanem a magas műszaki hozzáadott értékre épít. A cégnél erős mérnöki és műszaki előkészítő csapat (a vállalat negyede) alakult ki, amely az ajánlatadástól a projektmenedzsmenten át szükség esetén a tervezésig számos feladatot házon belül képes ellátni. Ez magasabb fix költséget (önerőt) jelent, viszont csökkenti a külső szereplőktől való függőséget, és lehetővé teszi az összetettebb munkák magas színvonalú megvalósítását. Juhász Péter ezért még akkor sem szeretne a „dobozstermékek" irányába elmozdulni, ha azok nagyobb volumen mellett rövid távon magasabb profitot ígérnének. „A jó munka emléke sokkal tovább él, mint az alacsony ár miatt érzett rövidke öröm."

A minőségi stratégia egyik feltétele a szaktudás tudatos újratermelése. A vállalkozás régóta fogad tanulókat, de néhány éve változtatott a képzés módszerén. A diákokat nem egyszerűen egy brigád mellé osztják be, ahol könnyen segédmunkára szorulhatnának, hanem kezdetben külön személy foglalkozik velük. Csak akkor kerülnek ki az éles munkavégzésbe, amikor már rendelkeznek az alapvető szakmai fogásokkal. A fiatal szakmunkások számára emellett a beszállítókkal közösen technológiai képzéseket is szerveznek. A modell eredményét jelzi, hogy egyik tanulójuk országos szakmai versenyen dobogós helyezést ért el 2026-ban.

A következő fejlődési lépcsőt a vállalat működésének digitalizálása jelenti. A vezetés évekig keresett megfelelő vállalatirányítási rendszert, de nem talált olyat, amely valóban illeszkedett volna egy épületgépészeti kivitelező működéséhez. Ezért saját, nulláról felépített rendszer fejlesztése mellett döntöttek. A mintegy nyolc modulból álló applikáció célja, hogy az ajánlatadástól egészen a projektzárásig átláthatóvá tegye a kivitelezést, annak humán és pénzügyi oldalával együtt. Később a raktár, a szerviz, a gépjárművek és a telephely működtetése is ugyanebbe a rendszerbe kerülhet.

A digitalizációt elsősorban az indokolta, hogy a vállalkozás mérete mellett a korábbi, kézi irányítás már egyre nehezebben volt fenntartható. Az első fejlesztések ezért olyan mindennapi feladatokat váltanak ki, mint a papíralapú jelenléti ívek kezelése, a gépjárművek és eszközök nyilvántartása, valamint a kötelező felülvizsgálatok követése. A rendszerbe mesterséges intelligenciára épülő funkciókat is terveznek, főként az adatok feldolgozásának, a költségek ellenőrzésének és a HR-folyamatoknak támogatására.

A J.P. 98 Fűtéstechnika fejlődése közben sokat változott a szervezet és a működés, de a vállalkozás alapvető értékei megmaradtak. A stabilitásra, a szakmai minőségre és a hosszú távú munkatársi kapcsolatokra ma is ugyanúgy építenek, miközben erősödött a mérnöki háttér, tudatosabbá vált a szakember-utánpótlás, és egyre több folyamatot digitalizálnak. A nehezebb piaci környezetben most elsősorban arra törekednek, hogy megtartsák a hosszú évek alatt felépített, magas szaktudású csapatot és mindazt az értéket, amelyet az elmúlt évtizedekben létrehoztak.



Kapitány Gábor // Érd

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes arra a kínálatra fókuszálni, amely stabil minőségben és hatékonyan teljesíthető.

A teljes folyamatot célszerű a vevő által érzékelt végeredményből kiindulva megtervezni.

Általános árcsökkentés helyett érdemes megvizsgálni egy új árszintű ajánlat lehetőségét.

Olyan fejlesztésbe érdemes beruházni, amely új képességet is teremt.

A növekedéssel párhuzamosan szükséges operatív feladatokat leválasztani a vezetőről.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az egyszerűbb folyamatok csökkenthetik a hibázást és kiszámíthatóbbá tehetik a működést.

A termék minőségét a kiszolgálás, a csomagolás és az átadás módja is meghatározza.

Új igényeket érhetsz el anélkül, hogy az eredeti kínálat pozícióját feladnád.

A beruházás nemcsak hatékonyabb működést, hanem új bevételi lehetőséget is hozhat.

A felszabaduló vezetői idő a fejlesztésre és a következő növekedési lépcsőre fordítható.

> Egy jó vállalkozó nem feltétlenül akarja kivenni a profitot minden hónap végén, hanem próbálja visszaforgatni akár emberekbe, akár technikába.

AMIKOR A FÓKUSZ STABIL MŰKÖDÉST TEREMT

ÉTELKÉSZÍTÉS ÉS HÁZHOZSZÁLLÍTÁS, MORZSA EXPRESS

A Morzsa Express ötlete egy egyszerű fogyasztói tapasztalatból született. Kapitány Gábor Érdre költözve azt látta, hogy bár sok helyről lehet ételt rendelni, a minőség nem mindig állandó. Saját vállalkozásában ezért tudatosan szakított a hosszú, sokféle fogást kínáló étlapok gyakorlatával, és a rántott ételekre építette fel a kon- cepciót. A szűkebb profil egyszerűbbé teszi a konyhai folyamatokat, csökkenti a hibázási lehetőséget és könnyebbé teszi az egyenletes minőség biztosítását.

A Morzsa Express példája arra mutat rá, hogy a fókusz önmagában is versenyelőny lehet: nem feltétlenül a szélesebb kínálat, hanem a következetesen jól teljesíthető szolgáltatás teremti meg a stabil működés alapját.

A teljes folyamatot ehhez a koncepcióhoz igazították. Mivel a forgalom mintegy 90 százalékát a kiszállítás adja, olyan lebomló kartondobozokat választottak, amelyek szellőzése segít megőrizni a frissen sült ételek ropogósságát. A technológiánál ugyanez a hosszú távú szemlélet érvényesült. Az induláskor felmerült a kérdés: „Csináljuk meg olcsóbban, vagy csináljuk meg jól?" Kapitány Gábor válasza az volt: „Csináljuk meg jól." Modern gépekkel indultak, a következő tervezett fejlesztés pedig egy olyan kombisütő, amely új ételek bevezetését is lehetővé tenné.

A jó beruházás így nemcsak a jelenlegi működést javítja, hanem új üzleti lehetőségek előtt is megnyithatja az utat.

A változó gazdasági környezet közben a kínálat újragondolását is szükségessé tette. Az árérzékenyebb hétköznapi keresletre kedvezőbb árú lunchbox- és bisztróételekkel reagáltak, miközben hétvégén a nagyobb boxok, családi események és rendezvények kerülnek előtérbe.

A vállalkozás ezzel nem az eredeti koncepcióját adta fel, hanem új árszintű ajánlattal egészítette azt ki. Ez más cégek számára is fontos tanulság: a megváltozott keresletre nem feltétlenül általános árcsökkentéssel kell reagálni, sokszor célzottabb megoldás egy új termék- vagy szolgáltatási kategória kialakítása.

Az értékesítés és a marketing szintén több csatornára épül. Saját futárokkal és külső kiszállító partnerekkel egyaránt dolgoznak, miközben többféle rendelési lehetőséget biztosítanak. A vállalkozás a nyitás óta tudatosan költ marketingre, az online felületek mellett pedig a hagyományos eszközökről sem mondott le.

A személyes videókban rendszeresen maga Kapitány Gábor jelenik meg, közösségi felületeiken több mint 13 ezer követőt érnek el. A működés egyik következő kihívása ugyanakkor már a vezetői kapacitás: az ügyvezető ma is aktívan részt vesz a termelésben és számos operatív feladatban. Külföldön azt látta, hogy a növekvő vállalkozások idővel önálló marketing-, HR- és menedzsmentfunkciókat építenek ki. Ami egy induló cégnél erősség, hogy a tulajdonos mindent kézben tart, egy bizonyos méret felett már a további növekedés korlátjává válhat.

Az elmúlt hat év közben komoly alkalmazkodást követelt. A válasz nem az alapmodell feladása, hanem a működés, a kínálat és a pénzügyi terhek folyamatos újragondolása lett. Kapitány Gábor szerint egy vállalkozás fejlődéséhez az is szükséges, hogy az eredményből jusson vissza munkatársakra, bérekre és technológiára. A történet vezetői üzenete ezért egyszerű: érdemes először stabil működést kialakítani arra alapozva, amiben a vállalkozás igazán jó, majd erre tudatosan felépíteni a következő fejlődési lépcsőt.



Ba Milán // Kaposmérő

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Megéri röviden tartani a kommunikációs és döntési utakat.

Költségsokk esetén célszerű időben felülvizsgálni az árazást.

Javasolt adatvezérelt középvezetői réteget kialakítani.

Célszerű új munkaerőpiaci csatornákat bevonni.

Az eredményt ajánlott tudatosan visszaforgatni a fejlesztésekbe.

MIÉRT MŰKÖDIK

Válsághelyzetben gyorsabb reakciót tesz lehetővé.

Segíthet megőrizni a működés és a fejlesztések pénzügyi alapját.

A technológia akkor hasznosul igazán, ha a vezetők napi szinten használják.

A hagyományos toborzás mellett új munkaerőbázisokat tehet elérhetővé.

A profit így a következő növekedési szakasz forrásává válhat.

> Mindenképpen három-öt évre tervezünk, hosszú távú szemléletben gondolkozunk.

GYORS DÖNTÉSEKKEL EGY FOLYAMATOSAN VÁLTOZÓ PIACON

SÜTŐ- ÉS CUKRÁSZIPAR, MÉRŐI PÉKSÉG

A Mérői Pékség több mint harminc éve működik a dél-dunántúli régióban, ahol friss pékárukkal, hagyományos kenyérmorzsával és egyre bővülő cukrászati kínálattal van jelen. A vállalkozás fejlődésének új szakasza 2022-ben kezdődött.

Az új tulajdonosi és vezetői szemlélet, stabil alapokra építve, a termékfejlesztésben, a technológiai megújulásban és a szervezet fejlesztésében látta a további növekedés lehetőségét. A cél nem a korábbi működés gyökeres átalakítása volt, hanem annak továbbfejlesztése, a meglévő tudás és piaci kapcsolatok megőrzése mellett pedig új növekedési irányokat kerestek.

Az új tulajdonosok rendkívül változékony környezetben kezdték meg a munkát. A földgáz ára rövid idő alatt tízszeresére, az áramé négyszeresére emelkedett, később a liszt ára is megduplázódott. A Mérői Pékség egyik legfontosabb erősségének ebben a helyzetben a gyors döntéshozatal bizonyult.

A vezetés tudatosan őrzi a rövid kommunikációs és döntési utakat, miközben a működés középpontjában továbbra is a fogyasztói igények állnak. Ebből is látszik, hogy bizonytalan környezetben nem feltétlenül az a vállalat kerül előnybe, amely minden változást előre lát, hanem az, amely gyorsan képes felismerni azokat, és képes alkalmazkodni hozzájuk.

Jó példa erre az árazás. Az energia- és alapanyagárak emelkedésekor a cég gyors, ugyanakkor transzparensen kommunikált áremelésekkel reagált: 2021 és 2022 között négy alkalommal változtattak áraikon, szükség esetén akár napokon belül. A cél nem az extra nyereség elérése volt, hanem az eredményesség és a fejlesztési képesség megőrzése. A profitot ugyanis a vállalkozás a jövőbeni fejlődés forrásának tekinti: az elmúlt két évben éves árbevételének mintegy 20 százalékát technológiai, kapacitás- és infrastruktúra-fejlesztésekre fordította.

A növekedéssel párhuzamosan a szervezetet is fejlesztették. Olyan fiatal, digitális eszközökre nyitott középvezetői csapatot építettek, amely a döntések támogatására már BI-rendszereket, adatvizualizációs megoldásokat és AI-eszközöket is használ. A magas termékszám és a gyorsan változó vevői igények miatt a vállalat egyre inkább adatokra támaszkodva működik, miközben vállalatirányítási és raktárkezelési rendszereit is fejleszti.

Mivel szakképzett sütő- és cukrászipari munkatársakat egyre nehezebb találni, a hagyományos toborzási csatornák mellett nyugdíjasokat és harmadik országbeli munkavállalókat is bevontak, hogy csökkentsék a munkaerőhiányból fakadó problémákat. A technológiai fejlesztések célja az, hogy a jelenlegi munkaerő megtartása mellett automatizáltabb és hatékonyabb működést építsenek.



Balogh Kristóf // Nyirád

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Benchmarkoljuk a nálunk jobbakat – akár külföldön is.

Határozzuk meg a vevői ütemidőt, majd mérjük hozzá a folyamatokat.

A KPI-t kössük azonnali intézkedéshez.

A legkisebb szükséges beavatkozással kezdjük a fejlesztést.

Használjuk az exportot vállalatfejlesztési eszközként is.

MIÉRT MŰKÖDIK

Nem kell minden megoldást saját hibákon keresztül megtanulni; a jó gyakorlat saját képességgé alakítható.

Pontosan láthatóvá válik, hol keletkezik a valódi szűk keresztmetszet.

A mérés akkor teremt értéket, ha eltérés esetén felelős, határidő és beavatkozás követi.

Egy szűk keresztmetszet megoldásához nem mindig új gép kell; műszakszervezés vagy folyamatmódosítás is elegendő lehet.

A magasabb nemzetközi elvárások az egész szervezet minőségét és versenyképességét emelhetik.

> Nem az a legfontosabb kérdés, milyen gépet vásároljunk, hanem az, hogy pontosan hol és mekkora eltérés akadályozza a vevő kiszolgálását. Ennek ismeretében lehet megtalálni a legkisebb költségű megoldást."

NE CSAK A TERMELÉST NÖVELJÜK, ÉPÍTSÜNK RENDSZERT A FOLYAMATOS FEJLŐDÉSRE

FAIPARI GYÁRTÁS, TEMETKEZÉSI KELLÉKEK

A Karsol 2003-ban temetkezési kellékek kereskedelmével indult, majd néhány év után felismerte, hogy nagyobb értéket teremthet, ha a gyártást is maga végzi. A vállalkozás mára húsz országba exportál. A fejlődés egyik alapja kezdettől a benchmarking volt. Az akkori piacvezető olasz gyártóknál tanulmányozták a technológiát, az így megszerzett tudást pedig beépítették saját gyártási rendszerükbe. Nem minden megoldást kell magunknak kidolgoznunk: sokszor gyorsabb megnézni, hol alkalmazzák már világszínvonalon, elsajátítani a szükséges tudást, majd beépíteni saját működésünkbe.

A vállalkozás ma már tudatosan törekszik arra, hogy ne pusztán gyártási kapacitást bővítsen, hanem saját tudására építve folyamatosan fejlessze termékeit. A portfólió mintegy 70 százaléka saját fejlesztésű, egyedi dizájn alapján készül. Ennek stratégiai jelentősége van: minél nagyobb szerepet kap a saját fejlesztés a termékekben, annál nehezebben válik a vállalkozás helyettesíthető beszállítóvá.

A Karsol működésének egyik meghatározó eleme, hogy szinte mindent mérnek. A gépek és folyamatok teljesítménye gyakorlatilag valós időben követhető, naponta kétszer pedig termeléskövető megbeszélést tartanak. Ha valamelyik folyamat elmarad, azonnal megvizsgálják, hogy emberi, gépi vagy anyagellátási probléma áll-e a háttérben, majd felelőst és határidőt rendelnek a megoldáshoz. A KPI akkor válik valódi vezetési eszközzé, ha nem a múltat bemutató riport készül belőle, hanem a jelenbeli döntéseket támogatja.

A lean szemléletet ennek megfelelően nem általános költségcsökkentésként alkalmazzák. Elsőként meghatározzák a vevői ütemidőt, vagyis azt, milyen gyakorisággal kell elkészülnie egy terméknek ahhoz, hogy biztonsággal teljesíteni tudják a vevői igényeket. Ezután megmérik az egyes folyamatok ciklusidejét, és ott avatkoznak be, ahol az nem fér bele a szükséges ütembe.

Az export a Karsol számára jóval többet jelent árbevételi lehetőségnél. A nemzetközi vevők magasabb minőségi elvárásai hatással vannak az egész gyártási rendszer színvonalára. A Karsol tapasztalata szerint a stabil minőség és a kiszámítható szállítás olyan versenyelőny, amelyért a vevők akár 10–20 százalékos árkülönbséget is hajlandók elfogadni az olcsóbb versenytársakkal szemben. Az export ezért vállalatfejlesztési eszköz is: az erősebb verseny és a magasabb vevői elvárás kikényszerítheti azt a fejlődést, amelyet a hazai piac önmagában nem feltétlenül követelne meg.

A generációváltást is fokozatos, tudásátadási folyamatként kezelik a vállalatban. A család egy 2–3 éves tudatos átadási tervet alakított ki. Balogh Kristóf először különböző operatív területeken kapcsolódott be, ma már ő felel többek között a gyártásért, a logisztikáért, a karbantartásért és a lean fejlesztésekért, míg édesapja elsősorban a stratégiai és kereskedelmi területekre koncentrál. A generációváltás akkor válik teljessé, ha nem csupán a pozíciót adják át, hanem fokozatosan a felelősséget, a döntési jogköröket és a felhalmozott tudást is.

Az új generáció új technológiai szemléletet is hozott a cég működésébe. A mesterséges intelligenciát már kereskedelmi stratégiák kialakításában, a termékdizájnban, valamint a CNC-megmunkáláshoz szükséges 3D-modellek készítésében is használják; egyes kereskedelmi alkalmazásoknál 15–20 százalékos növekedést is mértek.

A következő lépés egy saját fejlesztésű MRP-rendszer, amelyben a tervek szerint a gyártástervezés mintegy 80 százalékát MI segítségével állítják össze.

A mesterséges intelligenciát itt nem önálló technológiai fejlesztésként kezelik, hanem a lean szemlélethez hasonlóan a hatékonyabb működés eszközeként. Célja, hogy jobb információk alapján gyorsabb és megalapozottabb döntések szülessenek.



Dr. Szántó Tamás // Veszprém

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Mérjük meg, mennyi értéket termel a legdrágább kapacitás egy óra alatt.

Olyan beruházást keressünk, amely egyszerre javítja az ügyfélélményt és a kapacitáskihasználást.

Bízzuk a napi döntéseket azokra, akik rendelkeznek a szükséges tudással.

Hangoljuk össze a munkatársak ösztönzőit az ügyfeleknek tett ígéretekkel.

Új szolgáltatást meglévő képességeink köré érdemes építeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Megmutatja, hol érdemes folyamatot vagy technológiát fejleszteni újabb kapacitás vásárlása előtt.

Így a termelékenység növelése nem a szolgáltatás minőségének rovására történik.

Az önálló csapat gyorsabban reagál, és kevesebb vezetői kapacitást köt le.

A munkatárs teljesítménye és a vállalkozás szolgáltatási célja ugyanabba az irányba mutat.

A már rendelkezésre álló technológia, szakértelem és ügyfélkör jobb kihasználása csökkenti a növekedés kockázatát.

> Munkatársaink nem egymás mellett, hanem egy csapatként dolgoznak.

A HATÉKONYSÁG ELŐSEGÍTÉSE NEM TERELHETI EL A FIGYELMET AZ ÜGYFÉLRŐL

MAGÁNEGÉSZSÉGÜGYI KÉPALKOTÓ DIAGNOSZTIKA

A veszprémi Kistó 27 Diagnosztikai Központ nagy értékű képalkotó diagnosztikai szolgáltatásokat – MR-, CT- és röntgenvizsgálatokat – nyújt.

Egy tudásalapú szolgáltatásban a beruházás önmagában nem teremt kapacitást – a technológia csak megfelelő szakemberekkel és jól működő rendszerrel együtt hasznosítható. Ez különösen fontos olyan területen, ahol a szolgáltatás minősége nem választható el a szolgáltató személyétől. A központ működésében ugyanakkor nemcsak a radiológusok tudása kritikus.

A vizsgálatokat végző operátorok és a recepciós munkatársak egyaránt komoly szakmai tudással rendelkeznek, valamennyien közvetlenül alakítják a szolgáltatás minőségét. Ők szervezik a napi működést és kezelik a váratlan helyzeteket. Önállóságuk közvetlen hatással van a cég termelékenységére is, mert gyorsítja a döntéseket és csökkenti a vezetőkre háruló terheket.

Mindehhez azonban megfelelő ösztönzési rendszerre van szükség. Az orvosok teljesítményarányosan dolgoznak, az operátorok pedig biztonságot adó alapbér mellett szintén teljesítményhez kötött díjazást is kapnak. Így például nagyobb igény esetén érdekük lehet munkaidőn túl is elvégezni a sürgős vizsgálatokat. A jó ösztönzési rendszer nem egyszerűen nagyobb teljesítményt eredményezhet, hanem összehangolja a munkatárs, az ügyfél és a vállalkozás érdekeit.

A technológiai fejlesztés ugyanezt a logikát követi. A központ olyan beruházásokat tervez, amellyekkel például az átlagosan 25–30 perces MR-vizsgálatok ideje 20 perc alá csökkenthető. Ez egyszerre jelent kisebb terhelést a páciensnek és nagyobb napi vizsgálati kapacitást a vállalkozásnak. Az igazán hatékony beruházás nem kényszerít választásra az ügyfélélmény és a termelékenység között, hanem egyszerre javítja mindkettőt.

A termelékenység növelése nem mindig egy újabb gép megvásárlását jelenti. Ha a vizsgálati idő az ellátás minőségének romlása nélkül csökkenthető, ugyanaz az eszköz nagyobb kapacitást biztosíthat.

A hatékonyság ugyanakkor nem mehet a személyes figyelem rovására. A recepciós munkatársak kérdeznek, pontosítanak, szükség esetén pedig szakemberhez továbbítják a pácienst. A munkafolyamatok közül azt érdemes standardizálni, ami rutinná tehető, nem azt, ahol szakmai vagy emberi döntésre van szükség.

Ez az elv különösen fontos lehet nehéz helyzetekben. Egy klausztrofóbiás páciens számára például a diagnosztikai központ munkatársai próbafekvést ajánlanak fel, és személyes segítségnyújtással igyekeznek megkönnyíteni az MR-vizsgálat elvégzését. A rövid távon „elveszett" kapacitás sem feltétlenül veszteség, ha hosszú távon bizalmat épít.

A központ növekedési tervei is a meglévő képességekre épülnek. A vezetőgárda nem egymástól független szakrendeléseket szeretne létrehozni, hanem elsősorban olyan területek – például ortopédia, kardiológia, belgyógyászat vagy neurológia – felé nyitna, amelyek kapcsolódnak a már meglévő képalkotó diagnosztikai infrastruktúrához. Az új szolgáltatás akkor erősíti igazán a vállalkozást, ha a már meglévő eszközök, tudás és betegút jobb kihasználását is lehetővé teszi.

A Kistó 27 példája ezért arra mutat rá, hogy a szolgáltatási termelékenység nem azonos a gyorsabb kiszolgálással vagy a kevesebb dolgozóval. A cél az, hogy a drága technológia minél jobban kihasználható legyen, a munkatársak önállóan kezeljék azokat a döntéseket, amelyekhez megvan a kompetenciájuk, és mindenki arra fordíthassa az idejét, ahol valóban szükség van a tudására. A jó rendszer egyszerre képes gyorsabbá válni és megőrizni az emberi figyelmet.



Kopp Márton // Békéscsaba

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Az árbevétel mellett a növekedés szervezeti költségét is figyelembe venni.

Tudatában lenni annak, hogy mekkora forgalmat tudunk még kiegyensúlyozottan irányítani.

A sikeres években pénzügyi tartalékot építeni.

A gyengébb időszakokban saját fejlesztésekre koncentrálni.

Generációváltásnál egyértelművé tenni, ki miben dönt

MIÉRT MŰKÖDIK

Több bevétel mellett is romolhat a profit és a hatékonyság.

A tudatos növekedési korlát megakadályozhatja a túlvállalást.

Válságban mozgásteret ad, és segít megtartani a kulcsembereket.

A kapacitás kihasználható, miközben a cég felkészül a következő növekedési ciklusra.

A világos felelősség mellett a szakmai vita nem bénítja meg a működést.

> A fegyelmezettség a versenyképességünk bázisa. Kiszámíthatóak vagyunk, nem okozunk senkinek meglepetést.

NEM MINDEN NÖVEKEDÉS KEDVEZ A VÁLLALATNAK

ÉPÍTŐIPAR ÉS INGATLANFEJLESZTÉS

A Kopp Export-Import Kft. bútorkereskedelemmel foglalkozó, egyszemélyes vállalkozásként indult 1991-ben, majd nemzetközi sikereket is elérve, fokozatosan az építőipar felé fordult. A profilváltás hátterében elsősorban a 2008-as gazdasági válság állt, amikor a bútorpiaci megrendelések száma drámaian lecsökkent. A vállalkozás vezetőjének alapvető célja volt, hogy tovább foglalkoztassa munkatársait, ha szükséges, egy másik területet meghódítva. A cég bevételének 80–85 százalékát ma már az építőipar adja.

Az anyagi siker ugyanakkor nem feltétlenül jelent jobb vállalkozást. Két év alatt megduplázták bevételüket, ám ahogyan emelkedett a dolgozói létszám és komplexebbé vált a működés, úgy nőtt a munkahelyi stressz és romlott a hatékonyság.

A tulajdonosok reagáltak a helyzetre, és meghatároztak egy olyan cégméretet és éves bevételi keretet, amelyen belül még megfelelően képesek irányítani az üzletet. Azóta is vallják, hogy egy családi vállalkozás számára különösen fontos felismerni azt a pontot, ahol a további volumen már több szervezeti problémát teremt, mint amennyi üzleti értéket hoz.

Elvükhöz szorosan kapcsolódik a pénzügyi fegyelem. A cég eredményének jelentős részét a vállalkozásban hagyja, és megfelelő tartalékot épít függetlenségének biztosításához. Munkatársait és alvállalkozóit akkor is időben kifizeti, ha a megrendelő késve rendezi a számlát. Meglátásuk szerint a likviditási tartalék nem kihasználatlan pénz – mozgásteret és tárgyalási erőt teremt. A visszaforgatott bevétel másik előnye, hogy kevesebb számú külső megrendelés esetén a vállalkozás saját beruházásokat indíthat, kiszámítható munkát biztosítva a csapatnak. A sikeres években képzett tartalék így a gyengébb időszakban nemcsak pénzügyi, hanem munkaerőpiaci stabilitást is teremt.

A családi vállalkozás generációról generációra száll, amelyet tagjai fokozatosan készítenek elő az évek során. Kopp Márton 2012 körül kezdte átvenni nagyapja feladatait, egyre több felelősséget kapva a vezetésben.

Édesapja továbbra is ügyvezető, és bár közös az irányítás, ő mondja ki a végső szót. A generációváltás során nem az a cél, hogy eltűnjön minden nézetkülönbség, hanem hogy egyértelmű legyen a felelősség és a döntési jogkör.

Működésük egyik legfontosabb kulcsszava a fegyelmezettség, amely megnyilvánul a pénzügyek kezelésében, egyben kiszámíthatóságot jelent a megrendelők, a munkatársak és a partnerek számára is. Nem hagynak nyitott kérdéseket, tudatosan törekednek arra, hogy senkit ne érjen váratlan meglepetés. Teszik ezt azért is, mert a kiszámíthatóság szerintük önmagában is versenyelőny lehet egy bizonytalan piacon.

A Kopp Export-Import Kft. példája azt mutatja, hogy nem kell feltétlenül a lehető legnagyobb vállalkozás felépítésére törekedni, érdemes lehet akár megállni egy olyan méretnél, amelyet még hatékonyan és pénzügyileg is stabilan lehet működtetni. A növekedés akkor teremt értéket, ha az árbevétellel együtt az eredményesség és a szervezet teljesítőképessége is javul.



Horváth Zoltán // Tatabánya

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Az automatizációt ne létszámcsökkentésként, hanem termelékenységi eszközként érdemes kezelni.

Nem kell feltétlenül az árban versenyezni.

Érdemes pontosan meghatározni, mi a vállalkozás core business-e.

Amit más jobban tud, abban stratégiai partnerséget is lehet építeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A gép az ismétlődő munkát végzi, az emberi tudás a nagyobb hozzáadott értékű feladatokra koncentrálhat.

Az egyedi, tudásintenzív megoldásokkal kisebb cégként is erős piaci pozíció építhető.

A vezetői figyelem és a vállalati erőforrás oda kerül, ahol valódi versenyelőnyt teremt.

Gyorsabb piacra lépést és kevesebb költséges próbálkozást jelenthet.

> Nem szabad félni újragondolni akár tíz éve beépült gyakorlatokat sem, mert mindig van valami, ami változik, és mindig van, amit jobban is lehet csinálni.

NEM AZ ÁRBAN, HANEM A TUDÁSBAN ÉRDEMES VERSENYEZNI

FÉMIPAR, EGYEDI GYÁRTÁS

A Kor-ferr Kft. mai működésének alapjai 1999-ig nyúlnak vissza, maga a társaság 2010-ben alakult meg. A fémipari vállalkozás néhány emberrel és bevásárlókocsi-tárolók gyártásával indult, majd a folyamatos fejlődés következtében hamar kinőtte az eredeti telephelyet.

A vállalkozás az elmúlt években tudatosan fordult az automatizáció és a robotizáció felé. Ennek egyik legfontosabb lépése egy komplex panelhajlító technológiai sor beszerzése volt. A rendszer az alapanyag kiválasztásától a lemez kivágásán és megmunkálásán át egészen a hajlításig képes automatizáltan dolgozni, így bizonyos munkafolyamatok emberi kéz érintése nélkül zajlanak végig. Robotcellával működő élhajlító gépet is alkalmaznak. A technológiai beruházás célja a kapacitás, a pontosság és a hatékonyság növelése, emellett választ ad a szakemberhiányra is.

A Kor-ferr Kft. példája azért különösen érdekes, mert náluk az automatizáció és a szakember nem egymás alternatívája. A teljesen automatizált gyártósorok mellett továbbra is működnek olyan technológiák, ahol képzett munkatársak dolgoznak. Ennek oka maga az üzleti modell: a cég nem néhány standard terméket gyárt nagy sorozatban, hanem rendszeresen egyedi műszaki megoldásokat készít. A robot kiválóan teljesít az ismétlődő, programozható feladatoknál, de az összetett, változó munkákhoz továbbra is nélkülözhetetlen az emberi tudás. A jó automatizáció tehát nem feltétlenül kevesebb embert jelent, hanem azt, hogy az emberi tudást ott használjuk, ahol annak valóban hozzáadott értéke van.

A vállalkozás versenystratégiája is az egyedi válaszokra épül. A Kor-ferr Kft. tudatosan nem akar tömegtermelőkkel egységárban versenyezni. Méretéből és kompetenciáiból kiindulva olyan egyedi, nagyobb tervezői és szakmai tudást igénylő feladatokra koncentrál, amelyeket egy tömeggyártó sokszor el sem vállal. A stratégiai kérdés náluk nem az, hogyan lehet ugyanazt még olcsóbban előállítani, hanem az, hogyan lehet olyat nyújtani, amihez több tudás kell, ami egyben nagyobb hozzáadott értéket is képvisel. Ehhez jól illeszkedik a vállalkozás exportstratégiája. A hazai és a külföldi piac tudatosan egészíti ki egymást, ami az elmúlt években a kockázatok megosztásában is fontos szerepet játszott. A Kor-ferr Kft. termékei többek között Németországba, Svájcba, Romániába, Szerbiába, Horvátországba és Moldovába is eljutnak. A nemzetközi piacépítésben olyan kereskedelmi stratégiai partnerrel dolgoznak, amelynek éppen ez a szakterülete. A német és svájci piac közvetlenebb elérése érdekében közös németországi vállalatot is létrehoztak.

Ez egy másik fontos vezetői elvet is megmutat. Egy vállalkozásnak nem kell mindenben saját magának a legjobbnak lennie, viszont pontosan tudnia kell, miben akar az lenni. A Kor-ferr Kft. a gyártási és műszaki tudásra koncentrál, miközben többek között a kereskedelemben, marketingben, informatikában és szakmai tanácsadásban külső specialisták tudására is támaszkodik. Ez nem kényszermegoldás, hanem tudatos szervezési döntés: az erőforrásokat a core business-re koncentrálják, más területeken pedig olyan partnerrel dolgoznak, aki abban jobb náluk.

A partnerségi modell ráadásul gyorsítja a tanulást is. Egy új külföldi piacon például a csomagolással, logisztikával vagy vevői elvárásokkal kapcsolatos helyi tudást nem feltétlenül kell drága próbálkozások során megszerezni: a megfelelő partner előre jelzi, mire kell figyelni. Horváth Zoltán szerint így „sokkal-sokkal kevesebb esés-kelés" kell ahhoz, hogy a vállalkozás eljusson A-ból B-be.

A Kor-ferr történetének talán legfontosabb üzenete mégis a változáshoz való viszony. Az elmúlt évek technológiai, piaci és munkaerőpiaci változásai mellett már nem feltétlenül az a vállalkozás kerül előnybe, amelyik a legnagyobb vagy a legerősebb. A versenyképesség egyre inkább azon múlik, milyen gyorsan képes egy vállalkozás tanulni, alkalmazkodni és akár a tíz éve bevált működését is újragondolni.



Barna Antal // Békésszentandrás

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes rendszeresen összegyűjteni a működésben visszatérő problémákat.

Az új üzletágak kialakításánál érdemes a meglévő ügyfelek valós igényeiből és problémáiból kiindulni.

Az üres kapacitásra nem feltétlenül az árengedmény a legjobb válasz, új ajánlat vagy szolgáltatás is épülhet rá.

A fejlesztésekbe érdemes bevonni azokat a munkatársakat is, akik közvetlenül találkoznak az ügyfelekkel és a napi működés problémáival.

Érdemes megvizsgálni, mely szolgáltatások tudják egymást kiegészíteni és erősíteni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Egy visszatérő akadály mögött új szolgáltatás vagy üzleti lehetőség is lehet.

Így az új tevékenység nem széttartó diverzifikáció, hanem erősíti az alapüzletet.

Új élménnyel vagy csomaggal az ár csökkentése nélkül is teremthető kereslet.

Ők érzékelik elsőként az ügyféligények és szokások változását.

Több önálló elem együtt erősebb és gazdaságilag életképesebb értékajánlatot teremthet.

> Ha felmerül egy probléma, meg kell keresni rá a megoldást.
> Néha pedig éppen ebből születik egy új vállalkozás.

A MŰKÖDÉSI PROBLÉMÁBÓL IS LEHET ÚJ ÜZLETÁG

TURIZMUS ÉS SZÁLLÁSHELY-SZOLGÁLTATÁS

A Körösparti Nyár 2009-ben egy jól látható piaci lehetőségre építve indult. Szarvas és Békésszentandrás környékén közel kétezer nyaraló áll, professzionálisan kiadható szálláshelyből viszont csak néhány volt. A vállalkozás először nyaralók üzemeltetésével kezdett foglalkozni, majd az évek során fokozatosan újabb szolgáltatásokkal bővítette a tevékenységét.

Több új üzletáguk is egy-egy gyakorlati problémából nőtt ki. Amikor például a növekvő vendégforgalom mellett a helyi szennyvízelszállítás már nem tudta kiszolgálni az igényeket, a cég saját megoldást keresett. Vásároltak egy járművet, megszerezték a szükséges engedélyeket, ma pedig már három járművel végzik ezt a szolgáltatást a térségben. Ami eredetileg egy működési probléma megoldásának indult, idővel önálló üzletággá vált.

A tulajdonos célja nem az volt, hogy minél több nyaraló kerüljön a cég tulajdonába, hanem az, hogy a meglévő tevékenység köré olyan szolgáltatási rendszert építsen, amely valóban megkönnyíti a vendégek kiszolgálását. Az új üzletágak sosem önmagukért jöttek létre, hanem azért, hogy konkrét igényekre vagy problémákra adjanak választ.

Hasonló gondolkodás vezetett a szállodafejlesztéshez is. Amikor a vendégházak száma jelentősen megnőtt, a cég nem ugyanabból próbált még többet létrehozni. Felismerve az igényeket, egy új ügyfélkört céloztak meg: azokat a vendégeket, akik nem önálló nyaralóba vágynak, hanem teljesebb szállodai szolgáltatás mellett szeretnének pihenni. A továbblépést így nem új földrajzi piac, hanem a vendégkör eltérő igényeinek felismerése hozta.

A szállodában egy korábbi szőnyeggyár ipari örökségét is megőrizték, az épület történetébe egy múzeumon keresztül pillanthatnak bele a látogatók. Az önálló múzeum gazdaságilag nehezen lenne fenntartható, a szállodával, vendéglátással és vízi programokkal együtt viszont egymást erősítő szolgáltatási rendszer jött létre. Egy önmagában nehezen működő szolgáltatás is életképes lehet, ha egy erősebb ajánlat részeként valódi pluszt ad az ügyfélnek.

A hotel magas kihasználtsága mögött tudatos ügyfélfigyelés áll. A csapat napi szinten vizsgálja a vendégek kéréseit, foglalási szokásait és az üresen maradó időszakokat. Ezekre az időszakokra új csomagokat alakítanak ki és különleges élményeket kínálnak. A „költözős hétköznapok" ajánlatnál például a vendégek tartózkodásuk alatt több, eltérő hangulatú szobát is kipróbálhatnak. Abban, hogy a gyengébb kihasználtságot ne pusztán alacsonyabb árakkal próbálják ellensúlyozni, kulcsszerepük van a frontvonalban dolgozó kollégáknak. Ők találkoznak naponta a vendégekkel, látják a foglalási naptárt, és érzékelik, hol változik az igény. Az új ajánlatok ezért közös munkából születnek. Az ügyféllel napi kapcsolatban lévő munkatárs nemcsak végrehajtó, hanem fontos piaci információforrás is.

A személyes értékesítést tudatosan erősítik. Miközben az iparágban a foglalások jelentős része online platformokról érkezik, náluk ennek éppen a fordítottja jellemző: a foglalások 85–90 százaléka direkt értékesítésből származik.
A közvetlen kapcsolatfelvétel során a munkatársaik alternatív időpontot, másik szobát vagy megfelelőbb szolgáltatást tudnak ajánlani, ha az eredeti kérés nem teljesíthető. Részben ennek is köszönhető a kiemelkedően magas éves kihasználtság.

A Körösparti Nyár fejlődésében újra és újra a meglévő működésből nőtt ki a következő lépés. Egy visszatérő probléma, egy gyakori vendégigény vagy éppen egy kihasználatlan kapacitás több alkalommal is új szolgáltatás kiindulópontjává vált.

A cég így nem kívülről keresett mindenáron új lehetőségeket, hanem abból építkezett, amit a saját működésében és a vendégek visszajelzéseiben látott.



Tiba-Szőgyényi Andrea // Tata

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Fontos meghatározni, hogy mi az a vállalati érték, amit változás közben sem akarunk elveszíteni.

Érdemes több, egymást kiegészítő bevételi lábat építeni.

Ha tartósan megváltozik a piac, elképzelhető, hogy újrapozicionálásra lesz szükség.

A munkatársak megtartását érdemes üzleti kérdésként kezelni.

A marketing több puszta költségnél.

MIÉRT MŰKÖDIK

Segít úgy modernizálni a vállalkozást, hogy közben megmaradjon a megkülönböztető karaktere.

Mérsékli az egyetlen piactól vagy ügyfélcsoporttól való függést.

Az új célcsoportok részben pótolhatják a visszaeső keresletet.

A tapasztalt csapat szolgáltató vállalkozásnál közvetlenül befolyásolja a minőséget.

A jó termék csak akkor termel bevételt, ha a megfelelő vevő tud is róla.

A marketing-kommunikáció befektetés a jövő vendégébe.

250 ÉV MÚLTJÁRA ÉPÍTVE IS FOLYAMATOSAN MEG KELL ÚJULNI

TURIZMUS, VENDÉGLÁTÁS

Kevés magyar vállalkozás mondhatja el magáról, hogy története több mint két és fél évszázadra nyúlik vissza. A tatai Kristály Imperial Hotel**** 1770 óta működik szállodaként, ezzel Magyarország legrégebben üzemelő szállodája. Az Esterházy család által, Fellner Jakab tervei alapján építtetett műemlék ma 69 szobával, étteremmel, konferenciateremmel, wellnessrészleggel, bárral és külön rendezvényházzal működik.

A Kristály egyik legérdekesebb menedzsmentfeladata éppen az, hogy hogyan lehet megőrizni azt, ami érték, miközben folyamatosan változik az, amit a vendég elvár. Az épületek történelmi karakterét nem akarják felülírni, a szolgáltatásokban, programokban, színekben és kiegészítőkben viszont követik az aktuális trendeket. A megújulás tehát nem feltétlenül jelenti a múlt lecserélését, jelentheti annak újraértelmezését is.

A stabil működés másik pillére a tudatosan sokszínű portfólió. A szálloda a szobák értékesítése mellett esküvőknek és céges rendezvényeknek ad otthont, konferenciákat fogad, éttermet, wellnessrészleget és külön rendezvényhelyszínt működtet. A szolgáltatásbővítés kiegyensúlyozhatja az egyes vendégcsoportok és piacok ingadozását, miközben újabb bevételi lehetőségeket teremt. Ahogy Tiba-Szőgyényi Andrea szállodavezető fogalmaz: „A mai sikeresség titka az, hogy több lábon álljon az ember."

Ennek jelentősége a Covid idején vált igazán láthatóvá. A Kristály 2020-ig elsősorban üzleti szállodaként pozicionálta magát. Az online meetingek elterjedésével azonban visszaesett az üzleti utazások száma, így a korábbi modellhez való ragaszkodás komoly kockázatot jelentett volna. A szálloda újrapozicionálta magát: erősítette a sportturizmust, és jóval nagyobb hangsúlyt helyezett az egyéni, pihenési céllal érkező vendégekre. Az üzleti vendégkör részleges visszatérésével ma már egy szélesebb és kiegyensúlyozottabb célközönséget tudnak megszólítani.

A történet egyik legerősebb vállalkozói tanulsága, hogy válsághelyzetben nem mindig a régi piac visszatérésére kell várni – néha magát a vállalkozást kell újrapozicionálni. Ehhez viszont gyors döntés és folyamatos piacfigyelés szükséges.

A szállodavezető szerint egy vezetőnek tudnia kell, mikor érdemes előrelépni, mikor kell megállni, és mikor szükséges másként kommunikálni. A versenyelőnyt sokszor nem maga a változás teremti meg, hanem az, hogy a vállalkozás milyen gyorsan ismeri fel és reagál rá.

A technológia ebben az ágazatban is egyre fontosabb, de nem helyettesítheti teljesen az embert. A szálloda folyamatosan fejleszti digitalizációját, és a mesterséges intelligencia is kezd megjelenni a mindennapi működésben. Ugyanakkor a vendéglátás továbbra is kifejezetten élőmunka-igényes, emberi kapcsolatokra épülő tevékenység. Éppen ezért különösen fontos a munkatársak megtartása. A Kristály dolgozóinak jelentős része hosszú ideje a szállodában dolgozik, ezt a vezetés megfelelő munkáltatói szolgáltatásokkal, jó légkörrel, megbecsüléssel és a munkatársakkal való közös fejlődéssel igyekszik támogatni.

