

# Üzleti tervek, eszközök és jó gyakorlatok a 21. század vállalkozóitól

Dr. Malatyinszki Szilárd



**Interreg**  
Romania-Hungary  
European Regional Development Fund



Partnership for a better future  
[www.interreg-rohu.eu](http://www.interreg-rohu.eu)



© Malatyinszki Szilárd, 2022

---

Minden jog fenntartva.  
Bármilyen másolás, sokszorosítás,  
illetve adatfeldolgozó rendszerben való  
tárolás a kiadó előzetes írásbeli  
hozzájárulásához van kötve.

---

Kiadó:

Békés Megyéért Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Alapítvány  
5600, Békéscsaba, Gyulai út 1.  
+36-66-442-520  
info@bmva.hu  
www.bmva.hu

A kiadásért felel Szász Zsolt ügyvezető

A kötetet tervezte: Imre György  
Tördelte: Király Gergő  
Szakmai lektor: Nagy Henrietta  
Nyelvi lektor: Kántor Ivett  
Fordító: Varga Márton

---

Nyomdai munka:

Békéscsabai Szakképzési Centrum  
Szent-Györgyi Albert Technikum és Kollégium  
Nyomdaipari Tudás- és Képzőközpont  
5600 Békéscsaba, Gyulai út 53-57.  
nyomda@bszc.hu  
Felelős vezető:  
Sántáné Fazekas Tünde

**ISBN 978-615-01-6201-0 (könyv)**

---

**ISBN 978-615-01-6202-7 (pdf)**

---

# Tartalomjegyzék

---

<b>Bevezető .....</b>	<b>4</b>
Békés megye társadalmi-gazdasági helyzete .....	6
Vállalkozói kisszótár .....	7
<b>Vállalkozói jó gyakorlatok Békés megyéből .....</b>	<b>8</b>
Élelmiszeripar .....	10
Építőipar .....	14
Informatika .....	18
Kereskedelem .....	21
Mezőgazdaság .....	25
Oktatás .....	30
Turizmus-vendéglátás .....	34
Szolgáltatások .....	38
<b>Hasznos eszközök a vállalkozói világban .....</b>	<b>44</b>
Toborzás, kiválasztás .....	47
Mentorálás, coaching, szervezetfejlesztés .....	48
Oktatás, képzés .....	50
Informatikai jó gyakorlatok: CRM, ERP .....	51
Online marketing eszközök .....	53
Lean menedzsment .....	54
Kiválóságra törekvés .....	55
Tudásmenedzsment .....	56
<b>Üzleti tervek modelljei .....</b>	<b>57</b>
Családi vállalkozások .....	58
Mikro-, kis- és középvállalkozások .....	59
Üzleti tervek .....	61
Generációváltás .....	65
Utószó .....	69
<b>Források .....</b>	<b>70</b>

---

# BEVEZETŐ

---

**Kiadványunk célja, hogy segítsük azokat a fiatal vállalkozókat, vállalkozni szándékozókat, akik saját kezükbe kívánják venni a sorsukat és szeretnék áttekinteni a vállalkozói területeket. A kiadvány a „Központ a fenntartható fejlődésért - Les” (angolul: „Center for sustainable development Les”) című, ROHU-388 azonosítószámú pályázat része, e forrásból került finanszírozásra. INTERREG programból, az EU támogatásával, az ERFA, valamint a programban résztvevő országok társfinanszírozásával valósul meg.**

*A célcsoporthoz három vállalkozói kör tartozik. Az első csoportba elsősorban azon szakmai végzettséggel rendelkezőket szeretnénk megérteni, akik vállalkozni akarnak a jövőben, de még nincs semmilyen tapasztalatuk. Számukra bemutatjuk azokat a releváns ágazatokat és bennük a sikeres példákat, melyek Békés megyében sikereket értek el. Elsősorban nekik mutatjuk be azokat a hasznos vállalkozói eszközöket, melyek támogatják az elindulásukat, működésüket és olyan trendeket mutatnak a vállalkozói világból, mellyel sikeressé válhatnak. Üzleti terveink modelljeink is elindíthatnak bennük gondolatokat, hogy milyen nagyságú vállalkozásban, milyen struktúrában, mire kell figyeljenek.*

*A második csoportba azok a vállalkozó szellemű, lelkes szakemberek tartoznak, akik alkalmazottként kívánnak munkaviszony mellett vagy a helyett vállalkozni. Számukra biztosan új dolgokat tud tanítani kiadványunk, hiszen a vállalkozói lét egy olyan életforma, melyet nem lehet fix és kötött időkeretben folytatni. Teljesen új szemléletmódot, nézőpontot igényel, melyben a szakmai és kapcsolati háló elengedhetetlen. A vállalkozás működésének finanszírozása, az időgazdálkodás, az informatikai eszközök alkalmazása, a valódi, „védett” világon kívüli felelősségteli gondolkodás mind-mind olyan területek, melyekre alkalmazotti formában nem volt szükség. Írásaink segítséget adhatnak a gondolkodás megváltoztatásához és eszközöket a sikeres működéshez.*

*Harmadik célcsoportunkba azok a már működő mikro- és kisvállalkozások tartoznak, akik szeretnék túllépni jelenlegi kereteiket, bevételeiket, eredményeiket és fejlődésre vágyanak. Példáinkkal, interjúinkkal, a sikeres vállalkozókkal bemutatjuk számukra, hogy milyen területek felé érdemes nyitniuk vagy milyen módszerekkel tudtak mások eredményeket elérni. Célunk, hogy e vállalkozások együttműködését erősítsük és példáik mintát, motivációt adjanak más vállalkozások számára. A legtöbb esetben jelentős kapcsolati háttér nélkül nincs sikeres vállalkozás.*

Kiadványunk a mellett, hogy jó gyakorlatokat, vállalkozói eszközöket, üzleti modelleket nyújt, felhívja a figyelmet arra, hogy kapcsolati tőkével rendelkezők is csak akkor lehetnek sikeresek, ha felhasználják a 21. századi eszközöket. Eszközökön most informatikai eszközöket, szoftvereket, gépeket, a modernizáció és a technológia vívmányait értjük. Teljesen mindegy, hogy milyen területen dolgozik valaki, mert van néhány olyan terület, ahol megkerülhetetlen az informatika. Pénzügyi, gazdasági, könyvelési, marketing területen már megfelelő alkalmazható tudás nélkül igen kiszolgáltatott egy vállalkozó. E szakmákhoz pedig minimális tudással rendelkeznie kell ahhoz, hogy el tudja adni a termékét vagy szolgáltatását és megértse legalább a könyvelője kifejezéseit, eredményesen folytassa tevékenységét.

Tudjuk, hogy a vállalkozás – bármilyen szektorban valósuljon meg – komoly szakértelmet, szakmai tudást, kapcsolati tőkét és nem utolsósorban vezetői kompetenciákat kíván. Az első lépés a minőségi és eredményes vállalkozás felé vezető úton, hogy az illető megismeri a szakma alapjait. Egybehangzó vélemények szerint egy jó szaktudáshoz legalább 10.000 óra befektetett gyakorlat és legalább 10 év szükséges ahhoz, hogy valaki elfogadott és minőségi munkát tudjon folytatni. Nem véletlenül töltötték el éveket a mesterek mellett a tanítványok addig, míg saját „vállalkozást” indítottak volna el. A mai felgyorsult világ – és sokszor a szakemberek időkeretei – nem teszik lehetővé azt, hogy egy évtizedet töltsön valaki egy szakma elsajátításával a nélkül, hogy jövedelmet keressen belőle.



---

Sokan néhány hónapnyi, jó esetben évnyi tanulás után már kiváltják a vállalkozói igazolványt, vállalkozásokat indítanak és szakembernek hirdetik magukat az adott ágazatban. A megrendelői oldalon a kézimunka, az igényes szakmák iránti felgyorsult igény el is várja, hogy minél gyorsabban elkezdje valaki a gyakorlatban is alkalmazni a tudását. Sajnos a minőség biztosítása ma már nem feltétlenül belső szakmai igény a vállalkozókban és a megrendelő nem mindig tudja ellenőrizni, hogy milyen minőségű munkát végzett a vállalkozó. A hosszú távú sikeresség záloga azonban még mindig a szakmai alázatban, a munka alapjainak elsajátításában és a sok-sok gyakorlatban keresendő. E mellett az anyagok, technológiák és a digitalizáció fejlődése miatt a folyamatos tanulásé a jövő.

A vállalkozó élete folyamatos tanulásból áll. A vállalkozói interjúk is megerősítették, hogy mindaz a tudás, mellyel korábban rendelkeztek nem volt elegendő ahhoz, hogy néhány évtizeddel vagy akár néhány évvel később is sikeresek legyenek. Miért? Elsőként azért, mert változnak a szakmák. Ma már más eszközökkel kell dolgoznia például egy festőnek, asztalosnak vagy egy informatikusnak, péknek, mint egy évtizeddel ezelőtt. E változás megköveteli a fejlődést, hiszen a megrendelő elvárja, hogy a legjobb minőségben, a legfrissebb anyagokkal, szolgáltatásokkal lássa el a pénzéért.

Másodszorban változik a piac. Ma már mások az igényei a Z és Alfa generációnak és mások a motivációi is, amivel „meg lehet fogni” őket, hogy vásároljanak. Mind a termékeknek, mind a szolgáltatásoknak jobban kell alkalmazkodni az igényekhez. Mások az értékesítési csatornák az ügyfelek részéről és gyorsabban össze tudják hasonlítani az árakat is a konkurenciával.

Harmadsorban a vállalkozás is folyamatosan fejlődik. Fejlődik a tudása és a szervezete. A szakmai tudás mellett olyan vállalkozói kompetenciák is fejlődnek, melyek elengedhetetlenek a növekedéshez. Az időgazdálkodás, a személyiségek megismerése, az irányítás képessége, az önállóság, a pénzügyi tudás, a szervezet fejlesztése, a kommunikáció, stb. mind-mind olyan területek, melyek akaratlanul is fejlődnek, ha valaki hosszabb ideig tud működtetni egy vállalkozást. A hosszú távú működés, a megrendelések növekedése, az igények kielégítése előbb-utóbb elkerülhetlenné teszik az alkalmazottak felvételét, a tevékenységek összehangolását, a működési folyamatok rendszerszerűségét és a szervezetté válást. A szervezet akkor tud összehangoltan működni, ha a vezetője tudja, hogy milyen tevékenységekből épül fel, milyen kompetenciák szükségesek a feladatok ellátásához és a kollégák milyen tudással bírnak. E mellett nagyon fontos, hogy a szervezetben működő szakemberek együtt is tudjanak dolgozni, személyiségben, hozzáállásban, toleranciában, szakmai minőségben egy irányba haladjanak.

A közösségépítés szintén a vezető feladata, még akkor is, ha igénybe veszi egy coach vagy szervezetfejlesztő szakember segítségét. A szervezeti folyamatok támogatásának célja, hogy képessé tegye a szervezet vezetőit, tagjait az önálló fejlődésre, a hatékony összehangolásra. Jó, ha szem előtt tartjuk, hogy ha nem tud fejlődni egy vállalkozás, akkor visszafejlődik, leépül. A folyamatos változás természetes és sokszor egy szakmán belül is változtatni kell a fókuszon, esetleg új tevékenységet, piacot kell választani ahhoz, hogy a fejlődés folyamatos legyen.

Kiadványunkban kiemelt szerepet szántunk a családi vállalkozásoknak és a generációk eltérő tulajdonságainak. A családi vállalkozások kiemelt szerepe annak köszönhető, hogy szeretnénk segítséget nyújtani azoknak, akik családban dolgoznak, esetleg szeretnék átadni vagy átvenni azokat az értékeket, melyet az elmúlt évtizedekben a családi vállalkozás felhalmozott. A generációk megismerését pedig két ok miatt tartjuk fontosnak. Elsőként a vállalkozásokban dolgozó alkalmazottak – ha eltérő generációkból érkeznek – eltérő figyelmet, motivációt, jövőképet igényelnek. A célok, szükségletek, kommunikációs eszközök megismerése alapvető lehet a munkába való bevonásuk és a velük való sikeres együttműködés szempontjából. A generációk megismerése a megrendelői oldalról is elengedhetetlen. Teljesen más marketing stratégiát igényel egy 40-50 éves korosztálybeli fogyasztó, mint 20-as évek elején járó vagy tinédzser. Eltérő szükségletek, információs felületek, kommunikációs eszközök és nyelvhasználat jellemzi őket. A generációk igényeinek megismerése nélkül egy vállalkozó sem válhat sikeressé és eredményessé.

Kiadványunkban több mint 20 vállalkozói interjú eredményeit rögzítettük 9 ágazatban. Bízunk abban, hogy a vállalkozók munkájának bemutatása, kihívásainak, céljainak, gondolkodásának megismerése segít majd egy hatékonyabb, magasabb szakmai minőségben dolgozó vállalkozói közösség kialakításában. E vállalkozói közösség segítséget nyújt majd a folyamatosan változó lakossági és vállalkozói igények kielégítésében és összességében hozzájárul majd a térség fejlődéséhez.

## Békés megye társadalmi-gazdasági helyzete

Kiadványunkban többnyire Békés megyéből származó vállalkozásokkal történt jó gyakorlatokat mutatunk be. Bár e vállalkozások e megyét „kinőtték”, hiszen vállalkozási aktivitásuk túlmutat a megye keretein, mégis hasznosnak tartjuk ha bemutatnánk azt a térséget. Tesszük ezt azért, mert így érthető meg indulásuk és gazdasági tevékenységük több jelentős mozgatórugója. E megye nem Magyarország legfejlettebb térsége, mely bizonyos szempontból nagyobb küzdelemre, kitarásra és gondolkodásra készítette őket, annak érdekében, hogy sikeres, kiemelkedő dolgot alkossanak. Bár kénytelenek voltak többen olyan munkákat vállalni megyén, országhatáron kívül, mely jelentősebb bevételt és árrést termel, mégis valahol legbelül a Viharsarokból indultak

Békés megye Magyarország délkeleti részén helyezkedik el, az Alföld nagytájegység része. Éghajlata még az Alföldhöz képest is melegebb, szárazabb. Mezőgazdasági termelés szempontjából a legjobb minőségű, országos viszonylatban a legjobb adottságú területe az országnak. Talajadottsága a szántóföldi növénytermesztésnek, a rét- és legelőgazdálkodásnak kedvez. A megye legjobb területe a Körös-maros köze középső területe. Délnyugati része szikesebb, főként legelőként hasznosítható. Ásványkincsek szempontjából a szénhidrogének és az építőipari nyersanyagok (agyag, homok, kavics) jelentősek. Országhatáron is túlnyúló jelentőségű a térség 70 fok feletti hőmérsékletű termál- és gyógyvízkészlete. A megye lakónépessége az elmúlt évtizedekben folyamatos csökkenést mutat, melynek üteme 2007-től enyhén gyorsul. A csökkenő lakónépesség oka az erősödő természetes fogyás, az előregedés és a vándorlási veszteség. Egyre rosszabbak a születési arányszámok, gyorsul a fiatalok elvándorlása.

A népességcsökkenés következtében a kis- és aprófalvas települések erősödése volt jellemző az óriásfalvas-kismezővárosi dominancia csökkenése mellett. Békéscsaba mellett (58.996 fő) csupán két város lakosság száma (Gyula, Orosháza) haladja meg a 20.000 főt, további két város lélekszáma (Szarvas, Békés, Gyomaendrőd) a 10.000 főt. A megyék rangsorában Békés megye kedvezőtlen helyet foglal el GDP szempontjából, 2018-ban a 17. helyen állt. 1997 óta folyamatosan romló tendenciát mutat az egy főre mutató GDP, a fogyás szintje az országos átlag kétszerese, összműködésben az országos GDP alig több, mint 2%-a. E mutató az EU-ban mért átlagos értékének a 35,6%-a. Békés megye 1997 óta nemcsak hátrányos helyzetű, de folyamatos lecsúszó helyzetben van.

Békés megye lakónépessége 2019 elején 334.264 fő volt, területe az ország területének 6,05%-át teszi ki, mely a legnagyobb megyék egyikét jelenti. A megyét országos gyorsforgalmi út, autópálya a közelmúltig nem érintette. Az M44-es gyorsforgalmi út kivitelezés alatt áll, leghosszabb szakasza átadásra került. Az országgal a megyét a 44-es, 46-os és a 47-es számú főutak kötik össze, vasútvonalában egy nemzetközi. Három közúti nemzetközi határátkelővel (Gyula, Battonya, Méhkerék) és két vasúti határátkelővel (Kötegyán, Lőkősháza) kapcsolódik Romániához. Nemzetközi vízi út, légikikötő nincs, a békéscsabai repülőtér fejlesztendő nemzetközi kereskedelmi repülőtérre, melynek személyforgalmát Temesvár repülőtere erősen korlátozza

A gazdaság ágazati összetételét tekintve legjelentősebb eleme a mezőgazdaság és a feldolgozóipar. A feldolgozóiparon belül a gépgyártás a domináns, mely az ipari termelés 29, exportkapacitás 45%-át adta. Második jelentős elem az élelmiszeripar, harmadik a gumi, műanyag és nemfém ásványi termékek gyártása, melyből kiemelkedett a Guardian Orosháza és O-I Hungary üvegyártása, valamint a Mondi Packaging. Hagyományos Békés megyében még a nyomdaipar (Mondi, Marzek-Kner), a háztartásvegyipar (Henkel) és a téglacserépipar.

Az 500 legnagyobb magyar árbevételű cégből csupán hármat találunk Békés megyében 2016-ban, melyek ipari cégek. Az első a Linamar Hungary gépjárműipari beszállító (Békéscsaba, Orosháza), a második a Gallicoop baromfifeldolgozó (Szarvas), a harmadik a Guardian Orosháza síkűvegyártás profillal. Itt található még (megyén kívüli székhellyel a Henkel, mely háztartásvegyipari profillal bír (Körösladány) és a Pineer Hi-Bred Zrt. vetőmagtermelő cég (Szarvas). Kiemelt tevékenységgel bírnak még a megyében a következő 5 mrd Ft feletti (2017) árbevételű és/vagy 250 fő fölötti cégek:

### Hirschmann

(Békéscsaba, elektronika)

### O-I Hungary

(Orosháza, üvegyártás)

### Mondi Packaging

(Békéscsaba, csomagolótechnológia)

### Marzek-Kner

(Békéscsaba, papírcsomagolóanyag-gyártás)

### Gyulahús Kft.

(Gyula, húsipar)

### Green-Divízó

Orosháza, baromfifeldolgozás)

### Novation Tech

(Szeghalom, sportszergyártás)

### Rimax Kft.

(Tótkomlós, mezőgépgyártás)

### Wienerberger-Tondach

(Békéscsaba, téglacserépgyártás)

Forrás: Békés Megyei Önkormányzati Hivatal, 2021

---

## Vállalkozói kasszótár

---

**KKV** – kis- és középvállalkozások: törvény szerint minden olyan cég, melynek kevesebb, mint 250 fő munkavállalója van és árbevétele nem éri el az 50 millió, mérlegfőösszege a 43 millió eurót, nem áll 25%-ot meghaladó állami vagy önkormányzati tulajdonban.

**Kisvállalkozás** – KKV-n belül az évi 10 millió eurónál kisebb árbevételű vagy mérlegfőösszegű, 50 főnél kevesebbet foglalkoztató cégek.

**Mikrovállalkozás** – évi 2 millió eurónál (kb. 800 millió forintnál) kisebb árbevételű vagy mérlegfőösszegű, 10 fő alatti vállalkozások.

**CRM** – Customer Relationship Management, magyarul ügyfélkapcsolat kezelés. Ügyfeleket érintő folyamat- és adatkezelés, mely segít az új ügyfelek megszerzésében, a meglévő ügyfelek kiszolgálásában.

**ERP** – Enterprise Resource Planning, magyarul vállalati erőforrás-tervező. Hardver- és szoftvereszközök összessége, mely egy információs rendszer. Segíti az információk koordinált és folyamatos beszerzését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek és funkciók ellátását.

**Digitalizáció** – egy folyamat, melyben a fizikai mennyiségeket számítógéppel feldolgozhatóvá tesszük. Nem csak digitális eszközök használatát jelenti, hanem egy gondolkodásmód, melyet új eszközökkel és eljárásokkal érünk el. Pl.: a futás során alkalmazásokkal rögzítjük teljesítménymutatóinkat, telefonunk tárolja, felhőben feltöltve megoszthatjuk barátainkkal, követhetjük útvonalunkat térképen és visszanézhető, hogy hol voltunk gyorsabbak és lassabbak. A vállalatok életében a digitalizáció célja az elektronikus rendszerek bővítése, a működési hatékonyság növelése, az adatok gyűjtése és elemzése és a vállalati rendszerek integrációja (GKI).

**Életciklus-görbe** – a vállalatok természetes fejlődési szakaszait bemutató modell. Legismertebb és leginkább kidolgozott az Adizes modell. Ebben az első lépés a csecsemőkor, melyben felfedezi maga körül a világot az impulzusok alapján. Ezt követi a „Gyerünk-gyerünk! Korszak, melyben gyermekké válik a cég, a csapatszellem megerősödik a cég elindul a fejlődés útján. A serdülőkorban a fejlődés mértéke lelassul, minőségi fejlődés következik be. A felnőttkorban kifinomulnak a vállalatirányítási rendszerek, jól szervezett, jól irányítható. A megállapodott kor az életút csúcspontja, megfelel a kihívásoknak, de csökken a kreativitás, elindul a menedzsmentváltás. (Horváth András, 2017)

**Vállalkozások környezete** – minden vállalkozás a környezetével szerves egységet alkot, képes arra reagálni és hatást gyakorolni a környezetére, szelektálja a hatásokat. A vállalkozások nemzetközi, nemzetgazdasági, regionális és közvetlen/helyi környezeti tényezőkkel rendelkeznek. A vállalkozási környezet lehet gazdasági-piaci környezet, társadalmi-politikai környezet, természet-technológiai környezet (Nagy Henrietta, SZIE GTK RGVI)

**Üzleti terv** – egy irányítási folyamat, melyben megtervezük a vállalkozás jövőbeli működési pályáját, a kockázatkezelés egyik eszköze. Tartalmazza a célok eléréséhez szükséges lépéseket, erőforrásokat, időtartamokat és az eredményeket is.

**Globalizáció és nemzetközi folyamatok** – egyfajta egységesedési, univerzalizálódási folyamat az élet számos területén. Olyan hálózatok kialakulása, melyek való és virtuális elemekből is állnak, kihatnak a világ országainak társadalmi, gazdasági, társadalmi, kulturális kapcsolataira. Befolyásolja a pénzügyi kapcsolatokat, beszerzési- és elosztási láncokat, kommunikációt és egyéb területeket.

**Európai Unió** – nemzetek által létrehozott egységes piac, mely biztosítja az egységes jogrendszer által a személyes, áruk, szolgáltatások és a tőke szabad áramlását. Közös politikát folytat a kereskedelem, mezőgazdaság, halászat és a regionális fejlesztés területén. Jelenleg (2022-ben) 27 tagja van.

# Vállalkozói jó gyakorlatok Békés megyéből

---







***Élelmiszeripar  
Építőipar  
Informatika  
Kereskedelem  
Mezőgazdaság  
Oktatás  
Turizmus-Vendéglátás  
Szolgáltatások***



# ÉLELMISZERIPAR

*Famíliatészta Élelmiszeripari és Kereskedelmi Kft.  
és HerbaPharm Europe Kft.*

**Néhány évtizede az élelmiszeripar Békés megyében még hatalmas kapacitással működött. A zöldség- és gyümölcsfeldolgozás, a húsipari termelés, füstöltáru-készítés, tejipari ágazat mind-mind prosperáló tevékenységet végzett.**

Sajnos az elmúlt évtizedekben az intenzív kultúrák csökkenésével a szárnyasáru-tenyésztés, a sertés- és szarvasmarha-tenyésztés, tejtermelés jelentős mértékben visszaesett. Olyan nagyobb mezőgazdasági termelők foglalkoznak állattenyésztéssel, akik a takarmányt is képesek előállítani állataik számára. E mellett még a családi vállalkozások foglalkoznak kisebb állatállománnyal, tojástermeléssel, szárnyas-, sertés-, szarvasmarha-tenyésztéssel. A takarmányárak növekedése nem követte az állatállomány minőségi pótlását és az értékesítésből származó bevételeket, így sok cég kivette profiljából az állattenyésztést és így az élelmiszer-alapanyagot sok esetben megyn kívülről kell beszerezni.

Kiemelkedő még a háztáji füstöltáru készítése, melyet főként a hungarikumnak számító Csabai és Gyulai kolbászként ismernek világszerte, de e mellett Tótkomlóson, Dombegyházon, Battonyán és még szerte vidéken meghatározó. Nem csupán a termékre, de az ahhoz kötődő hagyományos szlovák ízvilágra és hagyományokra építő elkészítésre is büszkék a helyiek.

## Famíliatészta Élelmiszeripari és Kereskedelmi Kft.

**A minőségi gabonafélékre épít a Mezőberényben működő családi vállalkozás, a Famíliatészta Élelmiszeripari és Kereskedelmi Kft. is. A 28 fővel működő vállalkozás közel egymillárd forintos árbevétellel rendelkezett 2021-ben. Az innovatív vállalkozás 1992-ben a legegyszerűbb gépekkel kezdte el a termelést, mára 40 fajta száraztészta készítenek, árbevételük közel 50%-át külföldön értékesítik.**

A COVID-helyzet ebben az ágazatban is egy hatalmas felfutást eredményezett 2020-ban, amikor szinte nem tudták kiszolgálni a piacot. Annak megvolt a börtje a nyári időszakban. Először raktároztak az emberek, majd felhasználták a készleteket és őszre visszatért minden a korábbi fogyasztásra. Az a gazdasági helyzet nagyon érintette az ágazatot mind alapanyagban, mind csomagolóanyagban, szállításban. 49%-ot emelkedett a tészta ára egy év alatt a KSH szerint. A liszt 130%-ot emelkedett a 2021. augusztusi árhoz képest. Folyamatosan azon gondolkodnak a gyártók, hogy miként tudják azokat a költségeket lecsökkenteni, melyeket átháríthatnának a fogyasztóknak. Ebben az árnövekedésben is optimalizált költségek vannak és még ebbe sem tettek bele az üzemanyag árnövekedését. A kereskedelmi tényező is növeli a költségeket, mert az árrés és az adó is növeli az árat. A multinacionális cégek áthárítják a vevőkre az



*Károcsné Nagy Krisztina marketing vezető – Famíliatészta Kft.*

árréssel növelt összeget. Ők így kénytelenek a marketing költségét csökkenteni. Egy gyártónak figyelni kell a fogyasztók szokásait, gondoskodni kell arról, hogy a kereskedőknél jó pozícióban maradhassanak és természetesen a termelési költségeket is alacsonyan kell tartania. Természetesen alapélelmiszerként a fogyasztók vélhetően az élelmiszert hosszú időn keresztül meg fogják vásárolni, de itt is a legolcsóbbat keresik.



*Tésztagyártás a Famíliatészta Kft-nél*

A legolcsóbb a legalacsonyabb minőségű. A Família tészta minőségi alapanyagokból készül, melyet el is juttatunk partnereinkhez, így fent kell tartani egy kiszálítói és üzletkötői kapacitást. Az élelmiszeriparban a termelésből fakadó hullámzásokat viszonylag könnyű lekezelni. A nemzetközi piacra történő kijutás bizonytalanságait, a határzárásokat vagy a vírushelyzetet nehéz volt lekövetni és kiszámítani. A gasztronómiai felhasználás a Família tésztaánál viszonylag alacsony, így az a visszaesés nem volt számottevő. Ott is az alacsonyabb árfekvést keresik a partnerek. Amikor az éttermeknek át kellett állniuk a menüztetésre, akkor ők is a kilónként 40-50 Ft-tal olcsóbb termékeket keresték. Az éttermek is spórolni kezdtek az energiaköltség miatt és a rendelések csökkenése miatt.

***Ha minden családtag otthon van a vírushelyzet következtében, akkor egy menü rendelése a család minden tagjának már megterhelő és inkább elkezdene a családok főzni. Az élelmiszeripari gyártóknál az a jó, ha a családok főznek, mert akkor veszik meg a boltokban az alapanyagot.***

Nehéz nyugodtan működni, mert mindig van valami változás, amit nagyon komolyan kell venni. A cégnél jelenleg az energiaárak növekedése miatt teljesen ki szeretnék váltani a gázt. E rendszert napelemes rendszerrel és hőszivattyúkkal tervezik cserélni. Jó volna pályázati lehetőség, de egy bizonytalan helyzetre még így is nehéz tervezni. Önerőből beruházni csak stabil piacra lehet és be kell építeni az árba. A fiatalságot Békés megyében két dologgal lehet itt tartani. Elsőként a normál bérezéssel, másodsorban a jó munkakörülményekkel. Ha bármelyik nem megfelelő, akkor el fognak menni. Volt olyan tapasztalat, hogy bármit biztosítottunk egy fiatal számára, inkább elment a határrendszetbe – jelezte Kovácsné Nagy Krisztina marketing vezető. Több huszoneves itt maradt, azonban egyre nehezebb megtalálni a jó munkaerőt. A minőség az alábbhagyott. Békés megyében, Mezőberényben nagyon nehéz kialakítani egy életpálya-modellt annak ellenére, hogy kiszolgálják a dolgozókat.



*A piacra kész termék*



A pontos fizetés, a minőségi munkakörülmények, az igényes munkaruha mellett nem szívesen vállalják a három műszakos munkarendet. A cég Románia felé nagyon szeretne fejleszteni kis- és nagykereskedelemben egyaránt. A vírushelyzet miatt ott sokkal hamarabb kapta meg a lakosság az energia-áremelkedés miatt a sokkot és vissza is esett a fogyasztás. Érdekes tapasztalat, hogy jelenleg a multinacionális áruházláncokban nem biztos, hogy a termék olcsóbb. Ha rövid termékláncok tudnak kialakulni – például a gyártó a kereskedővel – akkor még lehet, hogy piacépesek lehetnek a kisboltok. A multi mindig csábít valamivel és ezt a gyártóra ráterheli. A gyártónak azonban nagy volumen és kiszámítható mennyiség szükséges. Több évtizedbe került felépíteni azt a rendszert, hogy a kereskedelem minden szintjében jelen legyen a Família tészta, de ez nagyfokú stabilitást ad a cégnek. Az energia áremelkedése minden termelő cégnek komoly fejtörést fog adni a jövőben. A korábban lekötött árak lehetőséget adnak a stabilitás fenntartására, de ez nem mindenki számára adott.

## HerbaPharm Europe Kft.

**A cég ma több mint évi 60 millió forintos árbevétellel, 8 fő dolgozó létszámmal rendelkező vállalkozás, mely országos lefedettségű vevőkörrel bír. A 80-as évek közepében lévő technológiáról Karsai József leporolta a port és egy garázsban növényi kivonatokat kezdett készíteni.**

Mákos Árpád természetgyógyász-fitoterapeuta elmondta, hogy e folyamatban segített azzal, hogy javaslata nyomán elkezdett nőni ezekben a termékekben a hatóanyag-tartalom. Így folyamatosan fejlesztették az eljárást, levédették egész Európában a gyártási folyamatot és erre öt orvos egy céget alapított 2016-ban. Olyan orvosok voltak ők, akik saját magukon és rokonaikon megtapasztalták ennek a terméknek a jótékony hatását. 2017. december 8-án került az első termék a polcokra, most lesznek 5 évesek. Először az alapkivonatokkal indultak. A gyógynövény alapú termékeket három dologgal lehet eladni. Először azzal, hogy valami problémára talál ki terméket a gyártó. A második, amikor valamilyen terméket, növényt favorizálnak. A harmadik a termék típusa. Ma Magyarországon nagyon favorizálják a tablettákat, kapszulákat – így e folyamat felé is el kell menni. Jelenleg a HerbaPharm kivonatokat és krémeket forgalmaz, de a piac 80%-a a tabletták felé megy annak ellenére, hogy a felszívódása sokkal alacsonyabb, mint az alkoholos kivonatoké. A vállalkozás több egyetemmel és kutatóintézetrel kapcsolatban áll, vizsgálják a termékeit, elemzik a hatóanyagait. A termékekben lévő hatóanyag a piacon lévő egyéb más termékekhez képest nagyságrendekkel nagyobb és a hatóanyagok szinergikusan erősítik egymást. A közel 30 természetes növényi kivonata élelmiszer kategóriában van és rendkívül sok helyi alapanyagot használnak fel bennük. Megjelenik a homoktövis, kender, feketekömény. Az ásványi tartalom Dél-Békésben magasan veri Európát és ez megjelenik a növényekben. Például egy virágkertetész a fóliasátrában balzsamkörtét nevel. Indiából hozta a magot és elkezdte termelni a cégüknek. A növény a vércukorra nagyon hatékony hatású.

A minőségi termékeknek több munkafolyamaton kell átesnie, ami költségesebb, de ez adja a házi jellegét. A gyors termékek nem fogják tudni kiiktatni az árváltozást. Az élelmiszeriparban egyetlen kereskedelmi rendszer sem fogad el áremelést, amíg a piacvezető nem emel árat. Ha a piacvezető (jelen esetben a Gyermelyi) leköveti a valós piaci történéseket, akkor a többi szereplőnek lesz lehetősége árat emelni. Jelenleg a Família tészta olyan minőséget és olyan termelési költségen tud gyártani, mely lehetőséget ad arra, hogy akár az Aldinak is be tudjon szállítani saját márkás terméket. A mai helyzetben az összes gyártó áldozatot vállal, de a kereskedelemnek is fel kell mérnie, hogy csökkentett árrésszel árulja a terméket azért, hogy életben tudjon maradni. Sokféle kompetenciát el kell sajátítania ahhoz, hogy jól tudjon működni. A piaci verseny nagyon kemény annak ellenére, hogy élelmiszert állítunk elő. – mondta el Kovácsné Nagy Krisztina.



Mákos Árpád üzemvezető, természetgyógyász  
– HerbaPharm Europe Kft.

A közeli szövetkezet termeli a cégnek a lent, kendert, máriatövis egy-két hektár területen. Ha lenne olajsajtoló és ennek piaca, akkor sok családnak adhatna megélhetést. A homoktövis-olaj literje 60.000.- Ft körül van, Kanadában háromszorosa az ára. Ami még fontos, hogy ezek szilaj növények, nem szükséges számukra különleges gondozás és tápanyag-utánpótlás. Marketing szempontból a vállalkozás azt tapasztalta, hogy minél korábbi egy lakos, annál egészség tudatosabb. „A munkánk nagymértékben tanítás, mert az egészség is egy folyamat. Vannak a világban olyan országok, melyek együtt élnek a természettel.” Sajnos nagyon sok terméket engedélyeztetnek, melyek hatása kétes, több mint 30.000 termék több mint 90%-a nem hatékony. Az ő munkájuk, hogy a minőséget megismertessük az emberekkel és ez online módon nem működik. Személyesen be kell mutatni az embereknek.





Termékgyártás a HerbaPharm Europe Kft-nél

Mákos Árpád szerint a cég életképességének kulcsa a jó termék. 10 fogyasztóból 2-3 visszatér hozzájuk. Az online térbe nagyon sok termék betódult és ezzel együtt nagyon nagyok a költségei. Az előadásokon a saját problémáikra tudnak megoldást adni.

**Az intenzív növekedés feltétele az emberekhez való személyes eljutás. A gyógyszercégek 3-4 milliárd forintot költenek el reklámra, ezt ők nem tudják megtenni.**

Tapasztalataik szerint a nemzetközi cikkek, publikációk sem hoznak forgalmat. Az emberek pár másodpercet töltenek el egy-egy hírrel. A gyártó cégeknek nagy felelősségük van. Ha valaki behoz egy terméket és átcsomagolja, akkor sokkal könnyebb a dolga. A gyártónak a szakhatósági engedélyek mellett folyamatos ellenőrzésekre kell számítani. E mellett folyamatosan szükséges fejleszteni a termékeket. Most állatgyógyászatban használatos termékek fejlesztésén dolgoznak a HerbaPharmnál. Az állatoknál is megjelennek az emberek betegségei, az immunrendszer és az emésztőrendszer problémái. A vegyszer, kábítószer és gyógyszer véramon keresztül szívódik fel a szervezetben. Ha nem szívódik fel a hatóanyag, akkor el fog emésztődni.

Egy új vállalkozó számára van nagyjából 300 gyógynövény, amit lehet alkalmazni. Ezek közül adott, hogy mit keresnek a leginkább és mi ad választ a legfontosabb betegségekre. Ma már 100-200 millió forint alatt nem lehet elindulni ezen a területen. El lehet indulni a saját kertjében, de hatékony vállalkozáshoz, engedélyeztetéshez jelentős forrásra van szükség. A gyógynövényekre és hatóanyagokra az igény számszorosára, ezerszeresére nőtt ötven év alatt. Sajnos most importálunk olyan termékeket, melyek megteremnek nálunk. Svájcba nem importálnak órát. A saját termékeinket saját lakosainknak kellene értékesíteni, fel kellene karolni ezeket. Az éttermi szolgáltatások elindultak egy úton és egyre népszerűbbek lesznek. Elindult az iskolatej-program, az alma program, de sok ilyen kellene még. Ahhoz, hogy fejlődjön a gyógynövény-üzlet szükséges egy finanszírozás és a gazdáknak is szemléletmódot kellene váltaniuk,



Készülnek a gyógyhatású termékek

hogy ne csak a szántóföldi kultúrát támogassák. A gazdák nem marketing szakemberek, egyszerűbb búzát termelni, mert arra van támogatás és a földről azt azonnal megveszik. Ha egy cégnek van piaca és termeltetési szerződést tud kötni 10-20 hektárra a gazdával, akkor képes lesz fekete köményt termelni. Nagy probléma, hogy minőségi földterületen nem hatékony a termelés, a szántóföldi termesztéshez nem kapcsolódik a feldolgozóipar. Például a dinnye, a zöldség, a gyógynövény sokkal nagyobb hozammal bír. Az ügyvezető vallja, hogy azzal kell gazdálkodni, ami rendelkezésre áll. Nálunk a termőföld, a gyógynövény hatalmas érték, mellyel élni kell.

Az élelmiszeriparban újra hatalmas lehetőségek vannak. Az élelmiszerekre és a minőségi élelmiszerekre mindig lesz igény. A kérdés csak az, hogy a minőségi alapanyagokat, takarmányokat, sertést, szarvasmarhát, gabonánövényeket, tojást fel tudjuk-e használni úgy, hogy az a nemzetközi piaci feltételeknek és áraknak megfeleljen. Szükséges egy méretnagyság ahhoz, hogy árban versenyezhesünk az európai vagy nemzetközi piacon. Sokszor csak egy-egy kis apró lökés, összefogás vagy támogatás szükséges ahhoz, hogy például egy kicsi családi vállalkozásból, mint a Familiatészta Kft. egy európai szinten is piacképes vállalkozás szülessen. Az élelmiszeripar is ki tud termelni startup vállalkozásokat, de ahhoz fel kell használni a szellemi tőkénket, kapcsolati hálózatot és a minőségi magyar alapanyagainkat.



# ÉPÍTŐIPAR

*Galéria Invest Kft., Báltép Bt., Kopp Export-Import Kft., Lilikfa Egyedi Bútor Kft. és Mrisán Attila - szobafestő*

**Az építőipar helyzete az elmúlt néhány évben gyökeresen megváltozott. A változás oka alapvetően a családpolitikai eszközökben keresendő. A nagyobb gyermekvállalási támogatások nyomán a családok több gyermeket mertek/akartak vállalni és ez magával hozta az ingatlanbővítések, ingatlanépítések, ingatlan-felújítások szolgáltatási piacának fejlődését is. E mellett az új és energiahatékony ingatlanok építésének piacát a kedvező finanszírozás is segítette. A lakossági építőipari kedvet a felújítások terén támogatta az 50%-os kormányzati támogatás.**

A fenti elemek alapvetően már kedvező feltételrendszert jelentettek volna az építőiparban, amikor 2020. év elején a lakosság jelentős része a pandémia miatt otthonaikba kényszerült. E helyzet az informatikai fejlesztéseknek és az építőipari alapanyagoknak, szolgáltatásoknak jelentősen kedvezett. Több időt szántak az emberek otthonaik saját kezű és szolgáltatások igénybevételét követő felújításokra is. E folyamatot nem lassította a jelentős igényből és lassan növekvő kapacitásokból adódó markáns áremelkedés sem. Az alapanyagok áremelkedését a megnövekvő piaci igény és a háború hatásaiból adódó infláció is jelentős mértékben erősítette. A szolgáltatások áremelkedésének oka elsősorban a támogatási politika okozta jelentős lakossági igény, a számlaképes fogyasztói igény erősödése, illetve a szakemberek és betanított munkavállalók alacsony száma az építőiparban. Az interjúk alapján megállapítható, hogy egyre kevesebben szeretnek fizikai munkát végezni és a fizikai dolgozók bérezése egyre magasabb a kielégítetlen igény miatt.

A megnövekedett lakossági igények mellett az EU-s források támogatásával vállalkozói építőipari igények is megjelentek, mely kivitelezéseket meghatározott határidőre kellett megvalósítani. Az építőipari vállalkozások kivitelezési tevékenységét nem csökkentette a pandémia okozta – más területet érintő – korlátozások sora, így a munkaterületeken szabadon (minimális követelményeket betartva) dolgozhattak a szakemberek és segédmunkások. E területen kizárólag a munkafolyamatokat, alapanyag-beszerzéseket és az irányítást-vezetést végző kollégák irodai munkáját érintette némi változás.

E fejezet következő részében építőipari vállalkozásokban dolgozó generálkivitelezőkkel és szakipari tevékenységet végzőkkel készített interjúk lényegi pontjait mutatjuk be annak érdekében, hogy az ágazatról rövid áttekintést kaphassunk.



Szabó Péter ügyvezető – Galéria Invest Kft.

## Galéria Invest Kft.

**A békéscsabai Galéria Invest Kft. 2003-ban kezdte meg tevékenységét, mára 3,5 milliárd Ft árbevétellel, közel 100 fős alkalmazotti létszámmal rendelkező építőipari vállalkozás.**

Szabó Tamás elmondta, hogy egy nagy építőipari vállalkozás kialakítására mindenkinek megvan a lehetősége, de meg kell tanulni, hogy az első sikeres munkájából fektessen be és ne egy nagyértékű autót vásároljon magának. A folyamatos befektetések nyomán jönnek az új megkeresések és előbb-utóbb a bank is lát egy olyan hitelképességet, mely fedezetet biztosít az jobb eszközökhöz, melyekkel egyre nagyobb munkákat tudnak elvállalni. Példaként egy szentesi 29 éves lakatos példáját említette. Munkaviszonya mellett elkezdett dolgozni más munkákban is, majd ez megerősödött és mára a vállalkozásában több munkatárssal egymilliárd forintos árbevételt realizál és még Szlovákiában is épít csarnokokat.



Folyamatosan pályáz, munkásszállót épít Szentesen és fejlődik tudásban, fejleszt eszközökben. Neki nincsenek nagy igényei, minden pénzét befekteti a cégébe. A világvárvány nem érintette meg a vállalkozását. Ők erre felkészültek, az irodai munkát már mindenki VPN-es szerverről el tudja érni. A terepen nem volt semmilyen szankció a munkavégzésben. Néhány hónap alatt a COVID miatt minden elkezdett pörögni az alapanyag-beszerzés kapcsán, mert mindenki otthon akart dolgozni. E mellett a kapacitásfejlesztő pályázat is sok munkát hozott az építőipari vállalkozásoknak. A nagy állami támogatással működő felújítások nagy kapacitások kerültek lekötésre. A faanyag köbméterének ára 88.500.- Ft-ról 240.000.- Ft-ra ment fel, de úgy is vették. Ukrajnában volt Európa legnagyobb acélműve, mely sajnos kihűlt és évekbe telik majd újraindítani. Az acél kilogrammonkénti ára is 240.- Ft-ról 640.- Ft-ra nőtt. Az igények felszívták az építőanyagot és ez áremelkedéshez vezetett.

**A közbeszerzéseknek ez a hátránya, hogy ha elnyer egy cég egy közbeszerzést, akkor közben megváltozhat az alapanyag ára és megfelelő minőségben vállalni kell a munkát.**

A generációk munkához való hozzáállása Szabó Tamás véleménye szerint nem tér el egymástól. Minden generációban van olyan kollégája, aki fejlődésben, motivációban, tudásban kiemelkedő és olyanra is akad példa, aki hét év alatt szinte nem fejlődött semmit. Van olyan nemrég érkezett kollégája is, aki technikus munkakörben dolgozik és önállóan képes néhány év után irányítani csoportokat, átlát munkafolyamatokat, imádja a munkáját. A generációváltásról elmondta, hogy édesapja folyamatosan adja át számukra a feladatokat és igyekszik már másfél évtizede bevonni őket a termelésbe és a minden kivitelezésbe. „A sikerhez szervezettség szükséges, mindenki tudja a saját feladatát. A munkatársak egy felé haladnak, olyan kollégák vannak, akik ismerik az elvárás rendszert. Nálunk nincs bizalomhiány. Hibák vannak, de közösséget igyekszünk építeni. Ha egy a közösségből kilógó ember megjelenik, akkor a közösség fontosabb számunkra, mint az egyén. A juttatást is fontosnak tartjuk, az alapbéren belül mindenki a szerepének, önállóságának szintje alapján kerül jutalmazásra.”

#### **A békési BÁLTÉP Bt.**

2005-ben indult kényszervállalkozásként. Közel tíz évig főként ácsmunkával, tetőfedéssel foglalkozott, majd 2015-ben indította el a generál kivitelezési tevékenységét. A vállalkozás közel másfél milliárdos árbevételt 80 fős állandó munkavállalói létszámmal tud elérni. Szilágyi Lajos ügyvezető szerint a vállalkozás sikeressége a megbízhatóságban és a munka minőségében keresendő. A cég folyamatosan fejleszt és az innovációra nagy hangsúlyt helyez mind technológiában, mind számparkban, gépesítésben. E mellett sokat törődnek az emberekkel, szakemberekkel, mert ez a fejlődés kulcsa. „A szakemberállományt folyamatosan szeretnék növelni, de ma igen kevés szakember van a piacon.” Vallják, hogy megfelelő bérezéssel, megfelelő emberséges hozzáállással meg lehet tartani a jó szakembereket. A gépesítés mellett szükséges az élőmunka ideális aránya. Nem akartak soha úgy elvállalni egy munkát, hogy majd alvállalkozóknak kiadják, hanem igyekeznek mindent maguk elvégezni. Véleménye szerint az alázat a legfontosabb az induló vállalkozóknál.



*Kivitelezési munkák a Galéria Invest Kft-nél*

A folyamatos tanulás mellett a megkeresett bevétel megtartása, a fejlesztésekbe történő visszaforgatás és a pénzügyi egyensúly a legfontosabb. Az ágazat jelenlegi helyzetében úgy vallja, hogy nem szükséges marketing, mert a „jó munkához nem kell cégér”. Őket folyamatosan megtalálják és a személyes kapcsolat, a jó munka minősége eladja a szolgáltatást.

#### **A Kopp Export-Import Kft.**

gazdasági igazgatója, Kopp Márton szerint az építőiparban a hektikusság egyensúlyozására kiemelt hangsúlyt kell helyezni, hiszen nyáron szinte minden dolgozó talál munkát, télen viszont kevesebb a munkalehetőség. A 26 fővel dolgozó vállalkozás egy köröstarcsai üzemből indult először antik bútor kereskedelemmel, majd gazdasági válságra való reagálásként a belsőépítészettel bővítették a tevékenységet, mely mára kiterjed az építőipar minden területére. E mellett a vendéglátásban is megjelent a vállalkozás, melyben szintén jelentős kihívás a minőségi szakemberek jelenléte és a bezárások utáni újraindulás.

## Lilikfa Egyedi Bútor Kft.

*Az asztalosipari tevékenység iránti igény a felfokozott állami támogatásoknak köszönhetően jelentősen megerősödött. A Lilikfa Egyedi Bútor Kft. nevében Cselovszki György tulajdonos nyilatkozott asztalosipari tevékenységéről. Az ácsok, tetőfedők már egy-két éves kapacitásukat lefedték és mind a szakember-utánpótlásban, mind a segédmunkásokban hatalmas a hiány.*

E mellett természetesen az egyedi bútorkészítésben jártas Cselovszki György naptára is szinte a következő évre betelt. A korábban egyéni vállalkozóként dolgozó szakember válogathat a munkákban, mivel megbízhatósága, munkája minősége által keresett bútorasztalos. Bár az alapanyag ára jelentős mértékben - három-négy-szeresére - emelkedett mégis nagy az igény a minőségi termékekre.

**„A vírushelyzet nagyban megnövelte a felújítási kedvet, valójában megőrült a piac” – mondta a vállalkozó. „A megrendelésekben sokkal bátrabban szelektálunk.”**

Úgy látja, hogy a felújítások már olyan drága alapanyagáron mennek, hogy előbb-utóbb össze fog omlani a piac. Az anyagárak és a szolgáltatási árak emelkedése miatt már nem fogja megérni felújítani. Az energiaárak emelkedésével a hitelesek vélhetően be fognak bukni, mert azzal nem kalkuláltak és át fog rendeződni a piac. Az energetikai felújítások fel fognak értékelődni és nem a belső berendezést fogják felújítani, hanem az energiaszerűsítést részesítik előnyben.

A szakember-utánpótlás nagyon szerény e területen is, évfolyamonként egy-két fő szeretne ebben a szakmában dolgozni. Sokszor 30-40 évesen jönnek rá, hogy minőségi szaktudásra volna szükségük. A szakmai minőség iránti igényt, a kétkézi munka szeretetét leginkább a neveléssel, a szülők odafigyelésével lehetne felkelteni – sajnos a szülők keveset foglalkoznak a gyerekekkel. Hátrány az is, hogy az asztalos képzés megragadt a 70-es évek szintjén. A régi alapokat is meg kell tanulni, de az új, korszerű gépekkel, technológiákkal is meg kell ismertetni őket. A mai fiatalok sokszor csak a telefont nyomkodják és ott sem a szakmai ismereteket keresi. Szükség volna pénzügyi tudatosságra fejlesztésére, célkitűzési képességre és gyakorlatorientált pedagógiai tudásra. Sajnos ma a legalapvetőbb mértékességváltások is problémát jelentenek az iskolapadból kikerülő számára.



Cselovszki György ügyvezető – Lilikfa Egyedi Bútor Kft.





## Mrisán Attila - szobafestő

**Mrisán Attila szobafestőként dolgozik évtizedek óta, de csak néhány éve lépett ki az alkalmazotti létből. A korábbi főnöke korlátozta abban, hogy megvalósítsa önmagát. Akkor nem lehetett minőségi eszközökre, anyagokra költeni és sokszor az időfaktor miatt nem lehetett minőségi munkát végeznie.**

Számára fontos, hogy megvalósítsa az elképzeléseit, de ahhoz nagyon sokat kell foglalkozni a megrendelővel. Már előre látja az igényekből fakadó hibapontokat, hibalehetőségeket, melyeket ki kell küszöbölnie. Jelenleg a csúcsmínőségű eszközeivel olyan minőséget tud létrehozni, melyben minimális a hiba, ez pedig nagyobb örömeztet jelent számára és a megrendelőnek is. Ma megvágathatja, hogy kinek fog dolgozni és milyen megrendelést fogad el. Nem szeretné a munkaidejét feszültségben tölteni és ha türelmetlen egy megrendelő vagy a munkafolyamatok nem úgy haladnak egy munkánál, akkor nem vállalja el.

**„Régen nem dolgoztak a festők decembertől tavaszig, mert technológiailag nem volt indokolt – egyszerűen nem szárad a fal. Ma sokszor kell elutasítanom ilyen megrendeléseket. Én azt vallom, ha valaki 60-70 millió forintból felépít egy ingatlant, akkor illik megtisztelni azzal, hogy minőségi munkát végzünk nála.”**

A szakterületen hatalmas az igény a munkájára az új építésű, felújított és a régi ingatlanok kapcsán egyaránt. A minőségi munkavégzése, a pontos kiérkezés, megbízhatóság garanciát jelent arra, hogy az ügyfél igénye elégedett legyen. Az elégedettséghez ismerni kell az ügyfél célját és sokszor más szakmák helyett is dolgoznia kell. Sokszor egy gipszkartonos vagy kőműves gyenge teljesítményét kell javítania.

A szakember szerint a gépesítés nagy segítségükre van, de az ember a legfontosabb – az, hogy fejben összehangolt tevékenységet végezzen. Ma már a gépesítés nyomán legalább háromszorosára nőtt a napi teljesítményük és ez pénzben is megjelenik. Egy kollégája hatására kezdett el fejleszteni, aki Németországban fújta a falakat. Teljes mértékben ki kellett mozdulni a megszokott keretből. Korábban is óvni kellett az ügyfelek drága ingóságait takarással, kartonozással, de például a szórópisztoly megjelenésével erre fokozottabban kellett ügyelniük. Legalább másfél év kellett ahhoz is, hogy hozzászokjanak a gépesítéshez és egy nagymértékű belső fejlődésre is szükség van. Sajnos más kollégák nem akarták megtanulni az új technológiát és folyamatos tagadásban vannak - vallja. Ma már eljutottak oda, hogy megfelelő hatékonysággal tudnak dolgozni és mindezt kényelmesen. 8 órás kezdés és 15 órás befejezés mellett belefér egy kényelmes ebéd is úgy, hogy a nap végére már minden gépüket tisztán eltették. Mrisán Attila vallja, hogy ez a munka egy szolgálat – a legnagyobb öröm az, amikor a megrendelő elégedett.



Mrisán Attila szobafestő egyéni vállalkozó





# INFORMATIKA

*TopLaptop- és Diamond Kft.*

***Az informatika az elmúlt évtizedek folyamatosan fejlődő ágazata, hiszen minden más ágazat kiszolgáláshoz elengedhetetlen. A közületi, vállalati és lakossági szektorban folyamatosan meghatározó szerepet játszik.***

Lakossági téren korábban az asztali gépek, nyomtatók forgalma és a kapcsolódó perifériák, míg mára a laptopok, tabletek, okos telefonok adják az értékesítés meghatározó részét. A lakosság számítógép használati szokásai is változtak az elmúlt évtizedek alatt. A játékok, böngészés és szövegszerkesztés mellett az ügyintézés létfontosságúvá vált. Az ügyfélkapu megjelenésével és a települési, kormányzati digitális ügyintézés térnyerésével egyre többen intézik hivatali ügyeiket otthonról. Az ügyek digitális térbe történő áthelyezésével a lakosság egyre nagyobb része kénytelen megtanulni a számítógépen az alapfunkciókat használni vagy segítséget kérni ehhez. A kormányhivatalokban dolgozó kollégák véleménye alapján még jó néhány évtizednek el kell telnie ahhoz, hogy a digitális ügyintézés mindenki szempontjából meghatározó és könnyen követhető legyen. E mellett természetesen a közműszolgáltatókkal történő kapcsolattartás, számlaügyintézés, egészségügyi időpontfoglalások is kiemelt jelentőséggel bírnak. Amellett, hogy egyre többen használják az okos eszközöket (tableteket, okos órákat, okos telefonokat), a digitális eszközök alkalmazása sajnos sokszor kimerül a közösségi média és a böngésző programok kezelésében. A jövőben az eszközök használatának tudatossága, az adatok védelme és az időgazdálkodás felértékelődése kiemelkedő jelentőségűvé válik.

***A céges világban már sokkal értékesebbek az adatok, a védelmi intézkedések is ennek megfelelően tudatosabbak. Mivel a vállalati szektorban az informatika több más területtel együtt támogatja a termelő és szolgáltató tevékenységeket, így megkerülhetlenné vált.***

Bármilyen területen dolgozó vállalkozás igényli az informatikai támogatást beleértve a folyamattervezést, személyügyi rendszert, marketinget, pénzügyi és számviteli folyamatokat, logisztikát és természetesen a mindent átfogó kommunikációs kapcsolatokat. A vállalkozások működtetése, a partnerekkel történő kapcsolattartás, az árfolyamatok menedzselése megbízható, stabil és biztonságos rendszereket igényel. E rendszerek alapja a korszerű és védett szerverkapacitás, a gyors és biztonságos internetes hozzáférés, a végpontokon működő megbízható perifériák rendszere és természetesen az egymással kompatibilis szoftverek együttműködése.

A fenti rendszerek folyamatos karbantartási igénnyel is bírnak, hiszen folyamatosan az adatok irányába történő támadások, zsarolóvírusok és sajnos a dolgozók sem járnak el mindig teljes gondossággal egy-egy csatlománnyal megnyitásakor. Ma már a korszerű vállalatok felhő alapú szerverparkokban tárolják az adataikat és informatikai rendszereiket saját informatikusaikra vagy megfelelő szolgáltatóra bízják. Rendszeres, előre gondolkodó és tudatos IT nélkül a mai 21. században nincs piacképes vállalkozás.

A pandémia 2020. év elejétől több szektorban gyökeresen megváltoztatta a munkavégzés szokásait. A vírus-helyzet miatt milliók dolgoztak otthonról és cégek százai keresték a lehetőségét annak, hogy miként tudják megoldani, hogy minél kevesebb dolgozó legyen személyesen jelen a munkahelyeken. E mellett természetesen a működést is biztosítani kellett. Rendkívül sok munkahely megtalálta azt a módot, mely mentén a munkahelyi jelenlét nélkül is biztosítható a munkavégzés. Ez természetesen mind lakossági, mind vállalati szinten fejlesztéseket igényelt az eszközök és a szoftverek terén egyaránt. Lehetővé kellett tenni a céges oldalról, míg felhasználói oldalról az adatmennyiséget megfelelő gépekkel és szoftverekkel fel kellett tudni dolgozni.

Vállalati szinten megnövekedett az igény a számítógépes hálózatok cseréjére, míg lakossági szinten az otthoni tanulás és a családok egyidejű jelenléte növelte meg a keresletet. E mellett a 2022. februárjában kitörő orosz-ukrán háború gazdasági hatásai, az alapanyagok drágulása, később a chippek elérésének nehézsége is felhajtotta az árakat. Több laptop, alaplapp, videokártya ára a duplájára emelkedett, hiszen a készleteket a gyártók nem tudták a megfelelő ütemben pótolni. Később az árak kiegyelődtek és 2022 végére több nagykereskedő raktárában nagy eladásra váró készlet halmozódott fel.





Párzsza László ügyvezető-tulajdonos – Toplaptop Kft.

## Toplaptop Kft.

**Párzsza László, a Toplaptop Kft. és webáruház ügyvezető-tulajdonosa elmondta, hogy a 2020-as év kiemelkedő év volt a cégek digitalizációjában, fejlesztések kényszerűvé válásában. Azokat a fejlesztéseket, melyeket már korábban előtte évekig halogattak a cégek, azonnal megvalósultak. Akkor egy igen kimagasló beruházási szándék jelent meg a cégeknél pályázatoktól függetlenül.**

A könyvelő irodákban hatalmas változások történtek. Ők nagy létszámú vállalkozóval tartottak személyes kapcsolatot és egy csapásra ez nem lehetett. A motiváció az idősebb korosztály vírus miatt félelme és az ügyfelekkel való találkozás lehetetlenné válása okozta. Nem volt egyszerű ez az átállás oktatás szempontjából sem. „Olyan nagyságú igény merült fel a szolgáltatásaink iránt, hogy kénytelenek voltunk rangsorolni a megkereséseket. Első körben a szerződött ügyfelekre fókuszáltunk, mellé jöttek az egyéb ügyfelek. Nagy volt a bizonytalanság, a félelem. Volt olyan ügyfelünk, aki még az e-mailjeit is csak később nézte meg, mert még „karanténba helyezte”. 2021-re már a mindenki megvette az eszközeit és alább hagyott az érdeklődés.” Erre az évre az intézményeknél „kitisztult”, hogy ki és milyen platformot, szoftvert használ a kommunikációhoz. Elfogadták az emberek a helyzetet, megtörténtek az oktatások. Ma már megfelelő készlet áll rendelkezésre mind a lakossági, mind a vállalati oldal igényeinek kielégítésére és jelentősen csökkentek az árak is. Míg 2020-ban egy oktatásra alkalmas laptop 250.000.- Ft volt, addig 2022 végére már 105.000.- Ft-ért meg lehet venni, mert felhalmozódtak a készletek.

„Az üzletekben megjelenő kiskereskedelmi forgalom az elmúlt öt évben jelentősen lecsökkent, a korábbi öt üzletből csupán egy maradt meg – jelezte az ügyvezető-tulajdonos. Több esetben előfordult, hogy az üzletben telefonon megnézték az online árakat és azokat összevetve inkább online vásárolták meg.” Nem annyira fontos már az embereknek a személyes kapcsolat. Kiskereskedelmi tekintetben az online kereskedelemben 3-7%-os árrésből kellett kigazdálkodni a marketinget, a szállítást és a bérköltséget is. Ha a marketing elviszi az árrés 50%-át, akkor már nem éri meg vele foglalkozni. A nagyon nagyok nem akart a Toplaptop.hu versenyezni. Egy üzletben a látvány miatt legalább 10 millió forint készletet kell tartani, amihez még legalább másfél főnyi létszám szükséges.

Párzsza László jelezte, hogy az online kereskedelemről nem szabad ma kimaradni, de alapvetően a kis- és középvállalkozás részére nyújtott szolgáltatások értékesítése a leginkább célravezető. Csalitermékek jó egy termék a webshopban, de hosszú távon a cégeknek nyújtott szolgáltatások működtetik a vállalkozást. Ők csapatban dolgoznak és abban van az erősségük. Az idősebb korosztály szereti a „fapados” rendszert, szereti az adataikat saját hardvereikben tartani. A fiatalabb generációnál nem kérdés az, hogy felhő alapú adatszolgáltatásokat és vállalatirányítási rendszereket használnak. Sokszor a fiatalok mutatnak új megoldásokat erőforrásigény nélkül.

**A mikro- és KKV-szektorban a vállalatirányítási rendszerek, ügyfélkapcsolat alapú rendszerek bevezetése alapvetően a vezető szemléletmódjától függ. A CRM (ügyfélkapcsolat és ERP rendszerek fontos és elengedhetetlen részei a vállalkozásoknak.**

Az ERP-nél (vállalatirányítási rendszernél) pontosan le szabályozott feladatok és hatáskörök szükségesek a hatékony működéshez. A tapasztalat szerint az idősebb generációt még sokat kell oktatni az új rendszerek hasznáról, a fiatalabbak már nagyon szívesen automatizálnak és kedvelik a távoli elérést.



Szerelési munkák a Toplaptop Kft-nél

## Diamond Computer Kft.

**Köles Zoltán több mint 25 éve, 1996-ban indította egyéni vállalkozását és ezzel együtt üzletét. Rokoni kapcsolatokon keresztül Miskolcon már létezett egy számítógép bolt, a tulajdonos azonnal az iskola befejezése után kezdte el a munkát. Néhány hét után a partnere egyedül hagyta az üzlettel.**

A békéscsabai vállalkozás 2-3 fős létszámmal foglalkozik informatikai-számítástechnikai termékek kiskereskedelmével. Szakmai- és szervizháttérrel is rendelkeznek és erősségüknek a szaktanácsadást, a szolgáltatási tevékenységet tartják. Mindig segített neki valaki abban, hogy egy-egy műszakot átvegyen. A sikerét abban látja, hogy mindig minimális költséggel dolgozott és meghozott olyan döntéseket, melyeket az élet hozott. Sikeres döntés volt a bérlemény megvásárlása, a létszám megválasztása. Régebben az értékesítés volt a fő profil és húzóterület, de most már inkább a szolgáltatás.

Egy-egy géprfrissítés, alkatrészcsere, adatmentés nagyon jellemző náluk. Értékelik az ügyfelek, hogy minimális befektetéssel egy gyors gépet varázsolnak számukra. Ügyfélarányban a magánügyfelek vannak túlsúlyban, de sok régi céges ügyfél is megmaradt partnerként. „Munkánk sokszor az ügyfeleknél telephelyen a hálózátépítés, nyomtatóbeállítás, szoftvertelepítés. A haszon sok esetben a szürkeállományban, a gondolkodási képesség fejlesztésében van.” Néhány éve fiatal tanulók jöttek a közeli szakképző iskolából nyári gyakorlatra. Velük meg voltak elégedve. Nekik meg kellett tanulni azt, hogy itt idegenekkel kell beszélgetni, kérdéseket, bajokat kell meghallgatni, kiszolgálni. Sokszor a kommunikáció fontosabb, mint az, hogy valaki nagyon profin programozgat a hátsó irodában. Ebben nagyon sokat kellett fejlődniük. Több olyan kollégát vett fel az ügyvezető, aki nyári gyakorlat alapján lett alkalmazott. A Diamond Computer üzlet vezetője elmondta, hogy a Covid jelentős változást hozott a cég életében. Minden régi gépet életre kellett kelteni, hogy működjön. Volt a forgalomban egy jelentős élénkülés, mert sok esetben nem volt elég és megfelelő a régi gépmennyiség. Az üzletbezárás nem nagyon érintette az üzletet, mert az informatika üzlet nyitva lehetett, hiszen ez támogatta az ipart. Az informatika, kommunikáció mindig támogatva volt, hiszen a benzinkút nem tud kinyitni, ha nem működik az informatikai rendszer.

**A háborús helyzet az árfolyamváltozások miatt nincs jó hatással az informatikai szektorra, mert kiszámíthatatlanná teszi az árakat. Egyáltalán nem mindegy, hogy 360 az euró vagy 410.**

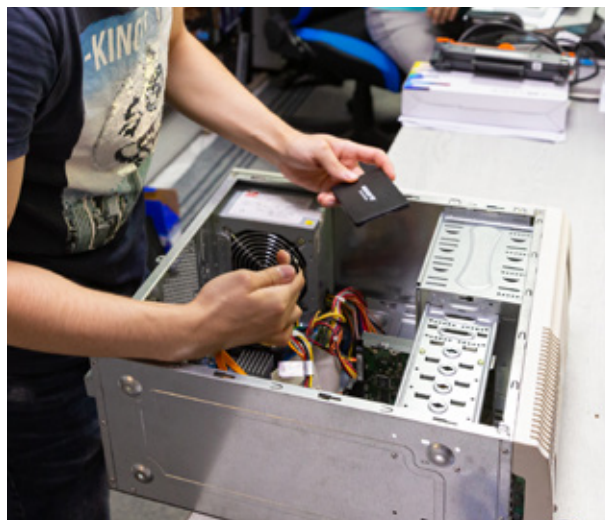
Az anyag- és eszközbeszerzés árnövekedésére sok esetben a szállítók költségnövekedései is rájönnek. Az elmúlt 25 évben a kommunikáció jelentősen megváltozott. Kezdetben árlistát nyomtattak az ügyfeleknek, több, mint 10 éve nincs nyomtatott árlistájuk. A 2000-es évek elején már volt saját weboldaluk. 2010-ben kezdték el a közösségi médiát a Facebookkal és azóta ezt a felületet és a saját weboldalukat használják. A trend az online marketing.



Köles Zoltán ügyvezető-tulajdonos – Diamond Kft.

A vezető sokszor azt látja, hogy a cégek már nem fektetnek energiát a saját weboldal létrehozásába, csak a közösségi médiát részesítik előnyben. A hasznos marketing az ügyfél számára a Facebook, Twitter, Instagram és a weboldal együtt. A webáruház, az online kereskedelem igen komoly előírásokkal bír, a hazai és nemzetközi jogszabályok speciális ismerete szükséges hozzá. A GDPR például olyan jogszabály, mellyel az online cégek még mindig nem azonosultak. A hagyományos kisbolt még mindig több mint egy webáruház. Itt megvan az a személyes kontaktus, amit nem lehet online megadni az ügyfélnek. „Sokszor kipróbálhatják az ügyfelek az eszközöket és a tanácsadás is fontos számukra” – zárta beszélgetésünket a tulajdonos.

Az informatikai vállalkozások számára hosszú távon nagyon fontos az alkalmazkodás, az ügyfelek (magán- és céges ügyfelek) igényeinek megismerése. Mivel az online értékesítés igen nagy mennyiségben működik hatékonyan – a speciális jogszabályok és a háttértevékenységek miatt is – ezért a kezdő vállalkozások és a már piacon lévők is sok esetben inkább az informatikai szolgáltatások, az egyéni igények kielégítése felé vették az irányt. Látható, hogy az ágazat a vírus- és háborús helyzet ellenére stabil, meghatározó lesz a jövőben. A vállalatirányítási rendszerek, a célrobotok (kobotok), robotok és gépek együttműködése, az algoritmusok beépülése a mindennapi életben megkerülhetetlenné válik.







# KERESKEDELEM

VASEX Kft.

***A kereskedelem nagy- és kiskereskedelem kategóriákon belül ügynöki-, élelmiszer-, ital-, dohányáru-kereskedeleme, háztartási cikk, mezőgazdasági nyersanyag, élő állat stb. kereskedelmi tevékenységre bontható. Fejezetünk nem kíván részletes képet adni e területről, csupán a tendenciákat kívánja érzékeltetni néhány cég példáján keresztül.***

Az informatika, élelmiszeripar és az építőanyag-ipar területén készítettünk interjúkat, melyek segítséget nyújthatnak a vállalkozóvá váláshoz szükséges döntésekben. A kereskedelmi tevékenység az elmúlt évtizedekben jelentős változásokon esett át és folyamatos eltolódás van az egyes kereskedelmi formák között is. Az 1980-as években még a bolti kiskereskedelemben a kisebb üzletek, szaküzletek, specializált boltok bonyolították le a forgalom jelentős részét. A rendszerváltás után a multinacionális vállalatok térnyerésével egyre nőtt a plázák, nemzetközi áruházi láncok szerepe az élelmiszer- és ruhakereskedelemben, elektronikai termékek forgalmazásában és az építőanyag-, barkácsolótermékek piacán is. Ma már a szupermarketek és kisboltok főként a kisebb vásárlásokat, kiegészítő termékek értékesítését bonyolítják, míg a hipermarketek, bevásárló udvarok adják a kereskedelmi forgalom jelentős részét.

A másik tendencia a kereskedelemben az online értékesítés térnyerése. Az online kereskedelem és a webáruházak megjelenését több tényező is segítette. Egyrészt könnyen összehasonlíthatóvá váltak a termékek az online térben. A vásárlók egyre több olyan eszközzel rendelkeznek, melyek alkalmasak a gyors adatcserére és kifejlesztették képességeiket is ahhoz, hogy a boltban lévő termékek árát az online bolttal összehasonlítsák. Az informatika fejezetben lévő írásunkban is megemlítettük, hogy a szaküzletben lévő árak tartalmazzák a bolt üzemeltetését, az élőmunka költségét és a kereskedő hasznát is. Az online áruházak sokszor még nem is a saját raktárjukban lévő árukészletet értékesítik, csupán a jutalékot számlázzák ki a szolgáltatásuk után.