A fejlesztések sem állnak meg. A meglévő szobák folyamatos megújítása mellett új lakosztályok készültek, a következő lépés pedig egy utcáról közvetlenül elérhető új vendéglátóhely kialakítása. A cél ugyanaz, mint a korábbi fejlesztéseknél: olyan új szolgáltatást létrehozni, amely mai és trendi, de közben továbbra is a hely történelmi karakterére épít. Ez jól mutatja, hogy az innováció nem mindig teljesen új üzleti modellt jelent: sokszor a meglévő értékekből kell új fogyasztói élményt teremteni.

A szálloda működésében a marketing többet jelent kötelező körnél. A szállásközvetítő oldalak jutaléka, a PPC- és közösségimédia-hirdetések jelentős kiadást jelentenek, de egy telített piacon még a kiváló termék sem értékesíti önmagát. A marketing befektetés annak érdekében, hogy holnap is legyen vendégünk.



Zilahi Beáta // Salgótarján

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A termék köré építsünk nehezen másolható élményt.

Ugyanazokra az erőforrásokra építsünk több bevételi lábat.

A munkatársak számára is forgassunk vissza bevételünkből.

Képezzünk pénzügyi tartalékot a váratlan helyzetekre.

Tanuljunk meg delegálni, mielőtt a vezető válik szűk keresztmetszetté.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az ügyfél nemcsak az áruért vagy szolgáltatásért tér vissza.

Növeli a jövedelmezőséget és csökkenti a kiszolgáltatottságot.

A megbecsülés stabilabb, elkötelezettebb csapatot épít.

Válság esetén időt ad az üzleti modell átalakítására.

A csapat nagyobb önállósága teremti meg a növekedés lehetőségét.

> Csak az valósulhat meg, ami egyszer már álom volt. Az első három év tényleg arról szól, hogy csak invesztálsz, csak fejlesztesz, és azon vagy, hogyan tudod túlélni. De ha tényleg hiszel benne, és tényleg ott vagy, akkor eléred.

NEM ELÉG KÁVÉT ADNI, ÉLMÉNYT KELL TEREMTENI

VENDÉGLÁTÁS, KÁVÉHÁZ, KULTURÁLIS PROGRAMOK

A salgótarjáni KultPont Kávéház egyik legfontosabb versenyelőnye abból fakad, hogy nem egyszerűen kávézóként határozta meg magát. A színházzal való szoros együttműködés hozta meg a sikert. Tematikus estek, személyes találkozások és a színházi miliő együtt olyan élményt teremtenek, amelyet egy hagyományos kávézó nehezen tud lemásolni. A KultPont példája azt mutatja, hogy egy kisvállalkozás versenyelőnye sokszor nem magában a termékben, hanem a köré épített történetben és élményben rejlik.

Erre a szolgáltatásra Salgótarjánban különösen nagy szükség volt, mert a klasszikus kávéházi kultúrát is meg kellett teremteni. Az üzletvezető szerint néhány éve még az is luxusnak számított a térségben, hogy valaki egyszerűen leüljön beszélgetni egy kávé mellett. A KultPont ezért nem egy már meglévő igényt szolgált ki, hanem részben maga teremtette meg a keresletet.

A kávé önmagában azonban nem biztosít elegendő bevételt egy folyamatosan fejlődő vendéglátóhely fenntartásához. A KultPont ezért több lábon áll: cateringet és állófogadásokat vállal, tematikus rendezvényeket, szezonális programokat és terasznyitó eseményeket szervez. Ezek a kiegészítő tevékenységek sok esetben jobban hozzájárulnak a vállalkozás eredményességéhez, mint az alaptevékenység. A több lábon állás itt nem csupán a bevételeket növeli, hanem a kockázatokat is csökkenti: ugyanazt a helyet, csapatot és tudást többféle módon többféle bevételre fordítják.

A kis csapat megtartásában a közösen elért eredmények is fontos szerepet játszanak.

Az üzletvezető szerint lényegében ugyanaz a csapat dolgozik vele a kezdetek óta. Együtt tanulták meg a kávégép és a pénztárgép használatát, és közösen alakították ki azt is, hogyan bánjanak a vendégekkel. Mára a törzsvendégek egy része is ennek a „kis családnak" a része: a munkatársak előre tudják, ki mit fog rendelni és hol szeret ülni. „Nemcsak elvársz tőlük, hanem adsz is nekik valamit" – foglalja össze vezetői szemléletét Zilahi Beáta. A munkatársak megbecsülése és jutalmazása szerinte ugyanúgy befektetés a vállalkozásba, mint egy tárgyi beruházás.

A működés másik kulcsa a helyi piac folyamatos figyelése. A KultPontnak nincs jelentős spontán gyalogos forgalma – a vendégnek tudatosan kell úti célként választania a helyet. Ezért rendszeresen ötletelnek, figyelik a változó igényeket, fejlesztik a közösségimédia-jelenlétüket, és AI-eszközöket is használnak a marketingtől a rendezvények és cateringajánlatok tervezéséig. A következő nagy lépés a konyha fejlesztése és egy Salgótarjánban még nem elérhető kínálat kialakítása lehet. A fejlesztést azonban csak akkor akarják megvalósítani, amikor már azt is látják, hogy a beruházás három év múlva is életképes lehet.

Az üzletvezető a személyes jelenlétet tartja egyik legfontosabb erősségének, de azt is pontosan látja, miben kell fejlődnie: a delegálásban. Úgy érzi, munkatársai sokszor többre lennének képesek, ha több feladatot engedne át nekik. Ez különösen fontos felismerés egy növekedés előtt álló kisvállalkozásban: ami az induláskor erősség – hogy a vezető mindenhol jelen van és mindent megold –, később maga válhat a fejlődés korlátjává.



Gallai Máté // Budakalász

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Rendszeresen érdemes megkeresni a következő növekedési korlátot.

Nem kell házon belül olyan képességet építeni, amelyhez jobb partner található.

Fontos meghatározni, mi az a tudás, amit nem házon belül maradjon.

A már eladott termékből is gyűjthető fejlesztési tudás.

Meg kell tanulni nemet mondani, még az innovációban is.

MIÉRT MŰKÖDIK

Ami ma erősség, a következő méretnél már nem feltétlenül elegendő.

Gyorsabban és kisebb tőkeigénnyel válhat skálázhatóvá a működés.

A kritikus know-how megtartása védi a hosszú távú versenyelőnyt.

A valós használat megmutatja, hol érdemes továbbfejleszteni a megoldást.

A fókuszált fejlesztés több értéket teremthet, mint minél több funkció beépítése.

> Mi százszor adtuk volna föl, és mindig azt gondoltam, hogy tudunk előre menekülni. Egy idő után ez a menekülés egyre stabilabbá válik, és inkább egy nagyon végiggondolt, stabil meneteléssé alakul át.

AMI ELINDÍT EGY VÁLLALKOZÁST, NEM BIZTOS, HOGY FEL IS SKÁLÁZZA

OKOS KÖZTÉRI ESZKÖZÖK FEJLESZTÉSE ÉS GYÁRTÁSA

A Kuube története egy egyszerű felismeréssel kezdődött: ha egy köztéri pad felületén napenergiát lehet termelni, miért ne használnák fel azt helyben? A telefontöltést hamarosan internetkapcsolat, távfelügyelet és különböző szenzorok követték. Az első termékeket Óbudán helyezték ki, majd 2020-ban önálló vállalkozás épült a fejlesztés köré. Ma a Kuube termékei Magyarország mellett Európában, Ázsiában, Afrikában és Észak-Amerikában is jelen vannak.

Az első években szinte kizárólag a termékre koncentráltak. Gallai Máté megfogalmazása szerint „fejlesztettünk, fejlesztettünk, fejlesztettünk", egy ponton azonban fel kellett ismerniük, hogy a jó termék még nem üzleti modell. Ahhoz, hogy a fejlesztésből növekvő vállalkozás legyen, piacot, értékesítést, gyártási kapacitást és finanszírozást is kellett építeni.

A fordulópontot egy kockázatos nemzetközi lépés hozta. Komoly exporttapasztalat nélkül Thaiföldön mutatták be termékeiket, ahol felfigyelt rájuk a Foxconn. Az együttműködés révén az évi kezdeti 5–10, majd körülbelül 50 darabos saját gyártás helyett mintegy 1500 darabos kapacitás vált elérhetővé. Ahelyett, hogy éveken keresztül saját gyárat építettek volna, olyan partnerhez kapcsolódtak, amely már rendelkezett a növekedéshez szükséges képességgel.

Közben tudatosan eldöntötték azt is, mit nem adnak ki a kezükből. A Foxconn biztosítja a nagy gyártási kapacitást és mérnöki támogatást, de a termékfejlesztés és a kritikus know-how a Kuube-nál maradt. A skálázás egyik legfontosabb vezetői kérdése ezért nem az, hogy mit szervezzünk ki, hanem hogy pontosan tudjuk-e, mely képességből származik a versenyelőnyünk, és azt képesek vagyunk-e megtartani.

A skálázás azonban nem váltotta fel az innovációt. A Kuube évekre előre tervezi fejlesztéseit, miközben a már piacon lévő termékeket is folyamatosan korszerűsíti. Egy közel hét éve működő eszköz elektronikája például ma is cserélhető, fejleszthető. Az innováció így nem egymást követő projektek sorozata, hanem állandó vállalati képesség: a következő fejlesztésnek már akkor helye van a tervben, amikor a jelenlegi termék még sikeres. Ahogy Gallai Máté fogalmaz: „Ez egy kényszer, de egy nagyon pozitív kényszer. Mi folyamatosan fejlesztünk: már tudjuk, mit fogunk csinálni 2027-ben és 2028-ban."

A piacra került termékeket sem tekintik lezárt fejlesztésnek. A kollégák rendszeresen meglátogatják és használat közben vizsgálják őket; a kezdeti években Gallai Máté maga évente mintegy 50 ezer kilométert autózott ezért. A már eladott termék így nem lezárt projekt, hanem információforrás a következő fejlesztéshez. A valós használatból érkező tapasztalat folyamatosan visszakerül a fejlesztési folyamatba.

Ez azért is fontos, mert egy új termékkategória létrehozása csak átmeneti előnyt jelent. A sikeres megoldásokat előbb-utóbb másolni kezdik. A Kuube válasza ezért nem pusztán a meglévő technológia védelme, hanem a fejlesztési előny folyamatos újrateremtése. Ehhez az is hozzátartozik, hogy közel tíz év tapasztalata után már tudatosabban mondanak nemet azokra az ötletekre, amelyek nem illeszkednek a termék alaplogikájához. Az innovációs képességhez nemcsak sok ötlet kell, hanem annak felismerése is, melyiket nem érdemes megvalósítani.

A Kuube történetének legerősebb tanulsága, hogy egy vállalkozás növekedésének minden szakaszában más lehet a szűk keresztmetszete. Először jó termék kellett, utána piac, majd gyártási kapacitás és finanszírozás, most pedig a nemzetközi skálázás és az innovációs előny megtartása a feladat. A vezetés dolga ezért nemcsak a növekedés ösztönzése, hanem annak folyamatos felismerése, mi akadályozza éppen a következő növekedési lépcsőt.



Sudár Balázs // Kaposvár

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A generáció- és vezetőváltás során a tudás továbbadására is érdemes tudatosan figyelni.

Hasznos lehet megérteni, hogy a vevő milyen irányba szeretne fejlődni a következő öt évben.

A vevői visszajelzések fontos alapot adhatnak a folyamatok fejlesztéséhez.

Érdemes már a koncepció kialakításának korai szakaszában bekapcsolódni a vevő munkájába.

A sikertelen kísérletek is értékes tapasztalatot adhatnak a további fejlesztésekhez.

MIÉRT MŰKÖDIK

A tulajdon átadása kevés, ha közben elveszik az évtizedek alatt felhalmozott szakmai tudás.

Így nem a mai megrendelésre, hanem a jövőbeni együttműködésre fejleszted a vállalkozást.

Az audit akkor teremt értéket, ha utána ténylegesen másképp működik a cég.

A korai mérnöki együttműködés magasabb hozzáadott értéket és erősebb partneri pozíciót teremt.

A dokumentált kudarc megakadályozza ugyanazon zsákutca ismételt bejárását.

> A folyamatos fejlesztés és a folyamatfejlesztés végtelen történet: soha nincs lezárt nap, minden nap lehet találni valami újat.

A BESZÁLLÍTÓBÓL FEJLESZTÉSI PARTNER

GÉPGYÁRTÁS

A Lakics Gépgyártó negyven év alatt vált exportorientált, nemzetközi piacon működő vállalattá. A cég fejlődésében kezdettől meghatározó volt az alapító személye és a gépgyártás iránti elkötelezettsége, amelyet a vállalatnál ma is a „szeretjük a vasat" gondolat fejez ki. A vállalkozás életében 2026 a megújulás éve: megújult stratégiával és koncentráltabb tulajdonosi szerkezettel, valamint megújult vezetői csapattal fejlődünk tovább. Ezek a változások nem jelentenek teljes irányváltást. A cél az, hogy a vállalat úgy újuljon meg, hogy közben megőrizze az elmúlt negyven évben felhalmozott tudást és értékeket. Ebben kiemelt szerepe van a tapasztalatok továbbadásának. A termékekhez, gépekhez és technológiákhoz kapcsolódó tudást a fiatalabb munkatársaknak is át kell adni. A Lakics ezért képzőhelyekkel működik együtt, tanulói programot tart fenn, és külön oktató támogatja az új munkavállalók és fiatalok beilleszkedését.

„Nagyon fontos, hogy a felépített tudásbázis, a termék-, technológia- és gépismeret megjelenjen a következő, fiatalabb generációnál is."

Egy negyvenéves vállalatnál ugyanakkor különösen nagy kockázat a korábbi működéshez való ragaszkodás. A Lakics ezért külső tanácsadókat is tudatosan bevon olyan területeken, ahol új szemléletre van szükség. A külső nézőpont segíthet megkérdőjelezni azt, amit a szervezet azért tekint természetesnek, mert tíz vagy húsz éve ugyanúgy csinálja. Nem arról van szó, hogy minden kérdésben külső tanácsadóra van szükség. Inkább azt kell felismerni, mikor ér el oda a vállalat, hogy a saját tapasztalata önmagában már nem elég a továbblépéshez.

A nemzetközi ipari piacon ma már önmagában a jó minőségű alkatrész sem elegendő. A professzionális vevők azt is nézik, mennyire fejlett a beszállító működése, hogyan kezeli a folyamatait, a fenntarthatóságot, a költségeket és a fejlesztéseket, illetve milyen hosszú távú tervei vannak. A Lakics ezért arra törekszik, hogy ne egyszerű beszállítóként, hanem a vevő kooperációs és fejlesztési partnereként legyen jelen.

„A vevő és a beszállító együttműködése jóval több egyszerű értékesítési kapcsolatnál, és nem az árajánlattal kezdődik." Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy már a koncepcióalkotás, a K+F és a gyárthatóság vizsgálatának szakaszában érdemes bekapcsolódni, és nemcsak a beszerzőkkel, hanem a mérnökökkel, technológusokkal és fejlesztőkkel is kapcsolatot építeni. Így a beszállító saját gyártási tudásával képes befolyásolni egy termék költségét és gyárthatóságát, vagyis magasabb hozzáadott értékű szereplővé és partnerré válik.

Ugyanez a szemlélet jelenik meg a vevői auditok kezelésében. Az észrevételeknél egyszerű, gyors lezárás helyett meg kell vizsgálni, milyen folyamatfejlesztés következhet belőlük. A Lakicsnál a vevői visszajelzés így külső kontrollból ingyenes fejlesztési inputtá válik.

Az innovációt sem kizárólag sikeres kísérletekben mérik. Ha egy új megoldásról bebizonyosodik, hogy nem működik, az is értékes eredmény, ha a tapasztalatot dokumentálják és felhasználják a következő próbálkozásban.

A fejlesztő szervezet nem attól innovatív, hogy mindig igaza van, hanem attól, hogy folyamatosan tanul.



Szabó György // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A munkatársaknál felhalmozott tudást érdemes a szervezet egészében hozzáférhetővé tenni.

Hiba esetén elsőként a folyamat működését célszerű megvizsgálni.

Minden feladatnak legyen felelőse.

A vezetési modellt a vállalat méretéhez és működéséhez érdemes igazítani.

A vállalati kultúrát folyamatosan érdemes formálni és finomhangolni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A növekedés nem épülhet arra, hogy néhány kulcsember mindent fejben tart.

A jó rendszer csökkenti a hibázás lehetőségét, és kevésbé teszi személyfüggővé a működést.

A világos felelősség és a megfelelő felhatalmazás gyorsítja a végrehajtást és csökkenti az egymásra várást.

Ami tíz embernél működik, száz embernél már a növekedés akadályává válhat.

Az értékeket nem elég leírni: képzéssel, vezetői példával és visszajelzéssel újra és újra meg kell erősíteni.

> A legtöbb megbánás abból adódik, amit nem csináltunk meg. Sokkal kevesebb abból, aminek nekifutottunk, még akkor is, ha nem sikerül.

A JÓ RENDSZER NEM ENGEDI HIBÁZNI AZ EMBERT

JOGI SZOLGÁLTATÁS, JOGVÉDELMI BIZTOSÍTÁS

A LegitiMo története egy néhány fős mikrovállalkozástól vezetett a professzionálisan szabályozott nagyvállalatig. Szabó György szerint a vállalat fejlődése három nagy korszakra osztható: az informális kisvállalati működésre, a folyamatok és rendszerek kiépítésének időszakára, majd a márkaváltással is összekapcsolódó, immár önálló magyar vállalatként történő továbbfejlődésre.

Ami egy kis szervezetben rendkívül hatékony, a növekedéssel könnyen a további fejlődés akadályává válhat. A LegitiMo első időszakában mindenki átlátta a vállalat működését. A létszám növekedésével azonban egyre gyakrabban merült fel, hogy mit hol kell rögzíteni, kihez tartozik egy feladat, milyen folyamatot kell követni. Ekkor vált fontossá, hogy a munkatársak fejében lévő tudás ne csak személyesen legyen elérhető, hanem a szervezet egészében is hozzáférhetővé váljon. Külső folyamatmenedzsment-szakértőket vontak be, képezték a munkatársakat, rögzítették a folyamatokat, majd dokumentumkezelő, workflow- és call center-rendszereket vezettek be. A változás nemcsak technológiai, hanem szemléletbeli fordulatot is jelentett. Korábban annak volt különleges értéke, aki sok mindent tudott és a fejében tartotta a működés részleteit. A következő fejlődési szinten azonban már olyan rendszerekre volt szükség, amelyek akkor is megbízhatóan működnek, ha a tudás nem egyetlen emberhez kötődik. A Lean és Kaizen szemléletből átvett egyik alapelv különösen meghatározóvá vált:

„Ha valami hiba következik be, akkor ott nem a munkatárs a hibás, hanem a rendszer, amely lehetővé teszi, hogy a munkatárs hibázzon."

Ez fontos szemléletváltás. A jó folyamat nem arra épít, hogy minden munkatárs minden pillanatban hibátlan legyen. Úgy kell kialakítani a működést, hogy a rendszer maga csökkentse a hibázás lehetőségét. A termelékenység növelésének egyik útja nem feltétlenül az, hogy még jobb embereket keresünk, hanem hogy jobb folyamatokat adunk a meglévő munkatársak kezébe.

A vállalat növekedésével a vezetési modellnek is változnia kellett. A kezdeti időszak Szabó György megfogalmazásában még „one man show" volt, ahol vezérigazgatóként kézi vezérléssel tudta irányítani a céget. Nagyobb méretnél azonban ez már nem működhetett. A LegitiMo több szervezési modellel is kísérletezett, és arra jutott, hogy náluk nem a minél több szereplőt összekapcsoló projektműködés hozza a legjobb eredményt, hanem az egyértelmű felelősség és az ehhez adott valódi felhatalmazás.

„Nagyon-nagyon tisztán és világosan meg kell fogalmazni egy adott feladatnál vagy projektnél, hogy ki a felelőse, ki az, aki végigviszi."

Ami kezdetben vezetői elvárás volt, idővel a mindennapi működés részévé vált. Ma már maguk a munkatársak kérdeznek rá egy értekezleten, ki a felelős, mi a határidő, kinek kell végigvinnie a feladatot. A szervezet akkor lép magasabb érettségi szintre, amikor a jó működést már nem kizárólag a vezető kényszeríti ki, hanem a munkatársak is igénylik egymástól.

A következő fejlődési szintet a digitalizáció és a mesterséges intelligencia jelenti. Az elmúlt három évben a LegitiMo nagyobb volumenű fejlesztéseket hajtott végre, mint az azt megelőző évtizedben, miközben a projektek átfutási ideje jelentősen csökkent. Ami korábban akár fél évig tartott, ma bizonyos esetekben néhány hét alatt megvalósítható. A mesterséges intelligenciában a vállalat különösen nagy lehetőséget lát a jogi területen, ugyanakkor szabályozott pénzügyi szolgáltatóként az adatbiztonsági és felügyeleti követelmények miatt a technológia bevezetése összetettebb feladat. A gyors technológiai alkalmazkodás önmagában nem elég. Olyan környezetre van szükség, ahol az innováció a biztonsági és szabályozási követelmények mellett is megbízhatóan működik.

Szabó György ugyanakkor a vállalkozás sikerének alapját nem a rendszerekben vagy a technológiában, hanem a vállalkozói hozzáállásban látja. Saját pályájára visszatekintve azt tanácsolja a fiatal vállalkozóknak, hogy találjanak olyan ügyet, amelyben valóban hisznek, legyenek energikusak és merjenek kockázatot vállalni. A professzionális szervezet felépítése fontos, de ehhez először szükség van arra az ambícióra, amely elindítja a vállalkozást.



Vereb Imre // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Új ügyfélkérdések és problémák megoldásai segíthetik a fejlődést.

Érdemes egy lépéssel az ügyfél előtt járni és arra is készülni, amit még nem is kért.

Sokat segít a stabil külső szakértői partnerhálózat.

A komplex szolgáltatást az ügyfél terheinek csökkentésére érdemes építeni.

Ne akarjuk átugrani a növekedés lépcsőfokait.

MIÉRT MŰKÖDIK

Ezekből természetes módon épülhetnek új, fizetőképes szolgáltatások.

Váratlan helyzetben gyorsabb megoldást és nagyobb ügyfélbizalmat ad a felkészültség.

Projektalapú működésnél rugalmasan növelhető a kapacitás nagy fix költség nélkül.

Kevesebb koordinációs pont egyszerűbb és biztonságosabb megvalósítást jelent.

Minden új méretszinthez tapasztalatnak, szervezetnek és tudásnak is társulnia kell.

> Türelem rózsát terem. Nem szabad siettetni a folyamatokat. A húszéves fejlődési út tapasztalata alapján a tartós építkezéshez a fokozatosság, az alázat, a maximális figyelem és az ügyfélközpontúság szükséges.

LÉPCSŐRŐL LÉPCSŐRE A DJ-PULTTÓL A KOMPLEX RENDEZVÉNYEKIG

RENDEZVÉNYTECHNIKA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS

A Level Up Event története egy hobbival kezdődött. Vereb Imre mintegy húsz éve DJ-ként indult vidéki klubokban. A zenélésből először esküvők, majd céges rendezvények, csapatépítők és konferenciák következtek. A vállalkozás lényegében együtt fejlődött az ügyfelek igényeivel: minden újabb feladat egy következő szolgáltatás és kompetencia kiépítésének lehetőségét jelentette. Mára az egykori „szerelemprojekt" nemcsak az alapítónak, hanem számos partnernek és alvállalkozónak is munkát ad.

A növekedés egyik kulcsa éppen ez a problémákra épülő fejlődés volt. Egy rendezvényen ritkán csak arra van szükség, amit eredetileg megrendeltek: a hangtechnika mellé világítás, színpad, vizuáltechnika vagy éppen egy váratlan helyzet gyors megoldása is kellhet. A Level Up ezért fokozatosan olyan szolgáltatási portfóliót épített, amely egyre nagyobb részét képes lefedni egy rendezvény teljes technikai megvalósításának. Nem új szolgáltatásokat kerestek, amelyekre majd megpróbálnak vevőt találni, hanem a meglévő ügyfelek problémáiból építették fel az új szolgáltatásokat.

Ehhez azonban többre van szükség egy jó eszközparknál. A cég működésének egyik fontos eleme az előre gondolkodás: nemcsak arra készülnek fel, amit az ügyfél kért, hanem arra is, ami a rendezvény során problémaként felmerülhet. Ehhez különböző szakterületek – hang-, fény- és vizuáltechnika – specialistáiból álló csapatot és kiterjedt partneri hálózatot építettek. A jó szolgáltató értéke akkor mutatkozik meg, amikor valami nem a terv szerint történik, az ügyfél ebből mégsem érzékel szinte semmit.

A Level Up növekedését nem elsősorban klasszikus marketing hajtotta. Bár használnak Google-hirdetéseket és közösségi médiát is, a legerősebb ügyfélszerző csatorna továbbra is az ajánlás. Egy rendezvény egyben referencia is: a helyszín, a résztvevők és a megrendelő közvetlenül látják, hogyan dolgozik a csapat. A rugalmasság, a jó hangulat és a megoldásközpontúság így közvetlenül teremthet új üzletet. A szolgáltató vállalkozásoknál maga a teljesítés az egyik legerősebb marketingeszköz.

Fontos felismerés, hogy a technikai eszközök önmagukban kevésbé jelentenek tartós versenyelőnyt. Hangfalat, lámpát vagy más rendezvénytechnikai eszközt több piaci szereplő is tud biztosítani. A Level Up ezért a szakmai precizitásra, a maximalizmusra, az új technológiák követésére és mindenekelőtt az emberi tényezőre épít. Ahogy Vereb Imre fogalmaz, „a legeslegfontosabb tényező az egészben maga a humán erőforrás". A különbséget és versenyelőnyt végül az teremti meg, hogy hogyan dolgozik együtt a csapat az ügyféllel, és milyen gyorsan képes reagálni a váratlan helyzetekre.

A komplexitás az ügyfél oldalán komoly értéket teremt. Esküvőknél egy kézben lehet a ceremóniamester, a DJ, a hang- és fénytechnika koordinációja, vállalati rendezvényeknél pedig a LED-faltól és színpadtechnikától a mikrofonokon és projektorokon át akár a moderátorig terjedhet a szolgáltatás. Ez különösen azoknál a cégeknél fontos, ahol nincs saját rendezvényszervező, és a feladat egy marketingesre vagy asszisztensre hárul. A komplex szolgáltatás valódi előnye ilyenkor az, hogy az ügyfélnek kevesebb szereplőt kell koordinálnia és kevesebb problémát kell saját magának megoldania.

A Level Up története ugyanakkor nem a gyors növekedés receptje. Vereb Imre kifejezetten azt vallja, hogy a fejlődés egyes szintjeit nem érdemes átugrani. A kisebb feladatok során megszerzett tapasztalat készíti fel a vállalkozót arra, hogy később már egy sokkal összetettebb projektet is biztonsággal vállaljon el. A növekedés attól fenntartható, hogy a cég tudása felnő minden következő méretlépcsőhöz.



Dr. Tóth Zoltán // Lipót

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A növekedést korlátozó külső függőségeket érdemes tudatosan csökkenteni.

A vállalkozás növekedésével párhuzamosan a szervezetet és a vezetési rendszert is fejleszteni kell.

A versenytársak helyett elsősorban a vásárlói igényekre érdemes figyelni.

Az automatizációt ott érdemes alkalmazni, ahol valódi értéket teremt, és érdemi időmegtakarítást hoz.

A vezetői példamutatás fontos szerepet játszik abban, hogy a fejlődés a szervezet egészében elvárássá váljon.

MIÉRT MŰKÖDIK

Saját értékesítési csatorna vagy közvetlenebb vevőkapcsolat nagyobb kontrollt adhat a piaci jelenlét felett.

A régi vezetési modell egy bizonyos méret fölött maga válhat a növekedés akadályává.

A tartós versenyelőny alapja nem a másolás, hanem a változó vevői igények gyorsabb felismerése és kielégítése.

A standardizálás növeli a kiszámíthatóságot, miközben a megkülönböztető emberi tudás megőrizhető.

Az új technológiák és munkamódszerek akkor épülnek be igazán, ha a vezetés maga is használja és támogatja őket.

> A stagnálás már azt jelenti, hogy kezdünk alulmaradni.
> A verseny megköveteli, hogy folyamatos fejlődésben legyünk.

A NÖVEKEDÉSHEZ ELŐBB SZERVEZETET KELL ÉPÍTENI

SÜTŐIPAR, FRANCHISE-KERESKEDELEM

A Lipóti Pékség története 1992-ben egy négyfős vállalkozással indult, amely az első tíz évben alig növekedett. Az igazi fordulatot az üzleti modell megváltoztatása hozta. A vállalkozás addig kisebb boltoknak és élelmiszerláncoknak szállított, így erősen függött attól, meddig maradhat beszállító, és milyen áron tud értékesíteni. Ezt a kiszolgáltatottságot saját szakbolt-hálózat kialakításával oldották meg. 2006-ban megnyílt az első Lipóti mintabolt, mára pedig mintegy 340 üzlet működik a hálózatban.

A vállalkozás számára fontos felismerés volt, hogy nem érdemes más szereplőktől függővé tenni a növekedést. A saját üzlethálózattal közvetlenebb kapcsolatot tudtak kialakítani a vásárlókkal, és nagyobb kontrollt szereztek az értékesítés felett. A Lipóti nemcsak a termelést bővítette, hanem azt is átalakította, hogyan jut el a termék a fogyasztóhoz. A franchise-modell pedig lehetővé tette a gyorsabb terjeszkedést úgy, hogy nem minden új üzlet teljes beruházási és működési kockázatát a vállalkozás viselte.

A több száz üzletből és több mint 1600 munkatársból álló rendszer azonban már nem vezethető ugyanúgy, mint egy néhány fős családi vállalkozás. Tóth Zoltán szerint ekkora méretnél a szervezetfejlesztés nem választható lehetőség, hanem a működés feltétele. Minden területnek saját szakemberekre, vezetésre, célokra és fejlődési képességre van szüksége. A növekedés egyik leggyakoribb korlátja ugyanis nem a piac vagy a technológia, hanem az, hogy a szervezet nem fejlődik együtt a vállalkozás méretével.

„A vezető legfontosabb eredménye egy jól működő, hatékony szervezet." Ez egyben a delegálás logikáját is megváltoztatja. A vezető feladata nem az, hogy minden területen ő rendelkezzen a legtöbb tudással, hanem hogy olyan szakembergárdát építsen maga köré, amely megfelelő információval készíti elő a döntéseket. A döntés joga és felelőssége a vezetőé marad, de egy komplex vállalkozásban csak többféle szakmai nézőpontból lehet megfelelő döntést hozni.

A Lipóti több területen piacvezető, mégsem elsősorban a versenytársakat figyeli, hanem a vásárlói igényeket. A boltokból érkező közvetlen visszajelzéseket belső elemzésekkel, szükség esetén pedig külső piackutatással egészítik ki. Ezek alapján alakítják a kínálatot, és jelölik ki a fejlesztési irányokat. „Mi nem a többieket nézzük, hanem a vásárlóinkat." Az innovációt sem korlátozzák a termékfejlesztésre. Tóth Zoltán szerint már a stagnálás is hátrányt jelent, ezért folyamatosan keresik a fejlődés lehetőségét a termékekben, a gyártástechnológiában, a szervezetben, a szolgáltatásokban és a belső munkafolyamatokban is. Így az innováció nem egyetlen terület feladata, hanem a mindennapi működés része.

A növekedés közben ugyanakkor meg kellett oldani egy klasszikus termelékenységi dilemmát is. Hogyan lehet nagy mennyiségben azonos minőséget előállítani anélkül, hogy eltűnne a termék kézműves jellege? A Lipóti ezért nem választott az automatizálás és a kézműves gyártás között, hanem kombinálta a kettőt. A központi üzemben robottechnológia biztosítja bizonyos termékek állandó minőségét, miközben más üzemekben továbbra is jelentős szerepe van a kézműves előállításnak. Nem mindent kell automatizálni, ott érdemes standardizálni, ahol a kiszámíthatóság értéket teremt, és meg kell őrizni az emberi tudást ott, ahol az adja a termék megkülönböztető erejét.

A digitalizáció és a mesterséges intelligencia bevezetésénél ugyanez a nyitottság jelenik meg. A vezetés feladata nem csupán engedélyezni az új eszközöket, hanem példát mutatni a használatukban. A mesterséges intelligenciát már levelezésre, adatkeresésre, elemzésekre és összehasonlításokra is használják.

A technológiai fejlődés mellett azonban az emberi oldal marad a szervezet egyik legfontosabb pillére. A Lipóti nagy hangsúlyt helyez a megfelelő szakemberek kiválasztására, megtartására és arra, hogy a vállalati és egyéni célok összeilleszthetők legyenek. Tóth Zoltán megfogalmazásában Magyarországon van jó munkaerő, „csak meg kell keresni, és meg kell fizetni."

Egy nagy szervezet tartós működését nem lehet folyamatos fluktuációra építeni.

A Lipóti növekedésével a vezetés szerepe is folyamatosan átalakult. Ami négy embernél még személyes irányítással jól működött, 1600 főnél már világos folyamatokat, önálló vezetőket és professzionális szervezetet igényel.

A vezető feladata így egyre kevésbé az operatív munkavégzés, és egyre inkább egy olyan szervezet felépítése, amely nélküle is megbízhatóan működik.



Hajnal Zsolt // Kecskemét

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Időben építs vezetői szinteket.

Ha delegálsz, valóban engedd el.

Digitalizáld a teljes folyamatot.

Ne támogatásra építs beruházást.

A hibát gyorsan és korrektül oldd meg.

MIÉRT MŰKÖDIK

A növekedés nem marad az alapító kapacitásának foglya.

A felelősséghez döntési jogkörnek is társulnia kell.

Nemcsak az adminisztrációt, hanem a működés hatékonyságát is javítja.

A fejlesztést az üzleti szükségletnek kell indokolnia.

A problémakezelés hosszú távú ügyfélbizalmat épít.

> Tűzzünk ki magunk elé egy elérhető célt, és a kollégáinkkal együtt haladjunk a megvalósítása felé. Merjünk álmodni és előremenni.

SZAKEMBERBŐL VÁLLALAT-VEZETŐ: SZERVEZETI ÉS TECHNOLÓGIAI EVOLÚCIÓ

LAKOSSÁGI ÉPÜLETEK ÉS IPARI LÉTESÍTMÉNYEK LEVEGŐKOMFORTJA

Egy vállalkozás növekedése során elkerülhetetlenül elérkezik arra a pontra, amikor a továbblépés záloga már nem az alapító személyes kapacitásában, hanem a rendszerszintű működésben rejlik. A kecskeméti Logall Kft. példája hűen szemlélteti, hogyan válhat egy egyszemélyes kezdeményezésből napjainkra 35 főt foglalkoztató, stabil és innovatív épületgépészeti vállalat.

Az épületgépészeti rendszerek, valamint a klíma- és légtechnikai megoldások tervezésével, kivitelezésével és üzemeltetésével foglalkozó Logall Kft. 2001-ben alakult korlátolt felelősségű társasággá.

A dinamikus létszámbővülés és a piaci volumen növekedése azonban hamarosan új irányítási struktúrát követelt meg. A korábbi, centralizált működési modellek elérték határaikat, így a fenntartható fejlődés érdekében elengedhetetlenné vált a szervezeti felépítés újragondolása.

A vállalatirányítási evolúció egyik legkritikusabb lépése a feladatok és a felelősség tényleges megosztása volt. A Logall Kft. alapító vezetője a kivitelezés, a pénzügy és a szervizágazat élére önálló vezetőket nevezett ki, amellet, hogy a fejlesztési területek is külön irányítást kaptak Ez a folyamat nem csupán a feladatok kiosztását jelentette, hanem valódi döntési jogkörök és autonómia biztosítását is.

A strukturális átalakítás eredményeként a társaság működése ma már jelentős mértékben független az alapító állandó személyes jelenlététől és egyéni kapcsolatrendszerétől. Ez a stabilitás tette lehetővé, hogy a cég olyan magas presztízsű megrendelői körökben is helytálljon, amelyek elérése a negyedszázaddal ezelőtti induláskor még nem volt reális célkitűzés.

A Logall Kft. versenyképességének másik kulcspillére a kezdetektől fogva tudatosan alkalmazott digitalizáció. A vállalat a szektorban az elsők között vezetett be integrált vállalatirányítási rendszert, szerviztevékenysége pedig napjainkra teljesen papírmentessé vált, jelentősen növelve az operatív hatékonyságot és az átláthatóságot.

A cég jelenleg egy új, modernebb ERP-rendszer bevezetését készíti elő. A menedzsment stratégiai szemléletét mutatja, hogy a fejlesztést a külső pályázati források meglététől függetlenül is végrehajtják. Ez a megközelítés egyértelmű piaci üzenetet hordoz: a hatékonyságnövelő és jövőbe mutató beruházások létjogosultságát a valós üzleti szükségleteknek, nem pedig a támogatási rendszereknek kell indokolniuk.

A technológiai innováció következő szintjét a mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása jelenti. Az adminisztratív, pénzügyi és marketingfolyamatok támogatása mellett a vállalat hosszabb távon a mérnöki tervezésben, a prediktív karbantartásban, valamint az adatalapú hibafeltárásban tervezi az AI-megoldások teljes körű integrációját, közvetlenül javítva ezzel a mérnöki munka minőségét.

Ezzel párhuzamosan a klímaváltozás és a szigorodó környezetvédelmi szabályozások új kihívások elé állítják az iparágat. A hűtési és légtechnikai megoldások iránti növekvő piaci igényt a Logall Kft. nem kényszerként, hanem a zöld átállás által kínált növekedési lehetőségként kezeli, folyamatosan megújítva technológiai portfólióját.

A Logall Kft. sikertörténete megerősíti, hogy a szintlépéshez elengedhetetlen a vezetési szintek időben történő kialakítása, a digitalizáció és a folyamatos technológiai adaptáció.



Lukács Zoltán // Szombathely

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A szakemberek idejét érdemes elsősorban valóban szakmai feladatokra fordítani.

A digitális ügyfél- és eszköztörténet átláthatóbbá teheti a működést és a kiszolgálást.

A növekedéshez nem feltétlenül szükséges minden feladatot saját létszámmal lefedni.

A hiányzó kompetenciák külső szakértők bevonásával is pótolhatók.

MIÉRT MŰKÖDIK

Több idő marad az értékteremtő munkára, és ugyanazzal a szakemberállománnyal nagyobb kapacitás érhető el.

Gyorsabb a diagnózis, kevesebb az információs hiba, kiszámíthatóbb az ügyfélkiszolgálás.

Egy jól működő technológia vagy üzleti modell partnerhálózaton keresztül is skálázható.

A vállalkozásnak nem kell minden tudást saját szervezeten belül felépítenie.

> Mi nem próbálkozunk, hanem megoldjuk a feladatot. Szerintem ez a hozzáállás az egyik kulcs.

AMIKOR NEM AZ ÜGYFÉL JELZI A HIBÁT, HANEM A RENDSZER

ÉPÜLETGÉPÉSZETI SZERVIZ ÉS DIGITÁLIS SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS

Az LV Smart 2008-ban két egyéni vállalkozó együttműködésével indult. Ahogy bővült az ügyfélkör és egyre több lett a feladat, ez a működési forma néhány év alatt szűknek bizonyult, ezért 2016-ban létrehozták az LV Smart Kft.-t. A további növekedést már nem pusztán létszámbővítéssel akarták kezelni, hanem a működés átalakításával is. 2017-ben ERP- és CRM-rendszert vezettek be, később pedig QR-kódos ügyfél- és berendezésazonosítást alakítottak ki.

A QR-kód mögött ma már egy helyen elérhetők a készülék és az ügyfél legfontosabb adatai, valamint a korábbi szervizelések is. Az ügyfél akár hétvégén is digitálisan jelezheti a hibát, a rendszer automatikusan munkalapot készít, a helyszínre érkező szakember pedig már pontos információkkal és előzményekkel rendelkezik. Így a korábbi, sokszor hiányos telefonos egyeztetés helyett gyorsabb és átláthatóbb lett a hibabejelentés és a szervizelés folyamata.

A vállalkozás következő fejlesztése ennél is tovább megy. A jelenleg tesztelés alatt álló rendszer célja, hogy a kazánok, hőszivattyúk és más berendezések saját működési adataikat továbbítsák a szerviznek. A jövőkép szerint így már nem az ügyfél telefonál azért, mert nincs fűtés vagy meleg víz, hanem a szolgáltató észleli a problémát, és ő keresi meg az ügyfelet a javítás lehetőségével. A megoldást először prémium szolgáltatásként vezetnék be, majd partneri modellen keresztül országosan, később akár nemzetközileg is skáláznák.

A digitalizáció mögött esetükben nagyon konkrét termelékenységi gondolkodás áll. Az épületgépészeti szakemberek megtalálása és megtartása komoly kihívás, ezért a cég arra törekszik, hogy a drága és nehezen pótolható szakember munkaidejéből minél kevesebbet vigyen el az adminisztráció és az ügyfélszervezés. Az ügyféllel az iroda tartja a kapcsolatot, a szerelőnek csak közvetlenül az érkezés előtt kell telefonálnia. A háttérben minden úgy van megszervezve, hogy a szakember a helyszínen már a javításra tudjon koncentrálni. Ehhez az iroda, a digitális azonosítás, a megfelelően felszerelt autó, az alkatrészek és a műszaki támogatás egyaránt hozzájárulnak.

Az LV Smart az országos terjeszkedést sem kizárólag saját létszámának jelentős bővítésével képzeli el. A fejlesztett technológiát más épületgépészeti szervizek számára is elérhetővé tennék, így helyi partnereken keresztül lehetne országos szolgáltatási hálózatot kialakítani. A vállalkozás ezzel lényegében saját működési tudását és technológiáját tenné elérhetőbbé.

A növekedéshez azonban Lukács Zoltán szerint azt is fel kell ismerni, mikor fogy el a tulajdonosok saját tudása. Marketingben és szervezetfejlesztésben már külső szakembereket vonnak be, mert egy bizonyos vállalati méret felett nem érdemes minden kompetenciát házon belül tartani. Ugyanilyen fontosnak tartja, hogy a fejlődés ne váljon öncélú állandó rohanássá. Egy vállalkozás életében szükség van olyan „platókra” is, amikor a szervezetnek van ideje befogadni és megszilárdítani a korábbi fejlesztéseket.