Az online értékesítés speciális, automatizálható tevékenység, melynek során a jogszabályokat betartva képes a szolgáltató/kereskedő akár olyan terméket is értékesíteni, melynek nincs birtokában és az értékesítés során fizikailag nem szükséges érintkeznie sem vele. A webáruházak képesek és alkalmasak arra, hogy egy automatizált marketing tevékenység során a fogyasztó számára értékesítsenek terméket, kiállítsák a számlát, végigvigyék a logisztikai folyamatot úgy, hogy akár egy másik termelő, gyártó vagy kereskedő raktárából szállítja el a szállításra a terméket. E folyamat főként azon termékek esetében működik jól, melyek tulajdonoságai, specifikációi jól behatárolhatók és személyes kapcsolat nem szükséges hozzájuk.

Egészségügyi, gyógyászati termékek, élelmiszer kiegészítők, gyorsan romló élelmiszerek, gyümölcsök, füstölt áruk ritkán sikeresek az online értékesítésben. E mellett nagy sikere van a könnyűipari termékeknek, ruháknak, informatikai eszközöknek és népszerűek a felnőttképzési oktatói tartalmakat kiegészítő online előadások, közvetítések is. Nem véletlen, hogy már évek óta 20-30%-ot növekszik az online vásárolt termékek és szolgáltatások értékesítési volumene. Ennek megfelelően a kereskedelmi vállalkozások jelentős részének a termékei online módon is megvásárolhatók. Természetesen ennek informatikai, marketing, jogi, személyi és adminisztrációs kereteit meg kell teremteni. Az online értékesítés egy külön szakma, mely már iskolarendszerben is tanulható. A kereskedelmi és webáruházi technikus ismeri a marketing, az online értékesítés és a webáruházak működésének szabályait és képes üzemeltetni a gyakorlatban ilyen rendszereket. A gazdaságtudományok a felsőoktatásban pedig kínálnak online marketing szakirányú továbbképzést is. A kereskedelemben az árak mellett a legnagyobb szerepe a megfelelő, minőségi tájékoztatásnak és a bizalomnak van. Nem véletlen, hogy a személyes értékesítés, a többszintű értékesítés (MLM) még mindig népszerű. A mellett, hogy sokan – főként a X és Y generáció tagjai közül - még mindig ragaszkodnak a kereskedelemben is a személyes kapcsolatokhoz sok vidéki településen nem érhetőek el a nagyobb áruházak, hipermarketek vagy nagyon költséges eljutni ezekbe. Főként a vidéki településeken még mindig népszerűek a napi bevásárlásokban a helyi ABC-k, kis alapterületű COOP, Real hálózatok és helyi vállalkozók üzletei.

A hipermarketek népszerűsége az áru kínálat nagyságában, könnyű megközelíthetőségben és az árumennyiség miatti olcsó akciókban keresendő. Mivel egy helyen elérhető a frissáru, szárazáru, ruhaipari és egyéb nonfood termék, így egy helyen jelentős forgalmat tudnak generálni viszonylag alacsony létszámmal. Ma, amikor egyre több pénztár helyett állítanak be olyan kasszát, melyben a termékeket a vevőnek kell lehúzni és kifizetni, akkor egyre személytelenebbé válik a nagy légtérű boltokban az értékesítés. Az élő munka valójában az árupakolásra és a pultban lévő munkára szorítkozik, mivel az áru rendelés automatikus, a takarítás robotizált, a számfajtés központilag szabályozott.

## VASEX Kft.

**A fenti folyamatok mellett fontosnak tartjuk, hogy megismerje egy leendő kereskedelmi vállalkozásban dolgozó, hogy milyen alapelveket, piaci tendenciákat célszerű elsajátítani a sikeres működéshez. E cél érdekében bemutatjuk a VASEX Kft-t, mely több mint 32 éve működik sikeresen Orosházán.**

A barkácsáruház széles termékválasztékkal rendelkezik az építőanyagok, festékek, munkavédelem, szerszámok, kert, barkács anyagok, vasanyagok és a szerelvények terén. 2021. évi árbevétele meghaladta az 1,1 milliárd forintot, dolgozói létszáma 29 fő. A cégnek természetesen az elmúlt évtizedekben voltak mélypontjai is, melyről őszintén vall Polyák János ügyvezető. Ő is kényszerváltozások kezdett el vállalkozni. A rendszerváltáskor megszűnt az ő munkahelye is és folytatni szeretne volna azt, amit szeretett csinálni.

A barkács termékek kereskedelmét a 2020-as márciusi COVID zárás kedvezően érintette. Az emberek otthonra kényszerültek és a ház körüli munkákra lett idő. Külföldről hazakényszerültek a dolgozók és a felújításokban segítettek. „A legnagyobb kihívás az volt, hogy a megnövekedett keresletet megfelelő létszámú egészséges munkavállalóval ki tudjuk-e szolgálni a nyitvatartási idő alatt. Megett a hiteles tájékoztatási iránti igény.” 15 órakor be kellett zárni az üzletet és utána a dolgozókkal átbeszélték az aktualitásokat, érzéseket és a vezető személyesen is próbált segíteni egyéni élethelyzetekben. A közösség megerősödött. Náluk szerencsére csak néhány megbetegedés volt, de a több száz ügyfelük életében láttak tragédiákat.

A barkács termékek a tej és kenyér utáni volt a sorban. A háztartásoknak és a cégeknek a folyamatos működéséhez ugyanúgy szüksége volt rájuk, mint az informatikai eszközökre. A kormányzat nagy energiákat fordított arra, hogy az emberek lakhatási körülményeit a támogatásokon keresztül segítse. A CSOK, a Babaváró, 3+3 milliós támogatás segítette a családokat. A COVID-ot követően egy töredezett ellátási lángra, leállt gyárra, kifogyott raktárra rászabadult a forgalom. A piac igényelte a termékeket, a kereslet felhajtott mindent. Van olyan konténer, ami korábban ezer dollárért érkezett, az most 10.000 dollárért érkezik. A Makita termékekben a következő szezonban 100%-os emelkedés fog megvalósulni. Az OSB lap kapcsán kezdték az évet 83.000.- Ft-os árral és júliusra 310.000.- Ft lett az ára, majd visszakorrigált 160.000.- Ft-ra. Helyettesítő terméket használt a piac és töredékére csökkent az igény a vírushelyzetet megelőzőhöz képest. A kevéssé feldolgozott termékeknél jelent meg először az áremelkedés és a feldolgozottság függvényében folytatódott. A legmagasabban feldolgozott termékeknél 2022. nyarán volt az átázódás. Ahogy az infláció nőtt, úgy a bérek is nőttek, ahogy a forint lefele ment, úgy minden külföldről vásárolt termék ára emelkedett. Az elmúlt két évben (2020-2022) 60-70%-os készletnövekményeket kellett elkönyvelni úgy, hogy nem növekedett a termékek darabszáma, mennyisége. Nőtt az árrés is, de e mellett az energia és a bérek költsége is megemelkedett, 50%-kal nőtt az ÁFA befizetésük is.



Polyák János ügyvezető – VASEX Kft.

A cégben nagyon fontos a vállalatirányítási rendszer, egy átlátható struktúra, mely vizuálisan megjelöli a felelősöket és a tevékenységük szoftveresen is követhető. A vállalatirányítási rendszer a csontváz, a szövetet pedig az ember adja hozzá. A munkaerőre kitérve az ügyvezető elmondta, hogy a rendezett háttérű családi munkavállalóknál a stabilitás iránti igény fokozottan megnőtt. A pontos bérfizetés, a kiszámítható munkahely felértékelődött. A munkahely támogatja a családokat, sokat segített akkor, amikor online oktatás vagy betegség van. Azoknál a családoknál, ahol a fizetés a legfontosabb, ott már 10.000.- Ft-ért is elindul az elvándorlás. Ez főként a férfi, 30-50 év közötti, kisgyermekes munkavállalóknál jellemző. Sajnos a kereskedelemben nincs kiemelt bérezés. Ha az iparban elindul egy konjunktúra, akkor azonnal fel tudja emelni a munkabért. Európában megkapott bérnél forintban a munkavállaló azt látja, hogy mindig több bért fog hazavinni.

**Fiataloknál az alapképzettség sok esetben elveszíti a jelentőségét, nagyon kevesen szeretnének elhelyezkedni az alapszakmájukban. A szakmaközi vándorlás az egy teljesen elfogadott dolog lett – ez nagyon negatív.**

A fiatalok annyira kevés időt töltenek egy munkahelyen, hogy nem tudnak egy idegen szakmában megfelelő tapasztalatot és tudást szerezni. A felületet megkapargatják, de az adott szakmában a betanított munkáig tudnak eljutni. Ez szakmafüggetlen: kereskedelem, lakatosság, villanszerelés, stb. Régen ha valaki villanszerelőnek tanult, akkor kitanulta a szakmát, először segéd lett, később egy-egy részfolyamatot önállóan megcsinált és utána önálló munkavégzésre alkalmas lett. Ma kijön egy szakmával és nézi, hogy mi kényelmes vagy hol kap több bért. Sokan nem szereznek tapasztalatot és szakmáról-szakmára „röpködnek”.



A VASEX Kft. főbejárata Orosházán

„Ma a kereskedelmet mindenki egyszerűnek éli meg, úgy látják, hogy az egy egyszerű szakma és ez nincs így” – hangsúlyozza Polyák János ügyvezető. A kommunikáció mennyisége és minősége határozza meg az ő munkájának minőségét. Képes-e a vevő kikérdezésére, tájékoztatására, van-e annyi anyagismerete, hogy tud-e megfelelő minőségű információt adni. A kereskedelem összetettebb annál, mint hogy kipakolja a polcra az árut és lehúzza a vonalkódot. „A fiatalok a fizikális világtól túlságosan eltávolodtak. Nagyon hiányzik a mindennapi testnevelés. Régen 50 kg-os zsákokkal kezdtük az életünket. Ma 25 kg-os zsákok vannak, de a fiataloknak ez is nehéz. A napi néhány órás megszakításos fizikai munka is taszítja a fiatalokat és kerülnek ezeket a munkahelyeket. A számítógéphez kötődő állásokat keresik. E mellett az időjárás szélsőségeit sem bírják. Temperált raktárt nagyon kevesen tudnak biztosítani, így nyáron 40 fok, télen 4-5 fok van. A fiatal férfiaknál a kalandor szemlélet folyamatosan megjelenik ágazatok és szakmák között is.” Sajnos ma, ha nincs autója egy munkavállalónak, akkor képtelen települések között ingázni. A vezető elmondta, hogy mindenkit elveszítene, aki vidéki. Csak az tud megmaradni, aki saját autójával jár – még az sem finanszírozható.

**A dolgozónak az időfaktor nagyon magas, a cégnek a költség. Ma 30-50.000.- Ft-ot kell szánni egy vidéki dolgozó közlekedésére és neki ugyanúgy megvan a bérigénye.**

A munkavállaló úgy számol, hogy a munkáltató miatt jár autójával. Nem tudja elviselni azt a jövedelemkülönbséget, hogy a saját béréből kell fizetni. 20-30 km-ről érkezőket nem tudnak megtartani. Volt egy kolléga, aki 15 km-ről érkezve nem tud 8.00-17.00 óráig dolgozni, mert este  $\frac{3}{4}$  7-kor indulna. Reggel 6.30-kor kellene indulni és este 19.30-ra érkezne haza. Az működik, mint a közeli nagy cégnél, hogy egy embert is hazavisz. Ez egy kis-, közép-vállalkozás számára nem reális.

A fiatalok képességeiben nagyon nagy szakadék van. Azoknál, akiknél stabil a családi háttér és van egy józan paraszti ész, korábban kellett sepregetni, mosogatni, vigyázni a testvérré, meg kellett etetni az állatokat és volt egy napirend, ők nagyon könnyen lépik át a kisvállalkozói szintet. Akik utánuk jönnek, sokszor funkcionálisan alkalmatlanok még a kereskedelmi tevékenység végzésére is. A szövegértés, íráskészség, kommunikációs készség hiánya jelenik meg. A cégnél az acél tonnában jön, de eladják méterben, négyzetméterben, szálaban. Az átváltás az alpműveletekben nincs meg, nem érti az összefüggéseket. A munkavállalók ezen részében nincs meg a képesség, hogy ezeket az alpműveleteket használják a napi munkájukban. Hiányzik az elvont gondolkodás képessége. Ma sokszor a munkahelyen kell pótolni a felső tagozatot, ha belekényszerülnek abba, hogy ilyen munkavállalót foglalkoztassanak. Ma azt látjuk, hogy az étterembe a gyermek elé odateszik a telefont és nagyon korán találkoznak az IT eszközökkel. Ma egy egérmozgatáson kívül, egy névjegy elkészítése, egy szövegszerkesztés már nem megy. A szoftveralkalmazásban is nagyon nagy problémákat látnak a 30 éves korosztálynál idősebbek esetében. A digitalizáció nagyon szükséges az állami elvárások teljesítéséhez.

Ma három-négy ember foglalkozik azzal, hogy a számítási törvényben előírt adatszolgáltatást meg tudják valósítani. Ez nagyon sok időt és energiát köt le. A másik oldalon a forgalmuk lebonyolításához is kell digitalizáció, ami egy alkalmazott szoftverrel kerül megoldásra. Digitális munkahelyekkel számolnak a jövőben, ahol magas szintű számítástechnikai, alkalmazói tudásra lesz szükség. Az online kereskedelemben belépni nagyon nagy kockázat, teljesen más szakma, de nagyon nagy kockázat kimaradni is belőle. A Vasex azokra a vevőkre számít a hatalmas árukészletével, akik nem tudják megvédeni az online kereskedelem szállítási határidejét és olyan terméket árulnak, melyek nem bírják el a szállítási költséget. Látszólag olcsóbb értékesítés az online kereskedelem, azonban az online térben nagyon alacsonyak a kínálati árak. E mellett hatalmas marketing költséget kell elkölteni a Facebook-on és a Google Adwords-ön.





A VASEX Kft. üzlettere

Polyák János egy fiatal vállalkozó számára azt javasolja, hogy tanulja ki a szakmát, váljon a szakmája mesterévé. Az önálló indulással sok olyan egyéb feladatot is el kell látni, amivel soha nem találkozott. Vevőkkel, beszállítókkal, alkalmazottakkal kell beszélni, marketingelni kell a tevékenységét. Gondoskodni kell a bevételek és kiadások nyomon követéséről. Ki kell alakítani egy jól körülhatárolt technológiát, amivel létrehozza a szolgáltatását. Minőségbiztosítással kell rendelkeznie és képeznie is kell magát. Munkavállalóból önálló vállalkozóvá válni nagyon nagy váltás. Ha a cirkuszi hasonlattal élünk, akkor a munkavállaló egy tányért pörget, a vállalkozónak több tányért kell mozgásban tartania. Sokrétű tudásra lesz azoknak szüksége, akik el akarnak indulni.

**A legfőbb tanács: a likviditást meg kell őrizni. Ha a likviditás elvész, akkor minden elvész. Egy lépéstévesztésnek nagyon nagy ára van. Meg kell tanulni azt, hogy amit megkapok pénzt, azt nem költhetem el hamburgerre és nem nyaralhatom el – ez nem az ő pénze.**

Minden héten rá kellene nézni az adott hétnek a statisztikájára: mit termeltem, mit kell fizetnem, ki az, aki tartozik. Minden statisztika egy állapotot jelent a különböző területekről. Ez lehet a nemlétezés (nincs képzés), lehet veszélyben, válságban, normálban vagy bőségben. A legveszélyesebb állapot a bőség, mert ebben az állapotban olyan elkötelezettséget vállal, mely a jövőben terhet jelent számára. Bőségben az emberek általában herdálnak. Bőségből általában a válság következik és az újraépülés. A bőség kezelésének a módja: fizess ki mindent és fektesd a fennmaradó pénzt a jövőbe, a termelésbe. 2009-ben a cég tönkrement, 2013-ra sikerült visszatérni. Azóta bőségben él a cégvezető: mindent előre kifizet és a megmaradó forrást arra fordítja, hogy a szolgáltatás minőségét minimum meg tudja őrizni.

Összefoglalva a kereskedelemben is hatalmas előny, ha minőségi szakmai tudással indul az ember. E mellett szükséges egy menedzsment tudás, rendszerszintű tudás és egy nagy elszántság. Nem lehet megkerülni a digitális technológiák ismeretét marketingben, vállalatirányítási rendszerben, kommunikációban. A cégvezető véleménye szerint vagy speciális szolgáltatást kell nyújtani az ügyfeleknek, vagy nagyon nagy mennyiségű árut kell mozgatni a sikerességhez és meg kell találni a piaci rést. Ha valakinek nincs hatalmas mennyiségű tőkéje, akkor speciális tudásra van szüksége és meg kell találni azt a szűk területet, ahol az embereknek szüksége van a szolgáltatására.



# MEZŐGAZDASÁG

Csorvási Gazdák Zrt.

**Az élelmiszeripart támogatja a termőföld kiváló aranykorona-értéke. Mind mennyiségben, mind minőségben olyan lehetőségek rejlenek a termőföldben, mely miatt az „ország éléskamrájának” tekintik Békés megyét.**

A régebben folyókkal szabdalts terület mára szabályozottá vált és a sokszor 40 aranykorona fölötti földek alkalmasak mind az intenzív, mind a szántóföldi kultúrák számára. A minőségi gabonafélék (búza, árpa, zab), a kukorica és a napraforgó olyan vetéskombinációt alkotnak, melynek hozamát csak a nagyon szélsőséges időjárás csökkentheti. A korábban viszonylag kis vetésterületeket mára az esetek jelentős részében integrációban, szövetkezetekben vagy nagyobb gazdaságokban kezelik meglehetősen gépesített technológiákkal. Bár az öntözés és precíziós gazdálkodás még nem elterjedt, az inputanyagok árának növekedése és az éghajlatváltozás lassan elengedhetlenné teszi a szemléletmód változását és az újabb technológiák bevezetését.

A mezőgazdaság, mint gyűjtőkategória több esetben a növénytermesztés és az állattenyésztés szinergiáját is jelenti. A megtermelt takarmány feldolgozása állattenyésztés céljára igen költséghatékony kombináció. E mellett hasznos volna az intenzív kultúrában megtermelt haszonnövények (paradicsom, paprika, uborka, gyümölcsök) és állati termékek (tej, bőr stb.) feldolgozóipari hasznosítása. Sajnos az elmúlt évtizedekben a rendszerváltást követően folyamatosan csökkent e tévékenység, így a tejipar, konzervipar, húsipar, malomipar stb. minimális mértékben van jelen Békés megyében. Természetesen akadnak jó gyakorlatok, mint például Szarvas térségében a pulyka- és tejfeldolgozás, Gyula és Békéscsaba térségében a húsipar, de a térség adottságaihoz képest ezek volumene igen alacsony.

Jelen fejezetben a mezőgazdaság helyzetét két interjú keretében igyekszünk bemutatni a teljesség igénye nélkül. Az első interjú a szövetkezeti gazdálkodást, míg a második a gyümölcsstermesztés egy területéről állít ki metszetet és igyekszik tanulságokat megfogalmazni.



Kelemen Mihály az igazgatóság elnöke – Csorvási Gazdák Zrt.

## Csorvási Gazdák Zrt.

**A Csorvási Gazdák Zrt. egy nagyon régi cég. 1949-ben alakultak a termelő szövetkezeti csoportok. 1960-ban volt a kollektivizálás időszaka, akkor Csorvás termelőszövetkezeti községgé vált. Négy szövetkezet alakult; kettő a módos gazdákból, kettő pedig a nincstelenek vagy juttatott földeken gazdálkodókból.**

Már akkor is a „guba a gubához, suba a subához” kapcsolódott. Rájöttek, hogy életképesebb egy nagyobb szervezetben működtetni a földeket. Náluk 1975-ben Lenin Termelőszövetkezet néven valósult meg az „egy falu, egy tsz” modell. Az ideális vetésszerkezet mellett állattartó telepek is működtek (baromfi, sertés, szarvasmarha). 1990-ig ez egy 6200 hektáros nagy, versenyképes gazdaság volt. A rendszerváltással 4300 hektárra leadt. Ma két nagy gazda felnőtt e területhez, de ma is ideális a terület nagyság. 2014-től kezdődően Csorvási Gazdák Zrt-ként, 72 magánszemélyből álló szervezet, többnyire a tulajdonosi kört helyi lakosok alkotják. E területből nagyjából 800 hektár integráció; mindent ők csinálnak a földön és a hasznot/kárt a gazda maga viseli. 1900 hektár bérelt terület, a többi szolgáltatási szerződés – papíron családi gazdálkodásként működik. Összesen 3300 hektár a terület, amire rálát a cég.





A vetésszerkezet a következő: 140-150 hektár lucerna, 140-150 hektár silókukorica, 60 hektár őszi takarmánykeverék (rozs és más fehérjenövény szenázsnak), 900 hektár kalászos (200 ha őszi árpa, a többi búza), vetőmag csak annyi van, amennyi maguknak szükséges búzából és árpából. Korábban dolgoztak vetőmag-nemesítőknek, de mára már azt a két-három fajtát állítják elő elsősorban saját vetésre. Más kultúrák is voltak korábban. Például a borsó is nagy területen volt, de ilyen száraz tavaszokban nem terem meg. Már két éve olajretekkel is próbálkoznak, de nagyon változó a sikeressége. A repce egész márciusig nagyon jól nézett ki, de a kevés csapadék miatt kiment és kukorica lett helyette. Fő növény még a napraforgó. 500-550 hektár közötti nagyságrendet vetnek, ebből 200 hektár a szotyola. Utóbbi időben a Mogyi számára 50 hektár pattogatni való kukoricát szoktak termelni, mely tud 40 mázsát is teremni, de az idei évben semmit nem hozott. A gépesítettség viszonylag magas e területhez, de mivel a precíziós mezőgazdasági pályázatban nyertek, így ennek keretében vásároltak nagyteljesítményű, robotkormányos kombájnt.

**Egy kutatásban vesznek részt, melynek a lényege az antitoxin-menedzsment: a táblától az etetésig ne kerüljön toxin a láncba. 100 hektár fölötti területet vontunk be a programba.**

Akkor kezdtek el barátkozni a precíziós gazdálkodással. Készültek hozamtérképek, ortofotók a táblákról. Van most két traktor e pályázatban, egy direkt vetőgép, illetve azok a gépek, melyek nem voltak alkalmasak a precíziós rendszerre, azok alkalmassá váltak. 2023. januárig a teljes infrastruktúra képes lesz a precíziós mezőgazdaság megvalósításához. A talajmintavételt követően a hozamtérképek mellett létre lehet hozni egy kijuttatási tervet a tápanyag-gazdálkodáshoz és a vetés is ennek mentén valósulhat meg. E folyamat segítségével a termőterület talaj- és hozamadatainak megfelelően juttatják majd ki a tápanyagot. Ez csökkenti a felesleges talajterhelést és a gyenge hozamú területre kevesebb vagy éppen több tőszámmal történhet a vetés. A precíziós mezőgazdaság megvalósításában nagyon fontos, hogy ezzel mennyire azonosul az alkalmazotti gárda.

Kezdetben – főként a képzetlenebb gépkezelők kapcsán – voltak nehézségek, de a termelési igazgatjuk segítségével öt év alatt úgy tűnik sikerül egy nagyon tudatos működést megvalósítani. Egyelőre a KITE kollégái segítenek a területek digitális adataiban, a gépekre felteszik ezeket, a kijuttatási tervek elkészítésében. Néhány éven belül telefonon és asztali gépen keresztül láthatóvá válik a teljes folyamat, melybe távolról is be lehet avatkozni a szakembereknek. Ez a jövő, de nem volt zökkenőmentes az átállás és sok még a feladat.

**Kelemen Mihály, a Zrt. igazgatósági elnöke elmondta, hogy 20 évvel ezelőtt az első műholdas eszköz két évig állt a raktárban, mire beüzemelték és rájöttek a kollégák, hogy ezekkel a párhuzamos nyomkövetőkkel kényelmesebb dolgozni, mint a gép orrával kitzüzni a képzelt egyenest.**

A vetésnél mára rájöttek, hogy egyszerűbb a monitoron lévő csíkot nézni, mint a gépet. Utána vettek két kombájnról eszközt a hozamtérképezéshez. Ma tudnak sorkizárásokat csinálni, differenciált műtrágya-kijuttatásokat végrehajtani és a gépkapcsolat, ISOBUS rendszer kezd elfogadottá válni. Kell idő ahhoz, hogy a teljes rendszer összeálljon. A 2022-es év lesz az első, amikor kezdenek adatokat kivenni a monitorból és a célfüggvények létrehozása után a kijuttatási tervek készülhetnek el.

Nagyon fontos még a szárítókapacitás. Itt sikerült elérni, hogy a napi kapacitás maximálva van, így, ha le van kötve 200 m<sup>3</sup>/órára, akkor ennél nem enged többet az automatika. Most úgy alakítják át a szárítótornyot, hogy 200 ponton méri a hőmérsékletet és ezzel megakadályozható, hogy túlmelegedő gázok keletkezzenek. A másik része szárítótornyon lesz, melybe tettek még egy porszivót, hogy minél kevesebb raktári por keletkezzen és így jobb lesz a minőség is.





Kelemen Mihály úgy látja, hogy ha az öntözéses gazdálkodás megvalósul, akkor is a csepegtetési öntözés lesz a jövő, mert az sokkal hatékonyabb. Ha a vizet sikerül lehozni, akkor sem lesz néhány száz hektárnál több az öntözött terület. A csapadékmennyiség az idén nagyon alacsony volt, nagyjából 140 mm. Az ember biztosan sokat ront a környezetén, de több időnek kell eltelnie annál, mint hogy öt év múlva elsivatagosodjon a terület. A változás lassabban fog bekövetkezni. Bizonyos növényeken látszik, hogy már nincs értelme termelni. Ilyen az olajretek, borsó, málna, cseresznye.

Az állattenyésztésben 500 egyedestehenezet van. Az állattenyésztés nagyon személyfüggő. Itt építettek egy új istállót, naplemparkot, hűtéstechnikát, borjúnevelőre és fiatortóra pályáztak. A másik állattenyésztés a sertés. 550 kocás dán technológiás telepük van. Januárban lettek betelepítve kocák és most születnek a malacok.

***A nevelés és tenyésztés is teljesen automatizált, klimatizált, számítógéppel vezérelt etetés, itatás és légtechnika folyik. A hizlalás részen három istállóban van meg az automatizált légtechnika, pársítás, de az is automata behordós és az állatok korához igazítják, hogy mennyi szabad levegőt igényel az állat.***

Ez a telep tudta hozni a megfelelő mutatókat és nagy sikereket értek el még fejlesztések nélkül. Tavaly teljes válság volt a disznónak és szerencsére akkor tudták a fejlesztést megvalósítani. Járványügyi szempontból is felújított a telep. Nem lehet bemenni, csak kóddal a szürke zónába, a fehérbe szinte egyáltalán nem. Ott járműfertőtlenítés és emberfertőtlenítés, kényszerzuhany van. Állatokat csak vérvétellel, állatorvosi papírokkal lehet bevinni, a karantén után a vérvételt meg kell ismételni. Ők egy kevésbé igényes genetikát választottak, de a 16 malac meg tud születni. Ezek az állatok csak esznek és alszanak. A vezető hangsúlyozta, hogy állattartó telepet nem érdemes növénytermesztés nélkül működtetni. Ma az 50-50%-os növény- és állattenyésztés az túlsúly, mert a növénytermesztés van túlsúlyban.



Az egyik kombájn telepen és használatban

Nagy valószínűséggel a telepméret nőni fog és ennél nagyobb telepek fognak kialakulni, mert a hatékonyság azt mutatja. Állattenyésztésbe a 2000 db-os tehenészet, 2000 kocás telep az ideálisabb telepméret. Ma bizonytalan a takarmányhelyzet és az állattenyésztés helyzete is. A jövedelmezőség kapcsán kiemelte, hogy régen azt mondták, hogy 100 hektár egy családot tud eltartani, de ez a területigény nőni fog. A versenyképesség azt mutatja, hogy a nagy vállalkozások sok céget megvettek, nagy rendszerek vannak. Kisebb gazdaságok főként intenzív kultúrákban tudnak megélni, a kertészetben, virágkertészetben, dinnyében. Állattenyésztésben a szárnyast, tojást a családi gazdálkodások tudják jól csinálni, mert ott kell élni. Nagyon nehéz az állattenyésztést vinni, mert ahhoz az állatot szeretni kell.

A cég érdeke segíteni a gyengébb gazdákat, de mind hazánkban, mind Európában a birtokok koncentrációja a jellemző. Sajnos ma már nem elegáns parasztnak lenni. Növénytermesztésben még igen, de állattenyésztésben nem igazán szeretik a folyamatos felügyeletet igénylő tevékenységek menedzselését.



## Csorvási Gyümölcs Kft.

**Nemesnyik István cégvezető gyümölcsstermesztéssel foglalkozik évtizedek óta. Békés megyében viszonylag kevés a gyümölcsstermő terület, mely inkább csökken, mint nő. Sokat változott a világ az elmúlt években, hogy ez is egy nagyon tökeigényes ágazat lett.**

Sokat nőtt a munkaerő költsége, e miatt csak nagyon hatékonyan, gépesítve lehetséges ezt az ágazatot jól csinálni. A minőség nagyon fontos, mert a minőségi piac nagyon stabil mennyiségben és árban egyaránt. A standard termékek piacán nagy a változékonyság. A minőségi termékhez folyamatos öntözés kell a mérethez, e mellett a jégvédő háló. Egy kisebb jég már elég ahhoz, hogy nehezé tegye a szüretet. Lelassítja a szedést és drágává teszi a válogatást. Szükséges az esővédő fólia is. A szüret előtti kisebb eső is tönkre teheti a termés harmadát. A költségszint jelentősen megemelkedett, és ha az árbevételi oldalon nem jelenik meg, akkor rövid ideig tud működni a vállalkozás.

**Rövidtávon mindig a kínálat határozza meg az árat. Hosszabb távon érvényesülnek az inputanyag áremelkedések. Ha tartósan magasak maradnak az árak, akkor a termelők elkezdnek kiszállni a piacról és szűkül a kínálat és magasabb ár felé halad a folyamat.**



Metszési munkák a gyümölcsösben

Az értékesítési csatorna mindig az üzemmérettől függ. Minél nagyobb egy üzem, annál inkább kell exportban is gondolkodni. Sokszor az exportpiacokon többlet árbevétel jelenik meg. A külföldi árbevétel stabilitást ad a cégnek – főként az árfolyamváltozás miatt. Sajnos a beruházások jelentős része is euróban érkezik. A cég a csemetéket is euróban vásárolja és így kiszámíthatóbb a beruházás.



Nemesnyik István ügyvezető – Csorvási Gyümölcs Kft.

A konzervmeggyénél az export esetében 40-50 forintos különbség van a hazaihoz képest. Ez abból adódik, hogy Magyarországon a termelők jelentős része nem képes exportálni. Nincs lehetősége, hogy lehűtse és nem tud megfelelő minőséget nyújtani. Ha kevesebb a beszállító, akkor magasabb lesz az ár az export esetében.

A cégvezető jelezte, hogy egyre nehezebb stabil humánerőforrást felvenni, de a szakemberállomány jelentős része 10-15 éve ott dolgozik. A 2008-as válság után alakult ki a dolgozói kör a multinacionális vállalatoktól, de most nagyon nehéz lenne embert felvenni. Jelenleg a cégnél nagyon fiatalok nincsenek 30-as korosztálytól 50-60 éves korosztályig dolgoznak jelenleg. Diákokat szezonálisan alkalmaznak, nincs lehetőség szelektálásra. Mivel teljes mértékben mennyiségi bért fizetnek számukra a szezonban, így aki nem tudja hozni a számára elvárt jövedelmet, az más területet keres.

A vírushelyzetben volt egy-két megbetegedés, de nem volt jelentős hatása. A háború kapcsán megemelkedtek az inputanyag árak, a vegyszer, az üzemanyag. Szerencsére korábban kiszálltak az orosz piacról, kb. 10 éve nem exportálnak erre a piacra. Akkor kezdték el a cseresznyét, melyet nyugatra lehet exportálni. Megvolt a kézi szedésre a kapacitás is. Érdekes, hogy a meggyet frissen nem eszi senki, csak az oroszok. Nyugaton ismeretlen a meggy, mint friss piaci áru, a meggy 98%-a hűtőipari hasznosításra megy. E folyamat miatt a termőterületben is változtak az arányok. A gyümölcsösben ma már 30 hektár cseresznyét termesztnek. A cseresznye mellett még a szilva a frisspiaci termék. Ma 50% ipari, 50% frisspiaci termék a piaci szerkezet. 80 hektárból 40 hektár ipari meggy. A cseresznyét a 30 hektárból szeretnék csökkenteni és helyette szilvát terveznek. A cseresznye nagyon támrendszer-igényes és ahhoz, hogy telepíteni lehessen a mai piaci körülmények között nagyjából 30 millió forint szükséges. A cseresznyének a tőkearányos ráfordítása magas, míg a szilva ráfordítása alacsonyabb, hozamban, bevételben szinte egyenlő. E mellett gondolkodnak még az őszibarack telepítésében támrendszerrel, keskeny koronával, gépi metszéssel.





Szilvabetakarítás

**A klímaváltozással látni lehet, hogy azokat a kultúrákat el kell engedni, melyeknek a déli határán vagyunk. Azokat kell telepíteni, melyek természetes klímájának az északi fele jelenik meg Magyarországon.**

A lengyelek nagy versenytársaink az almában. Nagy tömegben és jó minőségben termelnek. Amit ők jól tudnak termelni a klíma miatt, azt érdemes elengedni. Ma Magyarországon nagyon alacsony az alma hozama, mert egyszerűen a meleg miatt nem nő. Az őszibaracknak nagyon csökkent a termésterülete és nagyon kicsi gazdák vannak, akik nem termelnek hatékonyan, üzletláncba nem tudnak beszállítani. A sárgabarackkal nem szabad foglalkozni. A friss piacon úgy lehet fejlődni, ha minél hosszabb időszakon keresztül lehet szedni. A kollégának is ki lehet tolni a hatékony időszakát. Ma a cseresznyében 60-80 emberre van szükségük egy napra ahhoz, hogy gyorsan le tudják szedni.

Ezért van szükség más kultúrákra, mert a cseresznyét csak hat-hét hétre tudják széthúzni. Ha tudják őszibarackkal és szilvával folytatni, akkor egy elnyújtott csúcspont lehet elérni. A dolgozói létszámban 8-10 hektár tud eltartani egy főt, a többi alkalmi munkavállaló. Egyelőre a diákok szívesen dolgoznak szezonálisan, de sokan vesznek ki egy-két hét szabadságot a főállásukban, hogy azt a napi 10-15 ezer forintot megkeressék náluk.

Ebben az évben korlátozni kellett a létszámot. A meggy, a cseresznye az első gyümölcs és pénzkereset nyáron és nem nehéz a munka. Fontos ebben a könnyű megközelítés és a gépesítés is.

Az ideális munkához sok elemről gondoskodni kell: öltözék, étkezés, folyadék, infrastruktúra, emberi bánásmód, stb. A tulajdonos elmondta, hogy igyekeznek jól fizetni. A teljesítményrendszer miatt fontos, hogy jól meg legyen szervezve a munkavégzés és ne legyenek üresjáratok. Itt korszerű ültetvények és koronaformák vannak. A tapasztalat azt mutatja, hogy ma 1500.- Ft/óra bér alatt már nem szívesen jönnek dolgozni az emberek. Ha szerényebb egy terület, akkor igyekeznek korrigálni a béreket. A vezető úgy látja, hogy a 40-50 éveseknek még nem idegen a munka, így hosszú távon lesz munkaerő a mezőgazdaságban Békés megyében. Kérdés, hogy a mostani 10-15 évesek akarnak-e majd dolgozni?

Nemesnyik István azt figyeli, hogy Németországban mi a tendencia bérben és GDP-ben. Tapasztalat szerint nagyjából 20 éves lemaradásban követjük azt a tendenciát. Ha azokkal a bérekkel működik a gyümölcsstermesztés most, akkor nekünk is van jövőnk. Még van gyümölcsstermesztés Németországban. Van cseresznye, szilva ott, de a meggyből, almából már nagyon sokat kivágtak. Két út lehetséges ma a gyümölcsstermesztésben. Az egyik az 5-10 hektáros családi gazdálkodás alkalmazott nélkül, mely direktben eladja a terményt az út szélén, esetleg helyi zöldségesnek. A másik ez a 80-90 hektáros üzemi méret, ahol lehet alkalmazottakat foglalkoztatni, gépesíteni, exportálni. Nagy kérdés a jövőben az inputanyag ára, a környezetvédelmi előírások és a humántőke ára.





# OKTATÁS

ALFA KISOSZ Érdekvédő és Képző Egyesület

***Az oktatás áthatja a vállalkozók életét. Az oktatás kérdése több szempontból sem elhanyagolható. Nem csak a saját szakmai tudásuk bővítése, vezetői kompetenciáik fejlesztése miatt fontos, hanem a kollégák képzése miatt is. E mellett a tudás átadása, a vállalkozás későbbi szakmai minőségének fejlesztésében, a generációváltás minőségi megvalósításában is elengedhetetlen.***

Interjúink alapján szinte egybehangzóan megállapították a cégvezetők, hogy minőségi szakembereket találni, minőségi és megbízható munkavállalót találni a munkaerőpiacon nagyon nehéz. Ha egy-egy munkavállaló szakmai tudása és a közösségben, cégben végzett munkája is megfelelő, akkor szinte mindent megtesznek a megtartásáért.

Sajnos Kelet-Magyarországon a bruttó bérek még mindig átlagosan nagyjából százezer forinttal elmaradnak végzettségtől függetlenül az ország nyugati feléhez képest. Így a mobilis, szaktudással és szaktudás nélkül rendelkező fiatalok nagy számban hagyták el szülőhelyüket. Sokan az iskola, egyetem elvégzése után megtalálták egy-egy cégnél a számításukat és a nyugdíjas szüleik mentek utánuk. Gyermekvállalás mellett pedig a szüleik támogatták őket munkájukban gyermekfelügyelettel, a háztartásban vagy akár anyagiakban is. E folyamat eredményeként ma több százezer fő aktív dolgozó hiányzik a Tiszától keletre, mely a letelepedő multinacionális és kisebb cégek számára létfontosságú lenne. Ettől talán némileg eltér a nagyobb egyetemi városok (Szeged, Kecskemét, Debrecen) térsége, ahol a kedvezőbb megközelíthetőség miatt a cégek a szakképzetteket és a diplomásokat szinte azonnal felveszik.

A családon belül generációs mobilitást támogatva – és jobb megélhetést remélve – a szülők sok esetben magasabb végzettség elérésére biztatják gyermekeiket, mint korábban. A 60-70-80-as években nagyobb becsülete volt a kétkezi munkának, a szakipari tevékenységeknek. Sajnos a diploma felértékelődésével és a jobb fizetésekkel az elmúlt évtizedekben (az 1980-as évektől a 2000-es évek elejéig) az ácsok, asztalosok, fodrászok, villanyszerelők, kőművesek, vízvezeték-szerelők, festők stb. munkája nem volt anyagilag és erkölcsileg megbecsülve. Többnyire azok mentek szakmunkás képzőbe és sajátították el szakmunkát, akik nem tudtak érettségit szerezni és szüleik nem tudták támogatni a diploma megszerzésében. E trend mára gyökeresen megváltozott. Sok szakma hiányszakma lett (többnyire az építőipar és a felújítások felértékelődésével), mely szakma maga után vonta a szakemberek anyagi és erkölcsi megbecsülését. Ma már jó szakmai tudással többszörös bért lehet elérni, mint egy gyengébb diplomával. E mellett a kiváló szakemberek stabilabb munkalehetőséget, megrendelést kapnak, mint évtizedekkel korábban – válogathatnak a munkák, megrendelések közül.

Az ágazatok közül talán a szociális és egészségügyi ágazat megbecsültsége nem erősödött. Nem elhanyagolható, hogy ma már sok esetben egyre jobb minőségű eszközökkel és körülmények között dolgozhatnak a szakipari vagy akár a mezőgazdasági dolgozók. Mára a technológia és a gépesítés magasabb színvonala miatt a szakiparban a manuális tevékenységeket felváltották a gépek, a magasabb szintű robotizáció. A kőműves szakmában a kézi anyagmozgatást és –keverést gépesítették, sokszor előkevert alapanyagokkal dolgoznak. E mellett akár a vakolást, alapásást, vasipari munkákat is nagyban támogatják a gépek, modern eszközök, melyek védik az egészséget és gyorsítják a folyamatokat. A mezőgazdasági munkákban sem kézi talaj-előkészítés, gyommentesítés folyik, hanem klimatizált traktorokban, sok esetben műholdak által támogatott precíziós gazdálkodás. Az állatok ellátásában is megjelenik a gépesítettség, az automatikus etető- és itatórendszerek, az almozásban is támogatják a gondozást a célgépek. E mellett sajnos még mindig hiányszakmák vannak a mezőgazdaságban, építőiparban, egészségügyben, de nehéz találni targoncavezetőt és géplakatost is. A hiányok egyrészt a korábbi képzési struktúrából erednek, másrészt a fiatalok elvándorlásából, a munkaképes réteg hiányából.

A fenti folyamatok mellett az oktatáspolitikai és az ágazati kamarák is nagy energiákat fektetnek a pályaaorientációba, a szakmák megismertetésébe, népszerűsítésébe. A szakképzés rendszerét támogatja, hogy ma már egyre többen választanak szakmát érettségi mellett vagy érettségi után. A korábban Országos Képzési Jegyzéken (OKJ) szereplő szakmák megnevezésükben is jelentősen változtak. OKJ helyett már szakmajegyzék van, a szakmák és tartalmuk is átalakult, az új rendszert még nem ismeri minden szülő és munkáltató, így külön feladat ennek átadása. A szakképzési rendszeren felül megújult a felnőttképzési piac, hiszen a szakképzés a 2020/2021-es tanévben már kizárólag szakképző intézményekben folytatható. Felnőttképzés keretei között részszakmára felkészítő szakmai oktatás és szakképesítésre felkészítő szakmai képzés végezhető. A korábbi 700-nál több szakma helyett mára 175 alapszakma szerepel a szakmajegyzékben. Az első két szakma megszerzése ingyenes, a részszakmák felnőttképzés keretében, fizetős formában szerezhető meg.

A szakképzési rendszer átalakulásával helyi felnőttképzési piac korábban indult szakképzéseit jelentős részben a két szakképzési centrum által indított iskolarendszerű képzések vették át. E mellett a minőségi szakemberképzésben fontosnak tartjuk a munka melletti képzést és az álláskeresők képzését így két felnőttképzéssel működő vállalkozás vezetőivel készítettünk interjút.

## **ALFA KISOSZ Érdekvédő és Képző Egyesület**

**Az ALFA KISOSZ Érdekvédő és Képző Egyesület székhelye Békéscsabán található, de Kecskeméten, Szolnokon, Szentesen, Debrecenben és Budapesten is vannak irodáik.**

Czibula Zoltán igazgató és Gulácsi Levente igazgató-helyettes elmondta, hogy a vírushelyzet miatt jelenléti oktatást nem lehetett tartani. Az online képzéshez szükséges a tananyagtartalom digitális elérése, az oktatók és a képzésben résztvevők képzése. A gyakorlatokat el kellett csúsztatniuk a korlátozások miatt. A jogszabályi változások miatt van egy stagnálás, mert sokan szerettek volna OKJ-s szakmát és az új rendszert még nem ismerik. A korábbi bevételük 80%-át jelentő képzéseinket nem folytathatják. A korábbi moduláris rendszert felváltotta a komplex vizsga, melyben már a korábban megszerzett végzettségét nem lehetett beszámítani. Ha valaki levizsgázott korábban cukrászként, akkor a szakács vizsgájához sok vizsgáját be lehetett számítani. Sajnos a mostani képzésektől (segédszakács, segédcukrász) még idegenkednek a jelentkezők és a munkáltatók egyaránt. Jó volna, ha a képzések elnevezése is változna egy kicsit, akkor könnyebb lenne népszerűsíteni őket. A digitális formában zajló órák a fiatalokat egyáltalán nem zavarja. Bizonyos korosztály fölött ez már problémát jelent, ha nincsen olyan szintű számítógépes ismerete vagy nincs hozzá szokva és fél tőle. Akinek van otthon számítógépe és gépeje – a többi családtag mellett is tud tanulni – az szívesen tanul online. A kisebb településeken szakmáknak is eltér az online oktatás eredményessége. Ennek oka a munkaerőhiány és az eszközbeli ellátás.

Gulácsi Levente szerint a céges megrendelések a vírushelyzet után 2022 nyarán indultak el jobban. A munkáltatók legnagyobb gondja a céges képzések kapcsán, hogy hogyan oldják meg jelenléti ügy, hogy a munka is el legyen végezve? Vannak olyan szakmák, hogy ismerik, csak egy papír kell és van olyan is, ahol sokkal nagyobb jelenléti szükséges a gyakorlat kapcsán. A munkájukban a képzésszervezésben nagyfokú rugalmasságra van szükség. A szobafestő-mázoló képzés kapcsán is az elmélet online lett megtartva, mert több helyen oktatták az elméletet, míg a gyakorlat kapcsán a vizsgahelyszínekre utazva több alkalommal tartották meg tömbösítve a gyakorlati képzést. A marketingre térve elmondták, hogy korábban nagyon sokat hirdettek nyomtatott sajtóban, de mára ez nem hatékony. Mára náluk a tanulószerezés sajtóhagyomány útján és internetes hirdetés alapján történik. E feladaton saját kollégák és külső szolgáltatók is dolgoznak. A munkáltatók a gyakorlatot kérik, de az ő igényeik is sokszínűek. Ha konkrét megkeresés van, akkor az ő egyéni igényeik mentén, akár az ő gyakorlatukra építve valósítják meg a képzést.



*Czibula Zoltán igazgató – ALFA KISOSZ Érdekvédő és Képző Egyesület*



*Szakmai képzések folyamatban*



Czibula Zoltán igazgató fontosnak tartja a nemzetközi tapasztalatot. Sok országban jártak az elmúlt években, ahonnan hozzák a jó gyakorlatokat. A külföldi módszerek előbb-utóbb megjelennek nálunk is, ezeket igyekeznek alkalmazni a cégvezetési gyakorlatban és a felnőttképzési módszertanban egyaránt.

**A vállalkozás vezetője úgy látja, hogy a kezdő vállalkozók jelentős része a generációváltáson keresztül folytatja szülei vállalkozását. Sajnos, ha valaki betölti az öregségi nyugdíjkorhatárt, akkor csak jelentős adóteher mellett adhatja el családtagnak a vállalkozást.**

Halálozás esetén is adófizetési kötelezettség mellett viheti tovább a vállalkozást. E jogszabályon szükséges a változtatás és hasznos volna, ha az örökös jogfolytonosként – akár még a tulajdonos életében átvehetné a vállalkozást. A piac sok területen le van fedve és egy-egy szegmensbe betörni nehéz, tőkeigényes. A sikerességhez a szakmai tudás az alap, de kell marketing ismeret, szemlélet, gondolkodásmód. A korábbi vírushelyzet és a jelenlegi energiaárak mellett a meglévő vállalkozóknak is nehéz talpon maradni.

Összefoglalva a felnőttképzési intézmények életében ma már nagyon fontos az egységes vállalatirányítási rendszer, a digitális tananyagok megléte és a digitális távoktatás. E mellett az oktatók és a képzésben résztvevők képzése és digitális eszközökkel, Internettel való ellátottsága szükséges a minőségi képzéshez. Nagyban csökkentheti a költségeket az elméleti képzés digitális térbe történő áttétele. „A jövőben pedig a legfontosabbá a rugalmasság válik. Rugalmassá kell válnunk a cégek felé tartalomban, képzésszervezésben, módszertanban és alkalmazkodnunk kell a 21. századi vállalkozások képzési igényeihez” – fejtette ki az igazgató.



Informatikai képzés



Fábíán Ferenc ügyvezető – Euro Consult Bt.

## Euro Consult Bt.

**Fábíán Ferenc, az Euro Consult Bt. ügyvezetője is azt látja, hogy az új felnőttképzési rendszert még nem szokták meg az emberek. A régi OKJ-s rendszer olyan sokáig velünk volt, hogy az új rendszert a lakosság nem ismeri, a közép- és nagyvállalatok egy sokkal tudatosabb átállási folyamat valósult meg.**

Több cég az eszközbeszerzésekhez kapcsolódó képzések és a támogatott belső képzések miatt is kényszerítve volt. A felnőttképző intézményeknek keresniük kell sokszor olyan rugalmas oktatási formákat, melyek család mellett, munka mellett meg tudnak valósulni. E mellett a megbízók felé akkor tud a felnőttképző cég eredményes lenni, ha a teljes pályázati adminisztrációt átvállalja. Ez azt jelenti, hogy nem csak a képzési dokumentációt adja át, hanem akár a pályázatíróval együttműködve az irányító hatóság felé benyújtható módon végzi az adminisztrációt. Egy teljesen új világot tapasztaltunk meg a digitalizáció térnyerése, felgyorsulása miatt. Először a képzési módszerekkel kezdődött a folyamat, a szakértői mentorálással folytatódott, élő adások, online streamek mind-mind beépültek a felnőttképzésbe. A felnőttképzőnek a technikai hátteret is biztosítania kellett, de sok esetben előfordult, hogy bármilyen jó szakemberek az oktatóink, nem biztos, hogy az informatikai tudásuk olyan szinten volt, hogy minőségi módon közvetíteni tudják a tananyagot.

A másik oldalon sem volt sokszor meg az a technikai minimum, hogy létrejöhessen az oktatás. Az ügyvezető azt tapasztalta, hogy vállalati oldalon sem voltak mindig meg a technikai feltételek az online oktatáshoz. Ennek ellenére a résztvevők egy része a távolság- és időkímélés miatt kifejezetten örül a távoktatásnak, míg mások ragaszkodnak a jelenléti oktatáshoz. Főként az idősebb korosztály szereti azt, ha a személyes kapcsolatok erősítése miatt is, de jelen van a képzés során. Ők akár még többet is hajlandóak fizetni.





### Oktatás az Euro Consult Bt-nél

A jelentkezők 60-70%-a a jelenléti oktatást igényli és felértékelődött a járványhelyzet után a jelenlét. Hasznosnak tartják azt, ha egy-egy témát megbeszélnek és problémaalapú oktatás folyjon, átnézze a tanár a munkájukat és azonnali visszajelzést kapjanak. E mellett a legjobb, ha a jelenléti oktatás mellett a képzési alkalmakat élő adásban közvetítik, sőt a képzési alkalmak rögzítését, visszanezését is lehetővé teszik.

A különböző tanulórétegeket gyors, használható tudás megszerzésével lehet megszólítani és olyan gyakorlati képzéssel, mely akár a jelentkező munkahelyén is megvalósulhat. Fontos a sok elektronikus tananyag és az internetes gyakorlási lehetőség. A fogyasztók ár-érzékenyek (lakossági és vállalati oldalon egyaránt), így naprakészen ismerni kell a pályázati, ingyenes képzési lehetőségeket. Fábíán Ferenc a marketing változását és piacszegmentációt emeli ki. Nem mindegy, hogy mérlegképes könyvelő tanfolyamról, targoncavezető képzésről van szó – meg kell ismerni a résztvevők motivációját. Sokszor a bevált marketing stratégiát évente kétszer-háromszor meg kell változtatni annak érdekében, hogy működőképes legyen. Változik a fogyasztói piac, a képzési igény, az elvárások és talán a szervezők számára az a legnagyobb kihívás, hogy ezt marketing szempontjából lekövezzék. A szakember az online portálokat emeli ki, mely már nem is korosztály-függő.

Korábban a fiatalabb korosztály követte, de mára minden korosztálynál ez a legfontosabb. Bár a két szakma ingyenessége megmaradt az iskolarendszerű képzésekben, sokan nem szeretik a hosszú képzéseket. Főként az idősebbek részesítik előnyben a rövidebb képzéseket, míg a fiatalok a munkaerő-piaci hírek alapján váltanak szakmát és iratkoznak be egy-egy képzésre.

**Nagyon fontos tendencia, hogy a pályaválasztásnál a racionális piaci szempontok teljesen felülírták az érdeklődési és képességbeli szempontokat.**



A pénz, az elhelyezkedés és a villámgyors karrierépítés lett a legfontosabb. Ez rövidtávon lehet cél, hosszú távon azonban nem lehet sikeres valaki olyan területen, ami távol áll az érdeklődési körétől. Sajnos a szülők részéről is van egyfajta passzivitás – nem ismerik fel, hogy mennyire fontos az, hogy valaki szeresse azt, amit csinál. Egy ilyen döntés 40-50 éves döntés. Rövidtávú célokat vesznek figyelembe: meddig kapják a családi pótlékot, mennyi ösztöndíjat kap a gyerek és mikor állíthatják munkába, önálló pályára a gyermeküket? Vannak természetesen tudatos szülők, akik a lehetőségeket bemutatják a gyermekeiknek, nyitottá teszik őket. Egyre több középkorú felsőfokú végzettségű szakemberrel találkozom, akik pályát váltanak és kilépnek a jelenlegi munkájukból, átlépnek egy olyan területre, amit igazán szeretnek. A megfelelő képzettségű munkavállaló biztosítása hosszú távon a térség felemelkedésének kulcsa. A kis-, közép- és nagyvállalkozások sokszor csak munkatársaik utaztatásával tudják ellátni létszámgigényüket. A nagyobb cégek buszokkal gyűjtik be a dolgozókat azért, hogy a munkafolyamatokat biztosítani tudják. A jövőben nem csupán az értelmiségi és szakmai tudással rendelkező munkavállalóból lesz hiány, hanem a betanított- és segédmunkásból is. A cégeknek egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni a képzésen túl a megtartásra, a minőségi munkafeltételekre, a megfelelő bérezésre és a hosszútávú karriertervezésre is.



# TURIZMUS-VENDÉGLÁTÁS

*Kuke Vendéglátó Kft., Barna és Barna Kft.  
és Alföld Gyöngye Hotel*

**A szektor az elmúlt években jelentős mértékben átalakult nem csupán Békés megyében és Magyarországon, hanem egész Európában. A pandémia miatt nagyon hosszú ideig az utazási korlátozások meghatározták az ágazat lehetőségeit.**

Az elmúlt évtizedekben Magyarországról keleti irányból először a nyugati – főként Balaton felé – irányba vállaltak munkát a mobilis munkavállalók. Később nagyon sokan külföldön kerestek jobb megélhetést és bért a pincérek, szakácsok, sokszor nem is a vendéglátás területén. E szakemberek jelentős része a koronavírus válság miatt (mivel ott is bezártak a vendéglátóipari egységek) hazaköltözött a kedvezőbb megélhetési költségek miatt. Sajnos e folyamatok ellenére az újrainítás után még mindig nincs megfelelő számú és szaktudású szakember. A bezárások alatt, a dolgozók és a forgalom megtartása érdekében az éttermek jelentős része állt át a kiszállítási „menüztetésre” és sokan meg is maradtak ennél. A vendégforgalom azonban még mindig nem olyan markáns, hogy az éttermi vendéglátás megfelelő jövedelmezőséget biztosítson, a kiszállítási piac tortájából pedig nagyon sok étterem szeretne részesedni. A 2022-es évben már lehetőségük van a vendégeknek utazni, így a turisztikai forgalom jelentős mértékben megemelkedett, és a vendégek nagy száma a hazai szálláshelyeket keresi fel.

E kedvező tendencia hátterében még mindig a pandémia iránti félelem, a külföldi magas üzemanyagárak és az energiaárak emelkedése áll. A hazai piac megemelkedett turisztikai igényét szerény mennyiségű szakemberrel kell kielégítenie a szektornak, melyet megnövekedett bérigénnyel tud csak biztosítani.

A szakemberhiány és a pandémia miatt kiesett bevételek mellett a szektor a növekvő energiaárakkal kénytelen számolni. A szálláshely-szolgáltatásban és a konyhákban is a gáz- és villanyszámlák nagymértékben meghatározzák a költségeket. A hotelekben, panziókban a gázfűtés, klímafogyasztás, míg az éttermi vendéglátásban a főzéshez használt energia (gáz- vagy villanytűzhelyek, sütők, melegen tartók, stb.) jelentős fogyasztó. E mellett az alapanyagok ára a gabonapiaci árak növekedésével jelentősen megemelkedett, így sokszor a piacra nem tudják már ráterhelni ezt a sokirányú többletköltséget.



## **Kuke Vendéglátó Kft.**

**A Kuke Vendéglátó Kft. Békéscsabán két éttermet, egy bisztrót és több munkahelyi büfét is üzemeltet, mely melegítkezletési lehetőséget is nyújt a dolgozóknak.**

Fodor Mihály üzletvezető elmondta, hogy a rendezvény-szervezés biztosítja a bevételeik jelentős részét, így az étterembezárások, a nagyobb rendezvények tilalma nagy veszteség volt számukra. A dolgozószám csökkentésére volt szükség és növelték a kiszállítási menük forgalmát. Mára visszaálltak a professzionális catering-re, külső helyszíneken is vállalnak éttermi szintű vendéglátást, melyhez minden eszközük, felszerelésük rendelkezésre áll. A szakember jelezte, hogy az energiaárak növekedése miatt szükséges lesz változtatni a bérleményeik számán és korszerűsítésekre is szükség lehet. A szakember-utánpótlás kapcsán elmondta, hogy a képzettség mellett a rátermettségre, kitartásra és a dolgozni akarásra van a legnagyobb szükség.



A szülők részéről szükséges a munkakultúra kialakítása, mert amíg régebben meg kellett dolgozni a zsebpénzért, úgy a mai fiatalok természetesnek veszik. A másik terület a következetesség. A vendéglátásban hat órákor kezdődik a munka és a rendezvényeink nem nyolc órákor fejeződnek be.

***Ha egy fiatal hajnalig számítógépes játékokat és a telefont nyomkodja, akkor nem lesz képes a munkában megfelelően teljesíteni.***



A Kuke Vendéglátó Kft. üzlethelyiségei és munkája

„A jövőkép kapcsán nagyban meghatározzák a növekvő alapanyag- és energiaárak a munkánkat. Szeretnénk fejlődni és minél több kollégának munkát adni, de az árből nem lehet tudni, hogy meddig tudjuk majd finanszírozni a működésünket. A vendég már így is sokszor úgy dönt, hogy – bár jó minőségű az ételünk – mégis kevesebb napon rendel menüt és a hét többi napján inkább meleg étel nélkül marad. Bár az esküvők számának növekedése kedvező hatást gyakorolt a cég lehetőségeire, a jövőben a külső feltételek fogják meghatározni a növekedésünk, működésünk irányát.”







A Barna és Barna Kft. telephelye és az ételkészítés folyamata

## **Barna és Barna Kft.**

**A gyorsétkészítés sem volt könnyű az elmúlt években, hiszen ott is jelentős változtatásokat kellett létrehozni annak érdekében, hogy a munkahelyeket, az eddig elért eredményeket ne veszítse el a vállalkozás. A Barna és Barna Kft. vezetője Barna Mihály a délszláv háború elől menekült Magyarországra és először egy kis hamburgerest indított, mely kinőtte magát és mára egy 50 fős vállalkozás több százmilliós bevétellel.**

A vállalkozás szépen lassan fejlődött. Először csak egy bérleményük volt, melyet lassan felvásároltak és utána bővítették. A tortilla alapvetően egy mexikói étel, de európaiasították és ezzel jó hírnevet szereztek maguknak. Később egy palacsintázót vették át a recepttel együtt. A korábban 5-6 helyen működő szolgáltatásukat leszűkítették és optimalizálták a nyitvatartási időket. 2018-ban elindítottak egy építkezést, melynek keretében jelentős felújítást hajtottak végre és éttermet nyitottak közel 200 millió forintos beruházással. A családi vállalkozás vezetője elmondta, hogy nagyon büszke arra, hogy minden családtag be lett vonva mára a cégbe és szeretik a munkájukat. Barna Mihály szerint a sikerességhez a kitartás, a munka és a tervszerűség elengedhetetlen. E mellett szükséges az odafigyelés, személyes jelenlét és az, hogy szeressük azt, amit csinálunk.

**„Sajnos Békés megyében a népesség egyre jobban csökken és minden helyet nem tudnak megtölteni a vendégek. Fontos a személyes törődés és az ízlésüknek való megfelelés”**

A munkavállalók szemléletmódja, hozzáállása itt is nagy feladatot jelent. A dolgozók sokszor nehezményezik, hogy ha az egyik területen nincs annyi munka, akkor egy másik területen kell munkát vállaljanak. A generációk nem térnek el motivációban. Ha egy családos komolyan gondolja, akkor jobban motiváltak és jobban tartanak a felmondástól. Ők megbízhatóbbak és jobban kitartanak egy-egy munkahely mellett.





Asztalos Gyula szállodavezető – Alföld Gyöngye Hotel

## Alföld Gyöngye Hotel

**A szállásslolgáltatás hasonlóan nehéz feladat a megyében. A helyi lakosság igényein túlmutató szolgáltatásoknak komoly marketingre van szüksége. A szolgáltatásokat azonban nem lehet előre bemutatni és nehéz az előzetes minőség-éztetés.**

A megfoghatatlanság megoldása lehet a megfogható dolgok hangsúlyozása, a szájról-szájra terjedő kommunikáció, a kipróbálás és az árak átláthatósága. E mellett a szolgáltatások előállítása és igénybevétele egy időben történik, így a minőségellenőrzést nehéz elérni. A megfelelő minőséget a tárgyi környezet megfelelő kialakításával, a hibalehetőségek csökkentésével és a dolgozók megfelelő képzésével lehet elérni. Békés megyében Gyulán és Orosházán van helyi jelentőségű nagyobb fürdő, mely nemzeti, nemzetközi igényeket is ki tud elégíteni. Minőségi szálláskapacitás, megfelelő hotelkapacitás azonban csak Gyulán van. A megyei szállásslolgáltatás meghatározó még Gyomaendrődön és Szarvason is, mely jellemzően a helyi holtágak melletti vendégházakra, nyaralókra épít. A városokban lévő attrakciók többségében nem tudják kiszolgálni az egész hetes kikapcsolódást, így a nyaralók többsége három-négynapos foglalkozásokban gondolkodik



Orosházán az Alföld Gyöngye Hotel ügyvezetőjét, Lajti Tímeát és szállodaigazgatóját, Asztalos Gyulát kérdeztük a helyi sajátosságokról, a szállásslolgáltatásról. Ők is elmondták, hogy a fürdőn kívül a városban nagyon kevés az olyan szolgáltatás, mely miatt hosszabb ideig foglalnának a vendégek. Az utóbbi időben sajnos a fürdő belső szolgáltatásai is csökkentek, amit a hotel saját szolgáltatásaival igyekeznek kiegészíteni. Az Orosháza városa által működtetett szálloda sajátos lehetőségeket nyújt a város számára, hiszen így a városnak van egy rendezvényszervező cége és szálláslehetősége is. E mellett a hotel mellett működik a rendezvénytér és jól ismerik a városlakók érdekeit, demográfiai összetételét.



A szálloda nagyon jól kiszolgálja a város érdekeit, hiszen ha partner érkezik a városban működő cégekhez, vagy sportolókat, művészeti csoportokat szeretne a város vendégül látni, akkor azt minőségi környezetben tehetik meg. Most tervezik fejleszteni a hotelt közösségi térrel, mozival, bowling pályával és konferencia központtal is.

A hat és fél hektáros területen nagyon fontos a fejlődés, mert a vendégek egyre magasabb szintre vágnak. Folyamatban van egyre több szoba klimatizálása és beüzemelték a téli időszakra egy dézsa fürdőt is.

**„Sajnos a pandémia időszaka alatt a hotelben a létszámunk egy jelentős részétől meg kellett válnunk és a nyári időszakra a minőségi fejlesztés komoly feladatot jelentett az étteremben és a recepción egyaránt. A jövőben a téli időszak energiaköltsége és a fenntarthatóság az üzemeltetés szempontjából meghatározó lesz. Fontos egyre inkább növelni a kihasználtságunkat és a humán erőforrás hatékonyságát annak érdekében, hogy a megnövekvő alapanyag-, szolgáltatás- és energiaköltség mellett megfelelő minőséget tudjunk nyújtani”**



# SZOLGÁLTATÁSOK

*Dig-Build Kft., Szitamax Kft., OrosCafe Kft.  
és a Petőfi Művelődési Központ*

**A szolgáltatások összefoglaló neve a Központi Statisztikai Hivatal Szerint egyéb közösségi, személyi szolgáltatás. E kategóriába tartozik többek között a szennyvíz- és hulladékkezelés, érdekképviselő, szakszervezeti- és politikai tevékenység, szórakoztatás (film-, videógyártás), kultúra, sport, művészeti tevékenység, textil tisztítása, szépségápolás, temetkezés és a fizikai közérzetjavító szolgáltatás.**

Az egyéb szolgáltatások közül releváns mennyiségű vállalkozást a szórakoztatás, művészeti tevékenység, tisztítás, szépségápolás és a fizikai közérzetjavító szolgáltatás ad térségünkben, de némi áttekintést nyújtunk a kultúra és művészeti tevékenység területéről is egy művelődési központ (Petőfi Művelődési Központ, Orosháza) bemutatásán keresztül.

Az érdekképviselői, szakszervezeti és politikai tevékenység vállalkozói keretek között nem jellemző, míg a szennyvíz- és hulladékkezelést főként állami vállalatok töltik be. A szépségápolás területén jellemzően fodrászokat, kozmetikusokat, kéz- és lábápolókat találunk. A szépségszert terület jelentős részében egyéni vállalkozók látják el a munkát, akik idejük jelentős részét az ügyfelekkel töltik, munkavégzésük a szolgáltatás kielégítésével telik. E szolgáltatásokban dolgozók kis számban foglalkoztatnak gyakornokokat, növelik a kapacitásaikat – szakmai kifejezéssel élve nem skálázható tevékenységek. Ha szépségszert tevékenységre szánja el egy vállalkozó

magát, akkor többségében meghatározza az időkerete, hogy mennyi jövedelmet tud termelni. E mellett, ha kiesik a munkából, akkor a bevétele is jelentős mértékben csökken.

E fejezetben négy olyan szolgáltatót és történetüket mutatjuk be, akik reprezentálják a szolgáltató szektor egy-egy területét. Első szolgáltatónk a Dig-Build Kft., mely takarítási szolgáltatást nyújt országos lefedettséggel. Második bemutatott cégünk, a Szitamax Kft. marketing tevékenységek támogatásához nyújt szolgáltatást. Ők szitázások, ablakfóliák és teljes arculati kivitelezés kapcsán támogatják a cégeket. Harmadik szolgáltató egy speciális vállalkozás. Az OrosCafe Kft. önkormányzati tulajdonú vállalkozásként gyárt online és offline tartalmakat, működtet nyomtatott újságot, televíziót és weboldalt. A céget főként a marketing- és médiapiac változásairól kérdeztük. Végezetül egy kis kulturális kitekintést nyújtunk a Petőfi Művelődési Központ életéből.

## Dig-Build Kft.

**A takarítási szolgáltatásokról Bagosi Sándor és Bagosi Tamás ügyvezetőket kérdeztük a Dig-Build Kft.-től. Vállalkozásaik 325 főt foglalkoztatnak, éves árbevételük megközelíti az egy milliárd forintot.**

A szervezet kényszervállalkozásként jött létre 1991-ben, majd főállású tevékenységgé alakult 2000-ben. Szervezetük először betéti társasági formát, majd kft-t vett fel. A vállalkozás jelentős számú megváltozott munkavégzésű alkalmazottal dolgozik. A cégnek több erőssége van, mely segítette őket, hogy több mint 30 éve már a piacon legyenek és folyamatosan növekedjenek. A minőség megtartását és a bizalom erősítését tartják a legjelentősebb alapnak a szakmai képzés mellett. A vállalkozás vallja, hogy minőségi gépekkel csökkenthető a ráfordított munkaóra, de ezeknek a gépeknek az oktatását meg kell oldani és megkövetelni a folyamatos ellenőrzést. A kisebb háztartási gépek, szappanadagolók, tisztítógépek használata megtérül, de a robotok bevonása még nem jellemző a komoly bekerülési költség és a szervíz-háttér hiánya miatt.



Bagosi Tamás ügyvezető – Dig-Build Kft.





*Ipari mosógépek a Dig-Build Kft-nél*

A robotizáció a takarítási piacon elsősorban felmosó robotokat jelenti (kommunikációs robotok). A kobotok jellemzően kooperációt igénylő robotok. A takarító személyzetnek a területet olyan állapotba kell hoznia, hogy a robot tudjon dolgozni. Később ellenőrizni kell a töltöttségét, kopó alkatrészeket, vízellátottságot, tömítődést. Mindenképpen kell egy személyi felügyelet. Sajnos az akkumulátor-kapacitás miatt megáll a tudásuk 150 négyzetméternél és a tisztítási tudásuk sem alapos tisztítás. A felmosásnál is hasonló a helyzet. Nagy felületeken jól működnek, de csak olyan helyeken lehet használni őket, ahol nincs vendégforgalom. Benne van a botlásveszély, bukásveszély. E mellett egy autó ára, közel 7-8 millió forint és nagy a rongálásveszély. Egy kórházban például egy ágy nekitolása programhibát okozhat a robotban. A fűnyíró-robotok nagyon jól működnek és sok üzemanyag-költséget spórolnak, alacsony a meghibásodásuk lehetősége. A szolgáltatás terjeszkedését jelentősen hátráltatja, hogy nehéz azokhoz a vezetőkhöz eljutni, akik valódi döntéshozók a területen.

***A vállalkozók fejében az van, hogy ha egy cégnél megvan a megfelelő nyereség, akkor nem foglalkoznak a veszteség csökkentésével.***

A takarítási szolgáltatással pedig jelentős humán-erőforrás-költség csökkentés érhető el és a tisztítószer csökkentéssel együtt egy minőségi váltás tud bekövetkezni egy nagyobb cég életében és környezetében egyaránt. A kezdő vállalkozók számára a korrektséget tartják a legfontosabbnak és a szakmai elhivatottságot. A piac kapcsán azt látják, hogy külföldről nagyon sokan jönnek haza dolgozni e területen és telítődni fog a piac, de a minőségi munkavégzést mindig meg fogják becsülni. A COVID kapcsán Bagosi Tamás elmondta, hogy a cégek eltérő módon reagáltak erre a helyzetre. Nagyon sok cég növelte a takarítás iránti igényt még akkor is, amikor a megrendelők munkavállalóinak egy része otthonról dolgozott. Előfordult olyan helyzet, hogy a megrendelő csökkentette a takarítási óraszámokat, így veszélybe került a foglalkoztatotti állomány, melyet e területre terveztek. Őket át kellett csoportosítani.