Az LV Smart példája azt mutatja, hogy a termelékenység növelése nem feltétlenül azt jelenti, hogy ugyanazt a munkát gyorsabban kell elvégezni. Sokszor nagyobb eredményt hoz annak újragondolása, hogy melyik feladatot kinek – vagy éppen minek – kell elvégeznie. Ha az adminisztrációt átveszi az iroda, az azonosítást a digitális rendszer, a diagnosztika egy részét pedig idővel maga a berendezés, akkor a szűkös szakember-kapacitás arra fordítható, ami valóban értéket teremt.



Szinak Gábor // Tata

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Az új szolgáltatásokat érdemes a meglévő ügyfelek valós igényeire építeni.

A munkák minőségénél érdemes ugyanazt a mércét alkalmazni, mintha saját célra készülnének.

A rugalmas működést érdemes egyértelmű és következetes ügyfélkommunikációval kiegészíteni.

A szakember-utánpótlást érdemes saját képzéssel és utánpótlás-neveléssel is támogatni.

A vállalkozói életpálya későbbi szakaszára is fontos előre megtervezni a tulajdonos és a vállalkozás jövőjét.

MIÉRT MŰKÖDIK

A karosszériajavítás és később az autószerviz olyan keresletre épült, amelyet a vállalkozás már saját ügyfélkörében érzékelt.

Egyszerű, minden munkatárs számára érthető minőségi mércét teremt, és erősítheti az ügyfélbizalmat.

A prioritások átrendezése akkor nem rombolja a kapcsolatokat, ha az érintett ügyfél előre tudja, mire számíthat.

A duális képzés hosszabb távon saját utánpótlási csatornát teremthet a nehezen betölthető szakmákban.

A felépített vagyon és tudás megfelelő struktúrában a tulajdonos aktív szerepének csökkenése után is értéket teremthet.

> Azért vannak céljaim, hogy meg tudjam élni az álmaim.

MINDEN MUNKÁT ÚGY KELL ELVÉGEZNI, MINTHA A SAJÁTUNK LENNE

AUTÓÜVEG-JAVÍTÁS, KAROSSZÉRIAJAVÍTÁS ÉS AUTÓSZERVIZ

Az M1 Szerviz Tata Kft. egy váratlan élethelyzetből indult, miután Szinak Gábor egy súlyos motorbaleset miatt kénytelen volt feladni korábbi munkáját. Az ötlet akkor született meg, amikor saját autóján három kőfelverődést kellett megjavíttatnia. A műveletet látva arra jutott, hogy ezt a munkát ő maga egy kézzel is el tudná végezni. 2006-ban ezért egy bérelt parkolóban, egyedül kezdett szélvédőjavítással foglalkozni. Húsz év alatt innen jutott el odáig, hogy ma már saját telephelyen, komoly eszközparkkal és nyolcfős csapattal működteti a vállalkozást.

A növekedés lépésről lépésre, mindig a már meglévő keresletre építve történt. 2008-ban bérelt műhelybe költözött, és felvette első munkatársát, 2009-ben pedig már ketten dolgoztak mellette. 2014 körül következett az első igazán nagy beruházás, amikor saját csarnokot épített a Tatai Ipari Parkban, és a szélvédőjavítás mellé beemelte a karosszériajavítást is.

A fejlesztés után az árbevétel megduplázódott. A bővülő ügyfélkör és a flottás megrendelések újabb igényeket hoztak, ezért 2018-ban háromállásos autószervizzel bővítették a vállalkozást. A különböző szolgáltatások így fokozatosan egymásra épültek, és egyre teljesebb kiszolgálást tettek lehetővé.

Szinak Gábor vállalkozói tapasztalat nélkül indult, és menet közben tanulta meg, hogyan kell céget építeni. Kezdettől arra törekedett, hogy ne egyszerűen elutasítsa a nehezebb helyzeteket, hanem megoldást keressen rájuk. Minden javítást úgy végzett, mintha a saját autóján dolgozna, és ma ugyanezt a hozzáállást várja el a munkatársaitól is. Ez különösen sokat számít a flottapartnerek kiszolgálásánál. Ha egy partnernek sürgős problémája adódik, a műhely képes átszervezni a napi munkát, miközben a lakossági ügyfeleket előre tájékoztatják az esetleges csúszásról. Szinak Gábor tapasztalata szerint ezen a területen a megbízható minőség és a rugalmas ügyintézés sokszor fontosabb, mint önmagában az ár. „Mindig van olcsóbb, de én azt tartom, hogy nem mindig az a legjobb."

A vállalkozás növekedését tudatos beruházások is végigkísérték. A saját telephely és a műhelybővítések finanszírozásához kedvezményes konstrukciókat is igénybe vettek. Ezek lehetővé tették, hogy olyan fejlesztéseket hajtsanak végre, amelyek önerőből nagyobb kockázatot jelentettek volna. Az energiahatékonyság területén is beruháztak. Egy a 2020-as évek elején megvalósított energetikai fejlesztés eredményeként az elmúlt öt évben gyakorlatilag nullára tudták csökkenteni a villamosenergia-számlát.

A növekedés egyik korlátja ugyanakkor egyre kevésbé a piac vagy a technológia, és egyre inkább a megfelelő szakember megtalálása és kinevelése. Az M1 Szerviz Tata Kft. több mint tíz éve vesz részt duális képzésben, mert a vállalkozás számára is világos, hogy a szakember-utánpótlást nem lehet kizárólag a munkaerőpiacról megoldani. Szinak Gábor a következő 10–15 év egyik legnagyobb kockázatának azt tartja, hogy a tapasztalt szakembereket egyre nehezebb lesz megfelelően képzett fiatalokkal pótolni.

A cég húszéves történetének talán legfontosabb üzenete mégis az, hogy nem minden vállalkozásnak kell folyamatosan növekednie. Szinak Gábor ma már tudatosan készül arra, hogy pár éven belül visszavonuljon, és tulajdonosi minőségben legyen jelen. Legutóbbi nagyobb beruházásként egy 650 négyzetméteres magasraktárt épített, amelyet bérbe kíván adni, így a vállalkozói évek alatt felépített vagyonból egy kevésbé aktív, kiszámíthatóbb bevételi lábat hoz létre. Ez a történet azért is érdekes, mert a vállalkozói siker itt nem a cég méretével mérhető. Egy kényszerhelyzetből induló tevékenységből húsz év alatt stabil vállalkozás, ügyfélkör, infrastruktúra és olyan vagyon épült fel, amely már a tulajdonos következő életszakaszát is megalapozhatja.



Zoltai Judit // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Ha hiányzik egy üzleti kompetencia, vonjunk be külső szakembert.

Merjünk korán kilépni a nemzetközi piacra.

Az egyedi termék mellé építsünk megbízható szolgáltatást.

Ne csak a sikeres termékeink védelmére építsünk, hanem folyamatosan teremtsünk újat.

Maradjunk láthatók és elérhetők piacunkon.

MIÉRT MŰKÖDIK

Nem kell mindenhez értenie a tulajdonosnak.

Gyors visszajelzést kaphatunk arról, valóban versenyképes-e a termékünk.

Nemzetközi piacon a minőség mellett a kiszámíthatóság is alapelvárás.

A nehezen másolható képesség maga a folyamatos innováció.

A tartós nemzetközi jelenlét folyamatos kapcsolatépítést igényel.

> Bátornak lenni nem azt jelenti, hogy vakmerő vagy. De ha valamiben hiszel, és azt látod, hogy az a jó irány, akkor meg kell csinálni.

CSAK ELŐRE LEHET MENEKÜLNI

DESIGNVILÁGÍTÁS, EGYEDI LÁMPATERVEZÉS ÉS -GYÁRTÁS

A Manooi története fordítva kezdődött, mint sok más vállalkozásé. Nem egy üzleti ötlethez kerestek terméket és tervezőket, hanem két alkotó – Zoltai Judit porcelántervező művész és építész-belsőépítész férje – meglévő kreatív tudására kellett felépíteni a vállalkozást. A gazdasági, jogi és pénzügyi területeken ezért már korán külső szakemberek segítségét vették igénybe. Húsz év tapasztalata alapján ma is két párhuzamos világban gondolkodnak: kellenek tervek, célok és üzleti tudatosság, de közben meg kell őrizni azt az alkotói szabadságot, amelyből maga a termék értéke megszületik.

A 2006-ban alapított vállalkozás igazi fordulópontját a nemzetközi piacra lépés hozta. 2009-ben, a gazdasági válság közepén jelentkeztek a világ egyik legfontosabb világítástechnikai kiállítására, a milánói Eurolucéra. Magyarországon nem találtak olyan céget, amelytől megtanulhatták volna, hogyan kell egy designterméket nemzetközi piacra vinni. Az első vásárt pedig teljes egészében kölcsönből finanszírozták. Hatvannégy nappal a rendezvény előtt kapták meg az engedélyt a részvételre. „Amikor egyszer zöld lámpát kapsz, akkor csak előre mehetsz." A vásár végül nemcsak kapcsolatokat hozott – mintegy 1200 névjegyet gyűjtöttek –, hanem azt a felismerést is, hogy termékeik nemzetközi szinten is versenyképesek.

Ma értékesítésük 90–95 százaléka külföldön történik. Tapasztalatuk szerint a tartós nemzetközi jelenlét egyik kulcsa az egyediség. Még a standard termékeket is az adott térhez és ügyfélhez igazítják, miközben munkáik jelentős része teljesen egyedi fejlesztés. Egy-egy különleges világítótest megtervezése, legyártása és helyszíni installációja akár egy évig is eltarthat.

A termék mellett ezért legalább ennyire fontos a hozzá kapcsolódó szolgáltatás: nemzetközi piacon a kreativitás csak megbízhatósággal, pontos teljesítéssel és megfelelő támogatással együtt válik üzletté.

Az egyediség ugyanakkor sajátos cégépítési kihívást teremt. A vállalkozás ma már stabil csapattal és kialakult folyamatokkal működik, de a kreatív magot továbbra is a két alapító képviseli. Ha túlságosan hátralépnének, a vállalkozásból éppen az veszne el, ami megkülönbözteti a versenytársaktól: az új formák és kollekciók folyamatos létrehozása. Egy kreatív vállalkozásban ezért az egyik legnehezebb vezetői kérdés nem egyszerűen a feladatok delegálása, hanem az, hogyan válhat átadhatóvá a tulajdonos fejében lévő alkotói tudás.

A folyamatos megújulás egyben védekezési stratégia is egy olyan globális piacon, ahol a sikeres formákat gyorsan lemásolják. A Manooi válasza nem az, hogy visszahúzódik, hanem hogy újra és újra olyat alkot, ami korábban nem létezett. „Csak előre lehet menekülni" – mondja Zoltai Judit. A versenyelőny nem egyetlen sikeres termék megvédéséből, hanem abból származik, hogy a vállalkozás képes folyamatosan új értéket teremteni.

Ebben már a mesterséges intelligencia is segítséget jelent. A Manooi a tervezésben, vizualizációban, marketingben, fordításban és cégvezetési feladatokban egyaránt használ AI-eszközöket. A technológia azonban nem alkot helyettük – abban segít, hogy a tervező fejében megszületett gondolat gyorsabban és pontosabban váljon láthatóvá. Az AI itt nem helyettesíti a kreativitást, hanem megnöveli az alkotó mozgásterét.

Húsz év nemzetközi tapasztalat után a Manooi történetéből talán a bátorság és a fókusz rajzolódik ki a két legfontosabb vállalkozói tanulságként. Zoltai Judit hangsúlyozza, hogy a bátorság nem egyenlő a vakmerőséggel. Fel kell mérni a lehetőségeket, de ha megszületett a döntés, teljes erővel végig kell vinni. Ugyanilyen fontos a folyamatos jelenlét is. Egy nemzetközi márka nem engedheti meg magának, hogy hosszabb időre eltűnjön: láthatónak, elérhetőnek és aktívnak kell maradni, különben a piac gyorsan továbblép.



Mészáros Márk // Veszprém

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A marketinget érdemes mérhető befektetésként, nem pusztán költségként kezelni.

A kampányokat és a kínálatot célszerű vásárlói adatok alapján alakítani.

Az AI-t érdemes konkrét üzleti folyamatok támogatására bevezetni.

A vevő útját célszerű nemcsak az értékesítésig, hanem a teljes kiszolgálási folyamat végéig megtervezni.

Növekedéskor érdemes tisztázni a felelősségi köröket, miközben fontos megőrizni a gyors döntéshozatalt.

MIÉRT MŰKÖDIK

Könnyebben azonosítható, mely aktivitások támogatják ténylegesen az értékesítést és a növekedést.

Az ösztönös döntések mellett mérhető visszajelzést kapsz arról, mire reagál valóban a piac.

Kampánytervezésben, tartalomkészítésben vagy ügyfélszolgálaton kézzelfogható segítséget adhat.

Az egységes ügyfélélmény erősítheti a bizalmat és a hosszabb távú kapcsolatot.

A szervezet professzionálisabbá válhat anélkül, hogy elveszítené egy kisebb vállalkozás rugalmasságát.

> Elemezze a rendelkezésre álló adatokat, és minden esetben a vásárlóját tartsa szem előtt.

AMIKOR A MARKETING BEFEKTETÉSSÉ VÁLIK

BÚTOR KISKERESKEDELEM

A 2015-ben alapított Marking Studio Kft. a Marco Mobili bútoráruházat működteti, működésének középpontjában pedig kezdettől a vevőközpontúság áll. Ez náluk nemcsak az értékesítést jelenti: a vásárlót a tervezéstől egészen a bútor kiszállításáig végigkísérik, gyors reakcióra és személyes segítségre törekedve. Az elmúlt évek nehezebb piaci környezetében sem ezt az alapelvet változtatták meg, hanem azokat az eszközöket fejlesztették tovább, amelyekkel több vásárlót érhetnek el, és egyszerűbbé tehetik számukra a lakberendezési döntéseket.

A legnagyobb fordulatot a Covid időszaka hozta. A lezárások idején a vállalkozás elindította webshopját, és a korábbi helyi jelenlét mellé országos értékesítési lehetőséget épített. Ezzel párhuzamosan nem visszafogta, hanem erősítette marketingtevékenységét. „A vállalkozásunk számára a marketingköltség befektetés", fogalmaz Mészáros Márk, aki szerint éppen ez hozta el számukra a nagy áttörést a Covid alatt. A történet egyik fontos menedzsmenttanulsága, hogy a marketing akkor válik valódi növekedési eszközzé, ha nem egyszerű kiadásként, hanem mérhető üzleti befektetésként kezelik.

Ehhez mérés is társul. A cég folyamatosan figyeli, hogyan viselkednek a vásárlók a webshopban, milyen eredményt hoznak az egyes kampányok, majd ezekből az adatokból kiindulva alakítja a következő marketingaktivitásokat és a bemutatott termékkört. A mesterséges intelligenciát kampánytervezéshez, enteriőrképek készítéséhez és az ügyfélszolgálati folyamatok automatizálásához is használják. A technológia így nem önálló cél, hanem a vevőközpontú működés és az adatvezérelt döntéshozatal eszköze: az adat megmutatja, mi működik, az új technológia pedig segíthet gyorsabban reagálni rá.

A fejlődés a háttérkapacitásokban is megjelent: a vállalkozás egy 1000 négyzetméteres új raktárcsarnokot épített saját forrás és a Széchenyi Kártya Program hitelének segítségével. A tizenkét fős csapatban két ügyvezető, három értékesítő, négy marketinges, két ügyfélszolgálati munkatárs és egy raktáros munkatárs dolgozik. A tudatosan kialakított szakmai csapat stabilitását jelzi, hogy a munkatársak évek óta együtt dolgoznak. A családi vállalkozás növekedésénél pedig arra törekednek, hogy a felelősségi körök egyértelműek legyenek, közben megmaradjon a közvetlenség és a gyors döntéshozatal. A növekedéshez szükség van szervezettségre, de nem érdemes elveszíteni azt a rugalmasságot, amely egy kisebb vállalkozás természetes előnye.

A Marco Mobili gyakorlata így több, egymásra épülő elemből áll: vevőközpontúság, következetes marketing, mérés, technológiai nyitottság és tudatos szervezetépítés. Mészáros Márk vállalkozóknak szóló tanácsa ugyanezt a szemléletet foglalja össze: legyenek kitartóak, elemezzék a rendelkezésükre álló adatokat, és minden döntésnél a vásárlót tartsák szem előtt.



Pécskövi Tibor // Felsőlajos

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A növekedés valódi szűk keresztmetszetét érdemes időben azonosítani.

A kapacitásbővítés mellett új képességek kialakítása is fontos lehet.

A tulajdonos körül célszerű önálló vezetői réteget kialakítani.

A döntési szabadság erős controlling mellett működhet igazán jól.

Az AI az adatok értelmezésében és az előrejelzésben is hasznos támogatást adhat.

MIÉRT MŰKÖDIK

Megmutatja, hol akad el ténylegesen a vállalkozás további fejlődése.

Új piacokat és magasabb hozzáadott értékű termékeket nyithat meg.

A vállalkozás növekedése nem marad a tulajdonos személyes kapacitásának függvénye.

Egyszerre biztosít gyorsaságot, felelősséget és tulajdonosi kontrollt.

Gyorsabbá teheti a döntéseket, miközben a végső kontroll az embernél marad.

> A növekedéshez nem elegendő többet termelni vagy többet értékesíteni, időről időre magát a vállalatot is újra kell szervezni.

AMIKOR A NÖVEKEDÉSHEZ SAJÁT KÉZBE KELL VENNI A SZŰK KERESZTMETSZETET

ÉLELMISZERIPAR, ÜDÍTŐITAL-GYÁRTÁS

A Márka története jól mutatja, hogy egy vállalkozás fejlődésében időnként éppen az addig jól működő modell válik a továbblépés akadályává. Pécskövi Tibor és testvére hosszú éveken keresztül saját gyártóüzem nélkül építette a Márka brandet. Ők a receptúrával, marketinggel, értékesítéssel és logisztikával foglalkoztak, miközben a termékeket külső partnerekkel gyártatták. Ez a modell sokáig hatékonyan működött és lehetővé tette, hogy a vállalkozás jelentős saját gyártókapacitás nélkül is növekedjen.

Egy ponton azonban a bérgyártás már nem segítette, hanem inkább korlátozta a további fejlődést. A vállalkozás évi mintegy 30 millió palackos volumen mellett érte el azt a szintet, amikor a külső partner kapacitásgondjai és az ezekből adódó minőségi, illetve termelési nehézségek már a Márka fejlődését is visszafogták. Ekkor döntöttek úgy a tulajdonosok, hogy saját kézbe veszik a gyártást. Ennek eredményeként 2015-ben zöldmezős beruházás indult Felsőlajoson. A helyszínválasztást több minden indokolta: az ország központi fekvése kedvezett a logisztikának, a térség megfelelő munkaerőbázist kínált, a helyi vízkészlet pedig stabil és jó minőségű alapanyagot biztosított.

A Márka fejlődésének fontos eleme a folyamatos technológiai megújulás és a kapacitások tudatos diverzifikálása. A vállalkozás nem egyszerűen újabb és újabb azonos gyártósorokat épít. A három PET- és egy dobozos sor mellé most papírdobozos technológiát fejleszt, amely növényi alapú italok és magasabb hozzáadott értékű termékek előállítására is alkalmas lesz. A döntés mögött az a felismerés állt, hogy nem kizárólag azt a kapacitást érdemes tovább növelni, amelynek piaca már biztosított, hanem olyan új irányt is érdemes létrehozni, amely a vállalkozás következő növekedési lehetőségét teremtheti meg. A cég jelenleg mintegy 25 országba exportál, az új termékek pedig további külpiaci lehetőségeket nyithatnak.

A növekedés azonban nemcsak gépeket, hanem másfajta vezetői működést is igényelt. Egy bizonyos méret fölött a „one man show" már fókuszvesztést és túlterheltséget okoz. A Márkánál ezért tudatosan építették ki a középvezetői és menedzsmentréteget, részben olyan szakemberek bevonásával, akik nagyvállalati környezetből hozták magukkal a rendszerszemléletet és a vezetői tapasztalatot. A tulajdonosi kontroll helyét fokozatosan a bizalom, a döntési szabadság és az erős controlling egyensúlya vette át.

A hatékony működés további pillére az adatvezérelt döntéshozatal. A gyártósorok működéséről, az állásidőkről, az értékesítésről, a fedezetekről és a logisztikai költségekről folyamatosan keletkeznek adatok. A vállalkozás számára az adatok megszerzése nem jelent gondot, a gyors értelmezés és döntéssé alakítása viszont kihívás. Ebben egyre nagyobb szerepet kap a mesterséges intelligencia, ami az adatelemzés mellett a gyártási előrejelzésben, a készletgazdálkodásban és a marketingben is alkalmazható. A Márka tapasztalata ugyanakkor az, hogy az AI-nak a döntéshozót támogatnia kell, nem helyettesítenie. A végső következtetés és felelősség továbbra is az emberé.

A Márka történetének talán legerősebb üzenete, hogy a növekedéshez a vállalkozásnak időről időre újra kell építenie saját működését. Ami tíz főnél hatékony, az száz főnél már korlát lehet, ami 30 millió palacknál megfelelő gyártási modell, az 180 milliónál már nem működik. A technológia, a finanszírozás és az AI fontos eszközök, de a tulajdonos szerint a siker legfontosabb tényezője változatlanul az ember: azok a munkatársak és vezetők, akikre egy növekvő vállalkozást rá lehet bízni.

A fejlődés során ezért nemcsak a gyártási kapacitást bővítették, hanem a szervezetet és a döntéshozatalt is átalakították. Saját gyártást építettek ki, tudatosabb kapacitás- és készlettervezést vezettek be, egyre több döntést alapoznak adatokra, és vizsgálják a mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségeit is.

Ezzel párhuzamosan önálló vezetői felelősségi köröket és delegált döntési jogköröket alakítottak ki.



Dr. Kása István Zoltán // Békéscsaba

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes azonosítani, mely ügyfélproblémák átvállalásával lehet valódi segítséget nyújtani.

Az ügyfél számára teremtett értéket érdemes számszerűsíteni és láthatóvá tenni.

A belső együttműködést célszerű az ügyfélfolyamatokhoz igazítani.

Csak olyan KPI-ket érdemes megtartani, amelyek ténylegesen segítik a döntéshozatalt.

Szakemberhiány esetén az utánpótlás felépítésében is érdemes szerepet vállalni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A szolgáltatás nehezebben másolható versenyelőnyt teremthet, mint maga a termék.

A bizonyítható megtakarítás magasabb árrést is indokolhat.

Komplex szolgáltatáshoz több vállalati terület összehangolt működése szükséges.

A mérés önmagában nem javítja a működést, a vezetői reakció teremti az értéket.

A képzési rendszer támogatása hosszú távon saját munkaerőpiacot is teremt.

> Az alacsony hozzáadott értékű termékek gyártásában hosszú távon nincs túl sok fantázia. Megpróbálunk úgy bekapcsolódni az ellátási láncba, hogy abból egyértelműen haszna legyen a megrendelőnek.

NE CSAK TERMÉKET ADJ, VEGYÉL ÁT PROBLÉMÁT AZ ÜGYFÉLTŐL

CSOMAGOLÓIPAR

A Marzek Kner 150 éves nyomdaipari múlttal rendelkezik, ma pedig több mint 500 munkatárssal és közel 50 millió eurós árbevétellel van jelen az európai piacokon. Olyan iparágban működik, ahol a korszerű gyártástechnológia gyakorlatilag minden versenytárs számára elérhető. Emiatt önmagában egy új gép vagy modernebb technológia ritkán jelent tartós előnyt, a különbséget inkább az adja, hogy hogyan használja a vállalat a rendelkezésére álló eszközöket.

A Marzek Kner a termékei mellett azzal is igyekszik kitűnni, ahogyan kiszolgálja ügyfeleit. Olyan készletgazdálkodási rendszert alakított ki, amelyben már nem egyszerűen a beérkező megrendeléseket teljesíti. A partnerek megosztják gyártási terveiket, a cég pedig ezek alapján előre gondoskodik arról, hogy a szükséges csomagolóanyag a megfelelő időben és mennyiségben rendelkezésre álljon. Így a vállalat egyre szorosabban beépül ügyfelei működésébe, nem pusztán beszállítóként van jelen.

Ennek mindkét oldalon mérhető eredménye van. A vállalat számítása szerint a rendszer akár 30 százalékos költségmegtakarítást is jelenthet a megrendelőnek, miközben a Marzek Kner a piaci átlagnál magasabb árrést tud elérni. A szállítások 98 százaléka időben és megfelelő mennyiségben érkezik, a reklamációs arány pedig egy százalék alatt van. A magasabb árrés akkor fenntartható, ha mögötte az ügyfél számára is számszerűsíthető érték áll. Ehhez azonban a teljes szervezetnek együtt kell működnie. A beszerzésnek, termelésnek, kereskedelemnek, front office-nak, logisztikának és IT-nak egyetlen szolgáltatási rendszerként kell működnie.

A fejlesztés során ezért a vezetők saját területükön önálló döntési felelősséget kaptak. Komplex ügyfélértéket nem lehet silókban létrehozni: a folyamatnak át kell lépnie a szervezeti határokat.

A működést erős mérési rendszer támogatja. A vállalat több mint 200 KPI-t követ, területi és vállalati szinten egyaránt, és ezeket beépíti a napi döntéshozatalba. Nem pusztán riportokat készítenek, a kitűzött célértékekhez képest vizsgálják az eltéréseket, és ezek alapján avatkoznak be.

A KPI akkor válik vezetési eszközzé, ha döntés következik belőle.

A szakember-utánpótlásnál ugyancsak hosszú távon gondolkodnak. Amikor a helyi nyomdaipari szakképzés meggyengült, a vállalat nem munkaerőhiányként kezelte a problémát. Részt vett egy békéscsabai szakképző centrum létrehozásában, a szakma népszerűsítésében és az oktatói háttér megerősítésében.

A központban ma közel 150 diák tanul. Ha a piacon nincs elegendő szakember, egy nagyobb vállalkozásnak érdemes megvizsgálnia, hogyan tud bekapcsolódni az utánpótlás felépítésébe.

Amikor pedig a helyi munkaerő már így sem volt elegendő, a külföldi munkatársak bevonását alaposan megtervezték. Egy éven keresztül készítették fel rá a szervezetet, többek között a rendszerek angol nyelvűvé alakításával és a betanítást segítő kollégák kijelölésével. A munkaerő-import nem HR-akció, hanem szervezeti változás, amelyet ugyanúgy elő kell készíteni, mint bármely nagyobb fejlesztést.

A Marzek Kner működésében éppen ez adja a különbséget. Nem pusztán csomagolóanyagot gyárt, hanem egyre nagyobb részt vállal abból is, hogy ügyfeleinél a megfelelő termék a megfelelő időben rendelkezésre álljon. Minél szorosabban kapcsolódik be a partnerek működésébe, annál kevésbé csak az ár dönti el, kitől vásárolnak.



Horváth Szabolcs // Alsómocsolád

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Csökkentsük a kritikus külső függőségeket.

A valós számok alapján írjuk újra az üzleti tervet.

Diverzifikáljuk a vevőportfóliót.

Kövessük a fogyasztói szokások változását.

Építsünk vezetői csapatot magunk köré.

MIÉRT MŰKÖDIK

Nagyobb kontrollt és kiszámíthatóságot ad.

A terv eszköz, nem cél.

Csökkenti az egyetlen partnertől való függést.

A magasabb hozzáadott érték új növekedési lehetőséget teremt.

Az ügyvezető így a napi operatív munka helyett a stratégiára koncentrálhat.

> Amikor már megvan az a méret, hogy jobbkezek és vezető kollégák bevonása lehetővé válik, akkor be kell őket vonni. Ha a vezető nem tud a stratégiával foglalkozni, nem fogja látni, merre megy a piac – és aki lemarad, az kimarad.

EGY ÚT VAN, AZ PEDIG ELŐRE VEZET

BAROMFI-INTEGRÁCIÓ, ÁLLATTENYÉSZTÉS ÉS ÉLELMISZERIPAR

A Mecsek Baromfi mögött álló cégcsoport fejlődését a kereskedelem után három nagy lépés határozta meg: saját állattartó telepeket hoztak létre, majd takarmánykeverőt vásároltak és modernizáltak, végül pedig vágóhidat építettek. Mindhárom döntés ugyanazt a célt szolgálta: a külső függőség csökkentését és a kritikus folyamatok egyre nagyobb részének saját kézben tartását. Így épült fel fokozatosan a termeléstől a feldolgozásig terjedő integrált működésük.

A 2021-ben elindított vágóhíd azonban gyorsan felülírta az eredeti üzleti tervet. Kiderült, hogy a valós költségek jóval magasabbak a tervezettnél, és sokkal nagyobb volumen szükséges a gazdaságos működéshez. A vezetés ezért nem ragaszkodott az eredeti ütemezéshez – a 2027-re tervezett kapacitást már 2021 végére elérték, 2024 nyarára pedig napi 40 ezer darabra növelték a termelést. „Egy út volt előttünk, az pedig az előre."

A tapasztalat számukra nem egyszerűen a gyors növekedés volt, hanem a felismerés, hogy amikor a valóság megcáfolja az üzleti tervet, magát a tervet kell megváltoztatni.

A kapacitás mellé ugyanakkor piacot is kellett építeni. A vállalat tudatosan diverzifikálta vevőkörét: diszkontok, szupermarketek, fast food szereplők, HoReCa-partnerek, kisebb üzletek, valamint hazai és exportvevők kerültek portfóliójukba. Közben azt is meghatározták, hogy egyetlen vevő mekkora részét adhatja az értékesítés egészének. A több lábon állás így egyszerre növekedési stratégia és kockázatkezelés: még egy nagy partner elvesztése sem veszélyeztetheti a teljes működést.

A következő fejlődési szakaszban két irány fut párhuzamosan. Egyrészt tovább növelik a meglévő üzem kihasználtságát és el akarják érni a méretgazdaságossági optimumot, másrészt magasabb hozzáadott értékű termékek felé nyitnak.

Az emberek többsége egyre inkább gyorsan elkészíthető, kényelmi élelmiszereket keres, ezért a vállalatnak is követni szükséges a fogyasztói szokások változását. Nem azt kell tovább gyártani, amit korábban jól el lehetett adni, hanem azt, amire a fogyasztónak holnap szüksége lesz.

A növekedés egyik legfontosabb feltétele ugyanakkor a megfelelő vezetői csapat felépítése. Horváth Szabolcs szerint a kész vezetőt sokszor nem lehet egyszerűen megtalálni a munkaerőpiacon, hanem ki kell nevelni, ami időt, pénzt és energiát igényel.

Egy növekvő vállalkozásban eljön az a pont, amikor a tulajdonos már nem lehet egyszerre ügyvezető, termelésvezető, logisztikus és „mindenes". A vezető idejének nagyobb részét ekkor már stratégiai döntésekre kell fordítania – különben nem látja időben, merre változik a piac.



Barna Krisztina // Debrecen

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Vonjuk be az ügyfélhez közel dolgozó kollégákat már a tervezési fázisba is.

Figyeljük, mikor nőtte ki a szervezet a régi működését.

Digitalizálás előtt tisztázzuk a felelősségeket.

Ne vállaljunk el mérlegelés nélkül minden növekedési lehetőséget.

Tartsuk stabilan az irányt, de kezeljük rugalmasan az odavezető utat.

MIÉRT MŰKÖDIK

Olyan problémákat jelezhetnek még időben, amelyek később költséges módosítást vagy gyengébb értékesíthetőséget okoznának.

A lassuló információáramlás és a néhány embernél torlódó döntések korai figyelmeztető jelek.

Egy informatikai rendszer nem javítja meg az eleve bizonytalan feladat- és döntési köröket.

Egy rosszul finanszírozott vagy túl nagy projekt a teljes vállalkozás stabilitását veszélyeztetheti.

Változó környezetben szükség lehet a terv módosítására, anélkül, hogy a hosszú távú célt feladnánk.

> Inkább figyelembe kell venni a nehezebb időkben azt, hogy pénzügyileg, gazdaságilag stabil maradjon a cég mintsem, hogy mindenáron növekedjen.

HÚSZ ÉV TAPASZTALATÁRA ÉPÍT, DE NEM A MÚLTBÓL AKAR ÉLNI

INGATLANFEJLESZTÉS ÉS ÉPÍTŐIPARI KIVITELEZÉS

A Mester-Építő 2006 óta működő családi vállalkozás, amely saját ingatlanfejlesztéssel, magánberuházásokkal és közbeszerzési projektekkel foglalkozik. Az elmúlt két évtizedben a vállalat az ingatlanfejlesztés területén több mint 2500 lakás megépítését tudhatja maga mögött, emellett az egyéb megvalósított projektek száma és sokszínűsége is jelentős. Referenciái között több egészségügyi intézmény, ipari létesítmény, valamint műemléki épület felújítása és kivitelezése is megtalálható. A vállalat működésének meghatározó eleme a vevőközpontú szemlélet: a szakmai és műszaki szempontok mellett már a tervezéstől kezdve fontos szerepet kap, hogy a létrejövő ingatlan a későbbi használók valós igényeire is választ adjon.

A vállalatnál jelenleg is javában zajlik a generációváltás, amely nem egyetlen átadási pillanatot, hanem egy tudatos, fokozatos szerep- és felelősségváltást jelent. A következő generáció más területeken szerzett tapasztalatokkal és új szemlélettel egészíti ki az elmúlt két évtizedben felhalmozott szakmai tudást. A cél nem egyszerűen a korábbi működés továbbvitele, hanem annak folyamatos fejlesztése és új képességekkel való kiegészítése.

Ennek egyik példája a munkatársak bevonása. Az értékesítők már a saját ingatlanprojektek tervezési szakaszában véleményezik a terveket. Mindezt nem műszaki szempontból, hanem azt vizsgálva, hogy a leendő vevő számára valóban jól használható-e az ingatlan. Ha problémát látnak, még a kivitelezés előtt módosíthatnak rajta. Az ügyféllel közvetlen kapcsolatban lévő munkatárs tudása akkor teremt igazán értéket, ha nemcsak az értékesítésnél, hanem már a termék kialakításánál a döntés részét képezi.

A bevonásnak kulturális szerepe is van. A kollégák ötleteket adhatnak, új szerepeket próbálhatnak ki, és végigkísérhetik a projektet kezdettől a megvalósításig. A végső döntés és a felelősség ettől még a vezetőnél marad, de a munkatárs nem pusztán végrehajtó szerepben dolgozik. A bevonás nem a vezetői felelősség feladása: azt jelenti, hogy a döntés előtt használjuk a szervezetben rendelkezésre álló tudást.

A Mester-Építő újabb fejlődési ponthoz érkezett. A projektek összetettebbé váltak, nőtt az adminisztráció és a szabályozási teher, miközben túl sok információ és döntés koncentrálódott kevés embernél. Az Excel-alapú, több helyen tárolt információ már lassítja a működést, az adatokhoz pedig a vezetők nem jutnak hozzá elég gyorsan. A szervezet akkor nőtte ki a régi működését, amikor az információ megszerzése és a döntéshozatal már több időt vesz el, mint amennyit a megszokott rendszer egyszerűsége megtakarít.

A vállalat nem egyszerűen egy új informatikai rendszer bevezetésével oldja meg a kialakult helyzetet. Újragondolják a feladat-, hatás- és felelősségi köröket is, hogy a napi döntések ne egy-két ember kezében összpontosuljanak. A cél az, hogy minden vezető pontosan lássa, milyen kérdésekben dönthet önállóan, és minden munkatárs számára világos legyen saját feladata és felelőssége. A digitalizáció önmagában nem oldja meg a szervezeti problémát: előbb azt kell tisztázni, ki miért felel és hol születik meg a döntés, majd ezt informatikai rendszerrel lehet támogatni.

A változtatás mögött ugyanakkor nem a mindenáron történő növekedés szándéka áll. A Mester-Építő tudatosan stabil, hosszú távon működő vállalkozást akar építeni. Egy nagy projekt önmagában vonzó lehet, de a döntésnél a fedezési feltételeket, a partner megbízhatóságát, a rendelkezésre álló kapacitásokat és a projekt kockázatait is mérlegelni kell. Nem minden árbevétel jó árbevétel: a növekedés csak akkor érték, ha közben nem veszélyezteti a pénzügyi stabilitást, a határidőket és a minőséget.

A hosszú távú gondolkodás a Mester-Építőnél nem mereven követett ötéves tervet jelent. Az építőipari környezet, a finanszírozás és a szabályozás gyorsan változhat, ezért a hosszú távú célok időzítését folyamatosan igazítják a körülményekhez. A stratégiai következetesség nem azt jelenti, hogy mindenáron ragaszkodunk az eredeti tervhez: az irány lehet stabil akkor is, ha az odavezető út folyamatosan változik. Mindezt egy olyan kultúrára építik, amelynek egyik alapelve az alapító generációtól származik: „nekünk nem alkalmazottaink vannak, hanem kollégáink." Ehhez kapcsolódik a stabil alvállalkozói kör, a korrekt partnerkapcsolatok és a visszatérő vevők köre. Egy projektalapú vállalkozásban ugyanis a megbízható partnerhálózat nem egyszerű beszerzési háttér, hanem a teljesítőképesség része.

A Mester-Építő történetének legfontosabb tanulsága, hogy a stabilitás és a fejlődés nem egymás ellentétei. A jól működő vállalkozásnak éppen akkor kell hozzányúlnia saját szervezetéhez, amikor még nincs válság: tisztázni a felelősségeket, gyorsítani az információáramlást, delegálni a döntéseket és olyan rendszert építeni, amely a következő fejlődési szintet már a minőség feláldozása nélkül képes kiszolgálni.



Sándor Attila // Miskolc

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Vizsgáld felül rendszeresen a korábbi szervezeti döntéseidet.

Keresd mindig az aktuális szűk keresztmetszetet.

Vékony marzsnál a hatékonyságot kezeld stratégiai kérdésként.

Ne csak árbevételt, fedezettermelő képességet is nézz.

Merj stabilizálni a következő növekedési hullám előtt.

MIÉRT MŰKÖDIK

Ami öt éve támogatta a növekedést, a mai piacon már költséget vagy lassulást okozhat.

A növekedést jellemzően nem az egész vállalkozás, hanem egy lemaradó kapacitás vagy funkció korlátozza.

Ha az árra kevés ráhatásod van, a saját költség- és szervezeti struktúrád válik az eredményesség kulcsává.

Megmutatja, mely tevékenység teremti a vállalkozás legstabilabb pénzügyi alapját.

A szervezet egyszerűsítése és megerősítése teremthet kapacitást a későbbi fejlődéshez.

> Nyitottság, rugalmasság és alkalmazkodóképesség – ez kell ma.

AMI TEGNAP JÓ STRUKTÚRA VOLT, HOLNAP MÁR KORLÁT LEHET

AUTÓKERESKEDELEM ÉS SZERVIZSZOLGÁLTATÁS

A Miskolc Autóház több európai és kínai autómárkát képviselő vállalkozás, amely az értékesítés mellett szervizzel, karosszériajavítással, flottakezeléssel és további mobilitási szolgáltatásokkal igyekszik teljes körűen kiszolgálni ügyfeleit.

A növekedés egyik első fontos lépése az volt, hogy szakítottak egy iparági beidegződéssel: márkaszervizként vegyes céges flották javítását és karbantartását is vállalták. Ezzel olyan vállalati ügyfelekhez jutottak el, amelyek flottájában később az általuk forgalmazott márkák is megjelenhettek. Egy meglévő szabály vagy piaci szokás megkérdőjelezése így új értékesítési csatornát nyitott, és gyors növekedést indított el.

A növekedéssel azonban újabb és újabb szűk keresztmetszetek jelentek meg. Először a szervizkapacitás vált kevéssé, majd a bővítés után ismét új csarnokra volt szükség; jelenleg a karosszériajavítás kapacitása korlátozza a további fejlődést. Közben a pénzügynek, könyvelésnek, marketingnek és a vezetési struktúrának is követnie kellett az árbevétel és a volumen növekedését. A vállalkozás növekedése ritkán kiegyensúlyozott: mindig lesz egy terület, amely lemarad, és átmenetileg az egész szervezet fejlődésének korlátjává válik.

Az elmúlt években azonban alapvetően megváltozott a piac. Új kínai márkák jelentek meg, felgyorsultak az üzleti ciklusok, az európai gyártóknál megszokott értékesítési és szervizmodell pedig már nem minden új szereplőre alkalmazható. A korábbi struktúra közben egyre több párhuzamos költséget termelt. A vezetés ezért ma éppen azt a rendszert egyszerűsíti vissza, amelyet néhány évvel korábban maga épített fel.

Ez az interjú egyik legerősebb vezetői tanulsága. Egy szervezeti modellnek nincs örök szavatossága. Ami a növekedés egyik szakaszában professzionálisabbá teszi a vállalkozást, később túl drágává vagy lassúvá válhat. A Miskolc Autóháznál ezért most cégeket és funkciókat vonnak össze, vezetői szinteket alakítanak át, és csökkentik a párhuzamosságokat. A korábbi döntés felülvizsgálata nem kudarc, hanem alkalmazkodás.

A változtatás azért is fontos, mert az autókereskedelem vékony marzsú üzlet. Az importőrök és gyártók számos költséges működési, képzési, informatikai és fenntarthatósági követelményt határoznak meg, miközben a kereskedő mozgástere korlátozott. A vezetés ezért a következő időszak legfontosabb mutatójának már nem önmagában a növekedést, hanem a hatékonyságot tekinti. Ha a piaci árakra és marzsokra kevés ráhatás van, annál fontosabbá válik az, hogy a vállalkozás saját szervezetét milyen hatékonyan működteti.

A tapasztalat a vezetői modell korlátaira is rámutatott. A tulajdonos korábban olyan menedzsment felépítésére törekedett, amely idővel önjáróvá teszi a cégcsoportot, de nehéznek bizonyult olyan vezetőket találni, akik megfelelő szakmai felkészültség mellett tulajdonosi szemlélettel és lojalitással működnek. Ezért ismét nagyobb személyes szerepet vállalt az irányításban, miközben továbbra is építi azt a vezetői kört, amely hosszabb távon átvehet feladatokat. A delegálás önmagában nem oldja meg a tulajdonosfüggőséget: megfelelő vezetői kompetenciát és felelősségvállalást is fel kell építeni hozzá.

A vállalkozás azt is felismerte, hogy nem minden üzletág egyformán értékes. Az újautó-piac mérete korlátozott, ezért az értékesítési volumen növelése önmagában nem jelent korlátlan fejlődési lehetőséget.

A szerviz viszont stabil fedezettermelő tevékenység, amelyben további kapacitásbővítési lehetőség van. Érdemes ezért nemcsak azt vizsgálni, melyik üzletág hozza a legnagyobb árbevételt, hanem azt is, melyik termeli a legstabilabban az eredményt.

A Miskolc Autóház története végül arra mutat rá, hogy gyorsan változó piacon a stratégia nem jelenthet merev ragaszkodást a korábbi tervekhez. A vállalkozás rövid távú célja most nem az újabb terjeszkedés, hanem a cégcsoport stabilizálása és egyszerűsítése.

Néha a következő növekedési lépés éppen az, hogy egy időre nem növekedünk, hanem rendbe tesszük azt, amit korábban felépítettünk.



Miszler Miklós // Pécs

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes a vezetőt fokozatosan kivonni a napi operációból.

Célszerű egymást erősítő üzletágak felé diverzifikálni.

A működő üzleti modellt érdemes skálázni.

Fontos a folyamatok standardizálása.

Technológiai megoldásokkal érdemes a tudást beépíteni a folyamatokba.

MIÉRT MŰKÖDIK

A stratégiai növekedést nem lehet a napi tűzoltás mellől hatékonyan irányítani.

A diverzifikáció csökkentheti az egyetlen piactól vagy egységtől való függés kockázatát.

Egy már működő modell skálázása kisebb kockázatot jelenthet, mint minden új egységnél új koncepciót kialakítani.

A standardizált működés révén a növekedés kevésbé függ egyes emberektől.

A technológia alkalmazása csökkentheti a hibákat és egyenletesebb minőséget biztosíthat.

> Annyi feladat hárult rám, hogy egyszer csak fölnéztem: ebből ki kellene mozdulni, mert ha ez így megy tovább, benne ragadni. Ezért kezdtem el a humán oldalt építeni, hogy én stratégiailag tovább tudjak lépni.

A NÖVEKEDÉS AZ OPERÁCIÓBÓL VALÓ KILÉPÉSSEL KEZDŐDIK

VENDÉGLÁTÁS, CUKRÁSZAT, KERESKEDELEM

Az MM-Catering történetének egyik legfontosabb fordulópontja nem egy új üzlet megnyitása, hanem egy vezetői felismerés volt. Miszler Miklós 2012-ben vette át a céget, amely akkor még egy éttermet működtetett. Két évvel később már annyi napi feladat összpontosult nála – a pénzügyektől a rendezvényeken át az operációig –, hogy felismerte: ha minden rajta keresztül fut, ő maga válik a vállalkozás növekedésének korlátjává. Ezért először nem gépbe vagy új üzletbe, hanem emberekbe fektetett, hogy vezetőként felszabaduljon a stratégiai építkezésre. Ezt követte 2015-ben a cukrászüzem és az első cukrászda, majd újabb vendéglátóegységek sora.

A növekedés másik alapelve a tudatos diverzifikáció. A családi vállalkozás ma több vendéglátóegységet és két SPAR üzletet is működtet. Miszler Miklós szerint éppen a különböző tevékenységek és egységek adnak olyan stabilitást, amely válságosabb időszakokon is átsegíti a céget. A több lábon állás náluk nem az ötletek szétaprózását jelenti, hanem egymást kiegyensúlyozó üzletágak tudatos felépítését.

A vállalkozás közben következetesen visszaforgatja eredményét a fejlődésbe. Miszler Miklós saját megfogalmazása szerint talán „erőn felül" is fejlesztenek, mert nem rövid távú eredményben, hanem egy generációkon át működő családi vállalkozásban gondolkodnak. A stratégia következő lépése már a földrajzi terjeszkedés: 2027-re Debrecenben készülnek megvalósítani a Pécsett már kipróbált cukrászda-bisztró koncepciót, hosszabb távon pedig Budapest is cél. A skálázás alapja tehát nem egy új ötlet, hanem egy már működő üzleti modell tudatos reprodukálása.

Ehhez azonban a működést is egyre kevésbé lehet személyekre és egyedi megoldásokra építeni. A növekvő létszám és az új egységek miatt az MM-Catering tudatosan standardizálja a folyamatokat, és olyan munkatársakat keres, akik képesek az egyes helyszínek működését összehangolni. A növekedés egy ponton túl már nem több munkát, hanem jobb rendszereket követel. A cél az, hogy az új egységek ne különálló vállalkozásokként, hanem ugyanannak a rendszernek a részeként működjenek.

A technológia ebben nem öncélú fejlesztés, hanem a munkaerőhiány és a minőségi ingadozás kezelésének eszköze. Az új debreceni egységben például „okoskonyhát" alakítanak ki: előre programozható berendezésekkel csökkentik a hibázás lehetőségét és azt, hogy a végeredmény kizárólag az adott munkatárs rutinjától függjön. A technológia így részben beépíti a szakmai tudást magába a folyamatba, és reprodukálhatóbbá teszi a minőséget. Ez különösen fontos egy olyan ágazatban, ahol egyre nehezebb megfelelően képzett munkaerőt találni. Ugyanez a rendszerépítő szemlélet jelenik meg a digitalizációban is. A könyvelés már teljesen digitális, szoftveresen kezelik az értékesítést, a bevételezést és több gyártási folyamatot, miközben a HACCP-rendszer digitalizálásán is dolgoznak. Az online értékesítés még kis része a teljes forgalomnak, de egy év alatt közel 40 százalékkal növekedett. A digitalizáció értéke itt nem egyetlen látványos megoldásban, hanem abban van, hogy fokozatosan összekapcsolja és mérhetőbbé teszi a növekvő vállalkozás működését.

A fejlesztések jelentős részét önerőből és hitelből finanszírozták. Miszler Miklós tudatosan használ kedvezményes vállalkozói hitelkonstrukciókat, mert a hosszú távú növekedési célokat saját forrásból nem lehetett volna ilyen ütemben megvalósítani. A finanszírozás náluk nem a működési problémák elfedésére szolgál, hanem egy előre meghatározott fejlesztési pálya felgyorsítására.

A következő három-négy év célja további egységek létrehozása és a már bizonyított cukrászda-bisztró koncepció országos továbbépítése.



Tóth Attila és Dr. Szontágh Krisztina // Pécs

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A növekedés ütemét érdemes a szervezet teherbírásához igazítani.

A fejlesztéseknél célszerű valós ügyfélproblémákból kiindulni, nem pusztán technológiai trendekből.

A fejlesztőknek fontos megfelelő szabadságot adni a megoldások kialakításában.

Az ügyféltámogatás tapasztalatait érdemes visszacsatolni a termékfejlesztésbe.

Az AI bevezetésénél kiemelten fontos a vállalat saját tudásának védelme.

MIÉRT MŰKÖDIK

Csökkenti annak kockázatát, hogy a túl gyors növekedés szétfeszíti a működést.

A technológia így valódi értéket teremt, nem öncélú fejlesztés lesz.

A munkatársak kreativitása közvetlenül javíthatja a terméket.

A napi használatból származó információ folyamatos innovációs inputot ad.

A gyorsaság nem ér annyit, hogy a vállalat legfontosabb szellemi értékeit és az ügyfelek érzékeny adatait kockáztassa.

> A folyamatos fejlődés a hosszú távú versenyképesség feltétele.

NE TECHNOLÓGIÁT FEJLESSZ, HANEM ÜGYFÉLÉRTÉKET

SZOFTVERFEJLESZTÉS, FLOTTAMENEDZSMENT

A Mobile LBS története egyedi szoftverfejlesztéssel kezdődött, majd 2011-ben saját termék fejlesztésére váltott. Az alapítók idővel felismerték, hogy a projektalapú működés nagyobb kiszolgáltatottságot jelent, mert egy válság vagy piaci visszaesés idején az ügyfelek könnyen elhalaszthatják vagy lemondhatják a fejlesztéseket. Egy konkrét ügyféligényből, a járműflotta hatékonyabb kezelésének igényéből született meg a holazauto.hu flottakövető rendszer, amelyet azóta is saját maguk fejlesztenek és értékesítenek.

Az irányváltást ugyanakkor nem koronázta azonnali üzleti siker. Az első években a termék még több ráfordítást igényelt, mint amennyi bevételt hozott, és csak két-három év után vált megtérülővé. A vállalkozás azóta stabil, évi nagyjából 10–15 százalékos fejlődést tud fenntartani. Ennek egyik magyarázata a vezetés szerint az, hogy mindig pont akkora növekedési lépést vállaltak, amelyet a szervezet elbírt.

Ez a kontrollált növekedés jól ellensúlyozza azt a vállalkozói reflexet, hogy minden piaci lehetőséget azonnal ki kell használni. A Mobile LBS-nél a fejlődés nem a lehető leggyorsabb növekedésről szólt, hanem arról, hogy minden új szinthez megteremtsék a megfelelő technológiai, pénzügyi és szervezeti alapot.

A saját termék másfajta vállalati kultúrát is lehetővé tett. A tízfős fejlesztői csapatnál nem minden lépést írnak elő részletesen. A vezetés inkább a célt jelöli ki, a fejlesztők pedig saját ötleteikkel és szakmai tudásukkal alakíthatják a megoldást. Az innováció így nem külön fejlesztési projekt, hanem elvárás a mindennapi munkában.

A cég szerint nem minden munkakörben ugyanaz a személyiségtípus ideális. Egy jól működő csapatban szükség van kreatív, kísérletező munkatársakra és olyanokra is, akik fegyelmezetten, kitartóan képesek repetitív vagy részletes feladatokat végrehajtani. A jó csapat nem azonos, hanem egymást kiegészítő képességekből áll.

A Mobile LBS-nél a fejlesztések nem önmagukban a technológiából indulnak ki. Először azt próbálják megérteni, milyen problémát kell megoldani az ügyfélnél, és csak ezután választják ki hozzá a megfelelő technológiát. „Nem érdemes pusztán a technológia vagy egy aktuális trend kedvéért fejleszteni."

Ez az ügyfélközpontúság nem ér véget az értékesítéssel sem. A vállalat szakértői csapata folyamatosan támogatja az ügyfeleket abban, hogy minél hatékonyabban használják a szolgáltatást. Az innen érkező tapasztalatokat pedig igyekeznek visszaforgatni a termékfejlesztésbe. Az ügyféltámogatás így egyszerre szolgáltatás és piackutatás. A termékfejlesztés folyamatosan a valós használatból tanul.

A mesterséges intelligencia bevezetését tudatos kockázatkezelés kíséri. A vállalat egyik legfontosabb eszköze a tizenöt év alatt felépített forráskód és technológiai tudás, ezért ezt nem kívánták ellenőrizetlen felhőalapú AI-rendszerekbe feltölteni. Ehelyett saját infrastruktúrába fektettek, amelyen belső hálózaton használhatják a mesterséges intelligenciát fejlesztő támogatásra. A gyors adaptáció mellett a vállalati tudás és adatvagyon védelme is stratégiai szempont.

A növekedéssel azonban a családias működést is át kellett alakítani. Kis létszámnál a vezetők még minden folyamatra ráláttak, később azonban a feladatokat delegálni kellett, mérhetőséget és egyértelmű felelősségeket volt szükséges kialakítani. Ez jól mutatja, hogy a sikeres növekedés nemcsak több ügyfelet és nagyobb árbevételt, hanem új vezetési rendszert is igényelt.



Lits László // Szolnok

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Új piac keresése előtt érdemes megvizsgálni, milyen további feladatok vállalhatók át a meglévő értékláncon belül.

A különálló szolgáltatásokat érdemes egymásra építve teljesebb ügyfélkiszolgálássá alakítani.

Időről időre érdemes felülvizsgálni, hogy minden szervezeti szint valóban szükséges-e.

A technológiai fejlesztések mellett a munkakörök vonzerejére és a munkakörülményekre is érdemes figyelmet fordítani.

MIÉRT MŰKÖDIK

A vállalkozás a már meglévő szakértelmére és infrastruktúrájára építve teremthet új bevételt.

Az ügyfélnek kevesebb szolgáltatót kell koordinálnia, a vállalkozás pedig belső szinergiákat használhat ki.

A laposabb struktúra rövidebb döntési utakat és közvetlenebb felelősséget teremthet.

A korszerű eszközök nemcsak termelékenységet növelhetnek, hanem a nehezen megtalálható munkaerő megtartását is segíthetik.

> A komplex szolgáltatás ereje abban van, hogy a partnernek elég egyetlen kapcsolódási pont, és azon keresztül a hulladékgazdálkodáshoz kapcsolódó teljes szolgáltatási kört eléri.

A KOMPLEXITÁS AKKOR VERSENYELŐNY, HA VALÓDI SZINERGIÁT TEREMT

HULLADÉKGAZDÁLKODÁS ÉS KOMPLEX KÖRNYEZETVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOK

Az NHSZ Szolnok története több évtizedre nyúlik vissza, elődje a már az 1960–70-es években működő szolnoki köztisztasági vállalat volt. A vállalat a kilencvenes években került a nemzetközi Remondis-csoport többségi tulajdonába, azóta pedig több tulajdonosi és szabályozási változáson ment keresztül. Lits László húsz éve dolgozik a hulladékgazdálkodásban, ma az NHSZ Szolnok Zrt. igazgatóságának elnöke. Szerinte a korábban viszonylag kiszámítható közszolgáltatási terület mára folyamatosan változó szabályozási és piaci környezetté alakult.

A vállalat a változásokra komplex szolgáltatási modell kialakításával válaszolt. A cégcsoport a koncessziós hulladékok mellett koncesszión kívüli, ipari és veszélyes hulladékok kezelésével, köztisztasági feladatokkal, téli síkosságmentesítéssel és további kiegészítő szolgáltatásokkal is foglalkozik. A céljuk az, hogy egy ipari vállalat, intézmény vagy más partner lehetőleg egyetlen szolgáltatón keresztül tudja megoldani a hulladékkal kapcsolatos feladatainak minél nagyobb részét.

Az NHSZ ereje nemcsak abban van, hogy sokféle szolgáltatást kínál. Arra törekszik, hogy egy partnernél minél több hulladékgazdálkodási feladatot egy rendszerben tudjon kezelni, legyen szó veszélyes, ipari vagy szelektív hulladékról. Ez csökkentheti a párhuzamos munkát, egyszerűsítheti a folyamatokat, és jobban kihasználhatóvá teszi a cégcsoport meglévő kapacitásait. Az ügyfél számára pedig kevesebb szereplőt és átláthatóbb együttműködést jelent.

Ehhez szorosan kapcsolódik a szervezeti modell. A vállalat tudatosan lapos szervezetet működtet, amely Lits László szerint komoly munkabírást követel a kollégáktól, ugyanakkor hatékonyabb működést tesz lehetővé. A kevesebb szervezeti szint gyorsabb döntéshozatalt és közvetlenebb felelősséget jelenthet egy olyan ágazatban, ahol a jogszabályi és piaci környezet folyamatosan változik.

A technológiai fejlesztések mellett ugyanakkor legalább ilyen fontos a megfelelő munkatársak megtartása. A modern hulladékgyűjtő járművek már korszerű, klimatizált, automatizált munkakörnyezetet kínálnak, a megfelelő sofőrök és rakodók megtalálása mégis komoly kihívás. A sofőrökért ráadásul a tömegközlekedési vállalatokkal és a nemzetközi fuvarozással is versenyezni kell. A vállalat ezért nemcsak a bérezésre, hanem arra is figyel, hogy a munkatársak szeressenek a cégnél dolgozni és megbecsülve érezzék magukat.

A fejlesztések egyik iránya az energiahatékonyság. Az elmúlt időszakban napelemes rendszereket bővítettek, miközben a koncesszión kívüli hulladékoknál tovább építik a komplex szolgáltatást és a teljes értékláncot. A mesterséges intelligencia alkalmazásában még az út elején járnak, de a vezetés stratégiai jelentőségűnek tekinti, Lits László szerint a következő évek tartós fejlődését már nehéz lesz AI nélkül megalapozni.

A hulladékgazdálkodás különlegessége, hogy a vállalat teljesítménye az ügyfelek és a lakosság magatartásától is függ. Ezért az NHSZ jelentős erőforrást biztosít szemléletformálásra és edukációra, már gyermekkorban megismertetve a szelektív gyűjtés és a köztisztaság alapelveit. A vállalat ezt nem egyszerű társadalmi szerepvállalásnak tekinti, a tudatosabb lakossági magatartás hosszabb távon magának a szolgáltatási rendszernek a működését is hatékonyabbá teszi.

Az NHSZ Szolnok példája azt mutatja, hogy egy vállalkozásnak nem feltétlenül új piacokra kell belépnie ahhoz, hogy növekedjen, sokszor a saját szakterületének értékláncát érdemes mélyebben lefednie.

A kapcsolódó szolgáltatások összehangolása és a kevesebb szervezeti szint egyszerre teheti hatékonyabbá a működést és egyszerűbbé az ügyfélkiszolgálást.



Kanavosz Nikolasz // Érd

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A korai nyereség egy részét érdemes a termelékenységet javító fejlesztésekre fordítani.

A munkafolyamatokban rendszeresen érdemes keresni az időmegtakarítás lehetőségeit.

A munkatársak kiválasztásánál a tanulási hajlandóság is fontos szempont lehet.

A marketinget célszerű önálló szakmai területként kezelni.

A növekedés nem mehet a minőség rovására.

MIÉRT MŰKÖDIK

A megfelelő eszköz vagy gép tartósan növelheti ugyanannak a csapatnak a kapacitását.

Sok apró folyamatjavítás összeadódva jelentős idő- és költségelőnyt teremt.

A fejlődni képes munkatárs könnyebben alkalmazkodik a vállalkozás hatékonyabb munkamódszereihez.

Egy új vállalkozásnak nem elég jónak lennie, láthatóvá is kell tennie magát.

A nagyobb méret csak akkor teremt értéket, ha a vállalkozás közben meg tudja őrizni azt, amiért az ügyfelek választják.

> A nagyságnak ára van. Minél szélesebb körben dolgozunk, annál könnyebben mehet a fókuszvesztés a minőség rovására.

A FÉL NAP MEGTAKARÍTÁSÁBÓL LESZ VERSENYELŐNY

ÉPÍTŐIPAR, GENERÁLKIVITELEZÉS

Kanavosz Nikolasz fiatalon, egy vállalkozóvá válást támogató program segítségével kezdte karrierjét, majd 2019-ben alapította meg a NI-CO Generál Építő Kft.-t. Első saját projektje egy családi ház volt, amelyet még a tervezőasztalról, három hónapon belül sikerült értékesítenie. Már induláskor egyértelmű volt a célja, olyan meghatározó helyi építőipari vállalkozást akart létrehozni, amely minőségben és hatékonyságban is képes kitűnni.

A növekedés egyik kulcsa kezdettől fogva a nyereség tudatos visszaforgatása volt. A bevételeket nem veszi ki a vállalkozásból, folyamatosan beruház, gépesít. Az építőiparban a megfelelő gép gyorsabb munkavégzést, kisebb élőmunka-igényt és nagyobb kapacitást jelent. A vállalkozás így lépésről lépésre saját maga finanszírozta következő fejlődési szintjét.

A hatékonyságot azonban nemcsak nagy beruházások által keresik és biztosítják. Nikolasz folyamatosan figyeli, hogyan lehet egy-egy munkafolyamatot egyszerűbben vagy gyorsabban elvégezni. Más szakemberektől, szakmai csatornákból és saját tapasztalataiból is tanul, majd a jól működő megoldásokat beépíti a napi működésbe. Egy kisebb folyamatfejlesztés akár fél napot is megtakaríthat, hat munkatársnál az ilyen megtakarítások havi szinten már jelentős költségelőnyt teremtenek.

Nem mindig a nagy innováció hozza a legnagyobb eredményt. Sok apró, ismétlődő munkafolyamat javítása idővel jelentős különbséget teremthet. Ha egy vállalkozás rendszeresen elemzi, hol veszít időt, hol végez felesleges munkát, és mit lehetne egyszerűbben megoldani, abból komoly hatékonysági előny épülhet.

A növekedéssel a munkaerő kiválasztása is egyre fontosabbá vált. A kezdetben szinte egyszemélyes vállalkozás mára hatfős csapattá fejlődött. Nikolasz nem feltétlenül a kész szakmai tudást tartja a legfontosabbnak. A tanulási hajlandóságot többre értékeli annál, mint hogy valaki már belépéskor minden szükséges ismerettel rendelkezzen. Ha van egy hatékonyabb munkamódszer, az a fontos, hogy a munkatárs képes és nyitott legyen annak elsajátítására.

„Nem is biztos, hogy maga a tudás a fontos nekünk, inkább az, hogy a munkatársaink akarjanak tanulni."

A fiatal vállalkozás másik tudatos döntése a marketing professzionalizálása volt. Egy új cég még nem számíthat évtizedek alatt felépült ajánlási hálózatra, ezért Nikolasz külső szakemberre bízta a Google- és Facebook-megjelenéseket. A jó szakmai teljesítmény önmagában még nem elég, azt láthatóvá is kell tenni a piacon. Attól, hogy egy vállalkozás valamiben kiemelkedő, az ügyfelek még nem feltétlenül tudnak róla. A földrajzi terjeszkedés kérdését is megfontoltan kezeli. Bár hosszabb távon nagyobb vállalkozást szeretne építeni, jelenleg nem célja az országos jelenlét. Tapasztalata szerint az építőiparban a nagyobb földrajzi lefedettség több szervezést igényel, és a minőség ellenőrzése is nehezebbé válik. A növekedés csak addig érték, amíg nem megy a minőség rovására, és nem gyengíti azt az előnyt, amelyre a vállalkozás épült.

Az ügyfelekkel való kapcsolatban ugyanez a minőségközpontú szemlélet jelenik meg. Egy építkezést úgy igyekszik kezelni, mintha a saját ingatlana lenne, és az új technológiákat sem önmagukért ajánlja. Ha egy korszerűbb megoldás kevesebb energiát, munkát vagy pénzt igényel az ügyféltől, akkor érdemes beépíteni. Az innováció értékét az mutatja meg, hogy jobbá vagy olcsóbbá teszi-e az ügyfél számára a megoldást. A NI-CO Generál példája jól mutatja, hogy egy kisvállalkozás termelékenységének javítása nem feltétlenül látványos átalakulással kezdődik. Sokszor a gépesítés, az időmegtakarítás, a jobb munkamódszerek, a tanulásra nyitott munkatársak és a tudatos piaci fókusz együtt teremthetik meg a növekedés alapját.



Szél Friderika // Szeged

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A beruházások mellett a működés fejlesztésére is érdemes figyelmet fordítani.

Azokat a feladatokat célszerű központosítani, amelyek nem igényelnek helyi döntést vagy jelenlétet.

A vezetői utánpótlás építését érdemes jóval azelőtt megkezdeni, hogy egy pozíció ténylegesen megüresedne.

Fontos különválasztani az alapvető elvárásokat azoktól a tényezőktől, amelyek valódi versenyelőnyt jelentenek.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az új infrastruktúra akkor termel több értéket, ha a szolgáltatás és a szervezet is fejlődik vele.

A háttérfeladatok összevonása szakmai kapacitást épít, és időt szabadít fel a helyi vezetőknek.

A gyakornokból vagy junior kollégából a saját vállalati kultúrát ismerő jövőbeli vezető válhat.

Nem az hozza vissza az ügyfelet, amit természetesnek vesz, hanem az, amiben többet kapott a vártnál.

> Hosszú távú eredményt akkor lehet elérni, ha a beruházást, a működést és az embereket egyszerre fejlesztjük.

A BERUHÁZÁS AKKOR TEREMT VALÓDI ÉRTÉKET, HA A MŰKÖDÉS IS FEJLŐDIK

SZÁLLODAÜZEMELTETÉS

A NOVOOP 2018-ban lépett be a hazai turisztikai piacra azzal az elképzeléssel, hogy magas potenciálú szállodákat vásárol, majd erős szakmai vezetéssel újrapozicionálja őket. Ennek egyik példája a Novotel Szeged, ahol 2020-tól 1,3 milliárd forintos beruházással megújultak a szobák, a konferenciarészleg és a konyha. A vezetés már ekkor felismerte, hogy önmagában az épület felújítása nem elég. A szolgáltatásnak és a szervezet működésének is vele együtt kell fejlődnie. Az eredmények ezt visszaigazolták: a vendégelégedettségi mutató 87-ről 91 fölé emelkedett, miközben az egy elérhető szobára jutó árbevétel több mint két és félszeresére nőtt. A fizikai beruházást tudatos szolgáltatás- és szervezetfejlesztés követte. A beruházás valódi megtérüléséhez nem elég új eszközt vagy infrastruktúrát vásárolni, a működésnek is fel kell nőnie az új kapacitáshoz.

A növekedéssel párhuzamosan a NOVOOP az üzemeltetési modelljét is átalakítja. A több szállodában ismétlődő szakmai funkciók – többek között a revenue management, a HR és a pénzügy fokozatosan központi szervezetbe kerülnek. A központosítás célja nem önmagában a költségcsökkentés, hanem az, hogy levegye az adminisztratív terhek egy részét a helyi vezetőkről és munkatársakról, így több idejük maradjon az operációra és a vendégekre.

Amíg egy vállalkozás kicsi, sok háttérfeladat természetesen a helyi vezetőknél marad. Több telephelynél vagy üzletágnál azonban érdemes megvizsgálni, mely feladatok igényelnek valóban helyi döntést, és melyeket lehet magasabb szakmai színvonalon, központilag elvégezni. A jó központosítás nem elveszi a vezető önállóságát, hanem felszabadítja az idejét.

A NOVOOP másik tudatos építkezése az utánpótlás. Szél Friderika maga is a Novotel Szegedben kezdte pályáját recepcióként, majd értékesítési és front office területen szerzett vezetői tapasztalatot, később igazgatóhelyettesként dolgozott, mielőtt 2026-ban átvette a szálloda vezetését. A vállalat gyakornokokat és tanulókat is fogad, akiket már képzésük alatt megismerhet, majd saját működési kultúrája szerint fejleszthet tovább. Az utánpótlás így nem akkor kezdődik, amikor megüresedik egy pozíció, hanem évekkel korábban.

A szolgáltatásfejlesztésnél hasonlóan fontos felismerés, hogy az alapelvárás és a versenyelőny nem ugyanaz. Egy szállodában a tiszta szoba alapkövetelmény, nem külön indok arra, hogy egy vendég visszatérjen. A NOVOOP ezért az emberi kapcsolatokra, kommunikációra és személyes vendégélményre épít. A vállalkozásnak érdemes különválasztania azt, amit az ügyfél természetesnek vesz attól, ami miatt legközelebb is őket választja.

Ez a gondolkodás a digitalizációban is megjelenik. A vállalat új szállodai rendszereket vezet be, és egyre tudatosabban használja a digitalizáció és a mesterséges intelligencia adta lehetőségeket, miközben ezek használatára a munkatársakat is felkészíti. Egy szolgáltató vállalkozásban a digitalizáció sikere ezért nem azzal mérhető, hány folyamatot automatizált, hanem azzal is, mennyi értékes időt adott vissza a munkatársaknak.

A tulajdonosi gondolkodás mindehhez hosszú időtávot társít. A NOVOOP három szállodából álló portfóliójában folyamatosak a fejlesztések, és egy-egy beruházásnál nem egy-két éves megtérülést várnak. A döntések mögött hosszú távú, akár 10–20 éves gondolkodás áll: a cél olyan, jó adottságokkal rendelkező szállodák fejlesztése, ahol szakmai munkával és tudatos beruházásokkal tartós piaci előny alakítható ki. A hosszú távú stratégia azt is jelenti, hogy a vezetés képes olyan képességekbe és eszközökbe fektetni, amelyek eredménye nem a következő negyedévben jelentkezik.

A NOVOOP történetének legfontosabb tanulsága ezért az, hogy a növekedést több rendszernek egyszerre kell követnie. Hiába fejlődik az infrastruktúra, ha nem fejlődik a szolgáltatás, hiába nő a vállalkozás, ha minden adminisztráció a helyi vezetőknél marad, és hiába van jó stratégia, ha nincs megfelelő szakmai utánpótlás. A tartós fejlődéshez a beruházást, a szervezetet és az embereket együtt kell építeni.



Nagy Péter // Kaposvár

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Fejleszd folyamatosan a speciális szakmai tudást és minősítéseket.

A növekedéssel együtt fejleszd a szervezetet is.

Építs olyan vezetői csapatot, amely nélküled is működteti a napi operációt.

Az AI-t konkrét üzleti problémára használd

MIÉRT MŰKÖDIK

A magasabb szakmai felkészültség és a megfelelő minősítések belépőt jelenthetnek olyan összetettebb, magasabb elvárású projektekhez, amelyek korábban nem voltak elérhetők.

A gyors növekedést csak akkor lehet hosszú távon fenntartani, ha a folyamatok, felelősségi körök és döntési szintek is együtt fejlődnek a céggel.

Ha nem minden döntés és probléma a tulajdonosnál landol, több idő marad a stratégiára, az üzletfejlesztésre és a vállalat következő növekedési szintjének felépítésére.

Akkor teremt valódi értéket, ha mérhetően gyorsabbá vagy pontosabbá tesz egy folyamatot, időt takarít meg, vagy csökkenti a projektkockázatokat.

> Fektessenek a kollégákba időt, energiát és pénzt. Építsenek csapatot, mert mióta van egy csapat, azóta minden könnyebb. Az utóbbi évek egyik legjobb döntése az volt, hogy nem féltünk szervezetet és csapatot építeni.

AMIKOR A NÖVEKEDÉS MELLÉ SZERVEZETET IS KELL ÉPÍTENI

BIZTONSÁGTECHNIKA, INFORMATIKA, ERŐSÁRAM ÉS KOMPLEX TŰZVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOK

Az OptiCost 1999-ben indult családi vállalkozásként, eredetileg biztonságtechnikai profillal. A második generáció irányítása alatt fokozatosan az informatika és az erősáramú kivitelezés is meghatározóvá vált, miközben kiemelt fókuszt kapott a komplex tűzvédelmi szolgáltatások fejlesztése.

A fejlődés tudatos válasz volt a technológiai és piaci változásokra. Az IP-alapú technológiák terjedésével a korábban különálló szakterületek egyre közelebb kerültek egymáshoz, az ipari beruházásoknál pedig egyre gyakrabban jelentek meg integráltan a gyengeáramú, informatikai, erősáramú és tűzvédelmi feladatok. Az OptiCost ezért folyamatosan azokkal a kompetenciákkal bővítette működését, amelyekre ügyfeleinek szüksége volt.

A növekedéshez tudatos szakmai pozicionálás társult. Nagy Péter felismerte, hogy a fejlődést nem pusztán a kivitelezői létszám növelésére kell építeni, hanem a mérnöki tudásra, a speciális kompetenciákra és a szervezeti képességekre. Erősítették a mérnökirodát, speciális gyártói minősítéseket, szakmai képesítéseket és hatósági engedélyeket szereztek. A cél az volt, hogy a cég egyre összetettebb, magasabb műszaki és szakmai elvárású projektekben is részt vehessen. Így fokozatosan olyan tudásbázist építettek fel, amely nagyobb léptékű ipari beruházásokon is erős partneri pozíciót biztosít.

Az elmúlt négy-öt év rendkívül gyors növekedést hozott. Az árbevétel jelentősen nőtt, ezzel együtt a projektek mérete, összetettsége és a szervezetre háruló felelősség is új szintre lépett. A következő fejlődési szakasz ezért már a vállalati működés megerősítéséről szól. Az OptiCost igazgatóságokat, felső- és középvezetői szinteket alakított ki, és folyamatosan pontosítja a folyamatokat, feladatköröket és felelősségeket.

A fókusz ma már nem önmagában a további árbevétel-növekedés, hanem egy stabil, jól skálázható és hosszú távon fenntartható szervezet kialakítása. A cég tudatosabban választja meg, milyen projekteket vállal, és azokat helyezi előtérbe, amelyek szakmailag és üzletileg is illeszkednek a hosszú távú stratégiához. Ez Nagy Péter vezetői szerepét is átalakítja. Korábban személyesen vett részt számos ügyféltalálkozón és operatív döntésben. Az új struktúrában a felelősség és a döntések több vezető között oszlanak meg. A cél egy erős vezetői csapattal és egyértelmű felelősségi körökkel működő vállalat. Ahogy fogalmaz: „az operatívból hátrébb lépni, a stratégiában pedig előrébb".

Az AI már nem kísérlet, hanem üzleti eszköz

Az AI náluk már konkrét üzleti problémát old meg. Egy nagy tender költségvetése több ezer tételből állhat, amelyeket korábban mérnököknek kellett összevetniük a teljes tervdokumentációval. Ha például a költségvetés 20 ezer méter kábellel számol, miközben a tervek szerint 30 ezer méterre van szükség, a különbség több tízmillió forintos veszteséget is okozhat.

A cég ezért olyan AI-alapú megoldást fejlesztett, amely összeveti a tervanyagot a költségvetéssel, és jelzi az eltéréseket. Ami korábban két mérnöknek akár két hét munkát jelentett, ma néhány óra alatt elvégezhető. Ez mérnöki kapacitást szabadít fel, javítja az ajánlatadás pontosságát, és még a projekt indulása előtt segít azonosítani a későbbi költségkockázatokat.

Generációváltás: az alapokra építve új irányba A cég fejlődésével párhuzamosan a generációváltás is lezajlott. Nagy Péter szerint ennek alapja az egymás iránti tisztelet volt, és annak elfogadása, hogy két generáció nem feltétlenül ugyanúgy működtet egy vállalkozást. Édesapja, Nagy Tamás inkább a személyes, lakossági ügyfélkapcsolatokban érezte otthon magát, míg ő a nagyobb ipari és nemzetközi projektek felé vitte tovább a céget. A tevékenységek szétválasztásával mindketten arra építhettek, amiben erősebbek voltak. A generációváltás így nem a korábbi működés másolását, hanem az alapokra épülő új irány kialakítását jelentette.



Szekeres Bendegúz és Erős Ábris // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Nagyobb beruházás előtt teszteljük kis léptékben a piaci érdeklődést.

A marketingben a kiugró eredmények helyett építsünk következetességet.

Az intuíció mellett használjuk következetesen a vásárlási adatokat.

Különítsünk el időt a működésre és a vállalkozás fejlesztésére.

MIÉRT MŰKÖDIK

Valós vásárlói reakcióból lehet tanulni, mielőtt jelentős erőforrást kötünk le.

Egyetlen sikeres tartalom gyorsan elfelejtődik, a rendszeres jelenlét viszont hosszabb távon építi a márkát.

A készletezésről és termékfejlesztésről nem benyomások, hanem tényleges fogyasztói viselkedés alapján lehet dönteni.

Ha minden időt elvisz az operáció, a folyamatok és a vezetői képességek nem fejlődnek együtt a céggel.

> A folyamatos fejlődés, ez az útja az egész vállalkozói életnek szerintem, hogy az ember folyamatosan jobb akar lenni minden téren.

ELŐBB BIZONYÍTSD, HOGY MŰKÖDIK, UTÁNA ÉPÍTS KÖRÉ CÉGET

STREETWEAR DIVAT ÉS E-KERESKEDELEM

Az Out of Mood története nem üzleti tervvel, piackutatással vagy befektetői prezentációval kezdődött. Szekeres Bendegúz 2020-ban DJ szeretett volna lenni, és ehhez tervezett magának egy saját logót. A DJ-karrierből végül nem lett semmi, a márka ötlete azonban megmaradt. 2023 februárjában barátjával, Erős Ábrissal úgy döntöttek, hogy valódi streetwear márkát építenek belőle. Három évvel később már 6–7 ezer vásárlót tudhattak magukénak, következő céljuk pedig egy saját üzlet és a nemzetközi piac lett.

A vállalkozás indulásának egyik legérdekesebb tanulsága a „tesztelj, mielőtt nagyot lépsz" gondolkodás. A két alapító először nem céget és szervezetet épített, hanem terméket készített, videókat gyártott, YouTube-ról és online közösségekből tanult, majd figyelte, érdekli-e egyáltalán a piacot, amit létrehoztak. Az első harminc pulóver sikere igazolta, hogy van kereslet. Ez a logika később is megmaradt: először kipróbálni, mérni, tanulni, és csak azután nagyobb erőforrást tenni valamibe.

A gyors kezdeti siker ugyanakkor majdnem a vállalkozás végét is jelentette. Egy jó időszak után az alapítók saját bevallásuk szerint elkényelmesedtek: három hónapon keresztül nem készítettek videót, miközben a fix költségek továbbra is jelentkeztek. Szinte elfogyott a pénzük, csak hitellel és jelentős kockázatvállalással tudtak továbbmenni. A kudarc után döntötték el, hogy ha folytatják, akkor „110 százalékosan" csinálják. Ebből született meg az egyik legerősebb működési elvük: a következetesség. Két éven keresztül gyakorlatilag minden nap publikáltak tartalmat, sokszor naponta többször is.

A növekedéssel együtt az ösztönös működést fokozatosan adatvezérelt döntéshozatal váltotta fel. Az első kollekcióknál például minden méretből ugyanannyit rendeltek, mert még nem rendelkeztek vásárlási adatokkal. Ma már az értékesítési számok alapján határozzák meg a mennyiségeket, és egy-egy negatív visszajelzést sem önmagában értékelnek, hanem azt nézik, mit mutat az összes vásárló tapasztalata. A közösséget is bevonják: a követők szavazhatnak például egy következő termék színéről vagy dizájnjáról. Egy ilyen tervezői verseny győztese később követőből a vállalkozás munkatársa lett.

A professzionalizálódás másik fontos lépése a folyamatok és szerepek tudatos kialakítása volt. Felismerték, hogy egy ponton túl nem lehet egyszerűen több videót készíteni vagy több feladatot elvégezni. A munkát tömbösítik, pontosabban meghatározzák a felelősségi köröket, és folyamatosan keresik, melyik területen hogyan lehet jobb rendszert kialakítani. Saját szabályuk szerint hétköznap elsősorban működtetik a vállalkozást, a hétvégén pedig tanulnak és fejlesztenek: kurzusokat végeznek, szakértőkkel beszélnek, és új technológiákat – köztük mesterséges intelligenciát – próbálnak ki.

Az Out of Mood példája azt mutatja, hogy egy fiatal vállalkozás egyik legfontosabb képessége nem az, hogy kezdettől mindenre tudja a választ, hanem hogy gyorsan tudjon tesztelni, tanulni és korrigálni.

Az ösztönös ötletből akkor lesz skálázható vállalkozás, amikor a kreativitás mellé következetesség, adatok, világos folyamatok és pénzügyi fegyelem is társul.



Paulik Zsolt // Nyíradony

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Figyeljük, mikor válik vezetési modellünk növekedési korláttá.

A feladattal együtt adjunk jogkört és felelősséget is.

Ne gépet, hanem teljes folyamatot optimalizáljunk.

Minden beruházásnál vizsgáljuk együtt a költséget és a kapacitást.

A növekedéshez egyszerre tervezzünk alapanyagot, munkaerőt és finanszírozást.

Az utódlást szerepátadással, ne csak pozícióátadással tervezzük.

MIÉRT MŰKÖDIK

Ami kisebb cégnél működik, nagyobb szervezetnél már lassíthatja a döntéseket.

Valódi delegálás nélkül a döntések továbbra is a tulajdonosnál torlódnak fel.

Az egyik pont kapacitásnövelése könnyen új szűk keresztmetszetet teremt máshol.

Segít elkerülni a túl korai vagy túlméretezett automatizálást.

Ha bármelyik lemarad, a többi erőforrás sem használható ki.

Az új generáció csak akkor tud valóban vezetni, ha az előző vezető képes hátralépni.

> Elsősorban a tulajdonosnak kell szemléletet váltani, és ha az sikerül, akkor utána a kollégák is szemléletet fognak változtatni.

A CÉG CSAK AKKOR NŐHET TOVÁBB, HA A VEZETŐ IS VÁLTOZIK

FAIPARI GYÁRTÁS, ERDÉSZETI SZOLGÁLTATÁS ÉS BIOMASSZA

A Paulik Kft. 1993-ban 11 fővel kezdte működését, ma pedig több mint 200 munkatársat foglalkoztat. Az eredeti fafeldolgozás mellé fokozatosan raklapgyártás, erdészeti szolgáltatás és fakereskedelem, majd biomassza-előállítás társult. Az új tevékenységek szervesen kapcsolódtak egymáshoz: az egyik üzletág alapanyagot, piacot vagy éppen megoldandó problémát teremtett a következő számára. A biomassza például eredetileg a termelés során keletkező melléktermék kezelésére adott választ.

A növekedés ugyanakkor soha nem volt önmagában cél. Paulik Zsolt szerint először a vevői igényeket kell megfelelően kiszolgálni; ha ezt a vállalkozás jól végzi, abból több vevő és nagyobb forgalom következik. A növekedés ebben a felfogásban a jól működő üzlet természetes következménye. A nagyobb volumen viszont újabb hatékonysági, automatizálási és szervezeti feladatokat is teremt.

A Paulik történetének egyik legfontosabb fordulópontja körülbelül száz munkatársnál következett be. A korábbi szervezeti struktúra már nem felelt meg a vállalkozás méretének, az ügyvezető pedig nem tudta tovább személyesen összefogni a működést. Minden vállalkozás elérhet egy pontot, ahol már nem a piac vagy a technológia, hanem maga a vezetési mód válik a növekedés korlátjává.

A változtatást ráadásul a tulajdonosnak saját szerepe átgondolásával kellett elkezdenie. Új vezetői pozíciókat hoztak létre, nagyobb döntési jogokat és felelősséget adtak a kollégáknak, és külső szakértőket is bevontak. Ez nem ment egyik napról a másikra: a régóta kialakult működési szokásokat a vezetőknek és a munkatársaknak egyaránt át kellett alakítaniuk. A delegálás nem egyszerűen feladatok átadása: valódi jogkört és felelősséget is át kell adni vele.

A növekedés másik kulcsa az volt, hogy egyensúlyban tartsák termelési rendszerüket. Egy új gép ugyanis nem önmagában növeli a vállalat teljesítményét. Ha az egyik gyártási fázis kapacitása jelentősen nő, könnyen a következő folyamat – az összeszerelés, raktározás vagy szállítás – válik a szűk keresztmetszetté. A termelékenységet ezért nem gépenként, hanem a teljes folyamatot figyelembe véve kell fejleszteni: egyetlen munkafázis felgyorsítása önmagában még nem teszi hatékonyabbá a teljes termelést.

Ez a szemlélet az automatizálási döntéseknél is megjelenik. A Paulik minden beruházásnál azt vizsgálja, mennyivel csökkentheti a költséget és mennyivel növelheti a termelési kapacitást. Ugyanakkor tudatosan figyelnek a túlautomatizálás veszélyére is: egy nagy teljesítményű gép olyan kapacitást és költséget hozhat létre, amelyet a vállalkozás még nem képes gazdaságosan kihasználni. Nem feltétlenül a legnagyobb teljesítményű gép jelenti a jó beruházást, hanem az, amelynek kapacitását a vállalat ki tudja használni, és amely illeszkedik a teljes termelési folyamathoz.

A gyors növekedés ráadásul egyszerre érint több erőforrást. A gyártáshoz megfelelő mennyiségű alapanyagra, képzett munkatársakra és elegendő finanszírozásra van szükség. Ha ezek közül bármelyik lemarad, a növekedés megakad. A növekedési tervben ezért nem elég azt megfogalmazni, hogy mennyivel szeretne többet termelni a vállalkozás, azt is látni kell, honnan lesz ehhez megfelelő alapanyag, munkaerő és finanszírozás.