A legsúlyosabb helyzet ott volt, ahol teljesen felmondták a szerződést. 21-24 ember munkahelyét érintette a szerződéses állomány csökkenése. A DigBuild Kft-nél is megjelent az oltott-oltatlan konfliktus, melyet kezelni kellett. Az oltatlan dolgozókat olyan külsős területekre tudták „elrejtetni”, ahol nem volt szempont annak megléte, illetve nagyobb létszámra volt szükség. Így - szerencsére - meg tudták tartani az állásukat. Sajnos több embert el kellett küldeni, mert a cégek inkább a saját, szakképzetlen embereikkel látták el a feladatot, akik alapvetően más beosztásban voltak foglalkoztatva.

A vírushelyzet nem generált speciális takarítási igényeket. Elindultak a nyerészkedések. Olyanok végeztek fertőtlenítő takarítást, akiknek semmi tudása nem volt hozzá. Az ózongenerátoros fertőtlenítést is sokan végezték, de ez egy veszélyes gáz, melyhez gázmesteri végzettség szükséges.



*Szőnyegtisztítás folyamatban*



Szárítás és vasalás ipari méretben

Ma egy autókárpit tisztítóban is ajánlják az ózongázás fertőtlenítést, de nincs meg a végzettsége senkinek. Az ózon bármilyen élő organizmusra, növényre és állatra is veszélyes – ennek ellenére az eszköz szabad piaci forgalomban elérhető. A DigBuild Kft. hidegködös felületi porlasztással oldotta meg a fertőtlenítést, de kevés cég igényelte. A vírushelyzet és a háború indokolatlan drágulást hozott az alapanyagokban és vannak ellátási problémák is, de nem jelentősek. Az alapanyagokat inkább Európából szerzik be. Az üzemanyagár-változás komoly hatást generál. „El kell gondolkodni például egy pesti útnál, hogy meg lehet-e tankolni az autót és milyen áron?” – jelezte a vezető.

**Természetesen itt is van fluktuáció. A kiskereskedelem már drágított, de a kötött szerződések miatt év végéig (2022) még nem lehet a szolgáltatási árakon emelni. Így sajnos nem tudják a munkavállalók bérét sem emelni, mert az árrés nem bírja el, a megrendelő nem fizet ki többet.**

Ha a munkát nem vállalja el a cég, akkor piacot fog veszíteni és támogatja a konkurenciát. Bagosi Tamás cégvezető optimista, hiszen egy most kezdő konkurens cégnek is ugyanazt az életpályát kell bejárnia, mint minden más cégnek. Ha növekszik, akkor nő a létszám és előbb-utóbb középvezetőt, egyéb szakirányú alkalmazottat kell foglalkoztatni, aminek elengedhetetlen következménye az, hogy árakat kell növelnie a minőség megtartásához.

A vezető elmondta, hogy a tudatosság itt is fontos. Ha egy szolgáltatást kér egy megrendelő, legyen az vállalkozó, vagy magánszemély, akkor neki is tudnia kell összehasonlítani a szolgáltatás értékét, annak minőségét. Nem mindegy, hogy gépi alaptisztítást végez valaki egy konyhaburkolaton vagy szimplán csavaros moppal mossa fel. Mindkettő „felmosás”, de az eredmény nem ugyanaz! Bagosi Sándor ügyvezető szerint a vállalkozás sikeressége több tényezőnek köszönhető. Elsőként fontos a minőségi munkavégzés és a megrendelői kapcsolattartás. A bizalom kiépítése a megrendelők és a dolgozók felé is elengedhetetlen. Ma a dolgozóknak adnak döntési lehetőséget és folyamatos képzésekkel tartják karban a tudásukat. A cégben a tudásátadásnak nagy jelentősége van, így folyamatos az együttműködésük a képző cégekkel is. A vezető egy vállalkozó legfontosabb tulajdonságnak a korrektséget tartja. E mellett fontosnak látja - a tényleg - minőségi munkavégzést vagy szolgáltatást, ami szakmai tudáson alapszik. Bárki le tud burkolni egy területet, ki tud festeni egy szobát, fel tud, vagy be tud szerelni egy villanykapcsolót, de ettől még nem lesz burkoló, festő vagy villanyszerelő. Mind egy külön szakma, így a takarítás is.

A Kft-ben 2018-ban vezettek be az ERP rendszert és a CRM-et, melyet folyamatosan fejlesztenek. Marketing feladatokra azonban külső szolgáltatót alkalmaznak. A szakmai tartalmat maguk biztosítják, a kreatív munkát közösen végzik a céggel, a technikai-műszaki megvalósításban, optimalizálásban is alvállalkozót bíztak meg. Hiszen mind külön szakma.



## OrosCafe Kft.

**Az OrosCafe Kft. részéről Nánási János nyilatkozott számunkra a film- és videovágás, marketing területéről. A cég Orosháza Város tulajdonában álló tartalomszolgáltató, mely televízióban, nyomtatott sajtóban és az online médiapiacra is megjelenik.**

Az ügyvezető elmondta, hogy a szakember-utánpótlás Békés megyében nagyon szerény. Sokan elvégzik a képzést Szegeden, Budapesten, Székesfehérváron, de nagyon alacsony számban érkeznek vissza vagy maradnak a pályán. Azok a végzett szakemberek, akik az állásokra jelentkeznek szerény alaptudással bírnak és motivációjuk, kreativitásuk sem megfelelő ahhoz, hogy önálló, kreatív, minőségi munkát tudjanak rájuk bízni. A médiapiac megújulása, frissülése szempontjából elengedhetetlen az, hogy minőségi tudással bíró szakemberek megjelenjenek a szakmában.



Nánási János ügyvezető – OrosCafe Kft.



A műsorkészítés háttéré

**A szakember jelezte, hogy a Békés megyei vállalkozások nagyon ad-hoc módon hirdetnek, kevés tudatosság jellemzi a hirdetési tevékenységüket. Hiányzik a termékeik, szolgáltatásaik pozicionálása, a célcsoport meghatározása.**

Sajnos nem fordítanak figyelmet arra sem, hogy a célcsoportot milyen eszközzel tudják hatékonyan elérni. Összességében a nagyobb vállalatok főként a brandépítésre, a tevékenységeik bemutatására fókuszálnak, míg a kisebb vállalkozások a közösségi médiában igyekeznek népszerűsíteni tevékenységüket. A fotózás, film- és videókészítés igénybe vétele a nagyobb családi eseményekhez (jegyes fotózás, esküvő, gyermekáldás, keresztlő) köthető.

A vállalkozások többsége még szemléletben, tudásban nem ért el arra a tudatossági szintre, hogy ezeket az eszközöket erőforrásként használna weboldalán, a közösségi média felületein vagy akár a helyi televíziószolgáltatóknál. A cégek marketing támogatásáról kiadványunk marketing fejezetében olvashatnak bővebben. mellé. Egy Orosháza nagyságú város lakossága jelentős felvevő potenciált jelent ahhoz, hogy bármilyen helyi terméket és szolgáltatást el tudjon tartani, ha az valóban jó minőségű.



## Petőfi Kulturális Közhasznú Nonprofit Kft.

**A Petőfi Kulturális Közhasznú Nonprofit Kft. sajátossága, hogy Orosháza város által fenntartott vállalkozás, mely egyszerre működteti az Alföld Gyöngye Hotelt és a Petőfi Művelődési Központot.**

Lajti Tímea igazgatót kérdeztük arról, hogy miként támogatja a várost a két terület. A tulajdonos célja, hogy a város igényeit figyelembe véve működtessen olyan szolgáltatásokat, mely kulturálisan, gazdaságilag és egyéb területen is segíti a lakosságot. Ez már nem csak közösségépítés vagy kulturális szolgáltatás. Vannak nagy rendezvények, rendezvénytér, szállás is, így egy komplex szolgáltatást tud nyújtani a vállalkozás és segítik a város összes többi szolgáltatását is. A cégvezető kiemeli, hogy a városnak van egy saját rendezvényszervező cége szálláslehetőséggel együtt.

**A művelődési központ megvalósítja a jeles napokhoz kötődő rendezvényeket, helyt ad a civil szervezeteknek és piaci alapú rendezvényeket, koncerteket is szervez.**

A hotel szolgáltatásaival ki tudják elégíteni a pihenni vágyó vendégek igényeit és akár a helyi lakodalmas családi rendezvényeket is ki tudnak szolgálni. E mellé fontos, hogy legyen egy eladható szolgáltatás. Ez jelenleg a fürdő, mely felújításra szorul, a marketinghez nagyon fontos volna, hogy minél szélesebb körű szolgáltatást tudjon nyújtani a város. A vírushelyzet alatt a turizmus, vendéglátás nagyon alacsony szinten mozgott, nagyon sok embert elveszítettek és még mindig nem sikerült visszaépülnie sem megrendelésekben, sem létszámban.



Lajti Tímea igazgató – Petőfi Kulturális Közhasznú Nonprofit Kft.



dr. Papp Anikó Julianna hivatalvezető és Lajti Tímea igazgató

A fiatalok helyben tartásáról Lajti Tímea igazgató aszszony jelezte, hogy a településvezetőknek nagy szerepük van. A jellemük, személyiségük befolyásolja az egész település arculatát. Fontos a közösségteremtés, az összetartás, a lojalitás, a lokálpatriotizmus. Ha a helyi termékeket, szolgáltatásokat vesszük igénybe - a település is onnan rendeli meg a város számára szükséges alapanyagokat - akkor a lakosok sem a multikban fogják megvenni a terméket. Persze ehhez az kell, hogy a vezető települési szinten álljon tetteiben és döntéseiben e mellé. Egy Orosháza nagyságú város lakossága jelentős felvevő potenciált jelent ahhoz, hogy bármilyen helyi terméket és szolgáltatást el tudjon tartani, ha az valóban jó minőségű.

A hosszú távon sikeres fiatalok nem akarnak gyors meggazdagodást és nem akarnak azonnal a csúcson lenni. A mai fiatalok sokszor türelmetlenek és vágyják a társadalmi elismerést. A milliók akkor jönnek, amikor megvan a szakmai tapasztalat és alázat. Elsőként meg kell tanulni egy szakmát, melyhez kell tehetség és alázat. Az iskola nagyon fontos, mert példát mutat és az ott tanultakat lehet, csak évtizedek múltán tudja az ember hasznosítani. Nem szégyen tanulni, mert a megújulás nélkülözhetetlen.

## Szitamax Kft.

A nyomdaipar és a marketing területén dolgozik a Szitamax Kft, melyről Szabó Béla ügyvezetőt kérdeztük. A cég 1992-ben indult, jelenleg 8 fővel dolgozik, éves árbevétele 100 millió forint körüli.

A vállalkozás szintén kényszervállalkozásként egy elbocsátásból indult. Teljes körű céges arculatot terveznek céglogóval, autómaticával, termékcsomagolással, üzletdekorálással, munkaruhákkal és nyomtatott kiadványokkal. A sikerük titkát az új technológiák bevezetésében látja. A növekedéshez már egy teljesen más megrendelői kör, eszközök, gépek kellenének, melyekkel az amortizációt, hitelt, munkabért ki tudnák termelni. Jelenleg nem nagyon hiteleznek egy százmilliós cégnek, mert nagy a rizikófaktor egy innovációs fejlesztésnél. Sajnos minőségi léptékben egy 20-30 milliós eszközfejlesztés még nem nagy lépték.

A tulajdonos e területen a keresztértékesítésben és az összefogásban látja az erőt. A fiatal vállalkozókban sokszor a türelem hiányzik, mert nincs türelmük ahhoz, hogy egy munka beérjen, azonnali eredményeket szeretnének. E mellett a folyamatos tanulás, képzés és az alázat fontosságát tartja a legfontosabbnak. A jó gyakorlataik között említette a konkurencia folyamatos követését.

**Sokan úgy fejlesztenek, hogy nem is ismerik a konkurenciáik eszközkészletét és így nem lesz kihasználva az eszközüik sem.**

A konkurencia jelenlétének, eszközeinek, humán erőforrásának ismerete szükséges ahhoz, hogy lássák a piaci réseket, lehetőségeket.



Dekorációs munkák a Szitamax Kft-nél




A tervezés és eredménye

# Hasznos eszközök a vállalkozói világban

---







*Toborzás, kiválasztás  
Mentorálás, coaching, szervezetfejlesztés  
Oktatás, képzés  
Informatikai jó gyakorlatok: CRM, ERP  
Online marketing eszközök  
Lean menedzsment  
Kiválóságra törekvés  
Tudásmenedzsment*

# HASZNOS ESZKÖZÖK A VÁLLALKOZÓI VILÁGBAN

***A vállalkozások világa 2022-ben gyökeresen megváltozik. Az orosz-ukrán háború hatásaként az energia árának változása minden termelő és szolgáltató vállalkozást átalakít. Szinte minden ágazatot át fog alakítani az energiával történő gazdálkodás is. Ha nem is közvetlenül a tevékenységükben okoz változást, akkor a beszállítók árképzésében biztosan.***

A vállalkozások világa 2022-ben gyökeresen megváltozik. Az orosz-ukrán háború hatásaként az energia árának változása minden termelő és szolgáltató vállalkozást átalakít. Szinte minden ágazatot át fog alakítani az energiával történő gazdálkodás is. Ha nem is közvetlenül a tevékenységükben okoz változást, akkor a beszállítók árképzésében biztosan. A mezőgazdaságban egyes területeken a hosszú és súlyos ideig tartó aszály, a termőterületek csökkenése jelent kihívást. Az élelmiszeriparban a minőségi alapanyagok csökkenése, a csomagolóanyagok változása, a logisztikai rendszerek átalakulása, drágulása meghatározó jelentőségű. A feldolgozó ágazatokban a digitalizáció, automatizáció, robotizáció elterjedése, az input anyagok, a humán erőforrás árának növekedése, a környezetterhelésének csökkentése mind-mind elkerülhetetlen. A világban a változás eddig is folyamatos volt és a sikeres cégek, melyek több évtizede, akár évszázada a piacon vannak, alkalmazkodnak ezekhez a változásokhoz. Az alkalmazkodáshoz elsősorban gondolkodási képességre van szükség és olyan régen használt stratégiához, melyet a korábbi gyakorlat, tapasztalat felhalmozott. Ez a tudás a szervezeti tudás, a szervezeti kultúra. A cégekben folyamatos a fluktuáció, de a tudás emberről emberre, közösségről közösségre átadásra kerül az emberek tudása, kulturális minősége által. Különböző forrásból a pénz, az alapanyag, a gépek elérhetők különböző forrásból. A legnagyobb kincs az emberi tudás, a kreativitás és a gondolkodás képessége. Akkor tud egy szervezet anyagi erőforrást felhalmozni, ha van szellemi tőkéje a termeléshez, szolgáltatáshoz és vannak olyan személyek, akik ezt egy cél érdekében összerendezzék, összehangolják. Régen, a Rockefellerek, Rothschildek, Széchényik ilyen emberek voltak. Ma is vannak ilyen emberek, de talán más értékek mentén szervezik tevékenységüket. Egy szervezetben a minőségi szakemberek kiválasztása kulcsfontosságú. A vezető akkor tud a leghatékonyabb lenni, ha képes az egyes pozíciókra olyan szakembereket találni, akik az adott területen sokkal jobbak, mint saját maga.

A másik fontos erény, ha e kiválóságokat egy cél érdekében együttműködésre tudja biztatni és képes olyan kommunikációt alkalmazni, hogy szinergiában, közös munkában az adott cél érdekében fejtse ki tudásukat. Talán a vállalkozói világban két meghatározó területet látunk. Az egyik a célok, célrendszerek meghatározásának képessége, a másik a célokat elérő szakemberek motivációjának megteremtése. Ha e kettő megvan, utána már „csak” egy feladat marad: mindenki számára meg kell adni az erőforrásokat és eszközöket ahhoz, hogy ideálisan tudjon az adott munkaterületen dolgozni.

Sajnos ma már nem elég professzionális módon ismeri egy-egy szakmát, előállítani egy-egy terméket vagy minőségi szolgáltatást nyújtani. A vállalkozói létnek az a sajátossága, hogy nem feltétlenül az marad „életben” a cégek közül, melynek vezetője az adott szakmában a legjobb. Még csak nem is az, aki a legtöbb tőkével vagy legszélesebb kapcsolatrendszerrel rendelkezik. A tudás, a kapcsolat, a tőke fontos, de van, ami még ennél is fontosabb. Kitartás, alkalmazkodás, odafigyelés, a piac igényeihez való alkalmazkodás, pénzügyi tudatosság, emberség, megbízhatóság. E tulajdonságokat emelték ki cégvezető interjúanyaink, melyek sikeressé teszik a vállalkozásokat. A fentiek mellett egyetértettek abban, hogy ha sikeresen folytatnak egy-egy tevékenységet, akkor a beérkező pénzeket hosszú ideig vissza kell forgatni a vállalkozás működésébe, alapanyagba, gépbe, épületbe, eszközökbe, termelésbe és nem saját magukra, utazásokra, drága autókra kell költeniük. A legfontosabb a folyamatos pénzáramlás, a cashflow megteremtése. Ők mindig költöttek a saját képzésükre és a legfontosabbnak a munkatársak bérét, motivációjának fenntartását tartották. E nélkül, egyedül, anyagi és humán erőforrás nélkül egyetlen vállalkozás sem tud működni, növekedni.



## Toborzás, kiválasztás

**Ma Európában szinte mindenhol munkaerőhiány van. Ukrajnából jelenleg a háború miatt, míg Romániából, Szerbiából, Magyarországról a megélhetés miatt vándorolnak Nyugat-Európa irányába a munkaképes korú és mobilitással bíró munkavállalók.**

Magyarországon nagy hiány van a szakmunkásokból és a képezhető segédmunkásokból is, hiszen a koronavírus-válság előtt nagy létszámban hagyták el az országot ezek a szakemberek. A boltbezárások, az üzemeállások miatt jelentős számban ideiglenesen vagy véglegesen visszaköltöztek, hiszen a megélhetésüket nem tudták miből fedezni. Megtakarításuk külföldi életszínvonalon többnyire csak egy-két hónapra lett volna elég. Mivel az építőiparban az állami és magánmegrendelések felpörgették a piacot mind a gyártóipari, mind a kivitelezői kapacitás megerősödött és már Magyarországon is jelentős bérelemelésre kényszerültek a cégek, ha meg szeretnék volna tartani a szakembereiket. E mellett a háború hatására az osztrák, német, brit cégek kapacitásai is csökkentek. 2022 februárjától az év végére az alapanyag-áremelkedésektől eljutott a világgazdaság oda, hogy a késztermékek árai is jelentős mértékben emelkedtek. E folyamatot generálta az energiaköltségek drasztikus növelése és a lakossági oldalról a fogyasztás csökkenése is. Ma Magyarországon a teljes foglalkoztatottság és a munkaerőhiány mellett előbb-utóbb munkaerő-többlet fog jelentkezni. Főként az ország keleti régióiból nagyon hiányoznak a szakemberek szinte az összes ágazatból: mezőgazdaság, gépgyártás, könyvnyűipar, építőipar, kereskedelem, feldolgozó-ipar, stb.

A digitalizáció és a telekommunikációs eszközök fejlődésével egyre inkább megváltoztak a toborzási stratégiák is. A korábban nyomtatott sajtóban, helyi újságban, reklámújságokban hirdetett állásajánlatok átkerültek az online világba. Ma már a hirdetések jelentős számban láthatók a legjelentősebb közösségi oldalakon, melyet többen böngésznek, mint a hétvégi reklámújságokat. E mellett a célzások is hatékonyabbak lehetnek, hiszen megfelelő beállításokkal csak azoknál az ügyfeleknél jelenik meg a hirdetés, akik az adott pozícióra a leginkább megfelelnek, érdeklődési körük illeszkedik a hirdetéshez. Ilyen portálokhoz tartozik a LinkedIn is, mely egy szakmai közösségi platform, ahol – főként angol nyelven – megjelenik egy-egy szakmai csoporthoz tartozó közösségben a profilunk. Itt tudunk szakmai kapcsolatokat építeni, állást keresni vagy egy-egy szakmai képzést találni magunknak. Hátránya elsőként az, hogy főként az értelmiség, a diplomások regisztrálnak a felületre másrészt jelentős számban angol nyelven töltik ki a profiljukat. Így e kisebb számban használt magyar nyelven kevés munkáltató tud toborozni vagy megszólítani leendő munkavállalókat.

A nagyobb cégek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a dolgozóik ismeretségi körében megjelenő toborzásra. Így egy leinformálható személy érkezik az állásra, a munkavállaló felelősséget vállal érte és nem utolsó sorban még jutalékot is kaphat egy-egy sikeres toborzás után. Az ilyen dolgozókat könnyebb betanítani, egyszerűbb a közösségépítés és a motiváció fenntartása.

A direkt hirdetések mellett egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a cégek az ismertségük erősítésére. Az ismertség sok esetben segíti a bizalmat és a munkavállalók is szívesebben kapcsolódnak hozzájuk. Ilyen társadalmi szerepvállalás része egy-egy civil kezdeményezés támogatása, hátránnyal élők felkarolása, egészségmegőrző, környezetvédő tevékenységek támogatása vagy egyszerűen jótékonyági gyűjtések egy-egy cél érdekében.

A toborzási felületek változásán túl a kiválasztásban is új eszközök jelentek meg. Hagyományossá váltak az idő- és költségkímélés és a vírushelyzet miatt is a videóhívásban megjelenő interjúk, a telefonos előszűrések és a digitális eszközök segítségével megvalósuló kiválasztást segítő szoftverek alkalmazása.

**Ma már felgyorsultak a kiválasztási folyamatok és a korábban hetekig tartó többkörös procedúra, interjúk és castingok helyett egy-egy gyors szűrés, kompetenciatérkép elkészülte után, egy-két interjú után egy hét alatt alkalmazottá válhat még egy középvezető is a cégnél.**

A fenti folyamatok és változások miatt a munkavállalóknak, álláskeresőknek komolyan fel kell készülniük a munkáltatók kínálta állásokból. Egyrészt személyre szabott önéletrajzukban, az adott állásra megfelelő kompetenciáikat célszerű kiemelni. Másrészt meg kell ismerni azokat a felületeket, melyeken a cégek hirdetnek, el kell sajátítani az online térben történő illő kapcsolatteremtési módokat. Vélhetően a közösségi médiában alkalmazott emoji-kkal nem fognak tudni célt elérni a leendő munkáltatóknál. Harmadsorban pedig készségi szinten ismerniük kell azokat a szoftvereket (Meet, Teams, Skype, Zoom, stb.), melyek alkalmasak egy-egy interjú lefolytatására. Célszerű, ha nem a technikai problémákkal kell foglalkozniuk akkor, amikor egy cégvezető vagy HR-igazgató időt szán a meghallgatásukra.

Az alkalmazotti kompetenciákban a vezetők kiemelték az alkalmazkodás képességét. Olyan mértékben változnak egy-egy vállalkozásban a termeléshez szükséges eszközök, gépek, technológiák, szolgáltatások, hogy az alkalmazkodás létfontosságúvá vált. Ha egy munkavállaló nem tud vagy nem képes alkalmazkodni és újra és újra tanulni, együttműködni, akkor bármilyen nagy tudással rendelkezett is belépése idején, az elavulttá válik. Az elavult tudást ideig-óráig megtűrjük a cégek, de előbb-utóbb nem lesz rá szükség. Ha valamit alkalmazottként tehetünk az két dolog. Egyrészt mindig figyeljük azt, hogy mindig az értékkeremtő folyamatok részesévé váljunk, másrészt kérdezzük meg, hogy miként tudunk hatékonyabbak lenni, kevesebb erőforrással nagyobb értéket teremteni. Egy munkáltató sem (vagy nagyon kevés) válik meg azoktól az alkalmazottaktól, akik működtetik a szervezetet és segítenek abban, hogy pénzt tegyenek a cég zsebébe.

## Mentorálás, coaching, szervezetfejlesztés

**E segítő tevékenységek közös sajátossága, hogy legálább két csoport motivációja szükséges ahhoz, hogy hasznosak és sikeresek legyenek e programok. Elsőként a vállalkozó, cégvezető elköteleződése a változás mellett. Ha ez megvalósul, akkor lehetséges, hogy a szakember hatékonyan tudjon dolgozni. A második csoport pedig maguk a dolgozók. A dolgozók segítségével támogatja a vezető bevonódása, de ha a vezetők nem elkötelezettek a változás mellett, akkor a dolgozókkal való munka nem, vagy csak részben lehet sikeres.**

A szakember kiválasztása is kulcsfontosságú a siker felé vezető úton. Az árajánlatok és referenciák átvizsgálása után nagyon fontos a személyes találkozás. A személyes szimpátia, a gesztusok, a személyes kapcsolat meghatározó minden fejlesztő programban. Egy nagyobb szervezetben hatékony még és a szakértő jó gyakorlatként említette, ha a szakértő meghallgatása és kiválasztása a vezetőtársakkal közösen valósul meg. A következő lépés, hogy tudnia kell a vezetőnek, hogy mi-ben szeretne a cég fejlődni, vagy a vezető(k)nek mi-ben van elakadása, feladata.

Nemes Zsuzsanna coach tapasztalata szerint a személyre szabott programoknak van sikere. Először fontos a szervezet megismerése, mely a cégvezetőkkel folytatott beszélgetésekkel, a kollégákkal való interjúkkal érhető el. Megvalósul egy diagnózis a módszereken keresztül, arra célszerű felépíteni egy teamcoachingot, egyéni coachingot. A megismerés után pedig létre kell hozni olyan programokat, melyek tartalmazzanak coachingot, mentorálást és ha szükséges, akkor szervezetfejlesztő folyamatokat, eszközöket is. Szakmai munkáját segíti a bankos tapasztalata, melyet vezetőképzéssel és a coach képzés különböző területeivel egészített ki.

A coach jelentése segítő, edző a szó szoros értelmében. Ő segíti a személy előrehaladását egy folyamatban. A coachee az a személy, aki igénybe veszi a coach segítségét. A coaching maga a segítő folyamat. A coaching folyamatban a segítő kérdésekkel segíti a dolgozó, vezető fejlődését, de a fejlődést maga a személy végzi el. A coachingot legtöbbször vezetőfejlesztésre használják, munkavállalói szinten ritkán valósul meg. Teljesítmény-, hatékonyságnövelő eszköz, mely nagyon jól tudja a rugalmasságot fejleszteni. Egy-egy elakadásban adhat segítséget. A mai változó környezetben segít, hogy a változást miként tudja egy vezető minél rugalmasabban kezelni. A coaching erre egy fantasztikus eszköz. E mellett segít abban, hogy egy-egy konfliktust, nehézséget, változást hogyan kezeljen egy vezető. Támogatást kap a vezető a saját maga megismerésében, a munkatársai megismerésében, kezelésében. A szakértő elmondta, hogy hasznos megismerni, megszeretni egy vezetőnek saját magát és a vezetői szerepét. A coach új nézőpontot tud bevinni egy-egy elakadás kapcsán.



Nemes Zsuzsanna MBA közgazdász, coach

**A cégek sokszor nehezen tudják elmondani azt, hogy mi a valódi probléma és akkor fogadnak egy coachot, beleteszik a fejlesztési tervbe.**

Magyarországon egy sajátos gondolkodás, hogy csak akkor gondolnak segítségre, ha valami probléma vagy elakadás van. A valóság az, hogy a coach edzőt jelent és a bajnokoknak, sikereseknek vannak edzőik. A coach azokat tudja támogatni, fejleszteni, segíteni, akik maguk is sikeresek akarnak lenni vagy már sikeresek. A coach segít azoknak, akiknek személyében vannak elakadások, a mentor szakmailag is segít.

A coaching folyamat a jelenben és a „most”-ban zajlik. A mostani helyzettel, szituációkkal foglalkozik. A coaching partner hozzá a szituációt, a coach azzal a problémával foglalkozik. Csoportos coaching, amikor összeáll egy csoport és nincs közöttük kapcsolat. Team coaching, amikor a csoport tagjai között van kapcsolat, például egy cégnél a közösség egy problémán dolgozik. Természetesen van még egyéni coaching is. Eszközöket tekintve a legfontosabb a kérdezéstechnika és a coach személye. Amit érzel a résztvevő, hogy kérdéseket kap, új nézőpontokat kap. Ez elindítja a gondolkodását egy másik irányba, feloldja a blokkolt területet, feltör az energia és jönnek elő az újfajta megoldások. A coach segít, támogat és végigvezet az úton. A coach apró részletekre is rákérdez, így több dolgot észrevesz a személy. Egyfajta külső tükör és a saját erőforrások sokkal inkább megjelenhetnek. Ha benne vagyunk egy szituációban, akkor sokszor nem látjuk a fától az erdőt. A coach feladatokat ad, elgondolkodtatást, a résztvevő kívülről önmagára tud tekinteni egy-egy alkalom után. Az eszköztárban van SWOT-analízis, különféle modellek, esettanulmányok. A coachnak több az eszköztára, mint az adott mentornak. A mentornak sokkal több az adott szakmához a tapasztalata, tudása.

A mentoringnál a segítő behozza azt a szakmai tapasztalatot, melyet a munkája során szerzett. Így a mentori folyamatnál elengedhetetlen, hogy a mentor azon a területen legyen jártas szakértő, melyben segíteni kíván. A mentorálási folyamat is működhet csoportosan. Ilyenkor a bevont csoport tagjaival nagyon hasznos interjúkat folytatni, válogatni őket annak érdekében, hogy azonos „szinten” legyenek és megvalósuljon egy szimpátia. Itt is megvalósul egy program és minden héten más témával foglalkoznak eltérő eszközökkel.

A mentorálásnál már alkalmazotti mentorálásról is beszélünk. Az a jó, ha van egy cégnél egy belső mentorrendszer. Az túlságosan drága, hogy külső mentorról az alkalmazottat mentorálja a vezető. Érdemes a rendszert egy szakértővel a folyamatokat kialakítani. A mentor szerepét célszerű kimunkálni, megtanítani azért, hogy mind a mentor, mind a mentorált ismerje a feladatait. Így hatékonyabbá válik a közös munka. A mentorálás hosszabb folyamat, mint a coaching és érdemes a coachinggal az elakadásokat megtámogatni a mentor felé. A fiatal vezetőket lehet különböző ágazatban mentorálni. A vezetői mentorálásban természetes, hogy a mentornak rendelkeznie kell vezetői tapasztalattal, hogy ismerje a vezetésben rejlő problémákat, elakadásokat, folyamatokat. Egy fiatal vállalkozó/vállalkozás esetében, néhány fő vállalkozás esetében is hasznos egy segítő.

**Egy kezdő vállalkozó azért indul el abban a szakmában, mert ott jónak érzi magát. Ha valaki négy-öt emberrel vállalkozást indít, akkor számára nagyobb kihívás az emberekkel történő foglalkozás.**

Általában ő a szakma mellé nem tudja a vezetői kompetenciáit alkalmazni. Később, amikor nagyobb a cég, akkor már funkcionálisan jobban elválnak a területek. Egy fiatal vállalkozónál általában több olyan terület van, amit nem tud, mint amit igen. Az emberekkel való bánásmód, a kommunikáció, a folyamatok, a pénzügyek, az ötletek, a vállalatirányítási rendszer, a marketing, az applikációk, stb. Sokszor már az is segít, ha a folyamatokat letisztázzuk a vállalkozóval. Ilyen esetekben egy csoportos beszélgetést nagyon megér a fejlődés.

A szervezetfejlesztésben két irányt tapasztal a szakértő. Az egyik irány, amikor a vezető azt mondja, hogy fejlődni kell és úgy tudunk előrébb haladni. Az ilyen vezető igénybe veszi a szakembert azért, mert mindig hallhat újabbat, de nem ő megy és keres. A másik irány az, amikor bajt éreznek a vezetők. Lehet, hogy vezetőváltás volt és egy váltás után keresik a megoldást, a sikeresebb utat. A szervezetfejlesztést általában nagyobb szervezetnél veszik igénybe a cégek, de nem feltétlenül cég-nagyságtól, hanem inkább tevékenységtől függ. Ha egy gyártással foglalkozik egy cég és inkább betanított vagy szakmunka jellemzi a tevékenységet, akkor nem feltétlenül szükséges. A szervezetfejlesztési tevékenység olyan cégeknél hatékony, ahol több egymásra épülő folyamat van, komplex együttműködés szükséges.

Amikor a szakember munkához lát a szervezetfejlesztés során, akkor mindig valamilyen elemzéssel, feltárással, diagnózissal kezdi meg a munkát. A diagnózis sok elemből állhat. Lehet egyéni, csoportos interjú, kérdőív munka. 30-40 fős közösségnél már kérdőívvel érdemes az interjúk mellett dolgozni. Diagnózis a hálózatelemzés, kompetencia-felmérések, viselkedéselemzések. A diagnózist követően közös elemzésekkel a vezetőkkel együtt alakítja ki a szakember a programot és megnézi, hogy mit célszerű fejleszteni, hol vannak elakadások. Különböző területek lehetnek ebben: folyamatok, feladatok tisztázása, munkakörök, kompenzáció, delegálás, átfedések, kommunikáció. Ezekkel lehet workshopokon dolgozni. Az a jó, ha a módszer a szervezetre van szabva.

A szervezetfejlesztés nyomán a cég rugalmasabbá válik, és jobban alkalmazkodik a környezeti feltételek változásához, a vezető is sokkal inkább tud alkalmazkodni a belső-külső környezethez. A problémák megoldásában, vezetőik fejlődésében segít, ezen keresztül pedig a cég és a folyamatok megismerése hozza azt, hogy jobban kezeli a konfliktushelyzeteket is. Nagyon sok eredményt hozhat egy munkavállalói elégedettség-felmérés, mely megmutathatja, hogy a munkavállaló nem adja le a feladatokat, nincs delegálás. Láthatóvá válhat például, hogy egy értékesítő elmegy és egy vezető túlterhelt. Sokszor ezek a diagnózisok azért jók, mert bemutatják, hogy amit sejtünk, a mögött van-e valódi probléma.



Nemes Zsuzsanna interjú közben

Sok esetben szervezetfejlesztésnek mondják azt is, ha tréningeket adnak a kollégáknak, mert fejlesztjük a kollégákat. Ha a vezető azt látja, hogy nem jól kommunikálnak a kollégák, akkor megrendelnek egy kommunikációs tréninget. Ennél azonban sokkal tágabb egy szervezetfejlesztési folyamat. Volt egy időszak, amikor nagyon sokan elmentek - biztosítósok, üzletkötők, fundamentások - coachnak és lejáratták a szakmát. Meg kell nézni, hogy milyen szakember az, akivel együttműködik a cég és akitől szolgáltatást vásárol. Mindhárom terület (coaching, mentorálás, szervezetfejlesztés) közös alapja az együttműködés. Együtt kell működni a vezetőkkel, kollégákkal, beszállítókkal, konkurensokkal, hivatalokkal, segítő személyekkel. Szorosan illeszkedik a tréning, ami valójában egy tömény tanítás, melyet hasznos megtámogatni egyéni szinten coachinggal. Nem szabad azonnali csodákat várni egyik eszköztől sem, mert minden egy tanulási folyamat és ehhez idő kell. Idő a vezetőknek, idő az alkalmazottnak. A folyamatos, három napos intenzív program sokszor nem annyira hasznos, mint egy program, melyen van személyes tréning és utána nyomkövetés, konzultáció, online mentorálás, stb.

Összefoglalva a vezetői tudatosság része, hogy ismerie kell a vezetőknek a saját képességeit és amennyiben támogatásra van szüksége, úgy segítséget kell kérnie szakembertől. Ha ez nem valósul meg, akkor sérülhet a szervezet, de az biztos, hogy nem fogja nyújtani azt a teljesítményt, amire lehetősége lenne. Mind vezetői, mind alkalmazotti, mind szervezeti szinten mindig van lehetőség fejlődésre és hasznos, ha egy olyan szakember támogatását igénybe vesszük, aki már esetenként több száz hasonló szervezetet látott.