Ugyanez a szemlélet jelenik meg a cégnél a következő generáció bevonásakor. Paulik Zsolt gyermekei szeretnék továbbvinni a vállalkozást, de az átadás nem azzal kezdődik, hogy vezetői pozíciót kapnak: először meg kell ismerniük a vállalat operatív működését, majd tudatos átadási stratégiát alakítanak ki. A jelenlegi tulajdonos egyértelműen fogalmaz: egy ponton a régi vezetőnek valóban hátra kell lépnie, különben nem történik meg a generációváltás.

A Paulik története így valójában a vezető folyamatos szerepváltásáról is szól. Ami 11 főnél erősség – hogy a tulajdonos személyesen szinte mindent kézben tart –, 100 vagy 200 főnél már akadály lehet. A növekedéshez ezért nemcsak több gépre, emberre és piacra van szükség: a vezetőnek is újra és újra változnia kell, és el kell engednie azokat a korábbi működési módokat, amelyek egy kisebb vállalkozásban még jól működtek.



Suppan Márton // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Az AI-bevezetést ne eszközválasztással, hanem üzleti céllal kezdjük el.

Az AI-t szervezetfejlesztési projektként kezeljük.

Teremtsünk olyan kultúrát, ahol a munkatársak fejleszteni akarják a folyamatokat.

Tegyük szervezeti vagyonná a munkatársak fejében lévő tudást.

Teszteljük saját működésünkön az új megoldásokat.

MIÉRT MŰKÖDIK

A technológia csak akkor teremt értéket, ha világos problémát old meg.

A siker nagyobb része az embereken, a folyamatokon és a vezetésen múlik.

A kreativitás és a problémamegoldás egyre értékesebb kompetenciává válik.

Csökkenti a kulcsemberektől való függést és a tudásvesztést.

A saját tapasztalat gyorsabb tanulást és hitelesebb piaci terméket eredményez.

> A felelős munkáltatónak az a dolga, hogy olyan közeget teremtsen, ahol gondolkodó, kreatív emberek vannak.

AZ AI-BEVEZETÉS 20% TECHNOLÓGIA, 80% SZERVEZET

MESTERSÉGES INTELLIGENCIA, DIGITÁLIS INFRASTRUKTÚRA, FINTECH

A Peak története 2013-ban indult azzal a céllal, hogy a hagyományos banki infrastruktúránál gyorsabb és rugalmasabb pénzügyi megoldásokat hozzon létre. Ami ma természetesnek tűnik – valós idejű tranzakciók, gyors nemzetközi utalások, integrálható pénzügyi szolgáltatások –, akkor komoly technológiai újdonságnak számított. A Peak egyik tartós versenyelőnye ebből született: nem egyetlen terméket építettek, hanem egy olyan technológiai alapot, amely később újabb üzleti megoldások kiindulópontja lehetett.

A következő években pénzintézeteket szolgáltak ki, majd fokozatosan nyitottak fintechcégek és nagyvállalatok felé. Az AI megjelenése újabb stratégiai fordulatot hozott a vállalatnál. A banki világban megszerzett magas biztonsági és technológiai standardokat átvitték a generatív mesterséges intelligencia területére, majd olyan megoldásokat kezdtek kialakítani, amelyek már kisebb cégek számára is elérhetők. A korábban nagyvállalati technológiát tudatosan kezdték a KKV-k igényeihez igazítani.

A Peak tapasztalata szerint azonban az AI-bevezetések legnagyobb hibája általában nem technológiai. Sok vállalkozás konkrét cél nélkül kezd kísérletezni az új eszközökkel, ami könnyen időrabló, költséges „AI-hobbivá" válhat. Suppan Márton szerint három dolog szükséges ahhoz, hogy valódi eredmény szülessen: világos célok, a munkatársak felkészítése és elkötelezett vezetés. Nem feltétlenül egy több száz oldalas AI-stratégiával kell kezdeni; először azt kell pontosan meghatározni, melyik üzleti problémát szeretné a vállalkozás mesterséges intelligenciával megoldani.

Ebből következik a Peak egyik legerősebb vezetői üzenete: „Egy AI-bevezetés egy cég életében maximum 20 százalékban technológiai projekt, 80 százalékban szervezetfejlesztési projekt." A megfelelő szoftver kiválasztása önmagában kevés. Fel kell készíteni a vezetőket és a munkatársakat, át kell gondolni a folyamatokat, és meg kell értetni a szervezet tagjaival, miért történik a változás. Ugyanúgy, ahogy korábban egy CRM-bevezetést is meg tudott akadályozni az ellenálló szervezet, egy AI-projektet is könnyen kudarcra ítélhet, ha az emberek nem értik annak célját.

A mesterséges intelligencia alkalmazása ezért a vezetésről és a vállalati kultúráról is szól. A Peak szerint nem egyszerűen munkakörök kerülnek veszélybe, hanem elsősorban azok a munkavállalói attitűdök, amelyek kizárólag a pontosan meghatározott rutinok végrehajtására épülnek. Felértékelődik viszont a kreativitás, az összefüggések felismerése és a folyamatok fejlesztésének képessége. A jövőálló szervezet ezért nem egyszerűen AI-eszközöket ad a munkatársainak, hanem olyan közeget teremt, amelyben az emberek gondolkodni és fejleszteni akarnak.

A Peak innovációit először saját működésében próbálja ki. Az új megoldásokat lehetőség szerint házon belül tesztelik, finomítják, és csak ezt követően viszik piacra. Így született a Digital Twin projektjük is, amelynek célja, hogy minden munkatárs mellé létrehozzanak egy digitális ikert, amely ismeri az adott kolléga tudását, projektjeit, kapcsolatait és feladatait. A cél nem az ember kiváltása, hanem a szervezeti tudás hozzáférhetővé tétele: egy munkatárs szabadsága vagy távozása ne jelentsen tudásvesztést, és egy egyszerű információ megszerzéséhez ne kelljen több ember részvételével megbeszélést szervezni.

A kezdeményezés mögött egy általánosabb cégépítési probléma áll: hogyan lehet a munkatársak fejében lévő tudást vállalati tudássá alakítani? A Peak digitális ikrei közös vállalati tudásbázisra, üzletági és az egyes szerepkörökhöz kapcsolódó információkra, majd az adott munkatárs saját tudására és kapcsolatrendszerére épülnek. A vállalat célja, hogy mintegy 110 munkatársuk mellett 110 digitális iker dolgozzon – nem létszámcsökkentés céljából, hanem azért, hogy a meglévő szakemberek a nagyobb hozzáadott értékű feladatokra tudjanak koncentrálni.



Rektenvald Attila // Pécs

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes nem kizárólag a legszűkebb prémium rétegre építeni.

Fontos figyelni, hogyan változnak a vendégek igényei.

Érdemes bevonni a csapatot a kommunikációba.

A minőség mellé érdemes élményt és koncepciót is kínálni.

Fontos többéves időtávban gondolkodni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A megfelelő kínálati mix nagyobb piacot teremthet.

A fogyasztói szokások gyorsabban változnak, mint korábban.

A csapat bevonása hitelesebb és költséghatékonyabb online jelenlétet teremthet.

Az élmény és a koncepció nehezebben másolható versenyelőnyt teremthet.

Egy vendéglátóhely felépítéséhez időre és következetességre van szükség.

> Legyen türelmes, legyen egy konkrét célja, egy konkrét elképzelése arról, milyen kávézót szeretne üzemeltetni és milyen vendégeket szeretne vonzani – és tartson ki mellette.

A JÓ KONCEPCIÓHOZ HOSSZÚ TÁVON IS RAGASZKODNI KELL

SPECIALTY KÁVÉZÓ, VENDÉGLÁTÁS

A Pécsi Kávé 2015-ben az elsők között jelent meg specialty kávézóként a városban, Rektenvald Attila pedig 2019-ben vette át a vállalkozást. Azóta a Covid után gyakorlatilag újra kellett építeni a működést, miközben folyamatosan fejlesztették a csapatot és bővítették a kínálatot. A stabil koncepció mellett folyamatosan változni kell abban, amit a piac és a vendég megkövetel.

Az egyik legfontosabb felismerés az volt, hogy önmagában a legmagasabb minőségű specialty szegmens túl szűk piacot jelentene. Miközben egyre többen keresik a single origin és prémium kávékat, sok fogyasztó egyre árérzékenyebb.

„Szükség van egy olyan vegyes mixre, hogy kiszolgáljuk mind a két oldalt."

A vállalkozásnak tehát úgy kell megőriznie minőségi pozícióját, hogy közben elegendően széles vendégkört érjen el.

A fiatalabb generáció megjelenése új alkalmazkodást követel. Az Instagramon és TikTokon látott termékek közvetlenül alakítják a választást, miközben ezek a vendégek tudatosabban keresik a minőségi termékeket is.

A Pécsi Kávénál a közösségi média jelentős részét maguk a munkatársak készítik.

A hiteles online jelenlét így nem különálló marketingfeladat, hanem a csapat és a napi működés részévé vált.

A vendéglátás egyik legnagyobb kihívása ugyanakkor a volumen. Az alapanyag-, energia- és bérköltségek emelkednek, miközben a kereslet nem növekszik velük együtt. Rektenvald Attila szerint éppen ezért a vendéglátásban ma azoknak van nagyobb esélyük fennmaradni, akik minőséget, jó koncepciót és valódi élményt kínálnak. A fejlesztés önmagában nem hoz több vendéget, de lehetővé teszi, hogy a vállalkozás felkészülten várja őket, amikor a kereslet újra erősödik.

A hosszú távú építkezéshez türelem is kell. Rektenvald Attila tapasztalata szerint saját vendéglátóhelyein öt-hat évre volt szükség ahhoz, hogy a vállalkozás igazán átforduljon. Ezért egy induló vállalkozónak azt tanácsolja, legyen világos elképzelése arról, milyen helyet épít, milyen vendégeket szeretne megszólítani, és ne változtassa folyamatosan az alapvető koncepciót. A vendégnek értenie kell, mire számíthat – a vállalkozónak pedig ki kell tartania mellette.



Héjja Péter // Kecskemét

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A generációváltás folyamatában érdemes előre meghatározni a fontos mérföldköveket.

Az utód bevonását célszerű fokozatosan felépíteni.

Az átadó szerepét és felelősségi körét is fontos egyértelműen tisztázni.

A bizalom és a kiszámítható működés jó alapot ad a munkatársak megtartásához.

A döntéseket célszerű adatokra alapozni és szükség esetén gyorsan korrigálni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Egyértelművé teszi, mikor ki dönt és ki miért felel.

A vezetői tudás és felelősség nem egyik napról a másikra épül fel.

A párhuzamos vezetés bizonytalanságot teremthet.

A stabil csapat komoly vállalati érték.

A rossz döntés hatása így mérsékelhető.

> Vannak napok, amikor rossz döntéseket hozok, de tudom, hogy ezeket ki lehet javítani, csak fontos, hogy tanuljunk belőlük.

AMIKOR A GENERÁCIÓVÁLTÁS NEM EGY PILLANAT, HANEM EGY HOSSZÚ FOLYAMAT

VENDÉGLÁTÁS, CSALÁDI VÁLLALKOZÁS

A Peki Restaurant Kft. története egy klasszikus családi vállalkozás története. Héjja Péter már fiatalon bekapcsolódott édesapja vállalkozásába, majd 23 éven keresztül dolgoztak együtt, mielőtt átvette volna a cég vezetését. Az átadás fokozatosan, több év alatt zajlott. Ezalatt megismerte a működés minden fontos területét, és csak akkor vette át a vállalkozás irányítását, amikor erre mindkét fél készen állt.

A sikeres generációváltást a tudatos felkészülés és az egyértelmű mérföldkövek kijelölése biztosította. Nemcsak a tulajdon vagy a pénzügyi kérdések átadását kell megtervezni, hanem a felelősségi köröket, az operatív feladatokat és azt is, hogy a korábbi vezető mikor és hogyan lép ki a napi működésből.

Különösen erős visszaigazolás az átadás szervezettségére, hogy a teljes munkatársi állományt sikerült megtartani. Többen 15–20, akár 25 éve dolgoznak a vállalkozásnál. A munkatársak megtartásához nem feltétlenül látványos motivációs programokra van szükség. Sokkal többet számít a bizalom, a kiszámíthatóság, a munka és a magánélet egyensúlya, valamint az, hogy a problémákkal legyen kihez fordulni.

A vezetői fejlődést a cég folyamatos tanulásként értelmezi. Egy vállalkozás vezetéséhez egyszerre szükséges szakmai tudás és vezetői készség, de ezek súlya a vállalkozás fejlődésével változik. A vezetőnek mindig abban kell fejlődnie, amire a szervezet következő fejlődési szintjéhez éppen a legnagyobb szükség van.

A működés másik fontos alapja az adatvezérelt döntéshozatal. Napi és heti szinten követik többek között a forgalmat, a költségeket és a cash flow alakulását, hogy időben látható legyen, egy döntés jó irányba vitte-e a vállalkozást, vagy korrigálni kell. A gyorsan változó környezetben az adatok szerepe így nem pusztán az utólagos értékelésben, hanem a hibák korai felismerésében és a veszteség csökkentésében is jelentős.

A Peki Restaurant Kft. történetének legerősebb üzenete, hogy a sikeres generációváltás jóval az átadás előtt kezdődik. Az utódnak idő kell a szakmai és vezetői tudás megszerzéséhez, az átadónak pedig arra is fel kell készülnie, hogy valóban átadja a felelősséget és az irányítást. A folyamat akkor igazán sikeres, ha közben a szervezet stabilitása és a munkatársak bizalma is megmarad.



Lengyeltóti Zsolt // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes feltérképezni, hol vannak kihasználatlan erőforrások a vállalkozásban.

Az egymást kiegészítő folyamatok összekapcsolása hatékonyabb működést tehet lehetővé.

A növekedési igényt hasznos először automatizálással és hatékonyságjavítással kezelni.

A szükséges tudást és kompetenciákat a választott technológiához érdemes igazítani.

Hosszabb távon érdemes a magasabb hozzáadott értéket teremtő tevékenységek felé elmozdulni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Egy melléktermékből vagy fölös kapacitásból új üzletág születhet.

Az egyik folyamat melléktermékе a másik erőforrásává válhat.

Ugyanazzal a létszámmal nagyobb volumen dolgozható fel.

A fejlettebb működés más tudást igényel, nem egyszerűen több embert.

A feldolgozott termék nagyobb növekedési lehetőséget teremthet.

> Elsősorban nem létszámemeléssel próbáljuk lekövetni a megnövekedett igényeket, hanem automatizálással. Rengeteg feldolgozógépet vásároltunk az elmúlt években, hogy a megnövekedett volument ugyanazzal a létszámmal tudjuk kezelni, mint korábban a kisebb mennyiséget.

AMIKOR A MELLÉKTERMÉKBŐL ÚJ ÜZLETÁG SZÜLETIK

HALTENYÉSZTÉS, HALFELDOLGOZÁS, KÖRFORGÁSOS GAZDÁLKODÁS

A Pelso Fish története nem a haltenyésztéssel kezdődött. A cégcsoport 2017-ben egy 1,7 megawattos biogáz-kiserőművet épített Balatonszabadiban, amely jelentős mennyiségű hulladékhőt termelt. A vezetés azt kezdte vizsgálni, hogyan lehetne ezt gazdaságosan hasznosítani. Felmerült az üvegházi termelés és több más mezőgazdasági lehetőség is, végül azonban a haltenyésztés mellett döntöttek. A zöldmezős beruházás 2020-ban indult, az értékesítés pedig a Covid és az energiaválság ellenére 2023 végén megkezdődött.

A két tevékenységből mára szinte zárt körforgás alakult ki. A biogázerőmű hulladékból állít elő villamos- és hőenergiát, ezt használja a halüzem, majd a halfeldolgozás szerves melléktermékei visszakerülnek a biogázüzembe. A folyamat végén minősített biotrágya keletkezik, amely talajjavítóként kerülhet vissza a mezőgazdaságba. A haltermelés így nem igényel külső energiaforrást, ami az energiaválság idején különösen nagy előnyt jelentett. A rendszer fenntarthatósági szempontból is kedvező, de üzletileg legalább ilyen fontos, hogy csökkenti a költségeket, mérsékli az energiaáraknak való kitettséget, és hatékonyabban használja fel a rendelkezésre álló erőforrásokat.

Maga a haltenyésztés technológiaintenzív. A halakat zárt, recirkulációs rendszerben nevelik, ahol a vizet biológiai szűrők tisztítják, majd folyamatosan visszaforgatják. Ennek köszönhetően naponta csak néhány százaléknyi vizet kell cserélni, miközben egy átfolyós rendszer ennek többszörösét igényelné. A szabályozott környezet egész évben hasonló feltételeket biztosít, így a halak növekedése gyorsabb és kiszámíthatóbb. A technológia tehát egyszerre segíti a termelést, és takarékosabbá teszi az erőforrás-felhasználást.

A magas szintű automatizálás azt is meghatározza, milyen szakemberekre van szükség. A Pelso Fish nem elsősorban halászokat, hanem gépészeti tudással rendelkező munkatársakat alkalmaz, akik szivattyúkat, szűrőket, légkezelő és más összetett berendezéseket működtetnek. A közel évi ezertonnás termelést mindössze nyolcan látják el. A folyamatos, 24 órás működést felügyeleti rendszerek, automatizmusok és termeléstámogató szoftverek segítik. Ebben a rendszerben kevesebb emberre van szükség, nekik viszont jóval magasabb műszaki tudással kell rendelkezniük.

A növekvő keresletet nem elsősorban újabb munkatársak felvételével szeretnék kiszolgálni. A halfogyasztás bővülésével párhuzamosan a feldolgozóüzemben új gépeket és automatizált megoldásokat vezetnek be, hogy a jelenlegi létszám nagyobb mennyiséget tudjon kezelni. A fejlesztések célja ezért elsősorban a meglévő kapacitás jobb kihasználása, és csak ezt követi a létszám bővítése, ha arra valóban szükség lesz.

A következő növekedési lépcső már nem egyszerűen a haltermelés további bővítéséről szól. A jelenlegi kapacitás technológiai fejlesztésekkel még bővíthető, de a nagyobb lehetőséget a magasabb hozzáadott értékű feldolgozásban látják. Olyan új üzemet építenek, ahol friss kész- és félkész ételeket állítanak majd elő, igazodva ahhoz a fogyasztói igényhez, hogy egyre többen keresnek egészséges, jó minőségű, mégis gyorsan elkészíthető ételeket. A hangsúly így fokozatosan eltolódik a nagyobb mennyiségről afelé, hogy ugyanabból az alapanyagból magasabb értékű termék készüljön.

A Pelso Fish fejlődésének egyes lépései szorosan egymásra épülnek. A biogázüzem hulladékhője alapot adott a haltenyésztéshez, a két tevékenységet körforgásos rendszer kapcsolja össze, az automatizálás pedig lehetővé teszi, hogy kis létszámmal is nagy volumenben termeljenek. Most erre épül rá a feldolgozás bővítése.

A cég előnyét így az adja, hogy a különböző megoldások egymást erősítve működnek együtt.



Kása Károly // Kaposvár

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Az AI alkalmazását érdemes ismétlődő feladatokon kipróbálni.

Új technológiát fokozatosan, kényszer nélkül ajánlott bevezetni.

A belső tudásátadást érdemes a napi munka részévé tenni.

A külpiacra lépést önálló kompetenciaként indokolt kezelni.

A kísérletezésnek fontos teret hagyni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Gyorsan mérhető időmegtakarítást hozhat.

A hiteles belső példák könnyebben ösztönzik az elfogadást.

A tapasztalt és junior kollégák közös projektje gyorsítja a fejlődést.

A jó szolgáltatás mellett értékesítési tudás és folyamatos kapcsolatépítés is kell.

Az innovációhoz olyan fejlesztésekre is szükség lehet, amelyek eredménye előre nem garantálható.

> Ha valakinek jók az alapkészségei, és megvan az elhivatottsága a szakma iránt, akkor belső képzéssel egyre jobb és jobb lesz.

VILÁGSZÍNVONALÚ TECHNOLÓGIA KAPOSVÁRRÓL

INFORMATIKA, SZOFTVERFEJLESZTÉS

A Precognox története egy amerikai megbízással indult. Az alapítók olyan megoldásokat fejlesztettek, amelyek nagy mennyiségű szöveges információ feldolgozását és értelmezését segítették. A kezdeti keresőrendszerekből fokozatosan nőtt ki a ma mintegy 45 főt foglalkoztató kaposvári technológiai vállalkozás, amely egyedi szoftverfejlesztéssel és mesterséges intelligencián alapuló megoldásokkal dolgozik. A cég több mint húsz éve foglalkozik AI-technológiákkal, így számukra a generatív mesterséges intelligencia megjelenése nem új irányt, hanem a meglévő tudás új lehetőségekkel való bővítését jelentette.

A vállalkozás egyik legfontosabb stratégiai döntése az volt, hogy Kaposváron építi fel technológiai csapatát, és helyben teremti meg a magas színvonalú szakmai munka feltételeit. Nem költöztek a nagyobb munkaerőpiacot jelentő fővárosba, hanem tudatosan olyan munkahelyet hoztak létre, amely vidéken is komoly szakmai lehetőséget kínál. A szakemberhiányt részben egyetemi együttműködésekkel, gyakornoki programokkal és belső képzésekkel kezelik.

A csapatokat úgy állítják össze, hogy tapasztaltabb és kevésbé tapasztalt kollégák együtt dolgozzanak, így a tudásátadás a mindennapi munka természetes részévé válik. A nemzetközi piac szintén tudatos építkezés eredménye. A Precognox bevételének több mint 60 százaléka exportból származik, meghatározó piaca az Egyesült Államok, emellett Németország és más európai országok felé is nyitnak. Az amerikai jelenlét újraépítéséhez nemcsak technológiai tudásra volt szükség: az alapítók sales- és menedzsmentképzésen tanulták meg, hogyan mutassák be érthetően az általuk teremtett üzleti értéket, majd személyes kapcsolatépítéssel szerezték meg első ügyfeleiket. A külpiaci sikerhez önmagában nem elég a jó termék vagy szolgáltatás, az értékesítés, a kapcsolatépítés és a célpiacon való kitartó jelenlét egyaránt fontos.

A generatív AI bevezetését fokozatosan közelítették meg. A használatát nem tették kötelezővé, inkább jól működő példákon keresztül mutatták meg a kollégáknak, hogyan segítheti a mindennapi munkát. A tapasztalt, szakmailag hiteles munkatársak saját eredményeikkel ösztönözték a többieket, akik így a saját tempójukban kezdték használni az új eszközöket. Ma már valamennyi szakterületen aktívan alkalmazzák az AI-t, nemcsak fejlesztésre, hanem az irodai és üzleti folyamatok gyorsítására is.

A vállalkozás más cégek számára is egyszerű kiindulópontot javasol. Először azokat az ismétlődő feladatokat érdemes megkeresni, ahol az AI közvetlen időmegtakarítást hozhat, majd az üzletileg kritikus vagy jelentős költséget okozó folyamatok optimalizálása következhet. Ehhez azonban kísérletezésre is szükség van. A Precognox bevételeinek jelentős részét kutatás-fejlesztésre fordítja, elfogadva azt is, hogy nem minden próbálkozás térül meg. A cél, hogy a folyamatos tanulásból és kísérletezésből szülessenek meg a következő versenyképes megoldások.



Glasza Tamás // Szeged

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes rendszeresen megvizsgálni, miért választják az ügyfelek a vállalkozást.

Az ajánlatadás mellett fontos jól megválasztott kérdésekkel feltárni az ügyfél valódi igényeit.

Az ajánlásból érkező ügyfeleket érdemes külön is mérni.

A munkaerő-kiválasztásnál fontos megkülönböztetni a tanítható készségeket azoktól a tulajdonságoktól, amelyek nehezebben fejleszthetők.

Az új üzletágat célszerű a vállalkozás meglévő erősségeire építeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Könnyen kiderülhet, hogy a vállalkozás valódi versenyelőnye másban rejlik, mint ami belülről sejthető.

A mély szakmai tudásból épülő tanácsadás csökkenti az ügyfél bizonytalanságát, és növeli a bizalmat.

Láthatóvá válik, hogy a jó teljesítés mennyi új üzletet generál.

A szaktudás egy része felépíthető, a tanulási akarat és a megfelelő hozzáállás sokkal nehezebben.

Így a bővülés erősíti, nem pedig felhígítja a vállalkozás piaci pozícióját.

> Egy vásárló akkor vásárol, ha megbízik az eladóban. Nálunk a bizalmat az adja, hogy minden kérdésére szakmailag stabil, határozott és jó választ kapnak az érdeklődők.

A BIZALOMBÓL IS LEHET NÖVEKEDÉSI MODELLT ÉPÍTENI

NYÍLÁSZÁRÓGYÁRTÁS ÉS KOMPLEX KIVITELEZÉS

A Prémium Plastic családi vállalkozásként működik, szakmai múltja 1995-ig nyúlik vissza. A vállalkozás kezdettől fogva a magas minőségű nyílászárók és kapcsolódó megoldások mellett kötelezte el magát. Sokáig nehezítette az értékesítést, hogy egy laikus vásárlónak nem egyértelmű, mi indokolja az árkülönbséget ablak és ablak között. A cég ennek ellenére nem az olcsóbb, nagy volumenű piac felé fordult, hanem kitartott a választott pozíció mellett.

Ez tudatos stratégiai döntés volt. Glasza Tamás szerint olcsóbb termékekkel akár sokkal nagyobb céget is lehetett volna építeni, ők azonban olyan ügyfeleket kerestek, akiknek a minőség a legfontosabb szempont, és hosszú távon is visszatérnek. Vannak olyan vevőik, akik húsz éve vásárolnak náluk. A növekedésnek nemcsak egy útja van, a vállalkozásnak el kell döntenie, milyen ügyfélkört és milyen céget akar hosszú távon felépíteni.

A prémium pozíció megtartásához azonban önmagában a jó termék nem elég. A vállalkozás rendszeresen megkérdezte ügyfeleit, mi alapján választották a céget, és tízből kilenc esetben ugyanaz a válasz érkezett: olyan részletes szakmai tájékoztatást kaptak, amelyet máshol nem. A Prémium Plastic ezért nem egyszerűen árajánlatot készít a vevő által hozott tervekre. Megvizsgálja az egész műszaki megoldást, kérdez, szükség esetén módosítást javasol, és azt is figyelembe veszi, hogyan kapcsolódik saját munkája az előtte és utána dolgozó szakágakhoz.

Ebben rejlik a cég egyik legnagyobb erőssége is. A saját gyártási háttér komoly szakmai tudást teremt, amelynek segítségével olyan kérdéseket tudnak feltenni a vevőnek, amelyeket mások esetleg nem tesznek fel. A szakértelem így nem pusztán a termék előállításában jelenik meg, hanem magában az értékesítésben is. Egy jól feltett kérdés akár értékesebb lehet, mint egy gyorsan elkészített ajánlat. A vállalkozás mérni kezdte, honnan érkeznek az ügyfelei. Minden vevőtől megkérdezik, milyen csatornán talált rájuk, és az adatokból egyértelműen kiderült, hogy a legerősebb marketingcsatornájuk az ajánlás.

Erre tudatosan is építenek, olyan szakmai és üzleti közösségekben alakítanak ki kapcsolatokat, ahol a személyes tapasztalaton alapuló ajánlások új megrendeléseket teremthetnek. Ez nem robbanásszerű, de kiszámítható, stabil növekedést eredményez.

„A legerősebb marketingcsatorna az ajánlás."

Az ajánlás nem egyszerűen marketingeszköz, hanem a teljes működés eredménye. Csak akkor lesz belőle tartós ügyfélszerzési csatorna, ha a vállalkozás következetesen azt nyújtja, amit ígér, megfelelő minőséget, pontos határidőt, szakmailag megalapozott tanácsadást és kiszámítható kivitelezést. A jó teljesítés így nemcsak lezár egy munkát, hanem előkészítheti a következőt is.

A vállalkozás növekedési irányát is ez a pozicionálás jellemzi. Az árnyékolástechnika és a pergolák piacára is egyedi tervezésű, magas minőségű megoldásokkal kívánnak belépni. Egy új üzletág akkor illeszkedik igazán a vállalkozáshoz, ha ugyanazokra az erősségekre épít, amelyek a meglévő működést is sikeressé tették.

A Prémium Plastic történetének legerősebb tanulsága ezért az, hogy a bizalom nem puha érték vagy tényező, hanem üzleti eszköz. Szakmai tudással lehet jobb kérdéseket feltenni, a jobb kérdésekből jobb megoldás születik, a jobb megoldás bizalmat teremt, a bizalomból pedig ajánlás és új üzlet lesz. A vállalkozásnak nem feltétlenül kell a legolcsóbbnak vagy a legnagyobbnak lennie, ha képes olyan szakmai értéket teremteni, amely miatt az ügyfél őt választja, és jó szívvel ajánlja másoknak is, tudván, hogy ezzel nem kockáztatja saját hitelességét.



Gerner Adrienn // Pécs

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A fejlesztési célokat érdemes már a pályázat benyújtása előtt pontosan meghatározni.

A tervek éves szintű kialakítása mellett célszerű félévente felülvizsgálni az irányokat.

A munkatársaknál felhalmozott tudást érdemes a szervezet egészében hasznosíthatóvá tenni.

A nyugodtabb időszakok jó lehetőséget adhatnak arra, hogy a meglévő tudásra új üzletág épüljön.

A digitalizáció során nemcsak a megjelenést, hanem az adatok kezelését is érdemes fejleszteni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Így nem a támogatási lehetőség határozza meg a stratégiát, hanem a támogatás segíti a valóban szükséges beruházást.

A gazdasági és a jogi szabályozási környezet változásaira időben lehet reagálni.

A hosszú ideje együtt dolgozó, folyamatosan fejlesztett csapat tartós versenyelőnyt jelent.

Csökkenteni a ciklikusságot anélkül, hogy a vállalkozás teljesen idegen területekre lépne.

A gyorsan hozzáférhető vállalati információ közvetlenül csökkenti az adminisztrációt és gyorsítja a döntéseket.

> Sokszor nagyobbat kell álmodni annál, mint ami éppen az asztalon van. A bátorság akkor válik üzleti erővé, ha megfelelő előkészítéssel és tervezéssel párosul.

FEJLESZTÉSBŐL INDULÓ PÁLYÁZATI TERVEZÉS

PÁLYÁZATI TANÁCSADÁS ÉS PROJEKTMENEDZSMENT

A Protask története 2010-ben indult Pécsett. A vállalkozást Gerner Adrienn férjével közösen alapította, miután már egyetemi éveik alatt pályázatokkal foglalkoztak. Kezdetben elsősorban önkormányzati fejlesztésekhez kapcsolódó pályázatokon, többek között kerékpárút-, óvodai és szennyvízkezelési beruházásokon dolgoztak, majd 2016-ban tudatosan a vállalkozói szektor felé fordultak. Ma ügyfélkörük mintegy 95 százalékát mikro-, kis- és középvállalkozások adják. A cég tudatosan nem egyszerű pályázatíróként, hanem „pályázati műhelyként" határozza meg magát. Ez azt jelenti, hogy minden projektet az ügyfél helyzetéhez, fejlesztési elképzeléseihez és vállalásaihoz igazítanak. Ehhez magas szakmai tudásra van szükség, ezért a munkatársak fejlesztésének jelentős része házon belül történik. Több kolléga pályakezdőként érkezett, és ma már nyolc, tíz vagy akár tizenkét éve dolgozik a vállalkozásnál. A Protask egyik legfontosabb erőssége így maga a szervezetben összegyűlt szakmai tapasztalat és tudás.

Alapelvük, hogy az ügyfélkapcsolat náluk nem ér véget a támogatás elnyerésével. A cég végigkíséri a projekt megvalósítását, az elszámolást és szükség esetén a fenntartási időszakot is. Ez azért különösen fontos, mert egy sikeres pályázat később is jelenthet kötelezettségeket, például bizonyos gazdasági mutatók vagy vállalások teljesítését. A jó tanácsadó ezért nem egyszeri dokumentumot készít, hanem a teljes folyamatban gondolkodik.

„Mi alapvetően az előkészítésben látjuk a megoldást." A vállalkozás vezetője szerint az üzleti tervezést legalább évente érdemes elvégezni, majd akár félévente felülvizsgálni annak függvényében, hogyan változik a gazdasági és a jogi szabályozási környezet. Egy pályázati döntésre ráadásul akár hónapokat is várni kell, ezért a fejlesztést nem lehet az utolsó pillanatban elkezdeni. Ingatlanvásárlás, tervek, engedélyek vagy pénzügyi háttér nélkül egy jó lehetőség könnyen elúszhat.

A kiszámíthatatlan pályázati ciklusok a Protask működését is próbára teszik. A beadási időszakokban megnő a munkaterhelés, az elbírálás hónapjaiban viszont jóval kevesebb a feladat. A cég ezt részben tudatosabb projektmenedzsmenttel és részben új üzletágak kialakításával kezeli. Marketing- és rendezvényszervezési területen is nyitnak, de nem véletlenszerűen keresnek új irányokat, hanem arra építenek, amiben már van tudásuk és szabad kapacitásuk.

Hasonlóan gyakorlatias szemlélet jelenik meg a digitalizációban. Gerner Adrienn szerint egy kisebb vállalkozás digitális fejlettségét nem elsősorban csak az mutatja, hogy van-e új honlapja vagy aktív közösségimédia-felülete. Sokkal fontosabb, hogy az adatai strukturáltan és gyorsan hozzáférhetők legyenek, használjon például elektronikus aláírást, CRM-et vagy más vállalati rendszert. Ha egy ügyvezetőnek minden új adatkérésnél dokumentumokat kell keresgélnie, az közvetlenül rontja a szervezet hatékonyságát.

A mesterséges intelligenciát a Protask a mindennapi működésben és a pályázatok előkészítésében is használja. Segíti a levelezést, az adatgyűjtést és a szövegalkotást, de pályázati dokumentációk kontrolljára is alkalmazzák. A tapasztaltabb munkatársak belső képzéseken adják tovább tudásukat a többieknek.

A technológia azonban nem helyettesíti a szakmai ellenőrzést. Ellenőrizni kell azokat a tartalmakat, melyeket az AI készít, és nem szabad „vakon hinni neki".

A Protask történetének egyik legerősebb vezetői tanulsága ezért nem magáról a pályázatírásról szól. Egy külső forrás akkor segíti igazán a növekedést, ha már létezik mögötte átgondolt üzleti cél, felkészült szervezet és hosszabb távú terv. A pályázat nem stratégia, hanem eszköz a stratégia megvalósításához.



Siptár Dávid // Pécs

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A fejlesztés jelentősebb költségei előtt érdemes valós piaci igényekkel alátámasztani az elképzelést.

A versenytársakat már a fejlesztés korai szakaszában fontos megvizsgálni.

Az eredeti ötlettől való eltérés is indokolt lehet, ha a piaci visszajelzések ezt mutatják.

Nem feltétlenül szükséges minden K+F-kapacitást házon belül felépíteni.

A kutatási tudás mellé üzleti kompetenciákra is szükség van.

MIÉRT MŰKÖDIK

Korán kiderülhet, hogy a probléma valóban létezik-e, és fizetne-e érte a piac.

Segít megtalálni, miben kell eltérnie vagy jobbnak lennie a terméknek.

A piaci visszajelzés sokszor jobb irányt mutat, mint a kezdeti koncepció.

Külső labor, egyetem vagy szakértő bevonásával gyorsabban és kisebb beruházással lehet tesztelni.

A jó technológia csak akkor hasznosul, ha van piac, értékesítés, finanszírozás és működő üzleti modell.

> Attól, hogy mi versenyképesnek gondolunk egy terméket, még nem biztos, hogy a piac is annak látja. Ezt valós igényekkel is alá kell tudni támasztani.

A JÓ ÖTLETET ELŐBB BIZONYÍTANI KELL, CSAK UTÁNA LEHET SKÁLÁZNI

INNOVÁCIÓMENEDZSMENT, TECHNOLÓGIATRANSZFER

A PTE Inno-Capital feladata, hogy hidat teremtsen az egyetemen létrejövő tudás és a piac között. Az egyetemi kutatások tudományos szempontból lehetnek kiválóak, de ahhoz, hogy valódi termék vagy szolgáltatás szülessen belőlük, üzleti szempontból is meg kell állniuk a helyüket. A technológiatranszfer-vállalat ezért egyszerre viszi a kutatási eredményeket a piac felé, és hozza vissza a piaci igényeket az egyetemi fejlesztésekbe.

Egy jó ötlet önmagában még nem jelent üzleti lehetőséget. Már a fejlesztés elején érdemes megvizsgálni, hogy a megoldás technikailag működőképes-e, van-e rá valós piaci igény, kik a versenytársak, és miben tud a tervezett termék többet vagy mást kínálni náluk. „Ha valakinek jó ötlete van, az önmagában még nem garancia arra, hogy az utána érvényesülni is tud."

A piaci validáció egyik legfontosabb következménye, hogy a fejlesztőnek hajlandónak kell lennie módosítani eredeti elképzelését. Ha a piac más problémát jelez vissza, mint amit a fejlesztő kezdetben feltételezett, akkor nem az eredeti ötlethez kell ragaszkodni, hanem ahhoz az értékhez, amelyet a termék végül képvisel. Az innovációban a nyitottság sokszor fontosabb, mint az első koncepció tökéletessége.

A PTE Inno-Capital ezért már a korai szakaszban üzleti szemléletet épít a projektek köré. A preinkubáció során üzleti terv, piacelemzés, versenytárselemzés és pitch deck készül, miközben a kutatók tárgyalási és vállalkozási ismereteket is szereznek. A cél nem az, hogy minden kutatóból vállalkozó legyen, hanem hogy a tudományos kompetenciát kiegészítsék azokkal az üzleti képességekkel, amelyek a piacra lépéshez hiányoznak.

„A TTC az egyetem vállalkozási ablaka." Ennek fontos üzenete, hogy az innovációs szervezetnek magának is vállalkozói módon kell gondolkodnia. Nem elég közvetíteni a kutatás és a gazdaság között. Azt is végig kell gondolni, hogyan hasznosulhat a fejlesztés a piacon, milyen bevételi modell épülhet rá, és hogyan válhat hosszú távon fenntartható üzletté.

Az egyetem vállalkozásokkal közös kooperatív K+F programokat is működtet, amelyekben már valós, piaci igényből kiinduló problémákra keresnek megoldást. A projektet a vállalat és az egyetem közösen finanszírozza és fejleszti, a létrejövő terméket vagy szolgáltatást pedig együtt vihetik tovább a piacra.

A kudarc sem feltétlenül jelenti az innováció végét. Ha egy projekt nem működik, abból újabb fejlesztési ciklus indulhat. A valódi innovációs képesség nem abban mérhető, hogy minden ötlet sikerül-e, hanem abban, hogy a szervezet milyen gyorsan képes tanulni a piac visszajelzéseiből, és tud-e újrapróbálkozni.



Nagy Bálint // Miskolc

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes rendszeresen megvizsgálni, mely tevékenységek teremtenek valódi értéket a vállalkozás számára.

Egy üzletág fenntartását nem indokolja önmagában az, hogy korábban már sok időt és pénzt fektettek bele.

A növekedéshez szükséges tudás és képességek külső partnerek bevonásával is megszerezhetők.

A jövőben szükséges technológiákhoz kapcsolódó tudást érdemes időben elkezdeni felépíteni.

Az ügyfél valódi problémájának megértése fontosabb lehet, mint pusztán a kiírt igény teljesítése.

MIÉRT MŰKÖDIK

Megmutatja, mire érdemes koncentrálni, és mit kell elengedni.

A korábbi ráfordítás nem tesz életképessé egy rosszul működő modellt.

Egy új tulajdonos vagy partner pénz mellett tudást, hitelességet és kapcsolatokat is adhat.

Az új kompetenciák gyakran még nem vásárolhatók meg készen a munkaerőpiacon.

A valódi igényre adott ajánlat erősebben megkülönböztet a versenytársaktól.

„Az első veszteség a legkisebb veszteség.

AMI NEM MŰKÖDIK, AZT EL KELL TUDNI ENGEDNI

MEGÚJULÓ ENERGIA ÉS ENERGETIKAI MEGOLDÁSOK

A PV Napenergia egy pályázatíró vállalkozásból nőtt ki. A tulajdonosok hamar felismerték, hogy a támogatási tanácsadás mellett a napelemes beruházások megvalósításában is van lehetőség. Már a kezdetektől elsősorban vállalati ügyfelekre építettek, mert ebben a szegmensben tudták legjobban érvényesíteni szakmai kompetenciáikat.

Amikor 2018–2019 körül láthatóvá vált a nagyvállalati piac növekedése, a vezetés felismerte saját korlátait. Kis vidéki cégként hiába rendelkeztek megfelelő szakmai tudással, a nagyvállalatok nem kezelték őket komoly szereplőként. A tulajdonosok ezért úgy döntöttek, hogy a vállalkozás felét olyan partnereknek adják el, akik a tőke mellett nagyvállalati tapasztalatot, szakmai tudást és új kapcsolatokat is hoznak a cégbe.

Ezzel bár részben lemondtak a tulajdonrészről, cserébe viszont olyan erőforrásokhoz jutottak, amelyek nélkül nehezebb lett volna továbblépni a következő növekedési szintre.

Ugyanilyen fontos döntés volt később a lakossági üzletág leépítése. Három-négy évig tudatosan próbálták felépíteni, majd arra jutottak, hogy a támogatási programoknak és a hektikus szabályozásnak való kitettség miatt nagyobb szervezetként nem működtethető megfelelően. Nem ragaszkodtak egy üzletághoz csak azért, mert korábban már időt és pénzt fektettek bele. Amikor kiderült, hogy a modell nem működik a várakozásaik szerint, lezárták, és továbbléptek.

A piaci konszolidációra ugyanezzel a logikával reagálnak. Megvizsgálják, miben jó a vállalkozás, hol vannak kihasználatlan erőforrásai, és mely tevékenységeket érdemes megszüntetni vagy külső partnerhez helyezni. A szerelési munkát például már alvállalkozók végzik. Nagy Bálint ezt egyszerűen fogalmazza meg: „Adatvezéreltek vagyunk, kiszámoljuk, hogy mi az, ami működik, mi az, ami nem működik, és ami nem működik, azt meg kell szüntetni."

A fókusz azonban nem jelent merevséget. A napelemes piac technológiailag ismét átalakul, az egyszerű telepítések mellé energiatárolás és komplex energiamenedzsment kerül, ahol az informatika és az erősáramú tudás egyre szorosabban összekapcsolódik. Ilyen szakembereket ma még alig lehet találni. Ezért a cégnek nemcsak azt kell figyelnie, milyen tudásra van szüksége most, hanem azt is, milyen szakemberekre és képességekre lesz szüksége néhány év múlva. A cég a felsővezetői szintű proaktív tanulást tekinti fontosnak. Először a vezetőknek kell megérteniük az új technológiát, majd ezt a tudást továbbadniuk a szervezetnek.

A cég kiemelten foglalkozik a mesterséges intelligenciával is, mindezt egy sajátos koncepció mellett: nem indítottak nagyszabású, felülről vezérelt AI-programot, a használat alulról indult, majd ott lépett magasabb szintre, ahol már konkrét üzleti eredményt hozott. A napelemes rendszerek monitoringadatait például AI elemzi, ezzel emberi kapacitást takarítva meg.

Az ügyfélkezelésben a valódi probléma megértésére építenek. Egy nagyvállalati tendernél például az írásos dokumentáció alapján nem volt világos, mire van valójában szüksége a megrendelőnek. A vezető ezért közvetlenül egyeztetett az ügyféllel, és csak ezután készítették el az ajánlatot. Nem arra adtak választ, amit az ügyfél leírt, hanem arra, amit valójában meg akart oldani.

A PV Napenergia működésében visszatérő elem, hogy nem ragaszkodnak mindenáron a korábbi döntésekhez. Ha egy üzletág nem működik, megszüntetik, ha egy feladatot érdemesebb kívülre vinni, kiszervezik, és szükség esetén új tulajdonost is bevontak. A cél minden esetben az, hogy a cég azokra a területekre tudjon több figyelmet és erőforrást fordítani, ahol valóban erős.



Racker Balázs // Szentgotthárd

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Az árverseny helyett érdemes magasabb hozzáadott értéket kínálni az ügyfeleknek.

Az egyedi- és a sorozatgyártást érdemes egységes rendszerben kezelni.

A termelési adatokat célszerű strukturáltan gyűjteni és felhasználni.

A technológiát elsősorban a munkatársak támogatására és hatékonyabbá tételére érdemes használni.

A gépek helyett elsősorban a szervezetbe és a felhalmozott tudásba érdemes befektetni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A minőség, a tudás és a rugalmasság tartósabb versenyelőnyt jelenthet az olcsó tömegtermeléssel szemben.

A változó darabszámok mellett is hatékonyabbá és rugalmasabbá teszi a termelést.

Az adatokból az AI már konkrét döntéstámogatást és további termelékenységet tud teremteni.

Ugyanannyi idő alatt több és pontosabb munka végezhető el.

A csapat és a tudás hosszú távon nehezebben másolható versenyelőnyt ad, mint egy géppark.

> Nekünk Európában olyat kell gyártani, aminek értéke van. Ebbe belerakjuk a minőséget, a tudásunkat, a múltból hozott fémipari tudást összekapcsoljuk a jövővel.

A MÚLT TUDÁSÁT A JÖVŐ TECHNOLÓGIÁJÁVAL KELL ÖSSZEKAPCSOLNI

FÉMIPARI GYÁRTÁS

A Racker családban 1851 óta hét generáción keresztül öröklődik a kovácsmesterség. A mai vállalkozás azonban szerényebb alapokból indult. Racker Balázs 1993-ban csatlakozott édesapjához, és kezdetben egy 60 négyzetméteres, családi ház mögötti műhelyben dolgoztak. A fejlődés első komolyabb lépését egy németországi megrendelés jelentette, amely a korábban gyenge téli időszakokra is munkát biztosított. Nem sokkal az első telephely 2001-es megvásárlása után azonban visszaestek a megrendelések, mert gyakorlatilag egyetlen nagy vevőjük volt, és annak rendelésállománya egyik napról a másikra összeomlott. Ebből azt a tanulságot vonták le, hogy egy vállalkozás jövőjét nem szabad egyetlen vevőre alapozni, ezért kezdtek tudatosabban több piac felé nyitni. Az építőipar és Ausztria felé fordultak, ahol 2005 óta rendszeresen jelen vannak kiállításokon, és ahol ennek köszönhetően értékesítik termékeiket.

A Rabacsa Kft. kezdettől arra törekedett, hogy ne az alacsony árral, hanem a magasabb minőséggel és szakmai tudással különböztesse meg magát. Az osztrák piacon külföldi vállalkozásként különösen fontos volt, hogy többet tudjanak nyújtani a helyi versenytársaknál. Saját gyártású alkatrészekre, folyamatos gépberuházásokra és a családban generációkon át felhalmozott fémipari tapasztalatra építettek. Ahogy Racker Balázs megfogalmazza: Európában olyan terméket kell előállítani, „aminek értéke van".

A cég fejlődésében a digitalizáció nyitott új fejezetet. A kézi megmunkálást 2010-től CNC-technológia, majd 3D-tervezés és lézervágás egészítette ki. Egy 2014-es japán tanulmányút után Racker Balázs felismerte, hogy a vállalkozásnak egyszerre kell hatékonyan kezelnie az egyedi, kisszériás és a nagyobb sorozatú gyártást. Mivel a piacon elérhető vállalatirányítási rendszerek erre nem adtak megfelelő megoldást, saját rendszert kezdtek fejleszteni. Ma öt munkatárs dolgozik folyamatosan a szoftveren.

Ez mára a mindennapi működés hatékonyságában is jól látható. A rendszer képes kalkulálni az eltérő darabszámokhoz tartozó időket és költségeket, összevonni a különböző megrendelések gyártási feladatait, meghatározni az alkatrészek útját és folyamatosan újratervezni a gyártási sorrendet. 2022 szeptembere óta lényegében a rendszer vezérli a termelés ütemezését, így nincs szükség arra, hogy egy munkatárs manuálisan állítsa össze és módosítsa a teljes gyártási tervet. A rugalmasság különösen sokat számított akkor, amikor a piaci visszaesés miatt csökkentek a rendelési mennyiségek. A cég szerint az segítette át őket a nehezebb időszakon, hogy ugyanabban a rendszerben tudták kezelni az egyedi megrendeléseket és a sorozatgyártást.

A következő lépcső a mesterséges intelligencia integrálása a saját vállalati rendszerbe. A cél nem az irodai vagy üzemi munkatársak kiváltása, hanem az, hogy a rendszer támogassa őket a döntésekben. A vállalkozás 2022 szeptembere óta 160–170 ezer különböző cikk gyártásáról gyűjt részletes adatokat, többek között arról, milyen anyagból, melyik gépen, mennyi idő és energia felhasználásával, milyen hibákkal készült egy termék. Az AI ezt az adatvagyont elemezve segítheti majd az értékesítést, a technológiai döntéseket és a termelés optimalizálását. Racker Balázs szerint az a cél, hogy az ember és a technológia közösen hatékonyabban dolgozzon, az így keletkező többletből pedig magasabb bérekre és további fejlesztésekre is jusson.

Racker Balázs szerint azonban mindezen technológiai fejlesztéseknél is fontosabb, amit a szervezetben építettek fel. Ahogy fogalmaz: néhány éve még másképp válaszolt volna erre a kérdésre, de ma már úgy látja, hogy a csapatuk és a felhalmozott tudásuk többet ér, mint a teljes géppark – gépet ugyanis bármikor lehet vásárolni, de egy jól működő szervezetet csak hosszú évek alatt lehet felépíteni. Ez a felismerés vezette oda a céget, hogy az elmúlt években nem egyszerűen a növekedésre, hanem a vállalkozásból vállalattá válásra összpontosítson: tíz évre előre kijelölték, mely iparágakban és mely partnerekkel szeretnének dolgozni, és ehhez igazítják a géppark, a szoftver és a szervezet fejlesztését is.

A Rabacsa Kft. példája jól mutatja, hogy a hagyomány és a technológiai megújulás nem egymás ellentétei. A 175 éves fémipari tudás akkor maradhat versenyképes, ha folyamatos beruházással, digitalizációval, saját fejlesztéssel és adatvezérelt működéssel egészül ki.

Ehhez pedig hosszú távon kell tervezni, és olyan beruházásokat is meg kell lépni, amelyek megtérülése nem feltétlenül látható azonnal, de új piacokat és új képességeket teremthetnek.



Kelemen Viktor // Oroszlány

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A változtatások előtt megkérdezni azokat, akik napi szinten végzik a munkát

A következő generációt több munkakörön keresztül felépíteni

Rövid és közvetlen kommunikációs utakat fenntartani

Bizalmat és önálló problémamegoldást építeni

MIÉRT MŰKÖDIK

Olyan gyakorlati információ kerül be a döntésbe, amely vezetői szintről nem mindig látható.

A vezető saját tapasztalatból érti meg a működést, és nagyobb hitelességet szerez a munkatársak előtt.

A problémák gyorsabban felszínre kerülnek, így hamarabb lehet rájuk reagálni.

Kevesebb kérdés és döntés kerül automatikusan a vezetőhöz, ami az egész szervezet működését gyorsíthatja.

> Ha az empátia megvan az ő részükről is, akkor ők is könnyebbé teszik az én munkámat, és ez a hónap végére szerintem mindenkinek gördülékenyebb és produktívabb lesz.

A BIZALOM IS LEHET TERMELÉKENYSÉGI TÉNYEZŐ

FUVAROZÁS ÉS RAKTÁROZÁS

A Re-Vi Trans Kft. története 2001-ben egyetlen furgonnal kezdődött. A vállalkozást Kelemen Viktor édesapja alapította, majd a cég fokozatosan bővítette járműparkját és tevékenységét. Viktor 2010-ben csatlakozott, később húga és sógora is bekapcsolódott a működésbe. Ma már mintegy harminc saját járművel dolgoznak, a fuvarozás mellett pedig a raktározás is megjelent a szolgáltatásaik között.

A családi jelleg azonban náluk nem egyszerűen tulajdonosi forma. A működés egyik legfontosabb szervezeti sajátossága a rövid döntési út és a folyamatos kommunikáció. A családtagok között kialakult a munkamegosztás: az alapító továbbra is meghatározó szereplő, Viktor elsősorban a fuvarok szervezéséért felel, testvére a pénzügyi területet viszi, míg sógora többek között a marketingben hoz új szemléletet.

A fontosabb döntéseket közösen beszélik át, így az alapítói tapasztalat és a fiatalabb generáció új megközelítése egyszerre tud megjelenni a vállalkozásban.

A generációváltásnak egy másik fontos eleme is megjelenik a Re-Vi Trans Kft. történetében. Kelemen Viktor nem vezetőként érkezett a családi cégbe. Furgont és teherautót vezetett, rakodott, majd fokozatosan került egyre közelebb az irodai és vezetői feladatokhoz.

„Nem az volt, hogy megérkeztem és akkor itt vagyok, hanem valamilyen szinten föl kellett érni a szamárlépcsőn, hogy itt üljek."

Ez nemcsak a vezetői hitelesség szempontjából érdekes. Egy olyan ágazatban, ahol a működés jelentős része az utakon történik, komoly előnyt jelenthet, ha a vezető saját tapasztalatból ismeri a gépkocsivezetők mindennapi problémáit.

A Re-Vi Trans Kft.. legerősebb tanulsága éppen itt jelenik meg. Kelemen Viktor szerint a sikerük egyik kulcsa a kommunikáció. Mielőtt változtatnak valamin, nemcsak a családtagokkal, hanem a gépkocsivezetőkkel, a szervizes és raktáros kollégákkal is egyeztetnek. Még egy sofőröknek szóló álláshirdetés megfogalmazása előtt is megkérdezték a régebb óta náluk dolgozó munkatársakat arról, hogy szerintük miért érdemes a Re-Vi Trans Kft.nál dolgozni.

Ennek különös jelentősége van egy olyan ágazatban, ahol a sofőrhiány már önmagában korlátozhatja a növekedést. A vállalkozás tapasztalata szerint önmagában a magasabb fizetés ígérete nem jelent fenntartható megoldást: ha egy vállalat a piaci lehetőségeitől elszakadva próbálja egymásra licitálással megszerezni a munkavállalókat, annak hosszabb távon gazdasági korlátai vannak.

A Re-Vi Trans Kft. ehelyett arra épít, hogy a munkatársak közvetlenül elérjék a vezetőt, elmondhassák problémáikat, és azt érezzék, hogy véleményük számít. Ennek üzleti hatása nehezen jelenik meg egy mérlegben, a mindennapi működésben azonban nagyon is kézzelfogható: a bizalom növeli az önállóságot. Ha egy sofőr problémával találkozik, nagyobb eséllyel próbálja azt maga megoldani, mielőtt a vezetőhöz fordul. Kelemen Viktor szerint a kölcsönös segítség és empátia végül mindenki munkáját gördülékenyebbé és produktívabbá teszi.

A Re-Vi Trans Kft. példája ezért egy egyszerű, de könnyen átvihető KKV-tanulságot mutat: a termelékenység javítása nem mindig technológiai beruházással kezdődik. Egy kisebb szervezetben a gyors információáramlás, a munkatársak bevonása és az önálló problémamegoldást támogató bizalom ugyanúgy csökkentheti a vezetőre nehezedő operatív terhet – és végső soron hatékonyabbá teheti a vállalkozást.



Lovai Nóra // Komló

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A technológiát az ügyféligényhez igazítsuk.

Időben kezdjük el rendszerbe szervezni a működést.

Tegyük átadhatóvá a munkatársak tudását.

Építsünk online értékesítési csatornát.

Keressünk külső nézőpontot is.

MIÉRT MŰKÖDIK

Nem egy régi eljárást, hanem a piacot kell követni.

A növekedéssel a vezető könnyen szűk keresztmetszetté válik.

A tapasztalat így a vállalkozásban marad.

Lebontja a helyi piac földrajzi korlátait.

Egy mentor vagy más vállalkozó olyan problémát is észrevehet, amit belülről már nem látunk.

> Nincs olyan vállalkozás, amely egy, kettő, három vagy tíz kudarcon nincs még túl. Mi abban különbözünk, hogy ezekből a kudarcokból felállunk és újrakezdünk.

A VEZETŐNEK KI KELL TUDNIA LÉPNI A NAPI MŰKÖDÉSBŐL

NYOMDAIPAR, MARKETINGANYAGOK, ONLINE ÉRTÉKESÍTÉS

Az 1989-ben alapított Rotari története jól mutatja, hogyan kényszeríti folyamatos alkalmazkodásra a digitalizáció a hagyományos iparágak szereplőit. A családi vállalkozás fénymásolással indult, ma pedig nyomdai és offline marketinganyagok mellett táblákat, roll-upokat, molinókat, munkaruházatot és logózott termékeket is kínál. A hosszú távú fennmaradás egyik kulcsa az volt, hogy nem egyetlen termékhez, hanem az ügyfelek változó igényeihez igazodtak.

A technológiai váltást maga a piac kényszerítette ki. A nagy példányszámú nyomtatás helyét egyre inkább a kisebb mennyiségű, gyorsan és kedvező áron elkészíthető megrendelések vették át. A Rotari ezért teljesen kivezette az ofszetnyomtatást, és digitális gépekre állt át.

Ezeket folyamatosan fejleszteni kell, de az új technológia alacsonyabb gyártási költséget és versenyképesebb működést tesz lehetővé. Nem az a kérdés, érdemes-e ragaszkodni a korábbi technológiához, hanem az, hogy mire van szüksége ma az ügyfélnek.

A következő növekedési korlát azonban már nem technológiai, hanem szervezeti. A hatfős vállalkozás elérte azt a méretet, amelynél már szükség lenne vállalatirányítási rendszerre és tudatosabb feladatmegosztásra, miközben a rendszer bevezetése jelentős költséggel jár. Lovai Nóra saját vezetői szerepét is kritikusan látja – túl sok operatív feladat és információ összpontosul nála. „Hosszú távú stratégiai célokat csak úgy lehet megálmodni, hogyha ebből a mindennapi taposómalomból ki tudunk jönni." A rendszerépítés célja ezért nem pusztán az adminisztráció egyszerűsítése, hanem az, hogy a vezető képes legyen delegálni és stratégiai kérdésekkel foglalkozni.

Ebben komoly értéket jelent a stabil csapat. Van olyan munkatárs, aki 35 éve dolgozik a vállalkozásban, és a felhalmozott szakmai tudást aktívan továbbadja – többek között a már szintén a cégnél dolgozó fiának. A fluktuáció alacsony, a munkatársak jellemzően legalább négyöt éve a vállalkozásnál vannak. A hosszú ideje felhalmozott tapasztalat akkor válik valódi vállalati értékké, ha azt a következő munkatársaknak is sikerül átadni.

A következő fejlődési irány az online értékesítés. A vállalkozás webáruházat működtet, és külön felületet hozott létre egyedi, logózott ajándékok rendelésére is. Az online térben ugyanakkor már sokkal több versenytárssal kell megküzdeni a vásárlók figyeleméért. A digitalizáció mégis lehetővé teszi, hogy egy komlói kisvállalkozás országosan, sőt külföldön is dolgozzon: a látványtervezés és az egyeztetés online történhet, a kész termék pedig bárhová eljuttatható.

A digitális értékesítés így nem egyszerűen új csatorna – lehetővé teszi, hogy a vállalkozás túllépjen a helyi piac földrajzi korlátain.



Illés József // Tata

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A nemzetközi piacra lépést ügyfélkövetés és valós piaci igény is generálhatja.

Az árverseny helyett építsünk nehezen másolható, komplex vállalati képességet.

A kulcsvezetőknél érdemes megtalálni a valódi, hosszú távú érdekeltséget.

A generációváltáskor ne pozíciót örökítsünk, hanem új növekedési teret teremtsünk.

MIÉRT MŰKÖDIK

Csökkenti a piacra lépés bizonytalanságát, miközben védi a meglévő ügyfélkapcsolatot és új növekedési teret nyit.

A gyártás, beszerzés és projektmenedzsment integrációja magasabb hozzáadott értéket teremt, mint az önálló termékértékesítés.

A tulajdonosi motiváció vállalkozói felelősséget teremthet, miközben a központ megtarthatja a stratégiai kontrollt.

A következő generáció saját ambícióit is be tudja építeni a családi vállalkozás fejlődésébe.

> Mi mindig arra törekszünk, hogy ne csak a volument és a profittermelést nézzük, hanem értéket teremtsünk

A NÖVEKEDÉSHEZ MEGÚJULÁS IS SZÜKSÉGES

KOMPLEX ÜZLET-, HOTEL-, INTÉZMÉNY- ÉS IPARI BERENDEZÉS

A ROTTE története 1991-ben indult családi vállalkozásként. Illés József a gépész főiskola elvégzése után csatlakozott a szülei által alapított céghez, amely mára üzletek, töltőállomások, hotelek, gyárak és intézmények komplett berendezésével foglalkozik. A működés mögött Tata környéki fa-, fém- és matracgyártási kapacitás áll, a vállalkozás pedig 2000 óta tudatosan építi nemzetközi jelenlétét is Európában és a Közel-Keleten.

A ROTTE fejlődésének egyik legfontosabb tanulsága, hogy a nemzetközivé válást nem önálló célként, hanem a versenyképesség és a kockázatmegosztás eszközeként kezeli. Az első külföldi piacra lépést egy már meglévő francia partner generálta azzal, hogy romániai terjeszkedésekor a magyar céget kérte fel az ottani kiszolgálásra. A ROTTE felismerte: ha nem követi ügyfelét, helyi versenytárssal épülhet ki kapcsolat, a versenytárs pedig idővel akár a magyar piacra is beléphet. A kezdeti bizonytalanság ellenére ezért létrehozták romániai vállalkozásukat, amely ma önmagában 7–8 milliárd forintos nagyságrendű árbevételt ér el. Azóta további országokban is jelen vannak.

A több országra épülő modell ma már portfóliológikaként működik: ha valamelyik nemzeti piac gyengül, más piacok részben ellensúlyozhatják a kiesést. Ehhez azonban Illés József szerint a hazai siker után újra vállalkozóvá kell válni. Egy külföldi cég nem a magyar vállalkozás egyszerű meghosszabbítása: új piacot, kapcsolatokat, helyi tudást és szervezetet kell felépíteni.

„Akkora lendülettel kell nekiállni egy új külföldi cégnek, mint amekkora lendülettel a magyar cég annak idején elindult."

A ROTTE másik stratégiai döntése, hogy nem az egyszerű sorozatgyártásban akar globális árversenyt folytatni, hanem a magas hozzáadott értékű, komplex projektekben épít versenyelőnyt. Saját megfogalmazásuk szerint valójában nem bútort, hanem projektmenedzsmentet értékesítenek. Egy hotel, üzlet vagy intézmény teljes berendezését képesek koordinálni, miközben a szükséges termékek 70–75 százalékát saját gyáraik állítják elő. A saját gyártás kontrollt ad, a külső beszállítók integrálása rugalmasságot, a projektmenedzsment pedig mindezt egy magasabb hozzáadott értékű szolgáltatássá kapcsolja össze.

Ez különösen fontos egy olyan környezetben, ahol az egyszerűbb, nagy sorozatú termelés egyre erősebb nemzetközi árversenynek van kitéve. A ROTTE ezért tudatosan azokat a feladatokat keresi, amelyek nem választhatók szét könnyen egy olcsón beszerezhető termékre és egy egyszerű szállításra: tervezést, gyártást, beszerzést, helyi alkalmazkodást és projektkoordinációt egyszerre nyújtanak. A magas hozzáadott érték így nem pusztán jobb terméket, hanem összetettebb vállalati képességet jelent.

A generációváltásra új lehetőségként tekintenek. A harmadik generáció hat tagjából már négyen dolgoznak a cégcsoportban. A ROTTE az előző generáció pozícióinak egyszerű továbbadása helyett úgy bővíti a vállalkozást, hogy abban a következő generáció saját ambíciói is helyet kaphassanak. Illés József egyik lánya nemzetközi projektmenedzserként kezdett, ma egy svájci vállalkozásuk ügyvezetője. Az új cégekben pedig a következő generáció számára tulajdonszerzési lehetőséget is teremtenek.

Ez a szemlélet a családon kívüli vezetőkre is kiterjed. Egyes külföldi vállalkozásokban a család legalább 51 százalékos részesedést tart meg, miközben a helyi vezetők akár 49 százalékos tulajdont is szerezhetnek. A tulajdonosi érdekeltség itt a decentralizált növekedés vezetési eszköze: a központ megtartja a stratégiai kontrollt, a helyi vezető pedig nem pusztán alkalmazottként, hanem vállalkozói felelősséggel építheti a piacot.

A ROTTE harmadik erőssége a gyors stratégiai alkalmazkodás. Amikor a hazai üzletberendezési piac beszűkült, a vállalkozás hotelek, gyárak és intézmények felé nyitott. Amikor az online kereskedelem átalakította a fizikai üzletek szerepét, csomagautomaták gyártásába kezdett. Ma pedig meglévő négy üzletágában keresi az automatizáció, a robotizáció és az AI alkalmazási lehetőségeit. Vagyis nem minden technológiai változásra új vállalkozással reagál: azt vizsgálja, hogyan alakíthatja át az új technológia a már meglévő kompetenciáit és piacait.

Nem kell mindenáron méretnövekedésben gondolkodni, a tartós növekedés kulcsa lehet az is, ha az új vállalati képességek egymásra épülnek. A nemzetközi jelenlét csökkenti az egyes piacoktól való függést, a komplex projektmenedzsment növeli a hozzáadott értéket, a tulajdonosi érdekeltség skálázhatóbbá teszi a vezetést, a következő generáció bevonása pedig új növekedési irányokat teremthet. Mindezt az a képesség fogja össze, hogy a vállalkozás a változó környezetben újra és újra képes legyen kilépni a már megszerzett kényelméből.



Boros Roland // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A specializáció megtartása mellett érdemes fokozatosan bővíteni az értékláncban betöltött szerepet.

A valódi kulcskompetenciákat célszerű házon belül tartani.

A szervezet fejlődésében fontos lehet több generáció tudására építeni.

Az AI bevezetése előtt érdemes magát a folyamatot is újragondolni.

A közös problémamegoldást rendszeres egyeztetési fórumok is segíthetik.

MIÉRT MŰKÖDIK

Növeli az egy ügyfélnek nyújtott hozzáadott értéket.

A támogató funkciók kiszervezése felszabadíthat kapacitást.

A tapasztalat és az új szemlélet együtt erős csapatot adhat.

Nem biztos, hogy egy távozó munkatársat ugyanabban a munkakörben kell pótolni.

A szervezet tudása több, mint a vezető tudása.

> A vezető ne egyedül akarjon okos lenni, hanem legyen körülötte egy jó csapat.

SPECIALIZÁCIÓ ÉS HATÉKONYSÁG

VASÚTI TÁVKÖZLÉS, HARDVER- ÉS SZOFTVERFEJLESZTÉS

A Schauer Hungária Kft. 1995-ben alakult, és az elmúlt három évtizedben a vasúti távközlés meghatározó szereplőjévé vált. Saját fejlesztésű hardver- és szoftvermegoldásokat, diszpécserrendszereket és utastájékoztató berendezéseket készítenek.

A fejlődés egyik fontos iránya az volt, hogy a szűk szakmai fókuszt megtartva fokozatosan bővítették az értékláncban betöltött szerepüket. Ma már a tervezéstől a gyártáson át a telepítésig több folyamatot lefednek, így egy-egy projektben teljes körű megoldást tudnak adni.

A 15 fős vállalkozás működésében tudatosan különválasztják azokat a tevékenységeket, amelyek közvetlenül versenyelőnyt teremtenek, azoktól, amelyek inkább a működést támogatják. A munkatársak döntő többsége közvetlenül szoftver- vagy hardverfejlesztéssel foglalkozik, miközben például a könyvelést külső szakemberekre bízzák.

„Nem attól erős egy szervezet, hogy mindent házon belül végez, hanem attól, hogy tudja, mely képességeket kell saját kézben tartania."

A csapatépítésben több generáció tudását kapcsolják össze. A húszas éveikben járó fiataloktól a részmunkaidőben tovább dolgozó nyugdíjas szakemberekig mindenféle korosztály jelen van. Több kolléga 10–20 éve dolgozik a cégnél, a fluktuáció minimális. A vezetés ezt a családias légkör, a professzionális elvárások és a versenyképes juttatás egyensúlyának tulajdonítja.

Az AI alkalmazásának célja elsősorban az, hogy a magasan képzett kollégák kevesebb időt töltsenek ismétlődő, kisebb hozzáadott értékű feladatokkal, és többet foglalkozhassanak azzal, amihez igazán szükség van a tudásukra. „A minőségi munkaerő azzal foglalkozzon, ahol a legtöbbet tud hozni, ahol a legproduktívabb."

Adott helyzetben a folyamatok újragondolása a hiányzó munkaerőt is pótolhatja. Jó példa erre egy, a cégnél 16 éve dolgozó kolléga távozása. Az adott helyzetben azt vizsgálták meg, szükség van-e egyáltalán a korábbi munkakör változatlan fenntartására. A folyamat újragondolása végül oda vezetett, hogy két hét alatt AI-alapú dokumentumkezelési és számlázási folyamatot fejlesztettek, amely a korábbi feladatok mintegy 99 százalékát automatizálta.

Egy kis szervezetnél ez előnyt is jelenthet, mert a rövid döntési utak lehetővé teszik a gyors alkalmazkodást. Ezt támogatja a vezetési kultúra is, minden hétfőn közösen beszélik át a felmerült problémákat, ötleteket és lehetséges megoldásokat. A problémamegoldás így nem kizárólag a vezető feladata, hanem a csapat közös tudására épül.

A Schauer Hungária példája azt mutatja, hogy a hatékonyság nem egyszerűen kevesebb embert jelent, hanem az emberi tudás, a technológia és a külső erőforrások tudatos összehangolását. A vezető feladata pedig nem az, hogy minden problémát maga oldjon meg, hanem hogy olyan szervezetet építsen, amely képes gyorsan tanulni és alkalmazkodni.



Tóth Máté // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes nemcsak terméket, hanem teljes ügyfélélményt tervezni.

Célszerű figyelni azokat a piacokat, ahol a trendek korábban jelennek meg.

Növekedéskor érdemes fokozatosan önálló funkciókat kiépíteni és vezetőket kinevezni.

Auditok, próbavásárlások és néhány KPI alkalmazása jól láthatóvá teszi a működést.

Az AI alkalmazásakor érdemes konkrét üzleti problémából kiindulni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Az apró pluszok növelhetik a visszatérés esélyét és erősíthetik a márkához való kötődést.

Időt nyerhetsz arra, hogy egy változást a saját piacodon az elsők között fordíts üzleti lehetőséggé.

A tulajdonos nem válik a szervezet szűk keresztmetszetévé.

Több telephely esetén is összehasonlíthatóvá és irányíthatóvá válik a teljesítmény.

A forgalom-előrejelzéshez hasonló megoldások közvetlenül javíthatják a létszám- és készlet-tervezést.

> A gyorsaság és a bátorság komoly előny lehet, de a növekedés ütemét mindig össze kell hangolni a vállalkozás pénzügyi teherbíró képességével.

RENDSZERÉPÍTÉS A HAMBURGER MÖGÖTT

GYORSÉTTERMI VENDÉGLÁTÁS

A Simon's Burger története egy családi grillpartin kikísérletezett hamburgerrel kezdődött. Az első, mindösszesen harminc négyzetméteres budapesti üzletet 2022 végén nyitották meg, vendéglátós tapasztalat nélkül. Az indulást követő néhány évben mintegy 35 étteremből álló hálózatot építettek, és több országban is megjelentek. A történet első fontos tanulsága, hogy a piaci validáció és a működési alkalmasság két külön kérdés: attól, hogy a vevő szereti a terméket, még a mögötte lévő üzleti és technikai rendszernek is működnie kell.

A Simon's Burger alapítói eredetileg nem franchise-hálózatot terveztek. Amikor azonban látták a keresletet, elkezdtek skálázható üzleti modellben gondolkodni. Nem elsősorban azt keresték, mit lehetne még eladni a vendégnek, hanem azt, mitől érzi jobban magát. Ingyenes szószok, újratölthető üdítő, a gyerekeknek járó fagylalt vagy a flagship étteremben kialakított játszóház mind ugyanazt a célt szolgálják: a tranzakción túl olyan élményt adni, amely miatt a vendég szívesen tér vissza. A menedzsmenttanulság a következő: nem mindig az egy-egy vásárlásból kinyerhető maximális bevétel teremti a legtöbb értéket; a visszatérésre ösztönző ügyfélélmény hosszabb távon erősebb üzleti modell lehet.

A márkaépítésben ugyanez a gondolkodás jelenik meg. Tóth Máté és testvére rendszeresen figyelik az amerikai piacot és az ott megjelenő fogyasztói trendeket, majd azt keresik, melyek lehetnek néhány év múlva Magyarországon is relevánsak. Szemléletük szerint a trendek követése sokszor már kevés: nagyobb lehetőség rejlik abban, ha egy vállalkozás időben felismer egy változást, és az elsők között alkalmazza, saját piacára alakítva. Ez azonban nem egyszerű másolást jelent. Az amerikai inspirációt saját márkaélménnyé alakították, amelyben a termék, az enteriőr, a családbarát szolgáltatások és a kommunikáció ugyanazt az élményt erősítik.

A gyors növekedés egyik legnehezebb vezetői feladata közben a tulajdonosi szerep átalakítása lett. Az első időszakban Tóth Máté és testvére a HR-től és a pénzügyektől az alapanyagok mozgatásáig szinte mindent maguk végeztek. Ahogy azonban nőtt a vállalkozás, a feladatokat fokozatosan külön emberekhez és később önálló szervezeti egységekhez kellett rendelni. A delegálás ugyanakkor ma is kihívás: az alapítónak meg kell tanulnia úgy átadni a felelősséget, hogy közben ne akarjon minden részletet továbbra is maga irányítani. A növekedéshez ezért nemcsak új vezetőkre, hanem a tulajdonos vezetői szerepének változására is szükség van.

A nagyobb hálózat működését már szigorú mérési rendszer támogatja. Az éttermeket rendszeresen belső és külső auditokkal ellenőrzik, minden egységben próbavásárlásokat végeznek, a vezetés pedig 10–12 tényezőből álló KPI-jelentéssel indítja a hetet. A vizsgálatok a vendégélménytől és a kasszás viselkedésén át az élelmiszer-biztonságig számos területre kiterjednek. A jó gyakorlat itt az, hogy amit egyetlen üzletnél a tulajdonos személyesen lát, azt egy hálózatnál már a rendszernek kell láthatóvá tennie.

A mesterséges intelligenciát szintén konkrét működési problémák megoldására használják. Egy saját fejlesztésű rendszerük például éttermenként és naponta jelzi előre a várható forgalmat, olyan tényezők figyelembevételével, mint az időjárás, a sportesemények vagy a hónapon belüli időszak. Az előrejelzés pontosabb munkaerő-tervezést és készletgazdálkodást tesz lehetővé, így csökkentheti a selejtet, valamint a létszám túl- vagy alultervezésének kockázatát. Az AI akkor válik valódi üzleti eszközzé, ha egy mérhető költséget, veszteséget vagy döntési problémát képes kezelni.

A Simon's gyors növekedésének másik fontos eleme a vállalati kultúra. A fiatal csapatnak jelentős mozgásteret adnak, a teljesítményt pedig igyekeznek élménnyel és elismeréssel összekapcsolni. A négyhavonta megrendezett Smash Champs versenyben az éttermi és backoffice munkatársak mérik össze tudásukat, a nyertesek pedig New Yorkba utazhatnak, hogy személyesen is megtapasztalják a márka egyik inspirációs forrását. Emellett tudatosan ünneplik az előléptetéseket, sikereket és akár a munkatársak születésnapját is.



Burgyán Péter // Tihany és a Balaton térsége

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Új üzletágat a meglévő tudásra és ügyfélélményre építve érdemes indítani.

Megéri olyan szereplőkkel partnerséget kialakítani, akik rendelkeznek ügyfélkörrel, de nincs saját kapacitásuk a szolgáltatás biztosítására.

Az új üzletág munkaerő- és kapacitásigényét érdemes önállóan megtervezni.

Ha a piaci szoftver nem képes követni a működés komplexitását, meg lehet vizsgálni egy saját, moduláris rendszer kialakításának lehetőségét is.

A termék helyett célszerű a teljes ügyfélélményben gondolkodni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Kisebb a belépési kockázat, ha az új terület kapcsolódik a már meglévő képességekhez.

Bevételmegosztással új értékesítési csatorna nyitható nagyobb saját hálózat kiépítése nélkül.

A két szezon vagy üzletág nem feltétlenül igényli ugyanazt a csapatot és kompetenciát.

A folyamatok egy rendszerben kezelhetők, az adatok pedig közvetlenül használhatók döntésekhez.

Több kapcsolódó szolgáltatás nagyobb értéket teremthet a vevőnek és több bevételi pontot nyithat a vállalkozásnak.

> Nem kapcsolatépítési, hanem problémamegoldó céllal lehetne beszélgetéseket indítani, tudást cserélni cégvezetők között.

AMIKOR A MÁSODIK LÁB PARTNERSÉGBŐL ÉS RENDSZERBŐL ÉPÜL

SÍ- ÉS KERÉKPÁROS UTAZÁSSZERVEZÉS, KÖLCSÖNZÉS

A Ski Travel Kft. története a síutak szervezésével indult, 2007-től komplex szolgáltatást nyújtottak magyar síelőknek Olaszországban kölcsönzéssel, síoktatással és gyerekprogramokkal. A vállalkozás felismerte, hogy érdemes több lábon állnia, mert a nyári hónapokban a szervezet kapacitásainak egy része kihasználatlan maradt. Így kezdtek 2019 körül kerékpáros üzletágat építeni. A történet egyik fontos menedzsmenttanulsága, hogy a diverzifikáció akkor lehet igazán erős, ha nem teljesen idegen területre lép a cég, hanem meglévő tudását, ügyfélélményét és működési logikáját viszi át egy új piacra

A kerékpáros üzletág azonban nem egyszerűen egy új boltból állt. A cég B2B partnerségi hálózatot épített a Balaton környéki szállodákkal: kerékpárflottát helyeznek ki hozzájuk, amelyet saját maguk tartanak karban, szervizelnek és mozgatnak, miközben közös élménycsomagokat és elektromos kerékpártúrákat is értékesítenek.

A bevételen a foglalási csatornától függően osztoznak a partnerekkel. Ez más vállalkozások számára is jól átvihető gyakorlat: nem mindig saját értékesítési pontot kell nyitni, sokszor hatékonyabb olyan partnerrel együttműködni, akinek már megvan a célközönsége, de nincs kapacitása az adott szolgáltatás önálló működtetésére.

A komplex működés kezeléséhez a Ski Travel már 2010 óta folyamatosan fejleszti saját ügyviteli rendszerét. A kezdetben használt dobozos szoftver nem tudta kiszolgálni a pénzügyektől és szállodai foglalásoktól a kölcsönzésen és szerződéskezelésen át a logisztikáig terjedő folyamatokat, ezért saját, modulárisan bővíthető megoldást építettek. A rendszerből nyert adatokat a vezetői döntésekhez is használják: elemzik például a kerékpártípusok iránti keresletet, az online és helyszíni foglalások arányát, és adatot szolgáltatnak a balatoni turizmus szereplőinek is. Így lett a digitalizáció puszta adminisztratív könnyítés helyett a működés egyik stratégiai alapja.

Burgyán Péter szerint a cég sikerének egyik kulcsa a komplexitás. Nem csupán síutat vagy kerékpárt adnak el, hanem teljes élményt próbálnak nyújtani. Ugyanezt a gondolkodást vitték át a kerékpáros üzletágba is. A következő fejlődési lépcsőt pedig már a szervezetépítésben látja: fontosnak tartja, hogy a cégvezetők ne pusztán kapcsolatépítés céljából találkozzanak, hanem konkrét működési problémákról cseréljenek tapasztalatot. Ez arra mutat rá, hogy a vállalkozói tudás egyik legerősebb forrása sokszor más vállalkozók kipróbált megoldásainak megismerése és azok saját működésre szabása.



Hornok Béla // Gyomaendrőd

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A növekedési terv mellé érdemes kapacitástervet is készíteni.

Munkaerőhiánynál vizsgáljuk meg, egyszerűsíthető-e maga a munka

Azt is figyelni szükséges, hogy mikor növi ki a cég az informális vezetést

A változtatásokba vonjuk be azokat, akik használni fogják az új rendszert

A KPI-okkal ne csak mérjünk, keressük meg, hol kell beavatkozni

MIÉRT MŰKÖDIK

Megmutatja, milyen emberre, tudásra, technológiára és szervezetre lesz szükség a nagyobb volumenhez.

A standardizálás gyorsítja a betanítást és csökkenti a kulcsemberektől való függést.

Egy bizonyos méret felett világos felelősségi körök és strukturált folyamatok nélkül romlik a működés.

A kipróbált és megtapasztalt előny csökkenti a változással szembeni ellenállást.

Az adat akkor teremt értéket, ha konkrét vezetői döntés következik belőle.

> Soha ne elégedjünk meg azzal, ahogy működünk, de a változás mindig stabil alapokra legyen építve.

A NÖVEKEDÉS NEM ELŐZHETI MEG A SZERVEZET FEJLŐDÉSÉT

MUNKABIZTONSÁGI FELSZERELÉSEK GYÁRTÁSA

A Skylotec Hungary húsz éve gyárt munkabiztonsági felszereléseket Gyomaendrődön egy német vállalatcsoport tagjaként. A kezdeti mintegy 30 fős csapat létszáma mára 220 főre nőtt, miközben a magyar vállalat saját, emberközpontú szervezeti kultúrát alakított ki. A növekedés mögött kezdettől egy fontos vezetői elv állt: a forgalom nem növekedhet gyorsabban annál, mint amilyen ütemben a szervezet fejlődik.

Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy nem kizárólag az értékesítési terveket figyelték. Minden növekedési lépésnél azt is megvizsgálták, milyen létszámra, technológiára, szakmai tudásra és beruházásokra lesz szükség. A növekedési terv így egyben kapacitásterv is volt. Ez segített elkerülni, hogy a megrendelések száma nagyobb mértékben emelkedjen, mint amilyen ütemben a szervezet megfelelő minőségben képes teljesíteni azokat.

A növekedés közben a gyártási folyamatokat is többször újraszervezték. A kezdeti időkben az anyag nagy távolságokat tett meg az 1800 négyzetméteres gyártótérben. Ezt az utat először kisebb, egyes termékekre specializált csapatok kialakításával rövidítették le, majd a növekvő félkésztermék-állomány miatt One Piece Flow rendszerre tértek át. A termék így lépésről lépésre halad végig a folyamaton, és a végén késztermékként kerül a dobozba. Az átalakítás eredményeként csökkent a félkész termékek mennyisége és az átfutási idő, pontosabbá vált tervezés és nőtt a termelékenység. A hatékonyság javítása sokszor nem gyorsabb munkát jelent, hanem a felesleges mozgatás és várakozás megszüntetését.

A standardizálás egy másik problémára – a munkaerőhiányra – is megoldást hozott. A korábban rendelkezésre álló helyi szakemberbázis fokozatosan beszűkült, ezért a vállalat egyszerűbbé és könnyebben tanulhatóvá tette a munkafolyamatokat. Így bizonyos feladatokhoz már nem feltétlenül szükséges képzett szakmunkást találni, az újonnan belépő munkatársak gyorsabban betaníthatók, és egy kulcsember kiesése is kisebb termelési kockázatot jelent. Ha nem találsz elegendő megfelelő szakembert, ne csak a munkaerőpiacot próbáld megváltoztatni – vizsgáld meg, át lehet-e alakítani magát a munkát. A vállalat növekedésében a 70–80 fős létszám elérése jelentette a következő fontos fordulópontot. Ami harminc embernél még informálisan működött, nagyobb létszámnál már nem volt fenntartható. Meg kellett erősíteni a vezetői struktúrát, világos felelősségi köröket kialakítani és formalizálni a folyamatokat. A szervezeti méret növekedésével nem egyszerűen több ember érkezik – egy ponton maga a vezetési modell is változtatásra szorul.

A változtatásokat nem kizárólag felülről vezették be. A dolgozókat bevonták a fejlesztési projektekbe, és az új megoldások bevezetését gyakran azzal kezdték: „mi lenne, ha kipróbálnánk?". Amikor pedig a munkatársak a gyakorlatban is megtapasztalták, hogy az új folyamat vagy gép egyszerűbbé teszi a munkájukat, csökkent az ellenállás. A változásmenedzsment egyik legegyszerűbb eszköze, ha az érintettek nem kész megoldást kapnak, hanem részt vesznek annak kialakításában és kipróbálásában.

A döntéshozatalban a megérzés helyett egyre nagyobb szerepet kaptak az adatok. A Skylotec többek között a termelékenységet, a minőséget, a várakozási, átállási és átfutási időt, valamint a határidőre történő szállítás arányát méri, emellett a munkabiztonsági mutatókat is figyelemmel kíséri. A KPI-k célja nem maga a mérés, hanem annak megmutatása, hol van veszteség a rendszerben, és hol kell vezetőként beavatkozni.

Mindezt úgy kellett megvalósítani, hogy közben a kezdeti, 30 fős vállalkozás családias kultúrája se tűnjön el. A vezetők elérhetők maradtak, közvetlenül kommunikálnak a dolgozókkal, és bevonják őket a fejlesztésekbe. A vállalat szerint ez is hozzájárult ahhoz, hogy 220 fős létszám mellett is alacsony maradt a fluktuáció. A professzionalizálódásnak nem kell együtt járnia az emberközpontúság elvesztésével.