## Oktatás, képzés

**A vállalkozói világban a fejlődés létfontosságú. A szervezeti fejlődés alapja is az, hogy az egyén mindig magasabb tudással bírjon szakmai és vállalkozói kompetenciák tekintetében egyaránt. A tudás nem feltétlenül tárgyi tudást jelent, hanem a vállalkozó életében inkább alkalmazott tudást. Ha egy cégvezető nem ismeri az iparágának a nemzetközi trendjeit, új módszereit, a leghatékonyabb adózási vagy logisztikai folyamatokat, akkor egy szakértő segítségével a legfontosabb információkhoz hozzájuthat.**

A vállalkozások születése többnyire három módon történik. Első esetben az iskolapadból egy alkalmazotti munkája lesz valakinek, de elégedetlen azzal. Ha felhalmozott megfelelő mennyiségű tudást és tőkét, akkor a saját maga ura szeretne lenni és magasabb jövedelemmel gazdálkodni, mint korábban. Második esetben elbocsátják a munkahelyéről vagy megszűnik a vállalkozás és lehetősége van a kapcsolati tőke és tudás birtokában átmenteni azt a saját vállalkozásába. A harmadik lehetőség, hogy egy családi vállalkozást kell folytatnia és a meglévő szakmai tudást, tőkét és tapasztalatot kell továbbvinnie magasabb szintre. Természetesen az élet ennél bonyolultabb és több módja van az indulásnak, de az közös, hogy szükséges egy vállalkozói szellem, egy motiváció és egy alap szakmai tudás, mellyel elindulnak a kezdő vállalkozók. A szakmai ismereteket el tudják sajátítani iskolarendszerű képzésekben és iskolán kívüli felnőttképzésekben is. Ami viszont sokkal nehezebb, az a hozzáállás, az attitűd. Sok esetben az alkalmazottakat és a vállalkozókat a motiváció, a hozzáállás és a kockázattal való szembejárás képesség különbözteti meg. Nézzük meg, hogy mi az a három alapvető készség, melyre szükség van egy vállalkozáshoz:

### 1. Szakmai készségek és ismeretek

Alapját jelentik az adott üzletágnak. Jelentheti ez akár a kétkézi szakmunkát és a bonyolult felsőoktatást is igénylő magasabb gondolkodási képességet igénylő tevékenységeket. A vállalkozás szempontjából a piac előbb-utóbb be fogja árazni azt a tudást, mellyel a vállalkozó rendelkezik. Hiába képes nagyon komoly programozói tevékenységet vagy minőségi szakmunkát végezni, ha nem jó a kapcsolatteremtő képessége és nem tudja eladni a tudását. Stabil és reális önismeretre van szükség annak érdekében, hogy magunk köré tudjuk gyűjteni azokat az embereket, akik képesek kiegészíteni a gyengeségeinket.

### 2. Vezetési készségek

Melyek képesek működtetni a vállalkozást. Ilyen készségekhez tartozik a marketing, értékesítés, számvitel, stb. Minden területen annyi információval kell rendelkezzen legalább, mely alapján a szakemberek nem tudják megvezetni. Természetesen hasznos, ha egy-egy területen komolyabb ismerete, jártassága van, de például egy könyvelő vagy jogász kérdéseire választ kell tudnia adni.

### 3. Vállalkozási készségek

Készségek nélkül nem lesz meg a tevékenységek közötti kohézió, a feladatok nem lesznek összehangolva, a határidők betartva és működésképtelenné válik a folyamat. Az igazi vállalkozó legfontosabb sajátossága, hogy átlátja a saját maga által létrehozott rendszert és képes bevonni alkalmazotti vagy vállalkozói jogviszonyba olyan személyeket, szolgáltatásokat, melyekre szüksége van a sikerességhez.

A vállalkozói kompetenciák segítik a túlélést és a sikeres működést. Hat olyan területet vizsgáltak a kutatók, melyek nélkülözhetetlenek egy vállalkozói működés során. Elsőként az elkötelezettség és eltökéltség, mely meghatározó az újrakezdéshez és a negatív folyamatok elviseléséhez. Második a ragaszkodás a sikerhez. A vállalkozók alapvetően sikerorientáltak és vágyanak arra, hogy jobbak legyenek másoknál. Többségük szereti a vállalkozását és örömmel éli meg a folyamatot. A sikeres vállalkozók bírják a kockázatot, tolerálják a bizonytalanságot és jelentős mértékű kockázattal való szembejárás elviselését a vele járó stresszel. A negyedik terület a kreativitás és az alkalmazkodási képesség. Ők folyamatosan cselekednek, újraterveznek és átalakítják a vállalkozást a környezeti vagy belső feltételek változása esetén. A vállalkozók kiválóságra törekednek saját magukkal és a vállalkozásukkal szemben is – ez segíti, hogy jobbak legyenek, mint a konkurencia és fejlődjenek a versenyben. Az utolsó a vezetés képessége és az, hogy tudjanak csapatban dolgozni. Egy vállalkozó egyedül kudarcsra van ítélve, hiszen saját maga nem tud mindent megcsinálni. A dolgozókkal, alvállalkozókkal, beszállítókkal, fogyasztókkal való együttműködés létfeltétel.

**„Aki sajnálja a pénzt a tudás megszerzésére, az nem számol a tudatlanság költségeivel.” - Tonk Emil**

Az oktatás és képzés a fenti területek mindegyikén elkerülhetetlen. Az alkalmazottak számára is folyamatos képzéseket szükséges biztosítani a fejlődéshez, de vezetői szinten is példát kell mutatni ehhez. A szakmai tudás fejlesztésén túl a kommunikáció, a szervezeti kultúra, a csapatszellem fejlesztése is változást tud hozni egy cég életében. A vezetői hozzáállás a képzésekhez példamutatás a többi dolgozó felé is. A képzéseket megélhetik az alkalmazottak kényszerként és jutalmazásként, büntetésként és javadalmazásként. Ha a kollégákkal folyamatosan tartja a vezető a kapcsolatot, beszélget velük, akkor pontosan tudja, hogy kit, milyen képzés motivál. A kettős karrier lehetőségét biztosítani kell mindenkinek, aki élni akar ezzel. Ez azt jelenti, hogy a családba és a munkahelyen is karriert lehet betölteni, ennek összehangolása az alkalmazott feladata, azonban a vezető sokat tehet ennek segítéséért. A munka- és magánélet összehangolása alapvetően időgazdálkodás kérdése, de a karrierút támogatásában a képzések által sokat tehet a cégvezetés. E képzések lehetnek szakmai jellegű képzések, továbbképzések vagy akár a felsőoktatás támogatása is. Egy-egy munkahelyen lévő kollégát támogathat nyelvtanulással, tanulmányutakkal, de akár egy coach bevonásával vagy mentorral is a vezetés. A lényeg, hogy mind a munkavállaló, mind a munkáltató ismerje a cég céljait és azt, hogy az alkalmazott milyen eszközzel tudja ezt támogatni. Ha ez megvalósul, akkor a tudatosan tervezett belső és külső képzések, csapatépítő tréningek, képzést támogató ráfordítások megtérülő beruházást fognak jelenteni.

## Informatikai jó gyakorlatok: CRM, ERP

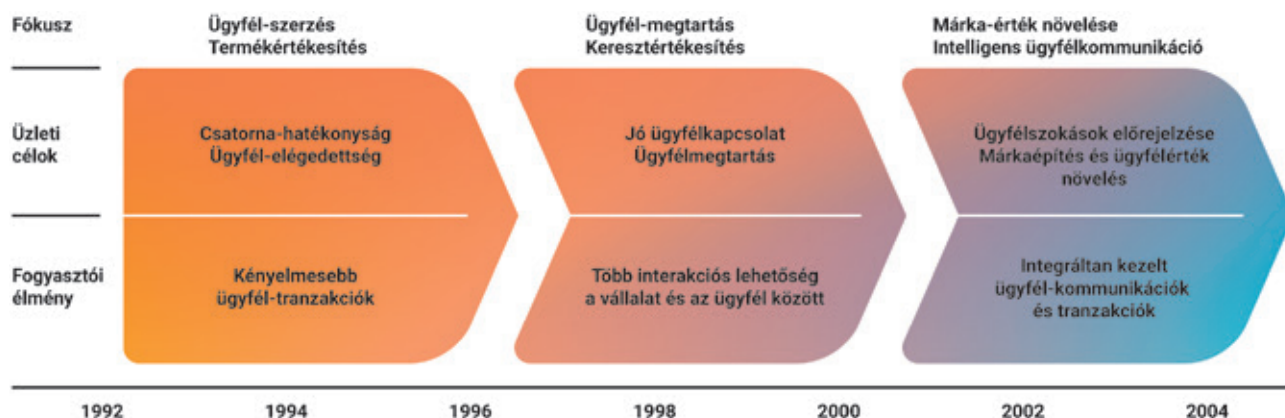
Manapság egyetlen vállalkozás sem kerülheti ki az informatikát. Akár az informatikai eszközök, akár a szoftverek ismerete szükséges ahhoz, hogy működni tudjon. Elsőként talán az alapvető ügyintézési módokhoz szükséges. Nem kerülhető meg az ügyfélkapu létrehozása, hiszen az önkormányzatokhoz, adóhivatalhoz és egyéb rendszerekhez való kapcsolattartás alapja, hogy az ügyfélkapun bejelentkezve azonosítható legyen akár a magánszemély, akár a vállalkozás megbízottja.

Ha továbblépünk, akkor a vállalkozások működésében a kapcsolattartás a következő alapvető tényező. A munkavállalókkal, beszállító partnerekkel, fogyasztókkal történő kapcsolattartás alapja az elektronikus levelezés, a honlap, a közösségi média felületek működtetése. Természetes, hogy ezek kialakítása ma már elkerülhetetlen. A honlapon és a közösségi média (Facebook, Instagram, Tiktok, Youtube, stb.) felületein történő jelenlét mellett természetesen a szolgáltató és kereskedő cégek az online webshopokat is használják. A brandépítéshez megkerülhetetlen a közösségi média reklámkampányainak elindítása, melyhez szintén Google, Youtube, stb. fiókokat kell létrehozni. E felületek működtetése, karbantartása, üzemeltetése, már egy külön szakma, melyhez célszerű megfelelő szakembereket felkérni, akik a cég arculatára szabva és céljainak megfelelően kialakítják e platformokat.

A hirdetések ma már többnyire az online térben hatásosak és hatékonyak. Még akkor is célszerű ott megjeleneni, ha a hirdetési zaj egy-egy szektorban igen magas és a célcsoporthoz való eljutásért, egy-egy klikkelésért vagy megjelenésért egyre növekszik a költség. A nemzetközi piacokon való megjelenés, a fizetőképesebb vásárlók elérése igen magas árba kerül, de nem véletlenül árazza be értéküket ilyen módon az algoritmus. A nemzetközi piacra való megfelelő online reklámkampánnyal sokkal hatékonyabbak lehetünk, mint a hazai piacon. A célunk elsősorban nem az online reklámok népszerűsítése, hanem a figyelem felkeltése e területre. A CRM (Customer Relationship Management) rendszerek lefordítva ügyfélkapcsolat-kezelő felületek. A mozaikszó akkor terjedt el, amikor a tömegreklám helyére a személyre szabott ügyfélkezelés került. E rendszerek mindig folyamatokban gondolkodnak az ügyfélszerzéstől kezdve annak megismerésén és kategorizálásán át a folyamatos kommunikációig és vásárlóvá tételéig (ha lehetséges).

**„A CRM egy olyan összvállalati ügyfélközpontú stratégia, mely a vállalati folyamatokat az ügyféligenyek minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy minden ügyféladatot tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélfolyamatok automatizálása és az ügyféladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.” (Heidrich Balázs, 2022.)**

A kapcsolati tőke minden cég életében a legfontosabb. Ha egy-egy e-mailre, üzenetre nem válaszol egy cég (legyen akár beszállító, akár fogyasztó), az komoly bizalomvesztést jelent. Egy ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer sokkal többre használható, mint csupán a vevők és beszállítók nyilvántartására. A rendszer alapja a személyre szóló tájékoztatás, a releváns üzenet. A célok megegyeznek egy direkt marketing szoftver céljával, így a rendszer használható direkt, csoportos üzenetek kiküldésére, az ajánlatkérések és válaszok közötti idő csökkentésére, az információk megosztására, pénzügyi folyamatok felgyorsítására, projektek követésére vagy toborzási folyamatokra is. Talán a legfontosabb, hogy könnyen kereshetők az adatok az egyes szűrők, kommunikációs szálak segítségével, archiválhatók az adatok és könnyű összekapcsolni más szoftverekkel. A beszállítók megversenyeztetése, a marketing szempontból fontos célcsoportok elérése, a kommunikációs csatornák kiválasztása (SMS, e-mail, telefon) szintén elérhető egy jó CRM rendszer cégre szabásával. Gondoljunk bele, hogy nem névtelen e-mailt kapunk olyan ajánlattal, mely általánosan mindenkit megszólít, hanem név szerint és olyan területről, melyre már többször rákerestünk. Esetleg állásajánlatban olyan célzott területtel keresnek meg, mely az adott szakterületünkben releváns és akár a fizetési igényünkre és végzettségünkre van szabva.



Forrás: Consero Stratégiai és Vezetési Tanácsadó Kft.

### A CRM rendszer legfontosabb céljai:

- ügyfelek megtartása, ügyfél-lemorzsolódás csökkentése
- új ügyfelek felkutatása, megszerzése
- ügyféllojalítás növelése
- értékesítés növelése, keresztértékesítés
- nagyobb nyereségű termékek értékesítése ugyanazon célcsoportnak

(Mester Csaba, 2007)

A rendszer kialakítása mindig az adott cégre történik, hiszen speciális igények, folyamatok jelenhetnek meg, melyeket integrálni kell a szoftverben. A CRM rendszerek legfontosabb alapeleme az adat, melynél a legfontosabb, hogy megfelelő minőségű adatbázisokat hozunk létre és azokat folyamatosan tartjuk is karban. A kialakítás után a programmal dolgozók képzéséről se felejtkezünk meg, hiszen a használata akkor lesz sikeres, ha rutinszerűen, naponta e rendszeren dolgozunk és így átláthatóvá válnak a levelezéseink, az ügyfelek visszajelzései, megrendelése, számlázásai és így tudjuk majd az esetleges toborzás vagy marketing kampány során a megfelelő célcsoportot elérni.

**A CRM rendszerek megfelelő minőségű működtetéséhez a képzett humánerőforrás és az ehhez kapcsolódó teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer is szükséges. Minden rendszer leggyengébb láncszeme az ember. A rendszert használó személyek képzése, hozzáférése, hozzáértése, motivációja és kreativitása szükségszerűen növeli a hatékonyságot.**

A 21. században a cégek személyre szabott információkkal igyekeznek megkülönböztetni magukat másoktól, a versenytársaktól, így nem egy sztenderd hirdetést tesznek közzé, vagy e-mailt küldenek, hanem célcsoportonként eltérő információkat közölnek. Ha pedig már vásárolt az adott fogyasztó, akkor automatizálhatók az újabb megkeresések. A CRM rendszerek fejlődésére pozitív hatást gyakorolt az IT fejlődése és az ügyfelekről hatalmas mennyiségű adatot tudnak gyűjteni a cégek. Ezek rendszerezése elkerülhetetlen. Itt megjelennek vásárlási szokások, demográfiai adatok, célcsoportok, viselkedésminták. Rögzíteni lehet, ha valaki rendelt egy terméket és nem vette át – számára a rendszer nem enged például felvenni egy rendelést vagy csak online fizetés után engedi megrendelni az adott terméket a webshopban. Az egyes viselkedési minták elkülöníthetők és az adatbázisok mentén egyéni ügyfélélmény érhető el.

A CRM rendszerek a gyakorlatban képesek a partnerekkel kapcsolatos információk célzott kezelésére (megrendelések, e-mailek, számlázások, ki- és beszállítások, stb.) valamint a pénzügyi és akár raktárkészletek, marketing kampányok kezelésére is más, egyéb szoftverekkel összeköttetésben. A legfontosabb, hogy ezeket a rendszereket helyi hálózattól és szerverektől függetlenül bármilyen mobil eszközről el tudjuk érni, az adatbázisok letölthetők, telepíthetők.

A CRM rendszereken túlmutatnak a vállalatirányítási információs rendszerek (corporate governance). E rendszerek képesek a vállalat teljes működéséről információt nyújtani a felhasználóknak. Az ERP rendszerek vállalati erőforrás-tervező szoftverek (Enterprise Resource Planning) rövidítését jelentik. Nem csupán információt nyújtanak az erőforrások meghatározásához, visszajelzéséhez, hanem képesek jövőbeli folyamatok modellezéséhez is. Megjelenhetnek belső raktármozgások, termelési munkafolyamatok, műszakbeosztások, ill. az ezekhez kapcsolódó dokumentációk. Ma már a cégek működésének minden területén megjelennek az ERP rendszerek funkciói. A munkafolyamatok a következők lehetnek: beszerzés és logisztika, számlázás, pénzügyi, szállítás, vállalatirányítás, riportok készítése, megrendelések kezelése, gyártási és termelési folyamatok, humán erőforrások kezelése. Az általában moduláris rendszerű program meghatározza az operatív folyamatokat, üzletviteli folyamatokat és a vállalkozás irányítását.

### Az ERP rendszerek előnyei

- egységes rendszerben kezeli a szervezet összes folyamatát, az adatokat egy adatbázisban tárolja;
- a szervezetben működő egységek együttműködése könnyebb, a döntéshozatal valódi adatokon alapszik;
- a szervezet működése hatékonyabb, a folyamatok nyomon követése könnyebb;
- az adatokat gyorsabban és hatékonyabban ki lehet nyerni a vezetés számára, így a döntéshozatal gyors;
- könnyebb a belső és külső együttműködés.



Forrás: [www.webmaxim.hu](http://www.webmaxim.hu)



## Online marketing eszközök

**A marketing eszközök tárháza az elmúlt évtizedekben – köszönhetően az online tér fejlődésének – jelentősen megváltozott. A korábbi főként nyomtatott hirdetések, szórólapok, televíziós hirdetések piacát felváltotta az online marketing. Az emberek egyre több időt töltenek számítógép, tablet és okostelefon előtt. 2022-ben már 100 forint marketing költségéből legalább 55-öt online költségre fordítanak a vállalatok.**

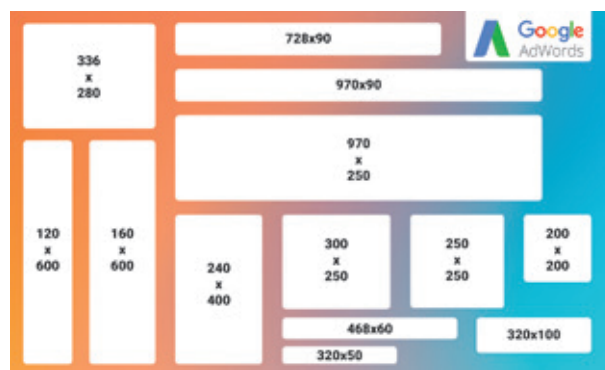
Az online marketing egy gyakorlat, melyben a webes csatornákat használják a vállalkozások arra, hogy a termékeikről, szolgáltatásaikról szóló üzeneteket eljuttassák a leendő ügyfelek részére. Néhány részterület az online marketingben: weboldalkészítés, digitális hirdetések, SEO (keresőoptimalizálás), közösségi média és online tartalom marketing, jutalék alapú marketing, mobil hirdetések, online PR, webanalitika.

A cég honlapja a legfontosabb információforrás, mivel innen keresnek a leghamarabb tartalmat a leendő ügyfelek, partnerek, beszállítók. Érdemes olyan információval ellátni, mely jól kereshető és néhány másodperc alatt elérhető a legfontosabb adatok. A mai kereső ügyfél maximum 5 másodpercet tölt kereséssel és ha nem találja meg az adott információt, akkor továbbáll. Mivel a hirdetések általában erre az oldalra, a weboldal egy-egy aloldalára irányítanak, így gyorsnak és informatívnak kell lennie. E mellett fontos, hogy a weboldal elérhető és áttekinthető legyen mobilról és tabletről is eltérő operációs rendszereken.

A Google AdWords és Facebook hirdetések adják a legjobb alapot arra, hogy e két felületen böngészőket elérjük, a hirdetésre rákattintva átirányítsuk a saját felületünkre, webáruházunkra, egy-egy landing page-re (landoló oldalra) az ügyfeleket. Mindkét felületen a hirdetéseink azoknál jelenik meg, akik a mi szolgáltatásunkat keresik. E kampányoknak akkor magas a megtérülési rátája, ha minőségi céloldalakkal és jól felépített kampányokkal dolgozunk. Mindkét felület hirdetési költsége egyre emelkedik, de még mindig megtérülő eszköz lehet a kattintás alapú hirdetés. A keresőoldalak használata szolgáltatások és termékértékesítések esetén lehet hasznos. Ebben összehasonlíthatják az árakat és szolgáltatásokat az ügyfelek. Hotelek, magán szállások, elektronikai termékek, összehasonlítható szolgáltatások használják eredményesen. Ilyen oldal a Trivago, Google Hotel Ads, arukereso.hu.

Az e-mail marketing akkor működik hatékonyan, ha van egy megfelelő módon kialakított értékesítési tölcserünk és minőségi tartalmat tudunk nyújtani az ügyfeleknek. A nagy tömegben, célzás nélküli tartalommal értelmetlen kiküldeni több tízezer e-mailt. E helyett hasznos, ha a korábbi ügyfelekkel foglalkozunk, újabb tartalmakat, lehetőségeket nyújtunk számukra.

A bannerek (reklámcsíkok) és display hirdetések a keresőoldalakon megjelenő reklámfelületek. A hirdetések olyan weboldalakon jelennek meg, akik lehetővé tették a Google számára, hogy rajtuk keresztül mások hirdessenek. Nem csak honlapokon lehet ebben az esetben hirdetni, hanem Youtube videókon, mobilalkalmazásokon, játékokon stb. keresztül. E felület nagyon finom beállításokat, célzásokat tesz lehetővé akár olyan korábbi látogatóknak, akik érdeklődtek a termékeink vagy a konkurencia weboldalai iránt.



A Google hirdetés méretei

A dinamikus remarketing (megismételt marketing) egy eszköz azoknak, akik meg szeretnék célozni azt a közönséget, aki valami miatt már járt a honlapon, webáruházban, de mégsem vásárolt. Ebben az esetben tanulmányozzák a fogyasztók érdeklődését, böngészési előzményét és az őket valóban érdeklő termékekről, szolgáltatásokról kapnak információt. Az igazán hatékony marketing akkor jelenik meg, ha megfelelő minőségű tartalmat is nyújtunk a vizuális élmény mellé. A blogok írása, a minőségi tartalmak megjelenítése, a „csalíttartalmak” gyártása mára egy iparággá nőtte ki magát. Ma már cégek szakosodtak arra, hogy különböző speciális témákban gyártsanak tartalmat úgy, hogy azok után fogyasztásra, a szolgáltatás megvásárlására tereljek a leendő ügyfelet.

Két felfutóban lévő közösségi portál az Instagram és a TikTok. Mindkét felület esetében csökken az átlagos oldalon töltött idő, azonban egyre több alkalommal jelennek meg a felhasználók. Az Instagram nagyon gyorsan növekszik és minőségi tartalmakkal gyorsan fel lehet futtatni a vállalkozást. A TikTok korábban még a tinik oldala volt, de ez a főként videós tartalmakra specializálódott oldal egyre inkább a gazdaságilag aktív felhasználók oldala lett. A több, mint kétmillió felhasználói létszám gyorsan növekszik és a hirdetések megtérülési rátája a Facebook-al vetekszik. Nem szabad megkerülni a Youtube hirdetéseket sem, hiszen azok, akik nem fizetett szolgáltatással veszik igénybe a Youtube filmeket. Egy hosszabb oktatóvideó közben nem kattintanak termékhirdetésre, de egy rövid videó, néhány másodperces összefoglaló reklám igen jó brandépítés lehet. Ma már nem lehet megkerülni az online felületeket, melyek mindegyike speciális tudással használható hatékonyan céges hirdetésekre, webáruházak kínálatának népszerűsítésére. Több utat választhatunk; megtanítjuk egy kollégánkat és specialistává tesszük, vagy megvásároljuk egy szakértő szolgáltatását. Egy biztos: a megfelelő képi vagy szöveges tartalom gyártásába nagy valószínűséggel szerepet kell vállaljunk (marketing21.hu, 2022).

## Lean menedzsment

**A vállalkozások belső folyamatait nagymértékben meghatározza a termelési vagy szolgáltatási folyamat jellege. E folyamatok ismerete, letisztultsága, átláthatósága alapjaiban meghatározza a hatékonyságot, eredményességet, a vezető és az alkalmazottak közérzetét, örömeit. E részben bemutatjuk a lean menedzsment eszközeit annak érdekében, hogy leendő vagy működő vállalkozásaikban hasznosíthassák a cégvezetők. Természetesen a lean menedzsment kialakítása egy hosszabb folyamat eredménye és hasznos, ha hozzáértő szakember vezeti végig a céget az úton. A lean egy vállaltszervezési, irányítási rendszer, mely a cél, a folyamat és az emberek tiszteletén alapszik. Szoros jelentésében a szó karcsúsítást jelent.**

A lean filozófiájának ismeretéhez egy kicsit célszerű megismerni a történetét. A precíz folyamatszemplélet visszavezethető az 1450-es évekig, de Henry Ford volt, aki a teljes gyártási folyamatot integrálta. Ford szabványosított munkavégzés mellett a felcserélhető alkatrészeket egységesítette és elindította az áramlás alapú termelést. A folyamat szerint sorba rendezte a lépéseket és e szerint állította össze a gyártósort, ehhez rendeléssel hiánya az alkatrészeket. E folyamatban a változatoság hiánya volt a legfőbb kritika. Az 1930-as években Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno és kollégái Ford helyzetére reagálva átvizsgálták a helyzetet és egyszerű fejlesztésekkel tudták növelni a választékot úgy, hogy a folyamatok áramlása nem sérül. Létrehozták a Toyota Termelési Rendszert. Ők megfelelő méretű gépeket alkalmaztak a szükséges mennyiséghez, önellenőrző gépeket használtak a minőségbiztosításhoz és minden folyamatlépés jelezni tudta az anyagigényét az előző számára.

A rendszer eredménye az alacsonyabb költség, nagyobb választék, magasabb minőség, gyors átfutási idő és azonnali reagálás a vevői igényekre. David T. Jones „Lean Thinking” (1996) című könyvében írta le a már leegyszerűsített lean elveket:

1. Érték meghatározása a vevő szemszögéből. Nagyon pontosan meg kell határozni, hogy a termékben vagy szolgáltatásban mi az, ami értékes.
  2. Értékfolyamat azonosítása minden értéket képviselő termék kapcsán. Itt célszerű megkérdőjelezni minden előállításához szükséges lépést a veszteségek kiszűrése érdekében.
  3. Folyamatos áramlás az értékteremtő lépések segítségével.
  4. Húzóelv: a vevői igények indítják el a termelési folyamatot és annak volumene határozza meg a sebességét is.
  5. Tökéletességre való törekvés: minden egyes ponton a cél a vevői igények kiszolgálásához szükséges lépések számának csökkentése, az átfutási idő csökkentése, az információ mennyiségének csökkentése.
- Lean Enterprise Institute, 2022)

A lean bevezetése egy szervezetbe viszonylag egyszerű, könnyen dokumentálható folyamat. Ami nehezebb, az a filozófia, a kultúra elsajátítása, az új szemlélet kiterjesztése, hiszen a korábban berögzött szokásokkal szakítani kell. Fel lehet ugyan használni az eszközöket költségsökkentésre és karcsúsításra, de az alapvető célja a letisztult, vevői igényekre alapuló folyamatok kialakítása. Természetesen az eszközök alkalmasak arra, hogy hibákat keressünk, bemutassuk a működési folyamatok gyengeségeit, de az azonnali eredmények sokszor elviszik a fókuszot a lényegről. Bevezetésében talán a leglényegesebb elem, hogy ne kényszerként éljük meg a kollégák, hanem partnerként bevonva építsük be a cég életébe és akkor fog valódi értéket teremteni.

Két alapelve az ember tisztelete és a veszteségek csökkentése. A lean filozófiájától távol áll az elbocsátás, leépítés, a külső kényszerből történő végrehajtás. A veszteségek csökkentése, a nyereség növelése megjelenik minden egyes ponton a folyamatban.

A lean alapjaként működő TPS alappillére a „JIDOKA”, hogy ha egy normálistól eltérő helyzet lép fel, akkor a dolgozó közbelép, hogy csökkentse a selejtet – valójában egy minőségellenőrző folyamat a gyártási rendszerben. A másik alpillér a „JIT” (Just-In-Time) elv, mely az időben történő szállítás, előállítás és a készletezés megvalósítását tűzte ki célul. A húzóelv nyomán csak akkor kerül legyártásra a termék, ha erről jelzés érkezik. A folyamatot pedig KANBAN kártyák segítségével irányítják, melynek segítségével láthatóak a folyamatok. A módszert a tisztelet és bizalom jellemzi. Minden alkalmazottat felhatalmaznak arra, hogy fejlessze a szervezetet képessége és felelőssége szerint. Mindenki az adott munkaterületért felelősséget vállal és jelzi az eltéréseket, ha olyat lát, ami lassítja a munkáját és csökkenti a hatékonyságát.

Természetesen a keleti és nyugati munkakultúra eltér egymástól. Japánban igen alacsony a fluktuáció, nem ritka a 10-12 órás munkaidő és teljesen más a munkához való hozzáállás is. Nyugaton az elköteleződés szintje alacsonyabb, a menedzsment tagok 3-5 évente váltják egymást, így nem egyszerű egy hosszú távú fejlesztési folyamatot végigvinni. A legnagyobb probléma a módszer bevezetésében a menedzsment tagok gyors cserélődése és a támogatottság hiánya, ami megnehezíti a szervezeti kultúrába történő beépülést.

A következőkben néhány olyan elemet, lépést mutatok be, mely a módszer sikeres bevezetéséhez és fenntartásához feltétlenül szükséges.

**Előkészítés.** Kijelölésre kerül a projektcsapat, illetve azok a belső kollégák, akik közreműködnek a folyamatban. Kiválasztják a részt vevő területet és a vezetőt, illetve meghatározzák az időkereteket, a menedzsment felé történő beszámolási rendszer módját. A folyamat végén pedig elindítják a projektet.

**Diagnosztika.** A diagnosztika vizsgálja azon eszközök meglétét vagy hiányát, melyet be szeretne vezetni – feltárja a projektterületet. Főbb területei: emberek, működési rendszerek és folyamatok. A 2-4 hetes folyamat végére létrejön egy összefoglaló dokumentum, ahol meghatározásra kerülnek azok a területek, melyeket egységes lean eszközrendszerrel fel lehet tölteni. Eredményként elemek, módszerek, eszközök kerülnek bemutatásra, melyeknek a működés részét kellene hogy képezzék, másrészt mérési eredmények, melyek az ideálistól eltérnek.

**Tervezés.** E fázisban megtörténik a problémák feldolgozása, melyek a diagnosztika során felmerültek. A tervezés feladata lehet a javaslatok kidolgozása, akciótervek készítése, napi használatú lean eszközök kidolgozása. Természetesen az eszközök használata ideiglenesen nagyobb terhet jelent a kollégákra, mint korábban, de a felkészítés során bemutatják ennek a jövőbeli előnyeit. Általában a szakértők javaslatot tesznek egy eszköz bevezetésére a hiánya miatt, vagy a konkrét problémára tesznek javaslatot. Iterációkon (feladatcsoportok, projektciklusok) keresztül a vezetőkkel a szakértők bemutatják az eszközöket, azok paraméterezéseit, bevezetésének előkészítését segítik. A tervezési fázisban alkalmazott módszerek: a heti folyamatok kialakítása, napi, heti értekezlet, munkaleírások sablonja, fejlesztői beszélgetés, jövőbeli képességmátrix kialakítása és kapacitásmenedzsment modell tervezése, mérőszámok tervezése, vezetői idő átalakítása, 360 fokos felmérés bemutatása.

**Bevezetés.** Az eszközök napi szintű használata kezdetét veszi és a szakértők csak figyelik a csoport működését, strukturált visszajelzést adnak a vezetőknek, kollégáknak. A bevezetés lezárása után történik meg a független lean audit, ahol visszajelzést kapnak a vezetők és a dolgozók a működtetett rendszerek gyakoriságáról, hibáiról, elkötelezettség szintjéről.

A bevezetés sikeréhez szükséges a menedzsment támogatása, iránymutatása. E mellett a folyamatot segítenie kell egy szakértői támogató szervezetnek. A másik terület a vezetői elkötelezettség a lean elvek mély elsajátításában. E nélkül sokkal nehezebb a kollégákkal sikeres végrehajtást tenni. A folyamatban elkerülhetetlen a dolgozók bevonása a problémák megoldásába, ötletgyűjtés, rendszeres információmegosztás és visszacsatolás. A bevezetési időszakot követően a folyamatoknak be kell épülni a vállalat, szervezet keretrendszerébe. A sikeres cégek egy olyan különálló szervezetet hoztak létre, melyben a lean tevékenységének megalapozott és meghatározott helyük van.

A humánerőforrás, a szellemi tőke és nem csupán a direkt végrehajtás minden folyamatot segít és támogat. A dolgozók képesek egy adott szervezet optimális működését kialakítani akkor, ha a bizalom megvan feléjük és megadjuk számukra a felhatalmazást, hogy valódi visszajelzést adjanak. Ha a visszajelzést komolyan vesszük és lépéseket teszünk a megoldásra, akkor elindul egy lean folyamat és hosszú távon a dolgozók elégedettebbek, a vállalatok pedig sikeresebbek lesznek.

## Kiválóságra törekvés

Egy szervezet vezetője folyamatosan a fejlődést tartja a szem előtt. Ami nem épül, fejlődik, az leépül. A kiválóságra törekvés, a fejlődés minden cég életében meghatározó jellemző akkor, ha hosszú távra tervez. A kiválóságnak meg kell jelenjen minden folyamatban. A termékek és szolgáltatások tervezésében, a kapcsolattartásban, a telephely kialakításában, az eszközök minőségében, a humánerőforrással való gondolkodás minden elemében. A jó és kiváló között a különbség hatalmas. A jó ma már nem különbözteti meg a szervezetet a versenytársaktól. Minden szervezetnek valamiben kiválónak kell lennie és ezt be is kell tudnia mutatni a környezetének.

A kiválóság azonban nem egy állapot, hanem egy folyamat. A környezet változik, fejlődik. Ha elért a szervezet egy viszonylagosan magas szintet, melyben sikerei vannak, akkor annak megtartása legalább olyan nagy feladat, mint oda eljutni. A változó alapanyagok, beszállítók, dolgozók és környezeti feltételek között folyamatosan magas szinten teljesíteni nem lehet csak úgy, ha a figyelem folyamatos. E feltételeket pedig a vásárlók és a konkurensok is egyre magasabbra emelik, így nem lehet más célunk, mint a kiválóságra való törekvés, a célok folyamatos kitűzése, elérése és fejlesztése.



# Tudásmenedzsment

**A szervezetben lévő tudás minden vállalatnál hatalmas érték. Ez az érték az évek, évtizedek alatt felhalmozódik. Megjelenik anyag- és eszközismeretben, szervezeti kultúrában, piacismeretben, stb. A tudásmenedzsment egy olyan folyamat és kultúra, mely során a tudástőke feltárára és összegyűjtésre kerül, az értékek létrehozásának folyamatát feltárják, annak megtartását, megosztását és gyarapítását tűzi ki célul.**

E folyamat információtechnológiával támogatott és célja a szervezet hozzáadott értékteremtésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása. A tudásmenedzsment hálózatban és támogató szervezeti kultúra keretei között működik hatékonyan, célja az üzletfejlesztés. Alapfeltételként szabja meg a szakirodalom, hogy a HR (emberi erőforrás gazdálkodás) teljes értékláncát működtetni kell, így a toborzást, kiválasztást, teljesítményértékelést, képzést, tudásmegosztást és integrációt, ösztönzést, motivációt és leépítést.