A Skylotec története azt mutatja, hogy a tartós növekedéshez egyszerre kell fejleszteni a technológiát, a folyamatokat, az emberek tudását és a vezetési stratégiákat.

Ha ezek közül valamelyik lemarad, előbb-utóbb maga a vállalat válik a növekedés korlátjává. A cél ezért nem az, hogy a vállalkozás a lehető leggyorsabban nőjön, hanem hogy mindig legyen olyan szervezete, amely képes elbírni a következő növekedési lépcsőt.



Bánfalvi Ildikó // Kaposvár

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes nemcsak követni, hanem lehetőség szerint előre is jelezni az ügyfelek várható igényeit.

A szakmai tudás mellett a csapatba illeszkedés és az együttműködési készség is fontos szempont lehet.

Az AI-alapú automatizációt érdemes kisebb, jól körülhatárolható folyamatokkal kezdeni.

Fontos, hogy a szakemberek az ügyfél számára is érthetően tudják elmagyarázni a technikai megoldásokat.

MIÉRT MŰKÖDIK

Tanácsadói pozíciót épít a puszta szolgáltatói szerep helyett.

Egy kiváló szakember sem teremt értéket, ha nem tud együttműködni.

Gyorsan mérhető eredményt ad, kisebb bevezetési kockázattal.

A szakértelemből így lesz bizalom és hosszú távú kapcsolat.

> Nem érdemes, és nem is lehet megspórolni azt az időt, hogy az emberek össze tudjanak csiszolódni és együtt tudjanak működni. Együtt kell, hogy maradjon a csapat, együtt kell, hogy tudjon gondolkodni.

A TECHNOLÓGIA VÁLTOZIK, A BIZALOM MARAD

INFORMATIKAI SZOLGÁLTATÁSOK, FELHŐMEGOLDÁSOK ÉS KIBERBIZTONSÁG

A Somogy Informatika 1995-ben alakult, ma 18 munkatárssal szolgál ki kis-, közép- és nagyvállalatokat. A klasszikus informatikai eszközértékesítés mellé az évek során rendszergazdai szolgáltatás, hálózatépítés, biztonságtechnika, pénztárgépes üzletág és felhőalapú szolgáltatás épült. Microsoft 365 szolgáltatásaikhoz már közel ezer előfizetés kapcsolódik, a következő jelentős növekedési területet pedig a kiberbiztonságban látják. A cég három évtizedes működése alatt több technológiai változáshoz is sikeresen alkalmazkodott, miközben a fókusz végig ugyanaz maradt: olyan megoldásokat kínálni, amelyek valódi problémát oldanak meg az ügyfelek számára.

A fejlődés irányát sokszor maguk az ügyfelek jelzik, de a Somogy Informatika nem vár minden esetben konkrét megrendelésre. Az IT-val foglalkozó kollégák közül sokan szabadidejükben is követik a szakma újdonságait, így gyakran már azelőtt találkoznak egy-egy új megoldással, hogy arra az ügyfelek részéről igény érkezne. Ennek köszönhetően hosszú távú partnereiknek sokszor ők tudnak új, költséghatékonyabb vagy biztonságosabb lehetőségeket javasolni. Így nemcsak a már felmerült problémákra reagálnak, hanem arra is figyelnek, mire lehet szükségük az ügyfeleknek a következő években.

Ehhez azonban megfelelő emberek kellenek. A cég tapasztalata szerint a magas szakmai tudás önmagában még nem elég. Volt olyan kiváló szakemberük, aki azért nem tudott hosszú távon beilleszkedni, mert nehezen működött együtt a csapattal. Mások viszont akár autodidakta módon fejlődve, helyi szakemberként váltak meghatározó kollégává. A vállalkozás ezért nemcsak a meglévő tudást nézi, hanem azt is, mennyire motivált valaki, hogyan tud együtt dolgozni másokkal, és mennyire képes fejlődni. A képzéseket tudatosan támogatják, a megtartásban pedig a fizetés mellett a szakmai motivációnak és a közösségnek is fontos szerepet tulajdonítanak.

„Úgy építettük fel a céget, hogy egy csapatként dolgozzunk."

A felhőalapú rendszerek mellett már mesterséges intelligenciát is használnak, elsősorban kisebb, időigényes feladatok automatizálására. A kollégák több saját megoldást is fejlesztettek, a kereskedelmi területen pedig olyan rendszert alakítottak ki, amely gyorsítja az információáramlást, és átláthatóbbá teszi az ügyvitelt.

A Somogy Informatika esetében nemcsak a technológiai tudás számít, hanem az is, hogyan tudják azt érthetően átadni az ügyfeleknek. Az informatika sok vállalkozás számára nehezen átlátható terület, ezért a szakértelem önmagában nem teremti meg a bizalmat. A munkatársaknak érteniük kell az ügyfél problémáját, és úgy kell kommunikálniuk a megoldást, hogy az a másik fél számára is világos legyen. Az ügyvezető szerint a hosszú távú kapcsolatok alapját éppen ez a kommunikáció, a hitelesség és a szakmai felkészültség adja. A cég kis és közép- vállalkozások mellett ma már több mint 20–30 nagyobb vállalattal dolgozik tartós együttműködésben.

Harminc év után a következő nagy feladat a generációváltás. Mivel egyik tulajdonosnál sem családon belüli utódlásról van szó, olyan vezetőt kell találniuk, akinek nemcsak a cég irányítását lehet átadni, hanem mindazt a tapasztalatot, kapcsolatrendszert és bizalmat is, amely az elmúlt három évtizedben felépült. Bánfalvi Ildikó ezért nem egyetlen váltási pillanatban gondolkodik, hanem fokozatos átmenetben. Ahogy ő fogalmaz, ez inkább „váltófutás", amelyben az új vezető lépésről lépésre veszi át a szerepet úgy, hogy közben a munkatársak és az ügyfelek számára is megmaradjon a folytonosság érzése.

Ez talán a Somogy Informatika legfontosabb menedzsmentüzenete is. Egy hosszú életű vállalkozás értéke nemcsak az eszközeiben, technológiájában vagy szerződéseiben halmozódik fel. Ott van azokban az emberekben, akik ismerik egymást, az ügyfeleket és a működés sajátosságait. Ezt a szervezeti tőkét nem lehet egyik napról a másikra létrehozni, és az utódlás során sem lehet egyszerűen egy munkaköri leírással továbbadni.



Hajdú János // Szolnok

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Érdemes olyan piaci területeket keresni, ahol nem elsősorban a nagy darabszám jelenti az előnyt.

Fontos csökkenteni az egyetlen vevőtől vagy iparágtól való függést.

A speciális tudással rendelkező munkatársak megtartása hosszú távon is kiemelten fontos.

Az exportpiacokon a személyes partnerkapcsolatok építésére is érdemes figyelmet fordítani.

Bizonytalan kereslet mellett fontos, hogy a kapacitások rugalmasan igazíthatók legyenek a megrendelésekhez.

MIÉRT MŰKÖDIK

A specializáció csökkenti a közvetlen költségversenyt.

Egy partner kiesése kevésbé veszélyezteti a teljes vállalkozást.

A felhalmozott tapasztalatot nem lehet gyorsan újrateremteni.

A bizalom és a kulturális ismeret erősíti a hosszú távú partnerséget.

Nem épül be túl korán olyan fix költség, amelyet később nehéz visszafordítani.

> Számunkra a legfontosabb a tapasztalt csapat és a megbízható minőség. Nyugat-Európába gyártunk, ahol ez alapvető elvárás. Ehhez olyan szakemberekre van szükség, akik közül többen már több mint harminc éve dolgoznak ezen a területen.

NE ABBAN VERSENYEZZ, AMIBEN A NAGYOK ERŐSEBBEK

KISSZÉRIÁS TEXTIL- ÉS BŐRIPARI GYÁRTÁS

A STARTKER 1993-ban alakult magyar tulajdonú vállalkozásként, a mára meghatározóvá vált gyártási tevékenysége azonban csak 2015-ben indult el. Ekkor egy szolnoki cég befejezte együttműködését egy autóipari márkával, a STARTKER pedig átvette a gyártáshoz szükséges gépeket és a tapasztalt munkatársakat, majd folytatta a termelést. Tizenegy fővel indultak, ma 44 munkatárssal és öt állandó vevővel dolgoznak. Az autóipar mellé időközben bútoripari, repülőgépipari és vasúti megrendelések kerültek, miközben újabb iparágakkal is tárgyalnak. A vállalkozás fejlődésének egyik legfontosabb eredménye, hogy egyetlen vevőre és egyetlen iparágra épülő működésből fokozatosan több lábon álló gyártóvá vált.

A STARTKER nem a nagy sorozatú tömegtermelésben próbál versenyezni. Vannak olyan repülőgépipari termékei, amelyek elkészítése csaknem húszórányi varrást igényel, az autóiparban pedig már az ötven darabos heti mennyiség is nagy sorozatnak számíthat. A munkatársak jellemzően nem egyetlen műveletet végeznek a gyártósoron, hanem egy-egy terméket szinte teljes egészében ők készítenek el. A cég ezért elsősorban olyan kisszériás, magas minőséget és komoly szakmai tudást igénylő munkákat vállal, ahol nem kizárólag az ár dönti el, ki kapja a megrendelést. Ennek a modellnek a legfontosabb erőforrása nem a géppark, hanem a felhalmozott tudás. A munkatársak egy része több mint harminc éve gyárt hasonló termékeket, miközben az utánpótlás megoldása egyre nagyobb kihívást jelent. A vállalkozás négy iskolával áll kapcsolatban, mégsem érkezett hozzájuk tanuló az elmúlt négy nyáron, ezért egy tapasztalt munkatárs elvesztése komoly probléma lehet. A speciális tudást igénylő KKV-kban a munkatárs megtartása valójában a termelési képesség megőrzését jelenti.

Ezt különösen jól megmutatta az egyik meghatározó autóipari vevőjük csődje. A létszám ekkor 47-ről 35 főre csökkent, de a vezetés arra is figyelt, hogy később legyen lehetőség gyorsan újra bővíteni a csapatot. Amikor újra érkeztek megrendelések, először a korábbi munkatársakat keresték meg, a létszám pedig azóta ismét 44 főre nőtt. Válsághelyzetben nemcsak azt kell mérlegelni, hogyan lehet ma költséget csökkenteni, hanem azt is, milyen tudásra lesz szükség, amikor újra elindul a növekedés.

Az exportpiacon a minőség mellett a személyes kapcsolat is versenytényező. A STARTKER termékeinek döntő része Nyugat-Európába kerül, a digitalizáció és a rendszeres online egyeztetések ellenére pedig a partnerek továbbra is igénylik a személyes találkozásokat. Hajdú János évente három-négy németországi körutat tervez a költségvetésbe, amelyek során egy hét alatt akár négy-öt partnerrel is találkozik. A német nyelv és az üzleti kultúra ismerete szintén előnyt jelent. Az export nem pusztán abból áll, hogy egy magyar vállalkozás külföldre szállít, a tartós jelenléthez kapcsolatot, bizalmat és kulturális kompetenciát is építeni kell.

A STARTKER működésének másik fontos eleme a rugalmasság. Korábban az autóipari partnerektől akár egy évre előre kaptak keretszámokat, ma azonban sokszor csak egy-másfél hónapra látnak előre. Van olyan bútoripari vevő, amely szerdán adja le azt a rendelést, amelyet a következő kedden már fel kell adni. A bizonytalanságra rugalmas kapacitásmenedzsmenttel válaszolnak. Új munkatársat csak akkor vesznek fel, amikor a meglévő szervezet szabályosan kihasználható többletkapacitása már nem elegendő.

A STARTKER példája végül azt mutatja, hogy egy kisebb magyar gyártó számára nem feltétlenül a méret a siker kulcsa. A specializáció, a magas minőség, a tapasztalt csapat, a több iparágra épülő vevőportfólió és a gyors alkalmazkodás együtt teremthet olyan pozíciót, amelyben egy KKV Nyugat-Európában is tartós beszállítóvá válhat. Nem a nagy tömeggyártókkal akarnak ugyanazon a pályán versenyezni, hanem olyan megrendeléseket keresnek, ahol a rugalmasságuk és a hosszú évek alatt felhalmozott szakmai tudásuk valódi előnyt jelent.



Győri Zoltán // Mátraszőlős

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Hiba esetén azonnal keressük a megoldást, ne a felelőst.

A gépet és a munkatársak tudását együtt fejlesszük.

Építsük a rendszeres belső tapasztalatcserét.

A finanszírozást rendeljük hosszú távú technológiai célhoz.

A generációváltás előtt tegyük átadhatóvá a céget.

MIÉRT MŰKÖDIK

A problémakezelés módja hosszú távú beszállítói bizalmat épít.

Egyik sem teremt önmagában versenyképes termelést.

A munkatársak tudása fokozatosan szervezeti tudássá válik.

A jó beruházás tartósan növeli a vállalkozás képességeit.

A következő generáció akkor akar belépni, ha működő és perspektivikus vállalkozást kap.

> Ha jó kondícióban van a vállalkozás, át tudom adni a fiamnak, mert ő is szívesen megél belőle. Ha rossz kondícióban van, biztosan nem szeretné átvenni.

A BESZÁLLÍTÓI BIZALOM AKKOR DŐL EL, HA PROBLÉMA VAN

FÉMMEGMUNKÁLÁS, FÉMFELÜLETKEZELÉS, NAGYVÁLLALATI BESZÁLLÍTÁS

A SURFACE-VIP és a hozzá szorosan kapcsolódó Vipker története 1991-ig nyúlik vissza. A vállalkozás alapját kezdettől a beszállítói kapcsolatok jelentették, majd 2012-ben különválasztották a fémmegmunkálási és felületkezelési tevékenységet. A két üzletág így önállóbban, átláthatóbban működhetett, miközben továbbra is egymásra épülnek. Tapasztalatuk szerint a szervezeti struktúrát sem kell véglegesnek tekinteni: az a megfelelő felépítés, amely az adott vállalati méret mellett hatékonyabb működést tesz lehetővé – és amelynek eredményességét később is folyamatosan mérni lehet.

Több mint harminc év beszállítói tapasztalata alapján Győri Zoltán szerint a nagyvállalati partnerek elvárásai folyamatosan nőnek. Ár, minőség, hatékonyság, megbízhatóság és nyomonkövethetőség egyszerre számít, miközben egy kisebb vállalkozás egyik legfontosabb előnye továbbra is a rugalmasság. A hosszú távú bizalom azonban sokszor nem akkor épül a legerősebben, amikor minden rendben megy, hanem akkor, amikor hiba történik. A SURFACE-VIP-nél ilyenkor nem egymásra hárítják a felelősséget. Akár fél órán belül kimennek a probléma helyszínére, kivizsgálják az okot és megoldást keresnek. Ez a hozzáállás több partnerrel is évtizedes kapcsolatot eredményezett.

A beszállítói pozíció megtartásához ugyanakkor folyamatos fejlesztés is szükséges. „Mind a technológia, mind a képzettség" nélkülözhetetlen – hiába van korszerű gép, ha nincs, aki megfelelően működtesse, de megfelelő szakemberrel sem lehet versenyképesen termelni, ha elavult a technológia. A hegesztőrobot, a lézervágó, valamint a porfestő- és egyéb üzemfejlesztések nemcsak hatékonyabbá tették a működést, hanem szélesítették azoknak a munkáknak a körét is, amelyeket a vállalkozás nagyvállalati partnerei számára el tud végezni. A technológiai beruházás így közvetlenül új piaci lehetőségeket teremthet.

A fejlődéshez azonban nem elég az alapítói generációtól örökölt szakmai tapasztalat. Győri Zoltán maga is úgy fogalmaz, hogy a szülőktől átvett tudás önmagában kevés, emellett szükség van állandó fejlődésre, tanulásra és az üzleti kapcsolatok folyamatos megújítására. Rendszeresen részt vesz üzleti közösségek találkozóin, ahol más vállalkozóktól tanul, miközben a cégen belül is tudatos a tapasztalatcsere. A hétfő reggeli megbeszéléseken például fél órát szánnak arra, hogy a kollégák megosszák egymással tapasztalataikat. A tudás így nem kizárólag formális képzésekből, hanem a mindennapi működésből is épül.

A beruházások finanszírozásában a pályázatok és a kedvezményes források meghatározó szerepet játszottak a cég életében. A technológiai fejlődés tőkeigényes, egy kisebb vállalkozás pedig saját forrásból sokkal lassabban tudja lecserélni gépeit vagy új kapacitást kiépíteni. A lényeg azonban nem maga a finanszírozás: a forrás akkor teremt tartós értéket, ha olyan beruházásra fordítják, amely évekre megerősíti a vállalkozás technológiai és piaci pozícióját.

A cég történetében több ilyen meghatározó lépés volt: a vállalkozás társasági formába szervezése, a két tevékenység 2012-es szétválasztása, majd a minőségbiztosítási rendszerek bevezetése. Utóbbi nemcsak a beszállítói elvárások teljesítését segítette, hanem mérhetőbbé és kontrollálhatóbbá tette a teljes működést az alapanyag-beszerzéstől a kiszállításig. A következő generáció már ebbe a rendszerbe érkezik – Győri Zoltán fia most csatlakozott a vállalkozáshoz, és fokozatosan veszi át a partnerkapcsolatokhoz szükséges tudást. A generációváltás így nem egyetlen átadási pillanat, hanem évekig tartó folyamat.

Ehhez azonban olyan vállalkozást kell továbbadni, amelynek van jövője. Győri Zoltán szerint ha egy cég jó kondícióban van, a következő generáció is könnyebben lát benne perspektívát; ha rossz állapotban van, maga az utódlás is sokkal nehezebbé válik. Ezért a generációváltásra való felkészülés nem ott kezdődik, amikor a tulajdonos vissza akar vonulni. Szakmailag, pénzügyileg és emberileg is olyan vállalkozást kell építeni, amelyet érdemes átvenni.



Borka Norbert és Borka Bianka // Szeged

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Azokon a területeken érdemes versenyezni, ahol a vállalkozás valódi előnyt tud kialakítani a nagyobb szereplőkkel szemben.

Fontos felső határt szabni annak, hogy egyetlen vevő mekkora arányt képviselhet a forgalomban vagy a termelésben.

A digitalizációt elsősorban a szakemberek munkájának támogatására érdemes használni, nem a kiváltásukra.

A kritikus tudás megőrzéséhez célszerű belső utánpótlást építeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A méretből fakadó hátrány rugalmassággal, specializációval vagy személyre szabással versenyelőnnyé alakítható.

Csökkenti annak kockázatát, hogy egy partner elvesztése veszélyeztesse a vállalkozás működését.

A rendszer elvégzi az adatfeldolgozást, miközben a tapasztalatot igénylő döntés a szakembernél marad.

A speciális szakértelem sokszor nem vásárolható meg készen a munkaerőpiacon.

> A több lábon állás és a rugalmasság az, ami rendkívül fontos a vállalkozás jövője szempontjából.

NE A NAGYOK PÁLYÁJÁN AKARJ VERSENYEZNI, DE ARRA IS ÁLLJ KÉSZEN

SÜTŐIPAR

A Szegedi Sütödék története 1946-ig nyúlik vissza, mai telephelyére pedig 2018-ban költözött. A vállalkozás a mérete ellenére ma is kézműves jellegű pékségként határozza meg magát, a termelés csak részben gépesített, számos munkafolyamat továbbra is kézzel történik.

Ez első látásra termelékenységi hátránynak tűnhet, hiszen egy automatizált nagyüzem kevesebb emberrel, szűkebb termékkörben és alacsonyabb egységköltséggel képes termelni. A Szegedi Sütödék azonban felismerte, hogy nem azon a pályán kell versenyeznie, ahol a nagyobb szereplők eleve erősebbek. A kézműves működésből inkább rugalmasságot épített, több száz vevőt szolgál ki, akár kis mennyiségekkel is, miközben naponta többszáz féle terméket képes előállítani.

A rugalmasság ráadásul nem általános ígéret, hanem konkrét működési képesség. A vállalkozás kisebb üzletekbe is kiszállít, a vevői igényekhez különböző méretsúlyokat alakít ki, és szükség esetén egyedi terméket fejleszt. Ezek a megoldások gyártási és logisztikai szempontból nem mindig optimálisak, üzletileg azonban olyan piacokat tesznek elérhetővé, amelyekkel a nagy, standardizált szereplők kevésbé tudnak vagy akarnak foglalkozni.

A modell másik fontos eleme a vevőkockázat tudatos kezelése. Vannak cégek, amelyek túlságosan függővé válnak egy-egy nagy megrendelőtől, majd annak elvesztése komoly működési problémát okozhat. A Szegedi Sütödék tapasztalata szerint egy jelentős vevő kiesését akár hónapokig tarthat pótolni. Ezért arra törekednek, hogy egyetlen partner se adja a termelési volumen több mint 20 százalékát. Természetesen nagy multicégekkel is keresik a kapcsolatot, ezért is működtetnek nemzetközi élelmiszerbiztonsági rendszert, de emellett nem hanyagolják el a kisebb vevőket.

A több lábon állás náluk tudatosan vállalt működési elv. Egy nagy ügyfél rövid távon hatékonyabb működést és biztos volumeneket hozhat, közben azonban észrevétlenül stratégiai függőséget teremthet. Ezért vállalja a cég a sok kisebb partnerrel járó többletszervezést és logisztikai terhet a stabilabb ügyfélportfólió érdekében.

A kézműves működésben a termelékenység javításának kulcsa nem feltétlenül az automatizálás. A rendelésekből egy pékiparra szabott vállalatirányítási rendszer készít termelési programot, de a napi gyártási sorrendet a műszakvezető és a dagasztó pék az aktuális mennyiséghez, létszámhoz és munkatársi képességekhez igazítja. A digitalizáció itt nem kiváltja a szakembert, hanem jobb döntési alapot ad neki.

Ez a modell különösen tudásigényes. A napi termelés megszervezése folyamatosan változó feladat, amelyhez tapasztalt, kreatív szakemberek kellenek. A vállalkozásnak több évtizede ott dolgozó törzsgárdája van, miközben a helyi szakképző intézménnyel együttműködve próbálja felépíteni az utánpótlást. Ennek oka, hogy a legfontosabb munkakörökhöz az iskola önmagában itt sem elegendő, a kritikus szakmai tudást belső képzéssel és mentorálással kell továbbadni.

Három élelmiszermérnök dolgozik a cégnél, akik a termékfejlesztésben is részt vesznek. Új termék születhet vevői kérésből, az értékesítők ötleteiből vagy külső szakmai együttműködésből, a vállalkozás a Szegedi Gabonakutatóval és a Szegedi Tudományegyetemmel is dolgozott fejlesztési programokon. Egy KKV-nak nem feltétlenül kell saját nagy K+F-részleget építenie. A belső szakértelem külső tudásbázisokkal összekapcsolva komoly innovációs képességet teremthet.

A Szegedi Sütödék példája jól mutatja, hogy a termelékenység nem mindig a maximális automatizálást jelenti. Egy KKV számára sokszor fontosabb felismerni, mely területeken nem érdemes a nagyvállalatokkal versenyezni, és hol éri meg inkább azokra az erősségekre építeni, amelyek éppen a kisebb méretből adódnak.

A Szegedi Sütödéknél ilyen képesség a rugalmasság, az egyedi termékfejlesztés, a kisebb vevők kiszolgálása és a diverzifikált ügyfélkör.



Molnár Csaba // Nyíregyháza

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A magas minőséget alapkövetelményként érdemes kezelni, nem külön extraként.

A kulcsszakemberek megtartása hosszú távon is kiemelten fontos.

A megrendelőkkel érdemes személyes, bizalmi kapcsolatot kialakítani.

Fontos folyamatosan figyelni, mekkora kitettséget jelent egy-egy nagy ügyfél.

Új piacon érdemes kisebb lépésekben indulni, és fokozatosan megszerezni a szükséges tapasztalatot.

MIÉRT MŰKÖDIK

A prémium nemzetközi piacon tartósan csak stabil minőséggel lehet jelen maradni.

Munkaintenzív ágazatban a felhalmozott kézi tudás közvetlenül meghatározza a termék minőségét.

A bizalom és a reputáció ajánlásokon keresztül új ügyfeleket hozhat.

Egy stabil partner jelentős biztonságot adhat, de stratégiai kitettséget is teremthet.

A kezdeti kis lépték olcsóbb tanulási lehetőséget ad, mielőtt nagyobb fix költségeket kellene vállalni.

> Mindig arra törekedtünk, hogy a lehető legmagasabb minőséget biztosítsuk.

HARMINC ÉV A VILÁGMÁRKÁK BESZÁLLÍTÓJAKÉNT

TEXTIL- ÉS RUHAIPAR

A TEX-MOL családi vállalkozásként indult 1991-ben, egy kisebb varrodából. A szakmai tudást Molnár Csaba édesapja hozta, a vállalkozást pedig fokozatosan közösen építették fel. A cég a finomkonfekció-gyártásban specializálódott, és az elmúlt több mint harminc évben olyan nemzetközi divatmárkáknak dolgozott, mint a Moschino, Stella McCartney, Valentino, ma pedig a Moncler partnere.

Ebben az iparágban a hosszú távú jelenlét alapja a következetesen magas minőség. A modellek folyamatosan változnak, minden új termék más technológiát és munkafolyamatot igényel, miközben a megrendelő által meghatározott műszaki előírásoktól nem lehet eltérni. A TEX-MOL erőssége ezért nem egyetlen termékben vagy gépben rejlik, hanem abban, hogy tapasztalt szakembereik újra és újra ugyanazt a minőséget állítják elő, változó termékeknél.

„Elsősorban a minőség számít, de ugyanilyen fontos a szakembergárda megtartása és a jó emberi kapcsolatok, mind a cégen belül, mind a megrendelőkkel." A TEX-MOL története ugyanakkor jól mutatja a beszállítói lét egyik legnagyobb stratégiai kockázatát, a megrendelőtől való függést. A Covid után a nemzetközi divatcégek újratervezték ellátási láncaikat, egyes gyártások más országokba kerültek, és a korábban közvetlenebb partnerkapcsolatok is átalakultak. A beszállítónak úgy kell fenntartania a minőséget, a szakembergárdát és a kapacitást, hogy közben sok esetben az árat a vevő határozza meg.

Ebben a környezetben különösen fontos a személyes kapcsolati tőke. A TEX-MOL több jelentős nemzetközi megrendelését nem klasszikus marketinggel szerezte, hanem a több évtized alatt kialakult szakmai reputáció és a külföldi megrendelők egymás közötti ajánlásai révén. A jó teljesítményből referencia, a referenciából pedig új üzlet született.

„A múltbeli tapasztalataim és a jelenlegi helyzet alapján azt mondanám, hogy a személyes kapcsolat a legfontosabb."

A vállalkozás egyik legnagyobb kihívása a folyamatos költségnyomás. A prémium konfekciógyártás sok élőmunkát igényel, miközben számos művelet csak korlátozottan automatizálható. A végtermék magas fogyasztói ára ráadásul nem jelenti azt, hogy a beszállítóknál is magas árrés marad. Így a géppark fejlesztését, a megfelelő munkakörülmények biztosítását és a tapasztalt dolgozók megtartását sokszor szűk pénzügyi mozgástér mellett kell megoldani.

Egy KKV számára egy nagy nemzetközi partner egyszerre jelenthet stabil hátteret és jelentős függőséget is. A tizenkét hónapos megrendelés biztonságot adhat a foglalkoztatásban, ugyanakkor megnehezítheti más ügyfélkapcsolatok építését. A hosszú távú versenyképességhez ezért a minőség mellett egyre fontosabbá válik a partnerportfólió és a piac folyamatos figyelése.

Molnár Csaba több mint harminc év tapasztalatával a fokozatosságot javasolja az induló vállalkozóknak. Először kis méretben érdemes megtanulni a szakmát, megismerni a megrendelőt és kitapasztalni, milyen irányban érdemes felépíteni a céget.



Hosszú Szilárd // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A korai évek profitját érdemes visszaforgatni a vállalkozás további növekedésébe.

Szakemberhiány esetén saját utánpótlás felépítése is indokolt lehet.

A képzés hosszú távon akkor működik jól, ha valódi fejlődési és karrierlehetőség is társul hozzá.

A személyes elkötelezettség mellé fenntartható üzleti működést is érdemes kialakítani.

Időről időre a korábban bevált, saját megoldásokat is érdemes újragondolni és továbbfejleszteni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Saját eredményből, fokozatosan építhető fel a következő fejlődési szint.

A képzés egyszerre biztosít szakmai minőséget és vállalati kultúrát.

A munkatárs látja, miért érdemes hosszú távon a szervezetben maradnia.

Profit nélkül hosszú távon a szakmai küldetés sem tartható fenn.

A sikeres innovációt előbb-utóbb lemásolja a piac.

> Ha egy vállalkozás nem fejlődik, akkor az valójában már hanyatlik, csak még nem vettük észre.

A SZENVEDÉLYBŐL AKKOR LESZ VÁLLALKOZÁS, HA RENDSZERT ÉPÍTESZ KÖRÉ

FUNKCIONÁLIS EDZÉS, SPORT ÉS SZAKEMBERKÉPZÉS

A Thor Gym története szerelemprojektként indult. Hosszú Szilárd közgazdászként és testnevelőként 2012-ben társaival olyan vállalkozást akart létrehozni, amely hosszabb, egészségesebb élethez segíti az embereket. A lelkesedés mellé azonban gyorsan megérkezett az üzleti valóság, nem minden alakult úgy, ahogy azt a tervezés során elképzelték. Még a legerősebb napi bevételek harminccal felszorozva sem termelték ki a bérleti díjat, nem beszélve a működési költségekről. Jelentős indulótőke vagy tőkeinjekció helyett napi 12–16 óra munkával, szigorúan alacsonyan tartott költségekkel és erős személyes elkötelezettséggel építették fel az első időszakot. A 350 négyzetméteres első terem iránt gyorsan nőtt a kereslet, a tulajdonosok pedig az első évek teljes profitját visszaforgatták a vállalkozásba. Előbb további 250 négyzetméterrel bővítették a termet, később pedig az ország legnagyobb funkcionális edzőterme lett. A fejlesztés érdekében nagyobb mennyiségű eszközt rendeltek közvetlenül Kínából. Az eredeti terv szerint ezek egy részét értékesítették volna, de amikor kiderült, hogy erre nincs akkora kereslet, inkább más módon hasznosították őket, és újabb edzőtermet nyitottak. A cég fejlődése így lépésről lépésre alakult, mindig ahhoz igazodva, milyen lehetőséget kínált a következő helyzet, miközben a megtermelt eredményt folyamatosan visszaforgatták a vállalkozásba.

A következő növekedési korlátot már nem a pénz vagy az eszköz, hanem az emberi erőforrás jelentette. A gyors bővülés során olyan szakembereket is felvettek, akik megfelelő képzettséggel rendelkeztek, de nem ugyanazt a szakmai szemléletet és értékrendet képviselték. A cégvezető 2016-ban saját akkreditált akadémiát indított, hogy maga képezhesse ki azokat a szakembereket, akikre később a bővüléshez szüksége lesz. Így a szakemberhiány kezeléséből idővel önálló for-profit üzletág is kialakult, miközben a cég a saját utánpótlását is biztosítani tudta. Az akadémia működtetése során hamar világossá vált, hogy önmagában egy jó képzés már nem feltétlenül elég a sikerhez. Az oktatási piacon rendkívül nagy a kínálat és a kommunikációs zaj, ezért a hallgatóknak nem pusztán tudást kellett kínálni, hanem egy jól értelmezhető szakmai életpályát is. A képzéshez ezért gyakorlati elhelyezkedési lehetőséget, szakmai fejlődési utat és hosszabb távú karrierperspektívát is kapcsoltak. Ez az életpálya-szemlélet egyrészről képzések sikeres értékesítésének egyik fontos alapjává vált, másrészről az edzőtermek humánerő problémáinak megoldását szolgálta. Ugyanez a gondolkodás a már pályán lévő szakemberek megtartásában is szerepet kapott. Más típusú támogatásra, motivációra és szakmai kihívásra van szüksége egy pályakezdő edzőnek, mint annak, aki már öt vagy tíz éve a rendszerben dolgozik. A cél ezért az lett, hogy ne csak belépési pontot kínáljanak a szakmába, hanem hosszabb távon is látható fejlődési és továbblépési lehetőségeket.

A saját szakemberképzés a hálózatépítéshez is alapot adott. A franchise eredetileg nem szerepelt a tervek között, egy hallgató kereste meg őket az ötlettel. Ekkor kezdték tudatosan végiggondolni, mely elemek adhatók át másoknak is. Ilyen volt a szakmai tudás, a beszerzés, az irányítás, a beléptetési rendszer, a digitalizáció és mindenekelőtt az egységes szakmai színvonal. A franchise lehetőségét tehát nem egy előre kidolgozott terjeszkedési terv, hanem egy kívülről érkező igény indította el. A Thor Gym egyik legfontosabb felismerése mégis az volt, hogy a szakmai kiválóság és az üzleti eredményesség csak együtt tud hosszú távon működni.

Hosszú Szilárd szerint sok kiváló edző azért bukott el vállalkozóként, mert szakemberként felkészült volt, de nem értett a cash flow-hoz, a marketinghez vagy a jó üzleti modellekhez. „Profit nélkül a szakember be fog csődölni, és a szakmaiság meg fog halni." A nyereséges működés náluk nem a küldetés feladását jelentette, hanem éppen azt tette lehetővé, hogy többet tudjanak fordítani rá. 2018 körül már megengedhették maguknak, hogy szakmai vezetőjüket részben kivonják a napi működésből, és több időt adjanak neki a szakmai fejlesztésekre és az új ötletek kidolgozására.

A következő fejlődési lépcső ismét a korábbi modell meghaladásáról szól. A funkcionális edzés időközben széles körben elterjedt, így az a piaci működés, amelynek kialakításában a Thor Gym úttörő szerepet játszott, ma már sokkal könnyebben másolható.

A vállalkozás ezért újra akarja pozicionálni magát, korszerűbb, energiahatékonyabb, jobb megjelenésű helyszíneken szeretné elérni azokat is, akik ma még nem elkötelezett funkcionális sportolók. A versenyelőny nem attól marad meg, hogy egy vállalkozás egyszer valamit elsőként csinált, hanem attól, hogy képes újra megújítani azt, amit közben a piac megtanult lemásolni.



Lőrincz Tibor // Veszprém

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Keressük meg a növekedést akadályozó szűk keresztmetszetet.

Gyorsabban reagáljunk a hibára, mint versenytársunk.

Az új terméket előbb teszteljük saját környezetben.

A beruházásokat üzleti prioritás alapján rangsoroljuk.

Csak annyit ígérjünk, amennyit teljesíteni tudunk.

MIÉRT MŰKÖDIK

A probléma megszüntetéséből akár új üzletág is születhet.

A reklamációból partneri bizalom építhető.

Csökkenti a rossz termék bevezetésének kockázatát.

Nem minden jó technológia sürgős beruházás.

A kiszámíthatóság hosszú távú versenyelőnyt teremt.

> Annyi munkát vállalj el, amennyit becsülettel meg tudsz csinálni. Ha azt mondom valakinek, hogy ott vagyok, akkor ott vagyok.

A GYORSASÁG ÖNMAGÁBAN NEM ELÉG, A PROBLÉMÁT IS GYORSAN KELL MEGOLDANI

ÁRNYÉKOLÁSTECHNIKA, GYÁRTÁS ÉS SZERELÉS

A Tibiredőny egyéni vállalkozásként, redőnyjavítással és szereléssel indult, mára pedig 17 főt foglalkoztató vállalkozássá nőtt. A fejlődés egyik legfontosabb lépését egy nagyon konkrét működési probléma indította el: a külső beszállítók egyre hosszabb határidővel szállítottak, ezért a cég nem tudta tartani az ügyfeleknek tett ígéreteit. Először a szúnyoghálók, majd a redőnyök összeszerelését valósították meg önállóan. A szűk keresztmetszet megszüntetéséből így új üzletág született, és idővel más környékbeli szerelők is tőlük kezdtek rendelni.

A növekedés alapja nem egyszerűen a gyors gyártás, hanem a megbízhatóság lett. Lőrincz Tibor szerint minden vállalkozás hibázhat – a valódi különbséget az jelenti, ilyenkor hogyan reagál. Ha egy viszonteladó rosszul mér fel valamit, vagy a gyártásban történik tévedés, a Tibiredőny akár másnapra korrigálja azt, ami egy hagyományos beszállítói láncban heteket is igénybe vehet. „Nem az a gond, ha valaki hibázik, az a kérdés, hogy miként reagál a hibára." A reklamáció kezelése így nem szükséges rossz, hanem a partneri bizalom egyik legerősebb építőeleme.

A gyorsaság hátterében tudatos működési modell áll. Saját gyártási kapacitás, raktárkészlet és négyfős saját szerelőcsapat teszi lehetővé, hogy bizonyos megrendeléseket akár aznap vagy másnap teljesítsenek. A beruházási döntéseknél is azt vizsgálják, hogyan növelhető a kapacitás, tehető biztonságosabbá a működés és javíthatók a munkakörülmények. A fejlesztés tehát mindig konkrét működési problémához kapcsolódik, nem önmagáért történik.

Ugyanez a gyakorlati gondolkodás jelenik meg az új termékek bevezetésénél. A vállalkozásban figyelik a piacot és a nagy gyártók fejlesztéseit, de új terméket nem kezdenek azonnal értékesíteni. Először néhány darabot rendelnek, majd hónapokon keresztül saját telephelyükön tesztelik – ráadásul a Bakony szeles időjárása különösen megbízható tesztelést tesz lehetővé az árnyékolástechnikai termékeknek. Nem az ár vagy a gyártó ígérete dönti el, mi kerül a kínálatba, hanem a saját tapasztalat.

A munkatársak megtartásában hasonlóan egyértelmű értékrendet követnek: „első a család, második az egészség, harmadik a munkahely." Ha valakinek családi problémája van, elengedik, korrekt fizetés és juttatások biztosítására törekednek, a közösségi programokra pedig a munkatársak családját is meghívják. Ennek eredménye, hogy a legrégebbi kolléga 9 éve erősíti a csapatot, a munkatársak jelentős része pedig több éve a vállalkozás tagja. A vezetői hitelesség itt nem kommunikációs kérdés – a munkavállalónak a napi döntésekből kell éreznie, hogy valóban fontos a cég számára.

A következő termelékenységi ugrást a vállalat működésében a digitalizáció hozhatja. Jelenleg még több folyamatuk papíralapú, miközben egy integrált rendszer jelentősen lerövidíthetné az ajánlatkészítést, az időpont-egyeztetést és a gyártási információk továbbítását. A cég pontosan látja a lehetőségeket, ugyanakkor a több tízmilliós beruházási igény miatt más fejlesztéseket eddig előrébb soroltak. Ez is fontos vezetői tanulság: nem minden hasznos technológiát kell azonnal bevezetni; a vezető feladata a fejlesztések üzleti sorrendjének meghatározása.

Lőrincz Tibor vállalkozói filozófiája meglepően egyszerű: csak annyi munkát szabad elvállalni, amennyit becsülettel el lehet végezni. A növekedés nem írhatja felül az adott szó értékét. Szerinte egy jó cégvezetőnek ismernie kell saját vállalkozása munkafolyamatait, és szükség esetén be kell tudnia állni a kollégái mellé. A vezetői tekintélyt nem a pozíció, hanem a következetesség, a szakmai hitelesség és a példamutatás teremti meg.



Sütő Erzsébet Ildikó // Szeged

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Keresd az üzleti lehetőséget a saját problémáidban.

Használd a magasabb elvárásokat fejlődésre.

Tedd napi rutinná a folyamatok újragondolását.

Figyeld, mivel tölti az idejét a vezető

MIÉRT MŰKÖDIK

Ha ugyanazzal a nehézséggel más vállalkozások is küzdenek, a saját megoldásodból új termék, szolgáltatás vagy akár új üzletág születhet.

Egy új partner vagy piac szigorúbb követelményei olyan minőségi és működési fejlődést indíthatnak el, amely később más ügyfeleknél is versenyelőnyt jelent.

A növekedéssel a korábban jól működő megoldások is szűk keresztmetszetté válhatnak. A hibák és elakadások rendszeres visszajelzése segít időben beavatkozni.

Ami egy kisebb cégnél még természetes vezetői feladat, nagyobb méretnél már visszafoghatja a fejlődést. A feladatok tudatos átadása időt teremt a következő növekedési szint felépítésére.

> Én azt hiszem, hogy a siker sokkal inkább a minőségi szolgáltatásban és a rugalmasságban van.

AMIKOR EGY PROBLÉMA ÚJ ÜZLETI LEHETŐSÉGET NYIT

ÉTREND-KIEGÉSZÍTŐK FEJLESZTÉSE ÉS GYÁRTÁSA

Van, hogy egy vállalkozás fejlődését nem egy előre megírt stratégia, hanem egy váratlan probléma indítja el. Az Újdonságok Kft. története pontosan ilyen.

2010-ben a tulajdonosok külföldről hoztak be étrendkiegészítőket, ám hamar kiderült, hogy néhány termék összetétele nem felel meg a hazai szabályozásnak. Olyan gyártót kerestek, amely kisebb mennyiségben is képes megfelelő minőségű termékeket előállítani, de a külföldi bérgyártóknál túl magasak voltak a minimális rendelési mennyiségek.

Így született meg a döntés: ha nincs megfelelő partner, létrehozzák a saját gyártási kapacitást.

Egy tablettázógép beszerzésével indult a kísérletezés, amelyből néhány év alatt önálló gyártási kompetencia, majd új üzleti modell lett. Hamar felismerték ugyanis, hogy nem ők az egyetlenek, akik hasonló problémával küzdenek. Más kisebb vállalkozásoknak is szükségük volt rugalmas, kisebb tételeket is vállaló gyártóra.

Megszületett az Újdonságok Kft. bérgyártási üzletága.

A fejlődés következő fontos állomását egy nemzetközi partner jelentette. Az együttműködéshez szükséges GMP-minősítéssel a cég még nem rendelkezett, ezért megszerezte, majd 2012 óta pedig évről évre auditáltatja működését.

A történet jól mutatja, hogy egy magasabb elvárás nem feltétlenül akadály. Ha egy vállalkozás képes alkalmazkodni hozzá, a követelményből akár fejlődési lehetőség is születhet.

Az évek során a cég nemcsak nagyobb lett, hanem folyamatosan alakította a működését is. A folyamatfejlesztés ma már a mindennapok része: a munkatársakat arra ösztönzik, hogy jelezzék a hibákat, az elakadásokat és a fejlesztési lehetőségeket.

A növekedés a vezetői szerepet is átformálta. Ami egy kisebb vállalkozásban még természetes személyes feladat, azt egy bizonyos méret fölött már át kell adni másoknak. A fejlődéshez ugyanis nemcsak több emberre és nagyobb kapacitásra van szükség, hanem másfajta működésre is.

A bérgyártásban különösen fontos a rugalmasság. Ha egy partner terméke sikeres lesz, a gyártási igénye is gyorsan megváltozhat. Ilyenkor az Újdonságok Kft. igyekszik úgy átszervezni a kapacitásait, hogy az új igényt is ki tudja szolgálni, miközben a többi partner sem kerül hátrányba.

Ez a szemlélet hosszú távú partneri gondolkodást jelent. Hiszen ha egy ügyfél növekedni tud, az a gyártó számára is új lehetőségeket teremt.

A vállalkozás sokáig saját forrásból finanszírozta fejlődését. Egy idő után azonban elérkezett az a pont, amikor felmerült a kérdés: meddig lehet és érdemes kizárólag organikusan növekedni?

A külső finanszírozás lehetősége így már nem egyszerűen forrásbevonást, hanem a bizonyítottan működő üzleti modell gyorsabb továbbfejlesztését jelenti.

Az Újdonságok Kft. történetében több olyan helyzet is akadt, amely elsőre akadálynak tűnt, végül mégis fejlődést hozott. Egy szabályozási probléma saját gyártási kapacitást teremtett. A magas minimális gyártási mennyiségek egy új szolgáltatás létrehozásához vezettek. Egy nemzetközi partner magasabb elvárásai pedig új minősítést és fejlettebb működést hoztak.

Talán ez az elmúlt több mint egy évtized egyik legfontosabb tapasztalata: a versenyelőny sokszor nem abból születik, amink van, hanem abból, ahogyan reagálunk arra, amivel szembekerülünk. Az Újdonságok Kft. számára ebben a minőség, a rugalmasság és a hosszú távú partneri gondolkodás jelenti a biztos alapot.



Hatos Zoltán // Békéscsaba

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Ha más területen erősebb a vállalkozás, nem feltétlenül az árversenyre érdemes építeni.

A generációváltás előkészítését célszerű évekkel a tényleges átadás előtt megkezdeni.

A családi vállalkozás működését egyértelmű vállalatirányítási szabályok is segíthetik.

Az információáramlás automatizálása is hozzájárulhat a hatékonyabb működéshez.

A belső vezetői utánpótlás tudatos fejlesztése hosszú távon stabilabbá teheti a szervezetet.

MIÉRT MŰKÖDIK

A minőség, gyorsaság és rugalmasság nehezebben másolható előny.

Az utódnak feladat, felelősség és tapasztalat kell.

Segít különválasztani a tulajdonosi, vezetői és családi szerepeket.

Nemcsak a gép, hanem a teljes folyamat termelékenysége javul.

A vállalati tudás és kultúra a szervezetben marad.

> Egy vállalkozás akkor lesz igazán erős, ha nemcsak jó embereket talál, hanem képes a saját munkatársaiból vezetőket kinevelni.

76 ÉV ALKALMAZKODÁS, CSALÁDI ÉRTÉKEK ÉS PRÉMIUM MINŐSÉG

PRÉMIUM BÚTORHUZAT-GYÁRTÁS, EXPORT, CSALÁDI VÁLLALKOZÁS

Az Unicon története 1950-ben, Békéscsabán indult, fehérneműgyárként. A vállalkozás azóta többször is képes volt teljesen újrapozicionálni magát: a fehérneműgyártást női felsőruházat, majd 2005-től fokozatosan a bútorhuzat-gyártás váltotta fel. Ma mintegy 200 fővel dolgoznak, elsősorban nemzetközi partnerek számára gyártanak kisszériás prémium- és luxusbútorhuzatokat, magas minőségi elvárások mellett.

Ahogy a történetük is mutatja, a cég egyik legnagyobb erőssége az alkalmazkodóképesség. Amikor az ázsiai tömegtermeléssel árban már nem lehetett versenyezni, nem az olcsóbb gyártás irányába indultak, hanem arra koncentráltak, amiben Európából versenyelőnyük lehet: prémium minőség, kis széria, gyorsaság és rugalmasság. A cégvezető ezt egyszerűen foglalja össze: „Nagyon gyorsan, nagyon rugalmasan, nagyon nagy minőséget kell biztosítania."

A rugalmasság mögött ugyanakkor komoly technológiai háttér áll. A vállalkozás már 1998-ban automatizált szabászati rendszerbe és integrált vállalatirányításba kezdett beruházni, amelyet azóta folyamatosan fejlesztenek. Ma a partnerek elektronikusan adják le rendeléseiket, az adatfolyam közvetlenül kapcsolódik a termeléshez, a gyártás pedig automatizált gépsorokra épül. Ez jó példa arra, hogy egy hagyományosan munkaintenzív iparágban is a digitalizáció és az automatizáció lehet a versenyképesség egyik alapja.

Különösen erős a vállalkozás generációváltási és családi vállalatirányítási gyakorlata. A családból mintegy tízen vesznek részt a vállalkozás működésében: a következő generáció bevonását jóval a tényleges átadás előtt megkezdték. A fiatalok lépésről lépésre kapnak önálló feladatokat, döntési lehetőséget és felelősséget. Így az utódlás nem egy gyors váltás, hanem hosszabb felkészülési időszak eredménye.

Erős vezetői üzenet jelenik meg a munkatársakhoz való viszonyban is. A fejlesztéseknél a technológia mellett nagy figyelmet kap a munkakörülmények javítása is. A klimatizálás során például előbb a termelésben dolgozók munkaterületeit fejlesztették, és csak utána következtek az irodák és a vezetés terei.

A cégvezető szerint egy stratégiai döntésnél azt is szem előtt kell tartani, hogy annak következménye nem pusztán egy mérlegben jelenik meg: „Ha elmegyek tárgyalni, akkor jelen pillanatban 200 család megélhetésével játszom."

Az Unicon 76 éves története azt mutatja, hogy hosszú távon a vállalkozás akkor marad fenn, ha nem ahhoz ragaszkodik, amit mindig is csinált, hanem az alapértékeit megtartva képes újra és újra változtatni. A termék többször átalakult, de a minőség, a rugalmasság, a munkatársak megbecsülése és a hosszú távú gondolkodás megmaradt.



Pócza Zsolt // Csepreg

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A standard tömegtermékek helyett érdemes magasabb hozzáadott értékű piaci területeket keresni.

A stratégiai jelentőségű technológiai tudást és képességeket érdemes házon belül tartani.

A gépberuházásokkal együtt a szükséges szakember-utánpótlást is fontos megtervezni.

A munkatársak megtartására fordított erőforrásokra érdemes hosszú távú befektetésként tekinteni.

MIÉRT MŰKÖDIK

Csökkenti a pusztán árra épülő versenyt.

Gyorsabb reakciót és nagyobb rugalmasságot ad a vevői igényekre.

A technológia csak megfelelő tudással együtt javítja a termelékenységet.

A speciális tudás megőrzése csökkenti a fluktuáció és az újrabetanítás költségét.

> Lehet egy beruházásba tőkét belerakni, de hogyha nincsen megfelelő személyzet, aki azt az eszközt, gépet működtesse, akkor gyakorlatilag meghalt az a beruházás.

NEM AZ OLCSÓBB, HANEM A RUGALMASABB GYÁRTÁSSAL KELL VERSENYEZNI

KÖTŐELEM- ÉS FÉMTÖMEGCIKK-GYÁRTÁS

Az Uniriv Kft. 1991-ben alakult olasz–magyar vegyesvállalatként, 2006 óta pedig teljes egészében magyar családi tulajdonban működik. A csepregi vállalkozás ma közel 100 főt foglalkoztat, két helyi telephelye mellett Erdélyben is rendelkezik gyártókapacitással. Évente mintegy félmilliárd kötőelemet gyártanak, 25 országba szállítanak, és ezzel Közép-Európa egyik legnagyobb szegecsgyártójává váltak.

A vállalkozás fejlődésének egyik meghatározó döntése az volt, amikor felismerték, hogy a standard húzószegecsek tömegtermelésében hosszú távon nehéz lesz versenyezni a távol-keleti gyártókkal. Ezért a 2000-es évektől az egyedi, magasabb hozzáadott értékű alkatrészek és az autóipari beszállítás felé fordultak. Ehhez azonban nem volt elég új termékeket fejleszteni. A beszállítói szerephez szigorúan szabályozott folyamatokra és autóipari minőségbiztosításra is szükség volt. A cég már korán megszerezte a ma IATF-ként ismert autóipari szabvány elődjét, ami megnyitotta az utat a multinacionális vállalatok beszállítói körébe.

Az Uniriv sikerének egyik kulcsa, hogy a lehető legtöbb technológiai folyamatot házon belül tartja. Saját szerszámgyártással, hőkezeléssel, válogató- és csomagolókapacitással rendelkeznek, gépeik pedig többféle termék gyártására is alkalmasak. Ez teszi lehetővé, hogy gyorsan reagáljanak az egyedi vevői igényekre. Az árverseny helyett tudatosan a magasabb hozzáadott értékre, a rugalmasságra, a közelségre és a magasabb szolgáltatási szintre építenek, olyan területekre, ahol egy európai KKV valódi előnyt tud teremteni a távol-keleti tömegtermeléssel szemben.

A technológiai beruházásokkal párhuzamosan saját munkaerő-utánpótlást is építettek. 2013-ban duális képzést indítottak el a helyi szakközépiskolával együttműködve, miközben a szerszámüzemet is folyamatosan fejlesztették, és új CNC-berendezéseket vásároltak. A technológiai fejlesztést kezdettől összekapcsolták a szakember-utánpótlással, hiszen a korszerű gépek csak akkor jelentenek valódi előrelépést, ha van, aki megfelelően tudja használni őket. Ennek a befektetésnek ma már kézzelfogható eredménye van, a jelenlegi munkatársak mintegy 28 százaléka a cég saját képzési rendszeréből került ki. Az osztrák határ közelsége miatt évekkel ezelőtt tudatosan úgy döntöttek, hogy akár a rövid távú nyereségesség rovására is jelentősen emelik a béreket. Céljuk az volt, hogy az osztrák keresetek 70–80 százalékát megközelítve már valódi alternatívát kínáljanak a helyben maradásra. A stratégia eredményeként Pócza Zsolt szerint mára közel nulla a fluktuáció és több 5–10–15, sőt 30 éve a vállalatnál dolgozó munkatársuk van.

A családi vállalkozásban közben fokozatosan zajlik a generációváltás is. Az alapító édesapa továbbra is részt vesz a stratégiai döntésekben és a felügyeletben, az operatív irányítás azonban egyre inkább a fiatalabb generáció kezébe került. Az új ötleteket közösen megvitatják, de az utódok valódi döntési lehetőséget is kapnak. Így nemcsak a felelősség kerül át fokozatosan, hanem az a szabadság is, amelyre az új generációnak szüksége van ahhoz, hogy a saját elképzeléseit megvalósítsa.

Egy magyar ipari KKV nem feltétlenül árban tudja megnyerni a globális versenyt. Az Uniriv is inkább arra épít, amiben saját adottságai miatt erős lehet, a speciális szakmai tudásra, a rugalmas gyártásra, a házon belül felhalmozott tapasztalatra és a saját szakember-utánpótlásra. Ehhez társul a vevőkkel kialakított szoros kapcsolat, ami lehetővé teszi, hogy gyorsabban és pontosabban reagáljanak az egyedi igényekre.



Major Varga Éva // Rétság

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Elsőként a növekedés szűk keresztmetszeteit automatizáljuk.

Exportpiacon ne csak árban akarjunk versenyezni.

Értelmezzük tágan az innováció fogalmát.

Forgassuk vissza a profit egy részét technológiai fejlesztésbe.

A gépparkkal együtt fejlesszük a munkatársak tudását is.

MIÉRT MŰKÖDIK

technológia ott teremti a legtöbb értéket, ahol már a kapacitás korlátozza a fejlődést.

Rugalmassággal és gyors reakcióval a kisebb vállalat előnybe kerülhet.

Egy új íz, csomagolás vagy design is új fogyasztói szegmenst nyithat meg.

A méretgazdaságosság és a nemzetközi versenyképesség beruházást igényel.

Az automatizált termeléshez egyre magasabb technikai és digitális kompetencia kell.

> Sok magyar cég megáll a hazai piacnál. A nemzetközi versenyképességhez a profitot fejlesztésbe, technológiába és automatizációba kell visszaforgatni.

A NÖVEKEDÉSHEZ ÚJRA ÉS ÚJRA VISSZA KELL FORGATNI A PROFITOT

ÉDESIPARI GYÁRTÁS, OSTYA- ÉS TARTÓS SÜTEMÉNYEK

Az 1981-ben alapított Urbán Édesipari Kft. jó példája annak, hogyan lehet egy hagyományos családi vállalkozás működését professzionálisabb alapokra helyezni úgy, hogy közben a márka értékei is megmaradjanak.

Hatékonyságuk növelésének két legfontosabb eszköze az automatizáció és a robotizáció. Az Urbánnál ezek elsődleges célja nem egyszerűen a létszám csökkentése, hanem a növekedést korlátozó munkaerőhiány kezelése. A robotizáció kiváltja a monoton fizikai munkák egy részét, csökkenti az emberi hibák lehetőségét, növeli a termelékenységet és kiszámíthatóbbá teszi a költségeket. Ha a növekedés szűk keresztmetszete a rendelkezésre álló munkaerő, a technológiai beruházás már nem pusztán hatékonysági kérdés, hanem a további növekedés feltétele.

A nemzetközi piacon azonban a nagyobb termelési kapacitás önmagában kevés. Az Urbán tapasztalata szerint három alapvető feltétel szükséges a tartós exportpozícióhoz: versenyképes önköltség és méretgazdaságosság, nemzetközi szintű minőségbiztosítás, valamint rugalmasság. Egy magyar gyártó pusztán árversenyben nehezen győzheti le a globális óriásokat, gyorsaságban viszont van esélye. A kisebb vállalkozás hamarabb felismerheti a piaci réseket, gyorsabban vezethet be új ízeket, csomagolást vagy szezonális terméket, miközben a nagy nemzetközi szereplőknél méretükből adódóan ugyanez lassabban történik meg. A kisebb méret hátrányát így éppen a gyorsabb innovációval lehet versenyelőnnyé fordítani. Az innovációt ezért az Urbánnál sem kizárólag új termék bevezetéseként értelmezik.

Lehet ez hozzáadott cukor nélkül készült vagy magasabb fehérjetartalmú változat, új íz, kényelmesebb csomagolás, de akár olyan új design is, amely miatt a fogyasztó jobban észreveszi a terméket a polcon. A fejlesztés szorosan összekapcsolódik a technológiával is. Egy gyártósor meghatározza, milyen terméket és csomagolást képes előállítani. Az innovációs képesség ezért nemcsak kreativitás kérdése – megfelelő termelési technológia és folyamatos beruházás is kell hozzá.

A beruházási szemlélet a vállalat hosszú távú stratégiájának egyik meghatározó eleme. Major Varga Éva szerint a nemzetközi versenyképességhez szükséges méretgazdaságosság csak úgy érhető el, ha a vállalkozás profitjának jelentős részét visszaforgatja technológiai megújulásba és automatizációba. A fejlesztési támogatások ebben katalizátorként működhetnek – segítségükkel a magyar vállalkozások gyorsabban csökkenthetik a tőkeerősebb nyugat-európai versenytársakkal szembeni technológiai hátrányukat.

A professzionális működés mellett ugyanakkor megmaradt valami az eredeti családi vállalkozásból is. A munkatársak magukat játékosan „Urbánia" lakóinak nevezik – közösségként tekintenek magukra, támogatják egymást, és a vezetés tudatosan építi is az összetartozást. Fontos tanulságuk, hogy a technológiai fejlődés és a professzionális menedzsment nem szükségszerűen jelenti a vállalati kultúra személytelenné válását.

A jól működő vállalkozás egyszerre tud rendszereket építeni és közösséget megtartani.



Lukács János // Budapest

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

Ne csak feladatot, döntési jogot is delegáljunk.

A vállalati mérettel együtt alakítsuk át a vezetési modellt.

Építsünk rugalmas munkaköröket és kompetenciákat.

AI-val az alacsonyabb hozzáadott értékű munkát váltsuk ki.

Rendszeresen vessük össze feltételezéseinket a valósággal.

MIÉRT MŰKÖDIK

Ettől válik valóban önállóvá a szervezet.

Ami 10 főnél működik, 50 főnél már szűk keresztmetszet lehet.

A kapacitás oda mozgatható, ahol éppen szükség van rá.

Több idő marad szakmai gondolkodásra.

A jó döntéshez azt kell látni, ami van – nem azt, amit látni szeretnénk.

> Hajlamosak vagyunk azt elhinni, amit szeretnénk, ahelyett, ami ténylegesen van. A cégvezetésben, ha nem megyünk nagyon alaposan utána annak, hogy mi a valóság, óhatatlanul veszteség érhet minket.

A VEZETŐ FELADATA MŰKÖDŐ SZERVEZETET ÉPÍTENI

PÁLYÁZATI ÉS VÁLLALATI TANÁCSADÁS

A Vanessia fejlődésének egyik legfontosabb fordulópontja akkor következett be, amikor az alapító felismerte, hogy az a működési modell, amelyben ő a szakmai motor, az értékesítő és a döntéshozó is egy személyben, nem skálázható tovább. Évente mintegy száz pályázat és kétszer ennyi ügyféltárgyalás mellett már fizikailag sem lehetett mindent kézben tartani. A megoldás a delegálás és egy önállóan működő szervezet felépítése lett – nemcsak feladatokat, hanem döntési kompetenciákat is át kellett adni. Ahogy János fogalmaz: így kezdte el „visszanyerni a szabadságát".

A vállalat története azt is jól mutatja, hogy minden vállalati méret más vezetési modellt igényel. Az egyszemélyes mikrovállalkozásból először 10–20 fős szervezetté kellett válni, a jelenlegi struktúra pedig várhatóan 50–60 munkatársig működhet hatékonyan. Utána újabb szervezeti átalakításra lesz szükség. A Vanessia működésében fontos vezetői felismerés volt, hogy nem érdemes megvárni, amíg a régi struktúra látványosan szétesik – a szervezetet a növekedéssel együtt kell újratervezni.

Ugyanez az elv működik a vállalatirányítási rendszerek terén is. A Vanessia már 2007-ben ERP-rendszert vezetett be, ami akkor úttörő megoldásnak számított, két évtizeddel később azonban maga a korábbi innováció vált a fejlődés akadályává. Az új CRM- és workflow-alapú rendszerben olyan módosítások, amelyek korábban külső tanácsadót, ajánlatot, fejlesztést és tesztelést igényeltek, ma akár néhány perc alatt elvégezhetők. A régen jól bevált döntésekhez sem szabad ragaszkodni, ha közben a technológia és a vállalat túlnőtt rajtuk.

A Vanessia vezetősége szerint a mai bizonytalan környezetben az egyik legfontosabb vállalati tulajdonság az alkalmazkodóképesség. A megfelelő stratégia ezért már nem az, hogy a vezető pontosan megjósolja a következő öt évet. Sokkal inkább olyan szervezetet kell építeni, amely váratlan helyzetekben is gyorsan képes reagálni. „Arra készítjük fel a vállalkozást, hogy az elképzelhetetlen bekövetkezte esetén is tudjunk reagálni."

Ennek gyakorlati eszköze a merev munkaköri határok elengedése is. A tanácsadók és projektmenedzserek terhelése időszakonként jelentősen eltér, ezért a Vanessiánál tudatosan építettek olyan működést, amelyben a munkatársak szükség esetén képesek más területek feladataiba is bekapcsolódni. Így a szabad kapacitás nem vész el, hanem oda kerül, ahol éppen szükség van rá. A rugalmasság tehát nem vezetői jelszó, hanem tudatosan kialakított szervezeti képesség.

A mesterséges intelligencia ugyanezt a célt szolgálja. Kutatásokhoz, piacelemzésekhez és strukturált információk feldolgozásához használják, ráadásul saját működésükre és gondolkodásukra szabott AI-t építenek. Az eredmény nem feltétlenül több elvégzett feladat, hanem magasabb hozzáadott értékű munka. Ami feladatot a technológia megbízhatóan el tud végezni, azt a mesterséges intelligenciára hagyják, így a munkatársak azokkal a területekkel foglalkozhatnak, ahol valóban szükség van emberi gondolkodásra.

A Vanessia vezetője, János szerint a cégvezetői gondolkodás egyik legnagyobb veszélye, hogy ők hajlamosak azt elhinni, amit szeretnének, hogy igaz legyen, ahelyett, hogy szembenéznének azzal, ami ténylegesen történik. A jó vezetői attitűd folyamatos valóságellenőrzésre épül, adatokat, visszajelzéseket és akár kellemetlen tényeket is meghallgatva. A rossz helyzet felismerésének halogatása ugyanis önmagában nem változtatja meg a helyzetet – csak későbbre tolja a szükséges döntést.



Szőke Imre // Békéscsaba

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A jövőbeli célból tervezz visszafelé.

A vezetőket a növekedés előtt építsd be.

A munkaerőhiányt kompetenciaépítési feladatként kezeld.

A K+F-et kösd közvetlenül a termeléshez.

A nagy beruházást bontsd kontrollálható ütemekre.

MIÉRT MŰKÖDIK

A vízióból konkrét kapacitás-, technológia- és létszámterv lesz.

Ők tudják később felépíteni és skálázni saját csapataikat.

Nemcsak keresed, hanem létrehozod a szükséges tudást.

A bevált fejlesztések gyorsabban skálázhatók.

Minden szakasz tapasztalata beépíthető a következőbe.

> Az ad hoc beavatkozások nem működnek, mindenképp egy hosszabb távú vízióban kell gondolkodni.

A 2500 FŐS VÁLLALATOT MÁR 12 FŐNÉL EL KELL KEZDENI FELÉPÍTENI

CSÚCSTECHNOLÓGIAI SZIGETELŐANYAG-GYÁRTÁS

A Vulcan Shield Global 2022-ben alakult Szingapúrban, majd az ázsiai gyártás után európai termelési központ létrehozásáról döntött. Ennek helyszíne Békéscsaba lett, ahol a vállalat több ütemben építi fel első európai gyárát. A cél hat éven belül mintegy 2500 munkavállaló foglalkoztatása. A cég alumínium-oxid-alapú, extrém körülmények között is alkalmazható szigetelőanyagokat gyárt majd, amelyek többek között az autóiparban, a repülő- és űriparban, valamint az IT-szektorban használhatók.

A projekt egyik legerősebb menedzsmentüzenete, hogy egy ekkora növekedést nem lehet organikusan „majd kialakul" alapon kezelni. A 2500 fős cél nem egy kommunikációs szám: abból indulnak ki, hogy hat év múlva mennyit szeretnének gyártani, ehhez hány gépre, milyen erőforrásokra és mekkora létszámra lesz szükség. Innen terveznek visszafelé. A beruházást ezért több ütemre bontották: a jelenlegi próbagyártást 250–300 fős termelési szakasz követi, majd további kapacitások épülnek ki, az utolsó ütemben pedig már az alapanyag gyártását is házon belülre tervezik hozni. A hosszú távú vízió így konkrét kapacitás-, technológia- és létszámtervvé válik.

Különösen érdekes, ahogyan ehhez a szervezetet építik. Jelenleg mindössze 12-en dolgoznak a vállalatnál, közülük hatan felsővezetők. Ez első látásra szokatlan arány, valójában azonban tudatos döntés: először azokat a vezetőket választották ki, akik később képesek lesznek felépíteni a saját szervezetüket. Egy gyorsan növekvő vállalatnál ugyanis nem akkor kell vezetői struktúrát keresni, amikor már több száz ember dolgozik benne. A későbbi szervezet alapjait jóval a tömeges létszámbővítés előtt kell lerakni.

A másik kritikus erőforrás a tudás. A Békéscsabán alkalmazott technológia olyan speciális szakértelmet kíván, amely jelenleg nem áll készen rendelkezésre ekkora volumenben. A vállalat ezért nem egyszerűen munkavállalókat akar toborozni, hanem saját munkaerőpiacának felépítésében is részt vesz. Egyetemekkel és iskolákkal működik együtt, mérnököket vesz fel, képzőközpont létrehozását tervezi, és Magyarországon építi fel saját kutatás-fejlesztési csapatát. Ahelyett tehát, hogy adottságként kezelné a megfelelő szakemberek hiányát, hosszú távú üzleti feladatként kezeli a szükséges kompetenciák létrehozását.

A magyarországi K+F-nek ebben kulcsszerepe lesz. A cél egy olyan helyi „minigyártás" kialakítása, ahol az új technológiákat először kisebb léptékben lehet kipróbálni, majd a bevált megoldásokat gyorsan át lehet vinni a békéscsabai sorozatgyártásba. Az innen származó technológia később más gyártóhelyeken is alkalmazhatóvá válhat. A kutatás-fejlesztés így nem elszigetelt innovációs funkció, hanem közvetlenül a termelés fejlesztését és későbbi skálázását szolgálja.

A beruházás emellett fontos lehetőséget teremthet a környékbeli KKV-knak is. A vállalat már a gyár felépítése közben beszállítói fórumokon oszt meg információkat arról, milyen termékekre, szolgáltatásokra és minőségre lesz szüksége. Egy KKV számára a nagyvállalati beszállítóvá válás ezért jóval a konkrét megrendelés előtt kezdődik: kapcsolatot kell építeni, információt kell gyűjteni, és időben fel kell készíteni a saját működést a nagyvállalati minőségi és folyamatkövetelményekre.

A Vulcan Shield példája végül azt mutatja, hogy a skálázás valójában nem létszámbővítés, hanem rendszerépítés. Ha hat év múlva 2500 embernek kell ugyanabban a rendszerben hatékonyan dolgoznia, akkor ma kell eldönteni, milyen technológiára, vezetőkre, tudásra, képzésre és szervezeti struktúrára lesz szükség.

Ahogy a termelési igazgató fogalmaz: egy ekkora gyárat nem lehet egy-két év alatt felépíteni; idő kell a tudás átadásához, a termelési és kiszolgáló területek fejlesztéséhez és magának a szervezetnek a felépítéséhez.



Berta László // Zalaegerszeg

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A hosszú távú tervezésnél érdemes a következő generációra is gondolni.

Fontos megőrizni a pénzügyi döntési szabadságot.

Nagy beruházás helyett sokszor célravezetőbb a fokozatos, lépésről lépésre történő fejlesztés.

A kész munkaerő keresése mellett érdemes saját szakember-utánpótlást is építeni.

Hasznos lehet olyan helyekről tanulni, ahol egy adott területen már előrébb járnak.

MIÉRT MŰKÖDIK

A hosszabb időtáv más beruházási, finanszírozási és szervezeti döntésekhez vezet.

A felhalmozott saját tőke lehetővé teszi, hogy a vállalat a megfelelő pillanatban, saját stratégiája szerint fejlesszen.

A technológia kisebb léptékű kipróbálása csökkenti a kockázatot és lehetőséget ad a folyamatos korrekcióra.

A vállalaton belül szocializálódó fiatalok egyszerre sajátítják el a szakmát és a vállalati kultúrát.

A nemzetközi jó gyakorlatok megismerése gyorsítja a tanulást, és segít elkerülni, hogy mindent saját hibákból kelljen megtanulni.

> Folyamatosan tanulunk és fejlődünk, mert nem lehet előre tudni, melyik terület vagy megoldás lesz a jövő fejőstehene.

75 ÉV TAPASZTALAT, A KÖVETKEZŐ 75 ÉVRE KÉSZÜLVE

SÜTŐIPAR, ÉLELMISZERIPAR

A Zalaco 75 éves történetében különösen értékes a folytonosság. Miközben a korábbi regionális sütőipari vállalatok jelentős része megszűnt vagy átalakult, a Zalaco ugyanazon a néven működött és fejlődött tovább. A családi tulajdonban lévő vállalkozás ma több mint 1200 embernek ad munkát, és az ágazat széles vertikumát lefedi. Berta László, aki 2001 óta a vállalat egyedüli tulajdonosa és irányítója, elsősorban nem az elmúlt 75 évre tekint vissza, hanem arra figyel, hogyan lehet a Zalacot a következő évtizedekben is versenyképesen továbbépíteni. Ennek alapja szerintük nem egyetlen vezető személye, hanem a hosszú távú gondolkodás, a folyamatos innováció és az alkalmazkodás.

A vállalkozás széles termék- és tevékenységi portfóliót tart fenn. Ennek logikája a kockázatmegosztás. Hosszú távon nem lehet pontosan tudni, melyik termékből vagy üzletágból lesz a jövő növekedési motorja. A Zalaco ezért több piacon jelen van, folyamatosan fejleszt új termékeket, és figyeli, mely területekben van további növekedési lehetőség.

A fejlődés másik fontos alapelve a pénzügyi önállóság megőrzése. A vállalat az elmúlt másfél évtizedben jelentős fejlesztéseket hajtott végre, miközben vezetése tudatosan törekedett a saját tőke felhalmozására. Meggyőződésük szerint a családi vállalkozás egyik legnagyobb előnye éppen az, hogy megfelelő finanszírozási háttérrel képes hosszabb távon gondolkodni, és nem kényszerül minden döntését rövid távú befektetői elvárásokhoz igazítani. A felhalmozott tőke így nem pusztán pénzügyi tartalék, hanem stratégiai döntési szabadságot is jelent.

A beruházásoknál ugyanakkor kifejezetten óvatos, lépésről lépésre történő építkezést követnek. Egy új gyártási technológiát először egy soron próbálnak ki, értékelik annak működését, majd csak az eredmények alapján következik a további kapacitás. Ez a megközelítés egyszerre csökkenti a beruházási kockázatot, és teszi lehetővé a folyamatos technológiai megújulást. A Zalaco tapasztalata szerint egy néhány éves üzem technológiája is gyorsan elavulhat, ezért a modernizáció állandó feladat.

A technológiai fejlesztések látványosan javították a termelékenységet. Míg egy korábbi üzem két során 80–100 ember dolgozott, az újabb technológia mintegy 25 fővel képes nagyobb kibocsátást elérni. A következő üzem tervezésénél már az a cél, hogy a normál termelési folyamatban gyakorlatilag ne legyen szükség emberi jelenlétre, a munkatársak elsősorban hibaelhárításkor lépjenek be a folyamatba. A robotizáció náluk a nemzetközi versenyképesség és a növekvő munkaerőköltségek kezelésének eszköze.

A Zalaco vezetési filozófiájában ugyanilyen hangsúlyos a tudás folyamatos megújítása. A családtagok és vezetők rendszeresen járják Európát, hogy más vállalatok működését, technológiáit és üzleti kultúráját tanulmányozzák. A megközelítésük szerint nem feltétlenül mindent saját maguknak kell feltalálni. Érdemes megkeresni a világban már működő jó gyakorlatokat, majd azokat magyar környezethez igazítva akár jobban alkalmazni. Az innováció így náluk legalább annyira tanulási képesség, mint technológiai fejlesztés.

A hosszú távú működés másik kulcsa az utánpótlás tudatos kinevelése. A Zalaco nem arra vár, hogy a munkaerőpiacról kész szakemberek érkezzenek. Ehelyett inkább duális hallgatókat, szakmunkástanulókat és technikusokat vonnak be a vállalat mindennapi működésébe. A fiatalok valódi feladatokat és felelősséget kapnak, megismerik a vállalati kultúrát, a vezetők pedig az ott töltött hosszabb idő alatt látják, ki milyen szerepre alkalmas. A tapasztalatuk szerint az így kinevelt fiatalok lényegesen nagyobb arányban maradnak a cégnél. Az utánpótlás így rövid távú HR-kérdés helyett inkább hosszú távú vezetői befektetés.

A vállalatirányításban mindehhez erős pénzügyi és tervezési fegyelem társul. A vezetés szerint nem elegendő egy-egy funkcionális területet jól ismerni. A vezetőknek érteniük kell a vállalat teljes folyamatrendszerét, és folyamatosan össze kell kapcsolniuk a működési, beruházási és finanszírozási döntéseket. A tervezést pedig rendszeres visszamérésnek kell követnie. A hosszú távú növekedés alapja nem önmagában a beruházás, hanem annak fenntartható finanszírozhatósága.



Sárköziné Mónika // Dunakiliti

AMIT ÉRDEMES KIPRÓBÁLNI

A növekedés ütemét érdemes a vállalkozás pénzügyi teherbírásához igazítani.

A stabil pénzügyi háttér mellett fontos a folyamatos technológiai fejlesztés.

A mindennapi működés problémáiból saját technológiai tudás is építhető.

A fluktuáció költségeit érdemes teljes egészében figyelembe venni.

Munkaerőhiány esetén indokolt lehet saját utánpótlás-nevelésbe kezdeni.

MIÉRT MŰKÖDIK

A kisebb finanszírozási kitettség válságosabb időszakban nagyobb mozgásteret hagy.

Az óvatosság így nem vezet lemaradáshoz, miközben a vállalkozás ellenálló marad.

A saját fejlesztésű megoldások idővel nehezen másolható versenyelőnnyé válhatnak.

Egy tapasztalt szakember megtartása sokszor olcsóbb, mint az elveszett tudás pótlása.

A duális képzés és a saját betanítás hosszabb távon csökkentheti a szakemberhiányt.

> Az biztos, hogy nem hónapok alatt lehet sikeres vállalkozást építeni. Ahhoz évek kellenek és türelem.

MINDIG CSAK AKKORÁT LÉPJ, AMEKKORÁT ELBÍRSZ

FÉMIPAR, EGYEDI KERÍTÉS- ÉS ÁRNYÉKOLÓRENDSZEREK

Sárközi Lászlóék története 1999-ben egy saját kerítéssel kezdődött. A Sárközi házaspár Ausztriában dolgozott, az ott látott megoldások alapján készítette el saját kerítését, ami hamar felkeltette mások érdeklődését is. Ez alapján, Sárköziné Mónika édesapjának lakatos- és kovácsmesteri tudására építve, egy garázsban elindult a gyártás. Az ügyvédjük akkor még azt tanácsolta, hogy maradjanak egyéni vállalkozók, mert ha nem válik be az ötlet, azt könnyebb megszüntetni. Huszonhét évvel később is a piacon vannak, a termékeik közel 90 százalékát Ausztriába értékesítik.

A fejlődés mögött kezdettől egy egyszerű pénzügyi alapelv állt. A tulajdonosok munkáscsaládokból érkeztek, és szüleiktől azt tanulták, hogy mindig csak akkora lépést szabad tenni, amelyet a vállalkozás saját erejéből is elbír. Nem építettek gyors növekedést jelentős banki hitelekre, hanem fokozatosan fejlesztették a telephelyet és a gépparkot. Ez az út lassabb volt, de olyan pénzügyi stabilitást teremtett, amely később komoly előnnyé vált.

„Mindig csak annyit lépjünk, amennyivel elbírunk. Kis léptékben haladjunk."

Az átgondolt stratégia ereje különösen akkor vált láthatóvá, amikor az osztrák piacon működő három, hasonló volumenű versenytárs idővel megszűnt. Sárköziné Mónika szerint saját ellenállóképességükhöz hozzájárult, hogy nem kötelezték el magukat jelentősen a bankok felé, saját telephelyen termelnek, és a magyarországi gyártás költségelőnyt biztosít számukra. A pénzügyi óvatosság így nem a fejlődés akadálya lett, hanem a hosszú távú növekedés egyik feltétele.

A technológia terén viszont nagyobb vállalásokat tettek. A vállalkozás folyamatosan automatizált, CNC-gépeket vásárolt, majd saját porfestő üzemet épített. Amikor a piac a kovácsoltvas-kerítésektől az alumíniumtermékek felé fordult, a vállalat nem ragaszkodott korábbi technológiájához, hanem kialakította az új termékekhez szükséges gyártási hátteret. A stabil működés náluk pénzügyi óvatossággal és folyamatos technológiai fejlesztéssel párosul.

A gyártás során felmerülő visszatérő problémákra saját profilokat terveznek és gyártanak. Ezekből a kisebb, gyakorlati fejlesztésekből idővel olyan saját technológiai tudás épül, amelyet a versenytársak nehezen tudnak lemásolni. Ez a fajta innováció sok KKV-ban jelen van anélkül, hogy kutatás-fejlesztésnek neveznék, pedig hasonlóan a nagyvállalati működéshez, ezek az előremutató megoldások jelenthetik a siker kulcsát.

A minőség fenntartásának másik pillére a stabil szakembergárda. A vállalatnál gyakorlatilag nincs fluktuáció, miközben az osztrák határ mindössze 15 kilométerre van. A megtartáshoz versenyképes bérezés, rendszeres bónuszok és családias munkahelyi légkör egyaránt szükséges. A vállalat tudatosan vállalja a magasabb munkaerőköltséget, mert a felhalmozott szakmai tudás elvesztése ennél is többe kerülne.

Az utánpótlást, bővítést nem kizárólag a munkaerőpiacról tervezik megvalósítani. Duális képzőhelyként tanulókat fogadnak, akik a vállalkozásban sajátíthatják el a szakmát. Ez különösen fontos egy olyan ágazatban, ahol kevés a megfelelően képzett szakember, esetükben hegesztő és lakatos. Ha a piac nem biztosít elegendő szakembert, a vállalkozásnak magának is részt kell vennie a következő generáció felépítésében.

A generációváltást is erre a felhalmozott tudásra építik. Az alapító édesapa szakmai örökségét ma már Sárköziné Mónika fia viszi tovább, miközben lánya az üzleti oldalon vesz részt. A következő generáció nem egyszerűen átveszi a céget, hanem a szakmai és az üzleti vezetés fokozatosan különválik, és mindenki a hozzá közelebb álló területre fókuszál. Sárközi László Egyéni vállalkozó történetének talán legfontosabb tanulsága, hogy a növekedés és az óvatosság nem egymás ellentétei.

Huszonhét év alatt garázsműhelyből exportáló gyártóvá váltak úgy, hogy közben nem egyetlen nagy ugrásra tették fel a vállalkozást. Minden következő beruházás az előző lépésre épült, miközben a technológiai tudást, a gépparkot, a saját infrastruktúrát és az emberi kompetenciát folyamatosan erősítették.

TARTALOMJEGYZÉK

575 Custom SW Kft. 8
Acélpartner Kft. 10
Admatis Kft. 12
Allegro Café Kft. 14
Árpád Pálinka 16
AR-Robotics Kft. 18
ASM Security Kft. 20
Augusztin Kft. 22
Balaton Agrár Zrt. 24
Baromfiudvar 2002 Kft. 26
Bázis Art Kemikál Kft. 28
BI-KA Kft. 30
BioTechUSA-cégcsoport 32
Bogányi Zongora 34
Bold Agro Mezőgazdasági Kft. 36
BONAG Kft. 38
Büttner Kft. 40
CAD Production Kft. 42
Cargoport Kft. 44
Cool4U Kft. 46
Coop Szolnok Zrt. 48
CoreComm Energy Kft. 50
Corvina Kft. 52
Csaba Center 54
Cudy Future Kft. 56
DataExpert Services Kft. 58
Dél-Balaton Zrt. 60
Derula Kft. 62
Detki Keksz Kft. 64
Dom Stabil Kft. 66
Don Pepe 68
Europelift Kft. 70
Fine Factory Kft. 72
Flaar Kft. 74
Florin Vegyipari és Kereskedelmi Zrt. 76
Fortix Consulting Kft. 78
Fundament Plusz Kft. 80
FUX Zrt. 82
Galambos Cégcsoport 84
Gál Tibor Pincészet Kft. 86
Giganet 88
Hajdúhús 2000 Kft. 90
Hatlépcsős Étterem 92
Hévinvest Spa-Golf Zrt. 94
Hidegkuti Műhely Kft. 96
Hidrofilt Kft. 98
Imoville Kft. 100
Intrudair 102
Intuitech 104
Ízbirodalom 106
Jászapáti 2000 MgZrt. 108
J.P. 98 Fűtéstechnika Kft. 110
Kaduska Kft. 112
Kaposmérői Kenyérgyár 114
Karsol Kft. 116
Kistó 27 Diagnosztikai Központ 118
Kopp Export-Import Kft. 120
Kor-ferr Fémipari Termékgyártó Kft. 122

Köröspart Nyár Kft. 124
Kristály Imperiál Szálloda 126
KultPont Kávéház és Kamaraterem 128
Kuube Hungary Kft. 130
Lakics Gépgyártó Kft. 132
LegitiMo 134
Level Up Event Kft. 136
Lipóti Sütőipari Kft. 138
Logall Kft. 140
LV Smart Kft. 142
M1 Szerviz Tata Kft. 144
Manooi 146
Marco Mobili Bútorház 148
Márka Üdítőgyártó Kft. 150
Marzek Kner Packaging Kft. 152
Mecsek Baromfi Kft. 154
Mester-Építő Kft. 156
Miskolc Autóház Kft. 158
MM-Catering Kft. 160
Mobile LBS Kft. 162
NHSZ Szolnok Zrt. 164
NI-CO Generál Építő Kft. 166
NOVOOP Kft. 168
OptiCost Kft. 170
Out of Mood Kft. 172
Paulik Kft. 174
Peak 176
Pécsi Kávé Kft. 178
Peki Restaurant Kft. 180
Pelso Fish Zrt. 182
Precognox Kft. 184
Prémium Plastic Kft. 186
Protask Esemény- és Projektmenedzsment Kft. 188
PTE Inno-Capital Kft. 190
PV Napenergia 192
Rabacsa Kft. 194
Re-Vi Trans Kft. 196
Rotari Nyomdaipari Kft. 198
Rotte Group Kft. 200
Schauer Hungária Kft. 202
Simon's Burger 204
Ski Travel Kft. 206
Skylotec Hungary Kft. 208
Somogy Informatika Kft. 210
Startker Kft. 212
Surface VIP Kft. 214
Szegedi Sütödék Kft. 216
Tex-Mol Kft. 218
Thor Gym 220
Tibiredőny Kft. 222
Újdonságok Kft. 224
Unicon Zrt. 226
Uniriv Kft. 228
Urbán Édesipari Kft. 230
Vanessia Kft. 232
Vulcan Shield Hungary Kft. 234
Zalaco Zrt. 236
Zauntechnik-Sárközi Kft. 238

IMPRESSZUM

KÖNYV CÍME	100 nap 100 vállalkozás
SZERKESZTETTE	Dr. Tóth Róbert
KIADÓ	Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége, HU – 1065 Bp., Bajcsy-Zsilinszky út. 53.
ELSŐ KIADÁS ÉVE	2026
NYOMDA	Copy & Consulting Kft. e-mail: info@ccprint.hu • www.ccprint.hu
ELSŐ KIADÁS	2026 Budapest
PÉLDÁNYSZÁM	300 db

Minden jog fenntartva. A könyv semmilyen része – beleértve a szöveget, a képeket és a grafikai elemeket – nem reprodukálható, nem tárolható adatrendszerben, nem terjeszthető semmilyen formában és semmilyen eszközzel (elektronikus, mechanikai, fénymásolat útján vagy bármely más módon) a kiadó előzetes írásos engedélye nélkül.

100 VÁLLALKOZÁS TÖRTÉNET

tudastar.vosz.hu