A vállalati tudásmenedzsmentben a legnagyobb kihívás – hazai és nemzetközi szinten egyaránt – a vállalati tudás megosztás. Az alkalmazottak által használt információk 50-75%-a más személytől származik, míg a digitális információk 80%-a különálló, egyes személyek PC-inek merev lemezein vagy mappáin található. A gyakorlatban sokszor a dolgozók által felhalmozott tudás, adat, információ nem kerül megosztásra, azt csupán a dolgozó saját tulajdonaként kezeli és ha ő elhagyja a vállalatot, akkor a tudás is kicsúszik a menedzsment kezéből.

Hasznos megvizsgálni a tudásmenedzsment generációit. Az első generáció a tudást termékként fogta fel és az információtechnológiától várták a tudáshasznosítás megoldásait.

Ennek eredményeit jelenleg megtapasztalhatjuk a következőkben:

- levelező- és csoportmunka rendszerek integrálása,
- CRM rendszerkapcsolatok,
- e-learning rendszerekkel történő kiegészítés,
- adattár hálózat és adatbányászati rendszerek,
- üzleti intelligencia rendszerek beépítése a rendszerbe.

A második generáció jellemzője, hogy az ismeretalapú (explicit) és a tapasztalati (tacit) tudást ismerjük fel és kezeljük tudatosan. E terület fő témája a tudásmegosztás és a tudásmegosztás integrálása a szervezet életébe. A dolgozók kompetenciájában fontos elem, hogy megtudják különböztetni, hogy mikor kell tudást átadni és mikor kell versenyezni. E folyamatban jó eszköz lehet az e-learning ugyanúgy, mint egy középcég számára a „szervezeti tanoda”, ahol egymást tanítják.

A harmadik generáció a hálózatokra fókuszál, a hálózat segít a külső tudást beintegrálni a szervezetbe, támogatja az érdekérvényesítést, növeli a versenyképesség lehetőségeit, a közös piaci fellépést, közös K+F projekteket adhat és a méretnagyságból eredő hátrányokat is kiegyenlíthet.

A tudásmenedzsment negyedik generációját a tudás önálló tőkeként történő kezelése adja. Elsőként a feladatot ad a szakértőknek, felborítja alapjaiban a számvitel hagyományos szemléletét és bizonytalanná teszi az intellektuális tőketényező mérési bizonytalanságainak kezelését is. A tudásmenedzsment kutatása sok lehetőséget tartogat, hiszen a tudás korlátlan erőforrás és ennek fejlesztésével, becsatornázásával, megosztásával tudunk felzárkózni a fejlettebb országok szintjére. (Noszky Erzsébet, 2009)



Tudásmenedzsment generációk  
(Forrás: KMExpert – A tudásmenedzsment szakértő honlapja)

# Üzleti tervek modelljei

---

*Családi vállalkozások  
Mikro, kis- és középvállalkozások  
Üzleti tervek  
Generációváltás*

## Családi vállalkozások

**Ma, Magyarországon a vállalkozások jelentős részét családi vállalkozások teszik ki. Akkor nevezünk családi vállalkozásnak egy céget, ha a részesedés minimum 51%-át birtokolja vagy a vezetői pozícióban többségében a családtagok játszanak szerepet. Akkor is családi vállalkozás, ha a részesedés alacsonyabb, de a család befolyása mégis domináns. A Családi Vállalkozások Országos Egyesülete (CSVOE) szerint akkor lehet családi cégről beszélni, ha a család minimum két tagja, kft. esetén a tulajdonrész több mint felét, míg részvénytársaságnál a részvények 25 százalékánál többet birtokol. (Zubor Zalán, 2018)**

A családi vállalkozás szerte a világon népszerű gazdasági forma. Számos megfogalmazása létezik, ám nincs egységesen elfogadott definíció, azonban a meghatározásokban fellelhetőek közös pontok, melyeket mindenképpen figyelembe kell venni, vizsgálni szükséges ahhoz, hogy valamely szervezetről azt lehessen állítani, hogy az családi vállalkozás. (Tobak Júlia, 2018) Összefoglalva, a családi vállalkozás egy olyan vállalat, melyet egy család, vagy egy családi kapcsolatrendszer befolyásol, és amely saját magát családi vállalkozásként aposztrofálja.

Ma Magyarországon kiemelkedően magas a mikro- és kisvállalkozások aránya. E kisvállalkozások jelentős rész egyéni vállalkozás, illetve egyszemélyes vállalkozás, de jelentős mértékben megtalálhatóak a családi vállalkozások is.

Jelentőségük nem csak abban van, hogy képesek sokszor helyi alapanyagokból egy térség élelmiszerigényét, eszközigényét kielégíteni, hanem abban is, hogy ők a legritkább esetben viszik ki a profitjukat az országból. Az a vagyon, tőke, melyet termelnek, a legtöbb esetben az országban kerül felhasználásra a családtagok által, vagy visszaforgatva a vállalkozásokba.

A családi vállalkozások az egész világon a cégek közel két harmadát teszik ki. A globális éves GDP-nek a 70-90%-át mind a családi vállalkozások termelik meg, valamint a legtöbb országban a munkavállalók 50-80%-át foglalkoztatják családi vállalkozások. Az USA vagyonának túlnyomó részét szintén családi kézbe tartozó vállalkozások adják. A Fortune Global 500-as listája rangsorolja a legnagyobb cégeket világszerte. A TOP 500 vállalat 2018-ban 32,7 trillió dolláros árbevétellel és 2,15 trillió dolláros profittal büszkélkedhetett. Ennek az 500 cégnek az egyharmada családi vagy alapítói irányítás alatt áll. 2013-ban Európában a családi vállalkozások egy billió eurós árbevételre tettek szert, mely az összes üzleti vállalkozás által termelt árbevétel csaknem 60%-a volt. (Kása-Radácsi-Csákné, 2019)

Magyarországon a kis- és középvállalkozások mintegy 58%-a családi tulajdonú, a GDP több, mint a felét ők állítják elő 30.000 cégben, az alkalmazottak több, mint a felének a családi vállalkozások biztosítják a megélhetést. (Csuha, 2019)

A családi vállalkozások sok kiemelkedő erősséggel rendelkeznek versenytársaikhoz képest. Elsőként ilyen erősség az elköteleződés és a szenvedély. Átfordítva a közgazdaságtan nyelvére ez magasabb hatékonyságot és eredményességet jelent. A családi vállalkozásokban dolgozók sokkal rugalmasabbak és terhelhetőbbek is, hiszen saját maguknak dolgoznak. Ez egyben azt is jelenti, hogy több időt töltenek munkával és ez gyakran a családi élet kárára mehet. E vállalkozások gyorsan döntenek és reagálnak a gazdasági folyamatokra. Gyorsan tudnak dönteni stratégiai kérdésekben. Mivel alacsony a szervezeti hierarchia, így a döntési lánc is rövid. Ha valaki egy családi vállalkozás vezetőjével tárgyal, akkor nagyon hamar ott, helyben születnek meg a döntések. A családi vállalkozások sokszor nem növik ki a néhány fős alkalmazotti létszámot és vezető beosztásba ritkán kerülnek külső munkavállalók. A delegálás képességének hiánya, a bizalomhiány a külső munkavállalók felé sokszor megjelenik, mint negatívum. Ennek alapja az, hogy a családi vagyont sokszor nem szívesen bízzák másra, a stratégiai döntéseket nem engedik át más kezébe.

Azok a családi vállalkozások, melyek képesek túllendülni a fenti kihíváson képesek lesznek hatalmas értékláncokat létrehozni és túllépni a direkt irányításon. E folyamatok eredményeként létrejöhetnek nagy mezőgazdasági termelő vagy feldolgozó vállalatok, turisztikában működő hotelláncok, nemzetközi piacokat is ellátó cégek. A családi vállalkozások manufaktúrális jellegének túllépéséhez szemléletváltás, a delegálás képessége, a funkcionális feladatok fokozatos átadása szükséges. E mellett nem kerülhetjük meg a generációváltás igényét, hiszen sokszor az alapító birtoklási vágya nem teszi lehetővé ezeknek a vállalkozásoknak a megújulását, fejlődését.



## Mikro-, kis- és középvállalkozások

**Az egyéni vállalkozásból, a néhány fős cégből a megrendelések növekedésével újabb és újabb kollégákra lesz szükség. Előbb-utóbb már nem lesz elég az a kis helyiség, melyet sokszor egy család bocsátott rendelkezésre, hanem szükséges egy kisebb iroda, raktárhelyiség, előkészítő helyiség/ek és szépen lassan egy szervezet kezd kialakulni. A szervezetet jellemzi a közös cél és a tagok közötti munka- és felelősségmegosztás. Kialakulnak a szerepek a kollégák között, az alá- és fölrendeltség. A vezető célja a szervezetben – a nyereségesség és a működés fenntartása mellett – a tevékenységek és az erőforrások összehangolása.**

Az egyéni vállalkozások sok esetben az alkalmazotti létből történő menekülések, vagy kényszervállalkozások. Sok esetben egy fodrász, műkörmös, könyvelő, villanyszerelő vagy asztalos kényelmesebben szeret dolgozni a saját ütemezésében, azokkal a feltételekkel, melyeket ő vállal az alkalmazotti létből függetlenül. Ezek a vállalkozások sokszor az adózási feltételek miatt egy-egy nagyobb cégnek dolgoznak kizárólagosan, de sok olyan egyéni és kisvállalkozó van, aki nem vállal nagyobb munkákat, kizárólag háztartási méretű tevékenységeket vagy egyéni ügyfeleket szolgál ki a saját lakásában. A szolgáltató területen – könyvelő, műkörmös, fodrász, szellemi tevékenységet végző – viszonylag könnyebb raktár- vagy üzlet-, irodahelyiség nélkül dolgozni, hiszen a saját otthonában megteheti. Ekkor egy internet-hozzáféréssel és néhány irodai eszközzel, a munkavégzéshez szükséges tárgyakkal kiegészítve néhány százezer forint ráfordítással elindíthatja vállalkozását. A bátrabbak, akik fejlődnek, már felvesznek egy-egy alkalmazottat és elindulnak nagyobb közbeszerzési munkákon, fejlesztik a gép- és eszközparkjukat. Ők mind árbevétel, mind a pályázati feltételek miatt előbb-utóbb kis- és középvállalkozásként nőnek ki magukat. Először néhány tízmillió forint árbevételt termelnek 1-2 alkalmazottal, majd néhány százmilliót évek múltán, ahogy a referenciáik egyre erősebbek lesznek és megbízhatóbbá válnak. E folyamat-hoz a vezetőnek folyamatosan fejlődnie kell ahhoz, hogy a szervezetet egyben tartsa és a minőségi munkavégzés megmaradjon attól függetlenül, hogy már egy-egy munkafolyamatot más kolléga lát el. A munkafolyamatok elkülönülése, az összehangolás, a pénzügyi-számviteli fegyelem, a raktárkészlettel való gazdálkodás és a külső kapcsolatok újabb és újabb feladatokat jelentenek a vezető számára.

Az első feladat a magányos vállalkozóból az alkalmazott/ak felvétele, a velük való kommunikáció, feladatok delegálása, az irányítás minősége, a bizalom kiépítése. Ha egy-két munkavállaló irányításában sikeres a vezető, akkor már kialakul a munkamegosztás. Általában az árajánlatok készítése, a munkák felvétele, a könyvelői kapcsolattartás mellett maga is részt vesz a munkákban, személyes jelenlétével példát mutat, biztosítja a minőséget és tartja a megrendelővel a kapcsolatot. A második lépés, amikor képes úgy megszervezni egy-egy munkafolyamatot, hogy ő maga fizikailag már nincs benne a tevékenységben vagy ritkán.

Ilyen esetben a közösségben már ki kell nevelni egy vezetőt, aki a csapatot irányítja, a folyamatokat összehangolja és aki számon kérhető a tevékenységért. A vállalkozás ilyen esetben már eléri a 100 millió forintos értékhatárt 5-6 ember foglalkoztatásával és egy stabil, kiegyensúlyozott folyamat indul el a működésében. A sikeres vállalkozások rendelkeznek olyan alapfunkciókkal, alapfeladatokkal, melyek jól elkülöníthetők. Ilyen feladat lehet a marketing (online és offline), beszerzés, logisztika, termelés-gyártás, értékesítés, kivitelezés, pénzügy, számféjtés, ellenőrzés. Ha nem is jelenik meg egy-egy munkavállaló a feladatokra, de már látható, hogy ki és milyen területért felel.

A cég fejlődésével profiltól és tevékenységtől függően egyre újabb és újabb feladatok jelennek meg, melyeket el kell látni akár kiszervezve is. Ekkor már a vezető nem képes minden apró feladattal foglalkozni, szükségesek a funkcionális vezetők, akik a termelés-szolgáltatás egy-egy feladatát, csoportját vezetik, vagy az üzemelés feladataiban vállalnak szerepet.

**Marketing:** a személyes kapcsolatokat, a céges együttműködésekkel általában a cégvezető bonyolítja, de az egyéb marketing tevékenységeket (tartalomkészítés, honlap frissítése) közösségi média megjelenések, stb.) már egy megfelelő képességekkel rendelkező kolléga szokta jellemzően ellátni vagy kiszervezik külső szolgáltatóknak. A marketing tevékenység kapcsán mindenképpen egy kapcsolattartó szükséges, hiszen a cég megjelenését, a kommunikált tartalmakat, az álláshirdetéseket egy belső emberrel kell egyeztetni ahhoz, hogy egységes képet adjon a cég és azok az értékek kerüljenek a külső partnerek felé, melyek a céget jellemzik.

**Árajánlatok, árképzés:** a vezető vállalkozó látja el alapvetően a munkák felvételét, a munkák beárazását a beszerzésért felelő kolléga segítségével. Hasznos, ha egy egységes vállalatirányítási rendszerből a vásárolt termékek és szolgáltatások árai alapján készülhet el az árajánlat. Így elég, ha a folyamatokat, normákat, munkaórákat ismeri az alkalmazott, akit kiképez a későbbiekben a vezető, aki a folyamatokat nyomon követi és az árajánlattól, a kivitelezésen, számlázáson és teljesítésen keresztül az elégedettség-felmérésig végigkíséri. Egy CRM rendszer segíti a kommunikációt az ügyfelekkel és az értékesítési tölcseren át látható, hogy az ügyfelek eléréséből milyen mennyiségű megrendelést sikerült generálni. E folyamat támogatja a jövőben az újabb megrendelések generálását is.

**Kutatás, fejlesztés, innováció:** a K+F+I folyamatok jellemzően a nagyobb vállalkozásoknál jelennek meg. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy egy kisebb cég jelentős versenyelőnyt tud elérni akkor, ha a szellemi vívmányait, a kivitelezésekben megjelenő fejlesztéseit megfelelően levédi és ezeket kommunikálja a későbbiekben a piacon. Az innovációs potenciál kulcsfontosságú a fejlődésben. A kutatás-fejlesztési tevékenység kihasználható a pályázati lehetőségekben és a partneri együttműködésekben is. A vállalkozásoknak sok esetben hasznos a felsőoktatási intézményekkel történő együttműködés, hiszen a kutatás-fejlesztés tevékenységein túl munkavállalói utánpótlásban is tudnak segíteni számukra.

**Számlázás, pénzügy, kontrolling:** a pénzügyi folyamatok kezdetben a vezető kezében vannak és csak rövid idejét teszik ki munkaidejének. Az árajánlatok elkészítése, számlázások számítógép segítségével könnyedén megvalósíthatók. A későbbiekben már egyre több árajánlatot kell elkészíteni, egyre több és bonyolultabb munkák esetében a számlák bevételezése, kiszámlázások, készletnyilvántartások, eszköznyilvántartások, selejtezések, raktárkezelések összehangolást igényelnek és egy-két ember munkaidejét veszik el. Fontos, hogy megtartsuk az egyensúlyt a feladatok és a munkakörök között. A feladatok és azok komplexitásának növekedése a munkakörök átalakítását, személyek felvételét jelenthetik. A stabil pénzügyi, pénzügyi háttér, a megfelelő kontrolling tevékenység és készletnyilvántartás a minőségi szakmai munka alapja, így kiemelt figyelmet kell rá fordítani.

**Pályázatok:** ma Magyarországon mind a hazai, mind a nemzetközi pályázatok jelentős megrendeléseket és fejlesztési forrásokat jelenthetnek a cégeknek. A folyamatos pályázatfigyelés, pályázatírás, a sikeres megvalósítás során történő dokumentációk előállításának időigényes feladat. Míg a pályázatfigyelés és -írás sok esetben kiszervezett tevékenység, addig az adminisztráció kapcsán hasznos, ha van egy felelőse a cégben, aki kapcsolatot tart az irányító hatósággal, a pályázatíró céggel. Mindenképpen javasolt, hogy egy vagy több kolléga sajátítsa el a pályázati világ logikáját, hogy annak szakmai és pénzügyi részében közösen tudjanak gondolkodni a pályázatírókkal és a hatóságokkal.

**Toborzás és HR:** a munkaerő toborzása és kiválasztása ma már több csatornán folyik. A kis- és középvállalkozásokban nagy szerepe van a vezetők és kollégák ismeretségi körének, míg nagyobb cégeknél már külső fejvadász céget is megbízhatnak e feladatra. A 10-20 fős vállalkozások esetében a cég weboldalán, közösségi oldalain jelenik meg az állás. A legpraktikusabb megoldás, ha a cégen belülről kerül képzés és fejlődés útján magasabb pozícióba egy kolléga és betanított vagy segédmunkás állásra vesznek fel inkább külső munkaerőt. Ez segíti a karrierutat, megbecsülést ad és erősíti a kohéziót. A kisvállalkozásoknál a kiválasztás is sokszor egy-egy nap alkalmi munka vagy próbaidő után valósul meg. Viszonylag alacsony számú még a tudatos kompetenciatérkép-vizsgálat utáni és többszintű felvételi eljárás alapján történő felvétel. Azonban még egy kis cégnél is hasznos, ha a cégben megjelenő feladatok, az azokhoz szükséges kompetenciák össze vannak gyűjtve és ennek mentén vannak kialakítva a munkakörök. A későbbiekben ez segítheti a pontos szervezetfejlesztési folyamatot és a funkciók elkülönülését.

**Jogi feladatok:** mind a cégalapításhoz, mind a szerződéskötésekhez, közbeszerzésekhez hasznos, ha egy jogász áll a vállalkozás mögött. Könnyebbé és kevésbé sebezhetővé teszi a munkát. Ritka, amikor egy cégben van jogi feladatokhoz értő szakember, így célszerű külső alvállalkozót kérni a feladatra, mely segíti a beszállítói, alvállalkozói, ügyfeleket érintő kérdéseket, de támogathatja a média megjelenéseket, segítheti a GDPR-t érintő jogi megoldásokat.

## Üzleti tervek

**Az üzleti terv valójában a vállalkozás tervezése. Bemutatja, hogy milyen eszközök és tevékenységek szükségesek ahhoz, hogy a vállalkozás elérje a célját. Egy jó üzleti terv lépésekre bontja a folyamatot, meghatározza a tervezhető nehézségeket és választ ad ezek megoldására. E mellett a hitelfelvételhez, befektetői tárgyalásokhoz segítséget nyújt. Ha jól átgondoljuk az üzleti tervet, akkor saját magunk számára is segít a működésben és feltárhatunk olyan – előre korábban nem látott – nehézségeket, melyekre felkészülhetünk.**

**Nem szégyen segítséget kérni egy pénzügyi mentortól akkor, ha nem vagyunk tisztában a részleteivel. A következőkben elsőként bemutatjuk a részeit, majd néhány üzleti terv mintáját, vázlatot adunk ahhoz, hogy felhasználhassa a jövőben vállalkozása fejlesztéséhez.**

### Borító, bevezető

Az üzleti terv borítója tartalmazza a vállalkozás megnevezését, címét, a vezető/kapcsolattartó telefonszámát, vállalkozás adószámát, cégjegyzékszámát. Itt rögzítjük a számlavezető bankot, a bankszámla számát, a dátumot, az üzleti terv megnevezését és a készítés célját.

### Vezetői összefoglaló

Itt bemutatjuk a teljes üzleti terv tartalmát röviden, lényegre törően. Terjedelme maximum 1-2 oldal. Célja a figyelemfelkeltés. E rövid összefoglalót az üzleti terv többi fejezetének megírása után szoktuk megtenni, mert akkor már helyére kerülnek a részletek és jobban össze tudjuk foglalni a mondandónkat. Javasolt először az üzleti terv célját, vállalkozási tevékenység bemutatását megírni. A második részben a vállalkozás egyes funkcióit mutassuk be a termék és/vagy szolgáltatáskála ismertetésével, piacelemzéssel, marketing és értékesítési adatokkal. Végül pedig a pénzügyi terv egy-egy adatát ismertetjük, mely a vállalkozás célját alátámasztja. Hasznos és meggyőző lehet, ha a végén megírja a cégvezető személyes gondolatait, hogy milyen irányba szeretné vinni a vállalkozást 5-10 év alatt.

### A vállalkozás rövid bemutatása

Megjelenik e részben, hogy mikor alakult, mekkora a tőkéje, kik a tulajdonosok, melyek a legfőbb céljai. A célokban mindenképpen jelöljük meg a megvalósult és az elérendő célokat akár 5-10 éves távlatban. A következő kérdésekre adjuk meg benne a választ:

*Milyen múlttal bír a vállalkozás?*

*Kik alapították és milyen motivációval?*

*Mi a cég küldetése?*

*Mi az rövid állítás, mellyel a célját meg tudjuk határozni?*

*Mi a vállalkozás működési célja?*

*Milyen terméket és/vagy szolgáltatást kíván értékesíteni?*

*Mi az a probléma, melyre megoldást nyújt a termék, szolgáltatás?*

*Miben más a termék a piacon? Mi az egyedisége?*

*Ki lesz a célcsoportja? Kinek kíván értékesíteni?*

*Hogyan éri el a célcsoportot?*

*Hol található a vállalkozás és mekkora telephelyen működik?*

*A tevékenységének melyek a részletei, milyen részekre bontható, azokat milyen személyi létszámmal látja el?*

*Milyen vagyoni és pénzügyi helyzetben van a vállalkozás?*

*A cég eszközei kinek a birtokában vannak, milyen műszaki állapotban vannak és milyen korúak?*

*Milyen bevételi és kiadási számokat mutat? Milyen erőforrások, ráfordítások, költségek és árbevétel jellemzi?*

*Milyen tudástőkével rendelkezik a vállalkozás? Ki ismeri a legfontosabb folyamatokat? Milyen az alkalmazottak képesítési színvonala?*





Forrás: Incze in Balaton et al. (2007)

## Üzleti modell

E terület bemutatását körültekintően végezzük el, mert az összefoglaló után talán ezzel kezdi a legtöbb befektető és pályázatíró az üzleti tervünk olvasását!

Első része a bevételi modell. Itt bemutathatjuk, ha például egyszeri vásárlásban gondolkodunk, mert olyan minőségű terméket vagy egyszeri szolgáltatást értékesítünk (könyvet, eszközt, ruhát adunk el) vagy többször és folyamatos bevételt szeretnénk generálni (havi díjas szolgáltatás, élelmiszerértékesítés, stb.). Ettől függetlenül lehet a célunk adományszerzés, különböző termékcsomagok értékesítése, amikor eltérő célcsoportnak egyre magasabb árú csomagokat értékesítünk.

Második része a termék típusának bemutatása. Itt nagyon fontos pontosan kiemelni a termék vagy szolgáltatás minőségét, egyediségét, azt, hogy miért ezt fogják megvenni az emberek. Célszerű kiemelni, hogy a termék mellé milyen szolgáltatást kap, mi az a tulajdonsága, amire szüksége lesz a vásárlóknak.

Harmadik része az ügyfélszerzési folyamat ismertetése. Hogyan találunk a termékre? Milyen marketing folyamatokon keresztül csatornázza be a cég az ügyfelet? Ezek lehetnek nagyon sokfélék a szórólaptól elkezdve a közösségi médiában fizetett hirdetésekön és a PR elemeken keresztül a SEO-n (Search Engine Optimization – keresőoptimalizálás) át a személyes megkeresésig bármi, mellyel eljut a termék/szolgáltatás híre a leendő fogyasztóhoz.

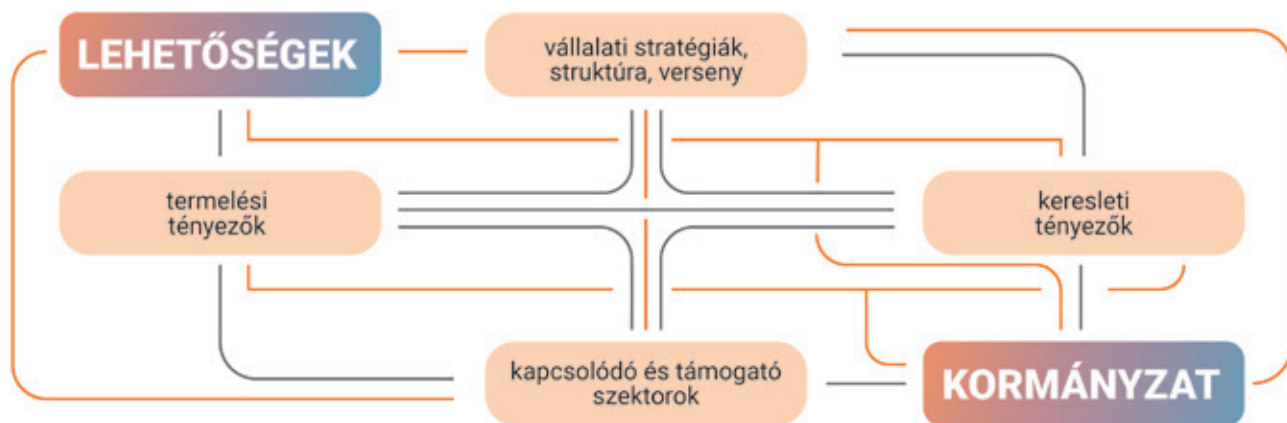
Negyedik része az eladási modell. E rész célja, hogy a megismeréstől a vásárlásig juttassuk el a terméket/szolgáltatást. Ide tartozhat az kipróbálás, ingyenes tesztidőszak, kedvezmények, akciók, csalitermékek és szolgáltatások alkalmazása (szellemi termékről ingyenes pdf-anyagok megküldése). Sokan alkalmazzák a freemium kifejezést, mely üzleti modellben a termékek és szolgáltatások alapja ingyenes, de a magasabb minőségért, szolgáltatásért, eszközökért már fizetni kell és díjakat számol fel a szolgáltató/értékesítő. Ilyen funkciók lehetnek kényelmi szolgáltatások extra költsége, hozzáférhetőség limitálása, sávzsélesség korlátozása, korlátozott teljesítmény. A lényeg, hogy bemutassuk, hogy miért „akarja” majd fizetni a fogyasztó számunkra.

Ötödik része a kézbesítési modell, azaz miként, milyen eszközökkel juttatjuk el a terméket, szolgáltatást partnereinkhez. Itt bemutatjuk az elosztási hálózatot, logisztikai láncot, mellyel a fogyasztó megkapja a szolgáltatást vagy terméket. Lehet e-mail, postai- vagy futárszolgálat, mi is kivihetjük számára, elektronikus rendszeren is leltöltheti, az ügyfél elmeget érte, stb.

## Piac és- iparágelemzés

Az elemzés legfőbb célja, hogy segítségével behatárolja azt a piaci területet, melyben sikeres lehet. E mellett a helyettesítő termékek piacát is fel kell tárnunk annak érdekében, hogy megvizsgálja az új termékek, trendek és technológiák térhódítását a piacon. Jó példa erre az OSB lapok árának emelkedése. Amint többszörösére emelkedett az árak, úgy az ácsok, asztalosok, felhasználók azonnal helyettesítő termékeket kezdtek el vásárolni. Az OSB lapok forgalma az árcsökkenésük után sem tért vissza az eredeti magas volumenre.

Néhány elemzési módszer lényegét mutatjuk be azért, hogy mélyre ásva megismerhessék majd a jövőben e modelleket. A PESTEL modell a külső környezet elemzésére használt módszer. Ebben a következő tényezőket veszik górcső alá: politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi tényezőket. A politikai tényezőkre vélhetően szerény hatása van a legtöbb szereplőnek, mivel elemzi a kormány stabilitását, szólás-szabadságot, korrupció mértékét, bürokráciát, adatvédelmet, egészségügyi helyzetét az országnak valamint a gazdaságpolitikát. A gazdasági tényezők között megjelenik a gazdasági fejlettség, növekedésének lehetősége, hitel- és árfolyamtényezők, munkaerő tényezői, monetáris és fiskális politika, a vásárlók fogyasztási szokásai és a szürkegazdaság mértéke. Társadalmi területen általában vizsgálják a demográfiai elemeket, kultúra, életmód, vallás tényezőit, a GDP és NDP adatait, vándorlási és egészségi tényezőket. A technológiai mutatók: export-import fejlettsége, energetikai tényezők, feldolgozóipar helyzete, infrastruktúra, kutatás-fejlesztés-innováció elemei, technológia helyzete. A környezeti tényezőkben annak kiszolgáltatottságát a klímának, időjárásnak, szennyezési tényezőket, hulladékgazdálkodását, jogi- és attitűdbeli elemeit vizsgálják. Végül a jogi tényezőkben a társasági, versenyjogi, tulajdonjogi, munkajogi és adatvédelmi kérdések merülnek fel a szellemi jogvédelem, online és e-kereskedelem és adatvédelmi kérdéseken felül. (Papp Gábor, 2020)



Forrás: Tornai Anita, 2021

### Gyémánt modell

A Gyémánt modellben Michael Porter a regionális versenyképesség négy összetevő-csoportját tárta fel:

1. Tényezőellátottság: tudásbázis, fizikai infrastruktúra, pénzügyi-, természeti és humán források területe
2. Támogató és kapcsolódó iparágak: klaszterek, terméket és szolgáltatást segítő, támogató iparágak elemzése
3. Keresleti feltételek: hazai kereslet elemzése, a nemzetközivé tétel lehetőségeinek elemzése
4. A vállalati stratégia és szerkezet, rivalizálás: stratégia, célrendszerek, új cégek megjelenésének vizsgálata

A modellben a verseny és az innováció az összes tényezőben megjelenik. E modellben történő elemzés már a vállalati szintű versenyképesség mérésére is alkalmas. A tényezői kérdőívben jól mérhető, azokat a szereplők adottságként és nem változtatható tényezőként fogadják el. (Márkus Gábor, 2009)

### Öt erő modell

Porter öt erő modelljét szintén alkalmazzák az iparági elemzésekre. Itt öt tényezőt vizsgálunk és ennek fényében elemezzük vállalkozásunkat.

1. Új belépők fenyegetése. Ha egy jó piac van kilátásban, akkor számítani kell versenytársak belépésére is, mely megváltoztatja a piaci részesedésünket. E ponton a belépési korlátok között célszerű vizsgálni a méretgazdaságosság, márkahűség, átállási költségek, tőkeigényesség, költségelnyők és kormányzati politika területeit.
2. Helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése. Itt a termékünk vagy szolgáltatásuk alternatíváit vizsgáljuk, amit igénybe vehetnek helyette. Itt a helyettesítő termék árát, a vevő hozzáállását és az átállási költségeket is célszerű figyelembe venni.
3. A vásárlók, vevők alkupoziója. Vizsgáljuk a vevők árcsökkentő eszközeit, melyet befolyásolhat a vásárolt mennyiség, informáltság, helyettesítő termékek és maga a termék minősége is.
4. A szállítók alkuereje. A termék vagy szolgáltatás előállításához kiszolgáltatottak lehetünk a beszállítók oldaláról. Ők beszállítóként lassíthatják a teljesítést, blokkolhatják a termelést vagy lehetetlenné tehetik a működésünket. Célszerű megvizsgálni az inputok differenciáltságát, helyettesítő inputokat és a szállító koncentráltóságát is.

5. A versenytársak. A versenytárs aktivitása, intenzitása döntő tényező a piacon, így meghatározza a következő elemeket:

- a. Reklámköltség mértékét
- b. Online és offline cégek közötti versenyt
- c. Innovációs tényezőnket
- d. Erőteljesebb versenystratégiánkat
- e. Rugalmasságunkat mennyiségi és változatossági kérdésekben. (Marketing szótár, 2022)

Természetesen, mint minden modellt, a fenti három modellt is ki lehet egészíteni sok elemmel, de összességében segítenek leképezni az iparágban zajló folyamatokat.

A sok-sok elemzési módszerben megjelenik még a PEST és a SWOT elemzés is. A PEST elemzésben a politikai, gazdasági, szociális és technológiai tényezőket vizsgáljuk meg, mely a vállalaton kívüli tényezőket nézi. A SWOT belső folyamatokra koncentrálna vizsgálja az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket.

### Marketing terv

A marketing terv három folyamat bemutatását jelenti. Egyrészt mindig egy stratégiai elemzéssel kezdődik, melyben a külső környezet elemzéséből indulunk ki, hiszen megvizsgáljuk azt a feltételrendszert, melyben dolgoznunk kell. Ezt követi a belső elemzés, amikor megvizsgáljuk, hogy ezt a saját erőforrásaink miként tudják megvalósítani. Harmadik fázisban pedig egy vevői elemzés szükséges, melyre választ kell adnunk.

A fentiekre egy stratégiát hozunk létre, melynek eredménye a stratégiai marketing terv. E tervnek elemei: a célpiac meghatározása, a termék/szolgáltatás pozícionálása, termék- és árpolitika, értékesítési politika, piacbefolyásolási politika és a kapcsolatrendszerek felvázolása, bemutatása.

A marketing terv kidolgozásához eltérő modelleket alkalmazhatunk: családi életciklus modell, McCarthy-féle 4 „P” modell, Kottler háromszintű modellje, termék életciklus vizsgálat modell, termék portfólióelemzés stb.

## Működési terv

E tervben bemutatjuk, hogy a megfogalmazott értékesítési célokat milyen erőforrásokkal tudjuk a jövőben elérni. Kidolgozottsága, felépítettsége kulcsfontosságú, hiszen a vállalkozás vezetői és a menedzsment számára is segít kidolgozni az ideális szervezeti folyamatokat. E tervet hívják még termelési, szolgáltatási, kereskedelmi vagy áruforgalmi tervnek is tevékenységtől függően.

Termelő, gyártó cégek esetében be kell mutatni, hogy hol, mekkora területen folyik a termelés, le kell írni a gyártási folyamatot, gépek, berendezések állapotát, kapacitását, a termelés munkarendjét, fejlesztés, innováció fokát, a bevont külső alvállalkozókat, az alkalmazott minőség-biztosítási rendszereket, a termékek szervizigényét, a gyártáshoz szükséges közvetlen és közvetett költségek tervét, a termékek és szolgáltatások önköltségének kalkulációját.

Szolgáltató cégek esetében leírjuk a részletes szolgáltatási folyamatot, anyag- és immateriális javak szükségletét, az igénybe vevők bemutatását, a munkaerő-szükségletet, beszerzési forrásokat, a megújulási és fejlesztési lehetőségeket, az előállítás költségtervét, önköltség-kalkulációt és a minőségbiztosítási rendszereket.

Kereskedő cégek kapcsán bemutatjuk a beszerzés módját és forrását, készletgazdálkodás kérdéseit (mekkora készletnagyság, hol tároljuk, készletezés költségei), minőségbiztosítás elemeit, áruk csomagolását, értékesítés jellemzőit és erőforrás-szükségletét, anyagi eszközöket, költségtervet, önköltség-kalkulációt. (Kacsó Magdolna, 2017)

## Pénzügyi terv

E fejezet foglalja össze a célok és feladatok gazdasági következményeit. A célja annak bemutatása, hogy alátámasszuk a kívánt eredményt tervezett eszköz-forrás viszonylatban. A likviditási terv és cash flow tervek bemutatásával a vizsgált időszakra indokolhatjuk a kiadások finanszírozhatóságát és a vállalkozás működőképességét. A pénzügyi terv egy részletesen átgondolt – akár könyvelő segítségével elkészített elemzés –, melyen keresztül a teljes működés folyamata lekövethető pénzügyi oldalról.

A pénzügyi terv a teljesség igénye nélkül tartalmazhatja a következő elemeket: eredményterv, minimális nyereségességi elvárások, eredménybecslést, eredménytervet, üzemi tevékenység tervezett bevételeit, ráfordításait, az anyagköltség és a szolgáltatások költségének tervezését, eladott áruk beszerzési értékét, személyi és egyéb ráfordítások tervezését, pénzügyi műveletek eredményének és az adófizetési kötelezettség tervezését, az adózott eredmény és mérleg szerint eredmény tervezését, bevételek és kiadások tervezését, likviditási tervet, a cash flow kimutatást és ennek tervezését, a vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi elemzést.

## Szervezeti struktúra és kultúra

A struktúra mindig leköveti a működést. Bemutatása azért szükséges, mert ebben jelenik meg a munka- és hatáskörmegosztás, illetve az egyes területek egymáshoz való viszonya. Az egyes funkciók elkülönülése vagy együttműködése meghatározza a termék vagy szolgáltatás előállításának és értékesítésének folyamatát.

A szervezeti kultúra egy önálló normarendszer, mely a belső szabályokat, viszonyulásokat mutatja be. Jellegeből adódóan hosszabb idő alatt alakul ki, így kezdő vállalkozásoknál csak törekedni lehet arra, hogy milyen legyen egy szervezeti kultúra. Meghatározhatja a vezető stílusa, jelleme, a belső szabályozók minősége, kidolgozottsága, a munkakultúra. Összességében pedig az ott dolgozók egymás közötti viszonya, együttműködésének módja és az elvárások közösen alakítják ki. Az üzleti terv végén természetesen megjelenhetnek táblázatok, elemzések, melyek alátámasztják a tervünket.

## Üzleti tervek típusai

Természetesen az üzleti tervek kialakítása mindig az adott céltól függ, nincs egy kötelező terjedelmi vagy tartalmi formája. Meghatározhatja a vállalkozás mérete, tevékenysége, a piac és a versenytársak nagysága. A célhoz igazítva mindig megfelelően kidolgozott részterületek jelenjenek meg benne. Néhány alapkategória:

### Rövid megvalósíthatósági tanulmány

A befektetők érdeklődését tudjuk felkelteni a 8-10 oldalas anyagunkkal. Itt leginkább arra fókuszálunk, hogy milyen erőforrásokkal, milyen megtérülést tudunk elérni. Pontosan megjelenik a termékek és szolgáltatások leírása, a létrehozás folyamata, a piac és a költség meghatározása és az igényelt pénzeszköz nagysága, ütemezése, megtérülése.

### Operatív munkaterv

Ebben a hosszabb anyagban már nem játszik szerepet a vállalat bemutatása, inkább a feladatok meghatározása, leírása. Itt a munkaterületek bemutatása, a felelősök és feladatok, határidők, eszközök játszanak főszerepet.

### Teljes üzleti terv

A külső felhasználók számára készített terv bemutatja a vállalkozást, az elképzeléseket. Az anyag megjelenésében imponáló, szakmailag megalapozott, táblázatokat és ábrákat is tartalmazó színes anyag. (Deák I. – Imreh Sz. – Kosztópulosz A. – Kürtösi Zs. – Lukovics M. – Prónai Sz, 2013.

### Az üzleti terv egy általános, javasolt felépítése:

*Borító vagy fedőlap*

*Tartalomjegyzék*

*Összefoglaló*

*Helyzetelemzés: a vállalat, termékek és/vagy szolgáltatások bemutatása*

*Gazdasági környezetelemzés*

*Az üzleti modell bemutatása*

*A vállalkozás működtetése, funkcionális terv/ek*

*Az üzleti elképzelések/tervek megvalósíthatósága, ütemterv*

*Mellékletek*



## Generációváltás

**A generációk együttműködése kulcsfontosságú. Minden egyes generációban megvannak azok az értékek, melyek mentén erősíthetik a ma közösségét és támogathatják azt a társadalmi-gazdasági kohéziót, melyben mindenki elérheti a sikereit. A mai világban sokszor az együttműködés hiánya jelenik meg és szigetszerűen jelennek meg az egyes generációk közösségei annak ellenére, hogy így egymásnak feszülnek. Az eltérő tulajdonságok miatt megjelenik az ítélkezés, a negatív tulajdonságok kiemelése és az elhatárolódás a közösségekből. A múltból történő építkezésben és a jelenkor fiataljainak viselkedésében, munkához való hozzáállásában szintén megjelennek az erősségek és gyengeségek.**

Ami régebben a kemény munkában, kitartásban és elkötelezettségben jelent meg, az ma érték a gépesítésben, a fejlődni akarásban és az egyre jobb munkakörülményekben. Korábban egészségtelegebb munkakörnyezetben sok fizikai munka igénybevételével kevésbé hatékony munkavégzés folyt, míg ma magasabb a technológiai kultúra, tisztább egy-egy cég belső világa és inkább a folyamatok szervezése, digitalizálása, a hatékony marketing és logisztikai rendszerek játsszák a főszerepet. Más volt minden korban az értékrend. Ennek felismerése, az egyéneken megjelenő érték jó értelemben való kihasználása és beépítése az értékláncba döntő a vállalkozói világban. E részben a generációk értékének bemutatásán túl az egyes generációk közötti sikeres átadási folyamatot is ismertetem.

### A Csendes generáció(1928-1945)

Főként a szabályokhoz ragaszkodnak, a közösségi jóhoz, a megkésett jutalomhoz és a hatalom tiszteletéhez. Nem jártasak a technológiában, nyelvekben és a személyes kapcsolat fontosabb számukra a telefon és az e-mail helyett. A Csendes generáció tagjaitól érdemes megtanulni a tiszteletet, az alázatot és a személyes kapcsolat fontosságát. Nyilván nem a digitális világ gyermekei, de a cégekben olyan alapelveket adhatnak át a fiatalabb generációnak, mely szükséges és hasznos az online világon szocializálódott dolgozóknak.

### A Baby Boomer-ek (1946-1965)

A II. világháború után születtek a gazdasági növekedésben. Ők hűségeselek, és munkamániások (szerették a munkát), munkakultúrájukat a teljesítmény határozza meg. A legfőbb munkahelyi értékei az egyenlőség, optimizmus, lojalitás, csapatszellem. Ők általában ellenállnak a technológiának, de felismerik a fejlődés fontosságát – lassan hozzászoknak a digitalizáció vívmányaihoz. Ők merev hierarchiához és kemény munkához szoktak állandó feltételek között. A rendszerváltást követően az állami munkahelyeken kívül is megpróbálták megállni a helyüket, mert az állami gondoskodás megszűnése folyamatos teljesítménykényszert eredményezett.

A Baby boomerektől a lojalitást, a munkához való odafordulást, hűséget és csapatszellemet tanulhatjuk meg, adhatjuk át. Számukra olyan munkafeladatokat adjunk, melyekben együtt dolgozhatnak a fiatalokkal, az információkat gyorsan feldolgozókkal. A problémamegoldásra való törekvéseik együtt kell megvalósuljanak a digitális technológiák által adott válaszokkal. A kohézió, az együttműködés, egymásrautaltság egyértelműen megjelenhet ezekben a csapatokban.

### X generáció(1966-1979)

A digitális bevándorlók csoportja. Helyzetüket a hirtelen változások és tradíciók hiánya jellemezte, az individualizmus határozta meg életüket. Természetes számukra a változás, az önállóság, tanultak szüleik példájából, nem ismeretlen számukra a létbizonytalanság. A szüleik mindkét tagja vállalt még munkát, de ebben az időszakban növekedett meg a válások száma is. Nem ismeretlen számukra az elbocsátás, a létbizonytalanság. Kevésbé ismeretlen számukra az elköteleződés, megszokták, hogy fontos a naprakész információ és a meggyőző kommunikáció, hajlandóak érdekkapcsolatokat is kiépíteni. Ösztönző számukra, ha megfelelő kihívással rendelkező feladatokat kapnak és fontos az állandó visszacsatolás a teljesítményükről. Gyermekkorukban jelent meg a kábeltévé és a mobiltelefon. Az X generáció hatalomorientált, ők sokszor magányos harcosok. Könnyen alkalmazhatók stratégiaként és feladatmeghatározó kollégaként, akik jól látják a külső és belső erőforrások erősségeit, gyengeségeit. A keretek megrajzolását rájuk bízhatjuk, de a megvalósításban már csapatjátékosok szükségesek, akik korszerűbb digitális ismeretekkel bírnak és az Y generáció tagjai inkább képesek a 21. században a megvalósításra.

### Y generáció vagy Millenium generáció (1980-1995)

Könnyen tanulnak, rugalmasak, függetlenek, megbízhatóak, magasan kvalifikáltak és szeretik a szórakoztató dolgokat. Jól dolgoznak csapatban, imádják a csapatmunkát és az összetett feladatokat. Konfliktushelyzetet teremhet a csapatjátékos feladatorientáció, mivel az X generációs főnökeik, vezetőik általában az egyéni és független megoldás hívei. A pénz és a karrier központi szerepet tölt be, szocializálódásukra nagy hatást gyakorolt a technológiai forradalom, az első digitális nemzedék. A számítógép és az internet életük részévé vált, sőt ők tanítják a szüleiket, nagyszüleiket a legújabb digitális technológiák kezelésére. Az első nemzedék, amelyik nem az előző generációtól, hanem egymástól és az internetről tanul, fordítottan szocializálódott. Magas szintű elvárásaik miatt kihívást jelentenek a munkáltatóknak, pontosan kitűzött célokat, elvárásokat követelnek fellettesüktől. Számukra az állás nem kötöttség, gyorsan váltanak, nem alakítanak ki mély érzelmi kötöttséget. Ez a generáció tölti be néhány éven belül a teljes munkaerőpiac 50%-át, így meghatározó tényező.

Az Y generáció tagjai rugalmasak, kvalifikáltak, csapatban dolgoznak és szeretik az összetett feladatokat. A technológia életük része, a netről tanulnak és imádják a magas elvárásokat. Ha igazi csapatot szeretnének, akkor minimális X vezetői vénával ellátott kollégát, nagyobb csoportban lévő Y generációs munkavállalót és szintén kevesebb Z korcsoportot kezeljünk együtt. Így biztosítva lesz a hatalmi, célmeghatározó vonal, a csapatjátékos, új technológiákat ismerő erősebb tábor és a high-tech nemzedék is.

### Z generáció (1995-2010)

(post-millennarista v. Facebook generáció v. digitális bennszülöttek, de hívják őket C-generációnak, mint „connection” vagy D-generációnak is, mint „digital”). Tagjai megélték a rendkívül gyors technológiai fejlődést, a globalizációt. Jelentős eltérést mutatnak a korábbi generációkhoz képest, mert ebben a korban visszaesett a születések száma, magas az egy gyermeket nevelők és sokszor egyedül nevelők aránya. A legfontosabb a munka-magánélet egyensúlya. Ők elsőként sajátították el a high-tech technológiákat, környezetüket a folyamatos bizonytalanság jellemzi. Eltérő elvárásaik vannak a munkahelyük kapcsán, de karriervágyuk és szakmai ambíciójuk jelentős. E generáció kiváló munkaerő, hiszen technikai és idegen nyelvi tudásuk a legjelentősebb minden generáció között. A munkáltatóknak nagy körültekintéssel kell kialakítaniuk a munkahelyi feltételeiket azért, hogy elkötelezettek maradjanak. A hagyományos motivációs eszközökkel nem lehet őket befolyásolni, motiválni, a hatalmi eszközöknek ellenállnak. Imádják a csapatmunkát és az önmegvalósítást. Türelmetlenek, fontos a magas fizetés és nem várnak céljaik megvalósulására évtizedekig. Nem bírják a kötöttséget, maguk szeretik beosztani az időkereteiket, ideális alanyai a rugalmas foglalkoztatásnak, távmunkának.

A Z generáció motiválhatóság és a munkahellyel szembeni elvárások kapcsán gyökeresen eltér, mert számára teljesen elfogadott a virtuális térben történő munkavégzés és az információk gyors áramlása. (Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd, 2019). Ők a youtuberek, akik nem tekintik eszköznek a kazettát, CD-lejátszót vagy rádiót. Online platformon gondolkodnak, az ő életükben születtek a legfontosabb közösségi médiafelületek. Szeretik a versenyszellemet, a spiritualitást, a technológiai innovációkat, elfogadják a diverzitást. (Meretei Barbara, 2017) A Z generáció tagjai online térben nevelkedtek, őket ne próbáljuk 8 órában munkahelyre kényszeríteni, mert a szabadság, a rugalmas munkavégzési idő és hely alapkövetelmény számukra. Adjunk nekik feladatot és célt, teremtsük meg a munkavégzéshez szükséges kereteket és a módszert hagyjuk meg számukra. Lehet, hogy meglepődünk majd, de sokszor rugalmasabban, kreatívabban és gyorsabban megoldják, mint gondolnánk. adózott eredmény és mérleg szerint eredmény tervezését, bevételek és kiadások tervezését, likviditási tervet, a cash flow kimutatást és ennek tervezését, a vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi elemzést.

### Alfa generáció (2010 után születettek)

vagy digitális bébik kapcsolata a digitális világgal mindennapi. A televízió, tablet, okostelefon világában nőttek fel, sokszor a szüleik is digitális eszközök segítségével ismertetik meg a világot. Okos telefonon néznek meséket és harcolnak azért, hogy a tabletet „húzogassák”. Európai felmérés mutatja, hogy az óvodáskorú gyermekek 50-70%-a használ táblagépet, szörfözik az interneten, a 0-2 éves gyermekek esetében 30%-os a tablethasználat. Az érintőképernyő a finommotorikus mozgásokat és a kinezetikus (testérzeti) készséget fejleszti, de ez csökkenti az audiovizuális csatornák aktivitását. Ők a multitasking (figyelemmegosztás) specialistái, azonnali válaszokat igényelnek, melyeket sokszor a digitális térben kapnak meg. Hátulütője a folyamatnak, hogy nehezen tudnak egy dologra fókuszálni és egyre magasabb a figyelem- és/vagy részképtelenségzavar a körükben. Ezt felismerve nem véletlen, hogy Steve Jobs megtiltotta gyermekeinek az IPadek használatát, Bill Gates pedig időkorlátot vezetett be saját gyermekeinél. A felnőttek személyes kapcsolatait háttérbe szorítják, az online együttműködési készségeikben viszont kimagaslók. Egyes elemzések szerint ügyesebbek, gazdagabbak, egészségesebbek és magányosabbak lesznek, mint a többi generáció volt. Komoly társadalmi, gazdasági és környezeti változásokkal kell szembesülniük. Magas lesz az iskolai végzettségük, de ők lesznek a legmagányosabb nemzedék és a problémamegoldó képességeik manualitáson alapuló tevékenységekben szerény eredményeik mutatkoznak majd meg. (Pálincás-Purgel Zsuzsa, 2019)

Az Alfa generáció nagy kérdés lesz a jövőben. Nem szívesen kötődnek majd munkahelyhez és manuális tevékenységet sem szívesen csinálnak. Vélhetően a digitális technológia, az automatizáció az „unalmas” munkákat ki fogja váltani, de addig meg kell tanítani a robotoknak az eljárásokat és a technológiákat, melyre alkalmassá kell még tenni az alfákat. A következő időszak ennek az átállásnak a kereteit fogja meghatározni.

A rendszerváltáskor nagyon sok vállalkozás létesült, melyek vezetői előbb-utóbb át kell adják a stafétát a fiatal generációnak. Ezek a fiatalok lehetnek családtagok, a cégben nevelkedett vezetők, vagy külső vezetők egyaránt. E folyamat nem csupán a Magyarországon 58%-ban családi tulajdonú vállalkozásokat érinti, hanem rendkívül sok kis- és középvállalkozást. E generációváltás megvalósulhat tervezett, kidolgozott módszertan szerint ütemezve és kényszeresen is. E kényszer lehet a vezető döntésképtelensége, betegsége, vagy kényszerű távozása a cég életéből. Jobb megelőzni és tudatosan készülni ezekre a folyamatokra.

A vállalkozások természetes életciklusokat élnek át, mely a fogantatással, az ötlettel kezdődik, majd cégalapításban ölt testet. A működés első 3-5 éve a gyermekkor, amikor kiderül az életképessége, növekszik a bevétel, a dolgozói létszám. A fiatal felnőttkorban már megfelelő profit és kapcsolati háló van a cég mögött és elkezdődik a folyamatok specializálódása, külön kézbe kerül a HR, beszerzés, termelés-gyártás, értékesítés, marketing és pénzügy. Az érett felnőttkorban vannak le szabályozott folyamatok, minőségi a működés, kiépül egy hierarchia. Minden cégben eljön egy olyan időszak, amikor a termék vagy szolgáltatás időszerűtlenné válik, a lelkesedés alábbhagy, a vezetők már nem annyira lelkesek és nem viselik annyira a cég sorsát, mint korábban. Ekkor már koruknál vagy a beletett évtizedek miatt nem fókuszálnak annyira a cégre. A hanyatlás előtt célszerű frissíteni a vállalkozást, új személyeket bevonni, célokat találni és azokat megvalósítani különböző területeken. (Vidi Rita, 2012)

Az utódlás tudatosan megtervezett folyamatában szükséges egy közös döntés. Az átadónak el kell döntenie, hogy át akarja-e adni a tudását és tovább akarja-e adni a céget. Ha nincs meg ez a döntés, akkor meg lehet szüntetni, el lehet adni. Utóbbi esetében megmaradnak az értékek és az elmúlt évtizedek munkáját anyagi értelemben élvezheti a tulajdonos. Ha a generációváltás döntése megszületett, akkor a következő fázisok jelenhetnek meg:

Az első fázisban a legfontosabb a közös jövőkép megtervezése. Itt célszerű meghatározni a szabályokat. Ilyen szabály lehet az utód kora, végzettsége, gyakorlata és az a szempontsor, ami alapján kiválasztja az átadó vagy a család az utódot. Az utód lehet családon belül, vállalkozáson belüli alkalmazott vagy akár külsős jelentkező is. Amikor kiválasztotta a döntéshozó az utódot, akkor mindenképpen meg kell nevezni és közölni kell az érintettekkel. Segít az átadó az utódnak, ha a vállalkozás rendelkezik leírt vezetési elvekkel, mert így egy döntéshelyzetben könnyű visszatérni ezekhez. Célszerű gondolni a tulajdonosi szerkezet átalakítására, melyek lesznek a tulajdonosi arányok, a tulajdonos megtart-e tulajdont, illetve a cégben szeretne-e dolgozni a jövőben? E fázisban nem marad más, csak az ütemezés és az időzítés. Ez függ a tulajdonos korától, külső körülményektől, az utód tanulási képességétől.

A második fázisban folyik az utód, utódok képzése elméleti és gyakorlati síkon egyaránt. Jelentheti azt, hogy végigjárja a számlátrát a cégben, de külső tapasztalatra is szert tehet esetleg más cégeknél.

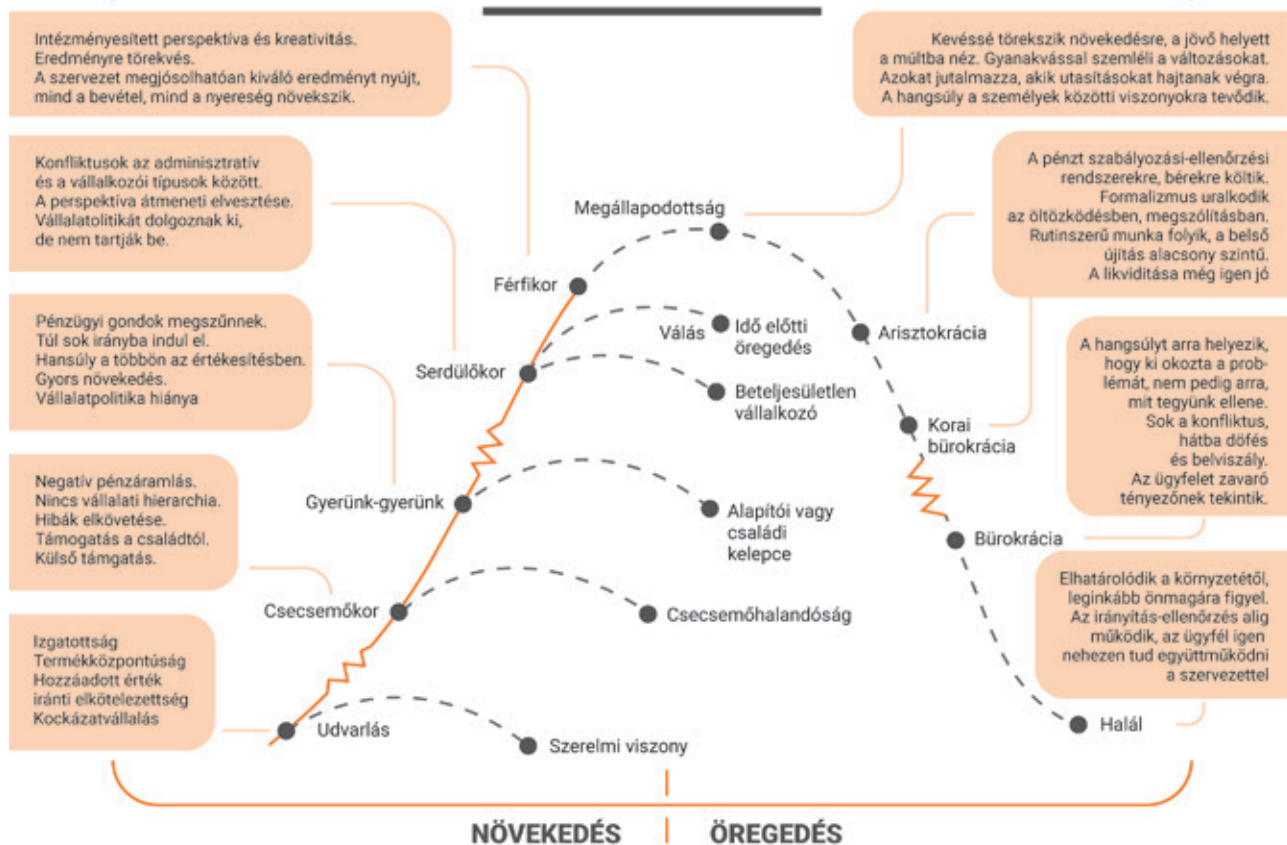
A harmadik fázis a végső kiválasztás feladata. Itt kell eldönteni, hogy mi alapján választják ki a végleges utódot, melyek a kiválasztás kritériumai. Illeszkedik a személyisége, tudása, karaktere a vállalkozáshoz? A meglévő családtagokkal tud majd együtt dolgozni? Szeretne vezető lenni a felkészülési folyamat után?

A negyedik fázisban a vezető szerep átadása és a töket-ranszfer történik meg. Ez egy folyamat, nem történhet egyik napról a másikra, a szerepek elsajátítása időigényes. Folyamatos értékelésre, visszacsatolásra van szükség minden egyes területen az átadó és a dolgozók részéről egyaránt. Az eredményes generációváltást megszervezni hosszú és bonyolult folyamat. Kiemelt szerep jut a kölcsönös felelősségvállalásnak, tiszteletnek és az elkötelezettségnek. E folyamat sokszor gyermekkorban elkezdődik, de a személyes kötődések nem mindig találkoznak a képességekkel. Elgondolkodtató, hogy az utódok hiánya az elődök felelőssége... e gondolat azt is jelenti, hogy a vezető személyisége egy-egy esetben megakadályozta az utódok kifejlődését.

A sikeres generációváltást segíti az, ha megismerjük az utód érdeklődését, képességeit, motivációját. Nem lehet sikeres az a váltás, amikor az utód nem leli örömét az adott tevékenységben, esetleg képességei miatt nem alkalmas az adott munkafolyamatok, mentális aktivitás fenntartásában. Végül pedig a motiváció, a vágy szükséges mindig a vezetői szerep sikeres elsajátításához. Egy vállalkozás nem csupán megtanulandó tudáselemekből áll, hanem olyan kapcsolatok fenntartásában, átörökítésében, melyet kényszerűséggel nem lehet elsajátítani. E folyamat nem egy esetben évek munkája és e hosszú idő alatt óhatatlanul kiderül az, ha valaki egyáltalán nem szeretne hetente 50-60 órát a vállalkozással tölteni.



# VÁLLALATOK ÉLETÚTJA



Forrás: Ichak Adizes: Vállalatok életciklusai, HVG kiadó 38

A felkészült utód számára a legnagyobb segítség, ha a vállalkozás értékei, szervezeti kultúrában rejlő sajátosságok, értéket teremtő munkafolyamatok rögzítve vannak. Az idősebb ügyvezető akkor segítheti a legjobban utódját, ha a munkafolyamatokat, lépéseket, eljárásokat és rendszereket a legpontosabb részletességgel dokumentálja. E rögzítés jelenti a franchise rendszerek alapját is. Egy sikeres vállalkozás egyáltalán nem biztos, hogy sikeres marad akkor, ha a létrehozó már nincs benne. A cégeket felvásárlók sokszor ragaszkodnak ahhoz, hogy a régi tulajdonos még egy-két évet töltsön el benne, hiszen így garantálható, hogy az utódok el tudják sajátítani az értékeket.

Legyünk tisztában az átadó és az utód képességstruktúrájával, tudásával, személyiségével! Amennyiben feltárjuk az átadó és az utód képességeit és rávilágítunk az eltérésekre, úgy tudjuk kezelni ezeket és olyan dolgozókkal, képzésekkel tudjuk áthidalni ezt, mely sikeresebbé teheti az átállást, átörökítést. Ma már nagyon felkészült pszichológusok, coach-ok tudják segíteni a folyamatot és

képesek tanácsot adni ahhoz, hogy miként kell kezelni az új helyzetet az utódnak és a régi ügyvezetőnek egyaránt. Az átvevő utód számára folyamatosan növelni kell a felelősség szintjét a tudás- és képességstruktúrák kialakulásával. Lehetséges, hogy olyan új kommunikációs eszközöket, módszereket, technikákat kell megtanulnia a vállalkozás átvételéhez, melyek elengedhetetlenek a sikerhez. Ennek megtanulása időigényes lehet és türelmet, toleranciát igényel. Amennyiben az utód nem képes minden – a sikeres működéshez – szükséges elem átvételére, úgy szükség lehet egy olyan dolgozó megerősítésére, aki támogathatja ebben. Az átadó ügyvezető számára sem lehet egyszerű a folyamat kezelése. Nem mindig könnyű az aktív, mindennapi munkavégzésről leállni, átadni a kapcsolatrendszer, megfigyelni az eleinte még nem feltétlenül sikeres átvételt. Úgy átadni a folyamatokat, hogy a vezetői attitűdöt az utód folyamatosan átvegye és tekintélye legyen a vállalkozásban csak úgy lehet, ha az átadó egyre inkább kivonul a rendszerből és a háttérben támogatja az utódot. E megtervezett folyamat mindkét fél részéről tudatosságot és türelmet igényel.

---

## Utószó

---

Bízunk benne, hogy kiadványunkban mindenki talált egy-egy hasznosítható elemet, mely üzleti ötletében, vállalkozásában hasznosítható. Tény, hogy ma akár Magyarországon, akár nemzetközi szinten nehéz betörni egy termékkel, szolgáltatással a piacra. Piacképes és minőségi termékkel, megfelelő áron még nem lesz egy vállalkozás sikeres. A hatékony termelés, az erőforrások állandó minőségű és árú beszerzése és az azokkal való gazdálkodás már lehetőséget ad erre. E mellett szükség van még nagyfokú alkalmazkodóképességre, adaptációra is, hogy a változásokra megfelelő válaszokat tudjon adni és erre megtanítsa az alkalmazottait is. Nem lehetséges „kézi vezérléssel” hosszú távon jelentős sikereket elérni. Minden sikeres vezető mögött egy sikeres nő/férfi és sikeres kollégák állnak. Ha valaki egyedül szeretne mindet irányítani, akkor előbb-utóbb jelentős hibákat fog elkövetni vagy az egészsége kárára megy a folyamat.

A sikeres vállalkozások mögött álló interjúalanyok három tulajdonságban egyetértettek. Elsőként az adott szakmát meg kell tanulni és gyakorlatot kell szerezni benne. Másodikként hitelesnek kell lenni, mely a szakmaiság mellett átlátható, kiszámítható döntéseket, hazugság nélküli kommunikációt és megbízhatóságot jelent. Harmadik terület az együttműködés képessége. Együttműködés a beszállítókkal, vezetőkkel, alkalmazottakkal, hatóságokkal. Ha mindenki sikerként éli meg az együttműködést, akkor lesz egy üzlet sikeres. Az egyéni sikerek mindig ideig-óráig tartanak. Egy fogyasztót, egy beszállítót vagy kollégát hosszú ideig nem lehet kihasználni, mert nagyon hamar hátat fog fordítani. A bizalom kiépítése, évekbe, évtizedekbe telik – nem szabad ezzel visszaélni.

El kell fogadni, hogy Magyarország egy kis ország területben, lakosságszámban, piaci potenciálban. Ha valaki nagy eredményeket szeretne elérni, akkor meg kell méretnie magát a nemzetközi piacon. E piacok viszont sokszor olyan technikai, infokommunikációs, szervezeti megoldásokat használnak, melyek évtizedekre meghaladják a jelenlegi tapasztalatainkat. Nem szégyen tanulni a fejlettebb országoktól, átvenni, megtanulni a tapasztalatokat és azokra építve fejlődni tovább.

A legfontosabb tanács talán az lehet, hogy kérdezzük meg azokat, akik előttünk jártak, akik bejárták már az utat előttünk. Még ha csak egy-egy terület tudnak megmutatni, akkor apránként kialakíthatjuk a saját utunkat a képességeink és lehetőségeink szerint. Egy biztos; a tanulás képességét nem engedhetjük el. A világ változik és aki nem halad, fejlődik, az előbb-utóbb helyben marad, majd leépül. A változás, változtatás képességét láthatjuk az interjúkban is. Nem egy vállalkozó, szakember kényszervállalkozásként indította el üzletét, vállalkozását és éltek át kudarcokat az évtizedek alatt. A kitartás, felemelkedés, újrakezdés, áttervezésüket részévé vált. Az tény, hogy a vállalkozói lét életforma, de aki egyszer kipróbálta és képes volt sikeres lenni benne, az nem engedi el.

Kívánunk minden olvasónknak sikeres és eredményes vállalkozást!

---

## Források

---

- Áldorfai, G., Topa, Z., Káposzta, J. (2015).** The planning of the hungarian local development strategies by using CLLD - approach. ACTA AVADA 2015: 2 pp. 13-22., 10 p.
- Balaton K.–Hortoványi L.–Incze E.–Laczkó M.–Szabó Zs. R.–Tari E. (2014):** Stratégiai menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Békés Megyei Önkormányzati Hivatal (2021):** Békés Megye Területfejlesztési Konceptiója 2021-2030, Helyzetelemzés, helyzetértékelés, [https://www.bekesmegye.hu/wp-content/uploads/2021/06/tfk\\_helyzetelemzes\\_helyzetertekeles\\_2021-27.pdf](https://www.bekesmegye.hu/wp-content/uploads/2021/06/tfk_helyzetelemzes_helyzetertekeles_2021-27.pdf), letöltve: 2022. 09. 14.
- Csuhaj V. I. 2019:** Generációváltás: cégértéket tudásból! – Világgazdaság online, <https://www.vg.hu/velemenyn/vg-paholy/generaciovaltás-cegerteket-a-tudasbol-2-1474273/> letöltve: 2022. 09. 05.
- Deák István – Imreh Szabolcs – Kosztopulosz Andreász – Kürtösi Zsófia – Lukovics Miklós – Prónay Szabolcs:** Gazdasági alapismeretek I. Készült A 21. század követelményeinek megfelelő, felsőoktatási sportot érintő differenciált, komplex felsőoktatási szolgáltatások fejlesztése a Dél-alföldi Régió felsőoktatásában c. pályázat támogatásával. Pályázati azonosító: TÁ-MOP-4.1.2.E-13/1/KONV-2013-0011, [http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag\\_html/gazdalapism/zleti\\_terv\\_tpusok.html](http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/zleti_terv_tpusok.html) letöltve: 2022. 09. 04.
- Heidrich Balázs – Mester Csaba – Nádor Éva – Somogyi Aliz (2006):** Szolgáltatás menedzsment, Oktatási segédlet Akadémiai Kiadó, ISBN 978 963 454 145 5, digitális elérése: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj252szm\\_book1](https://mersz.hu/hivatkozas/dj252szm_book1), letöltve: 2022. 09. 07.
- Horváth András (2017):** Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata, In: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017, 80-94. o., [http://acta.bibl.u-szeged.hu/57692/1/menedzsment\\_innovaciok\\_az\\_uzleti\\_es\\_a\\_nonbusiness\\_szferakban\\_080-094.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/57692/1/menedzsment_innovaciok_az_uzleti_es_a_nonbusiness_szferakban_080-094.pdf), letöltve: 2022. 09. 14.
- HR Magazin Online:** Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban> letöltve: 2022. 01. 16.
- Kacsó Magdolna:** Üzleti terv, Budapesti Gazdasági Egyetem, 2017 [http://dolgozattar.repositorium.uni-bge.hu/12406/1/Kacs%C3%B3%20Magdolna%20\\_%C3%9CZLETI%20TERV.pdf](http://dolgozattar.repositorium.uni-bge.hu/12406/1/Kacs%C3%B3%20Magdolna%20_%C3%9CZLETI%20TERV.pdf) letöltve: 2022. 09. 04.
- Káposzta, J., Nagy, A., Nagy, H. (2013).** Tourism infrastructure index and the distribution of development funds in statistical regions of hungary. AGRARNYI VESTNIK URALA / AGRARIAN BULLETIN OF THE URALS 2013: 12 pp. 80-83., 4 p.
- Káposzta, J., Nagy, H. (2013).** Vidékfejlesztés és környezetipar kapcsolatrendszere az endogén fejlődésben. JOURNAL OF CENTRAL EUROPEAN GREEN INNOVATION, Vol. 1. No. 1, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, ISSN 2064-3004, pp. 71-83.
- Káposzta, J., Nagy, H. (2015).** Status Report about the Progress of the Visegrad Countries in Relation to Europe 2020 Targets. EUROPEAN SPATIAL RESEARCH AND POLICY 22: 1 pp. 81-99., 19 p.
- Káposzta, J., Ritter, K., Nagy, H. (2020).** Local Economic Development in Transition Economies In: Management Association Information Resources (szerk.) Foreign Direct Investments : Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Hershey (PA): IGI GLOBAL, pp 522-539 Paper chapter 22.
- Káposzta, J., Tóth, T. (2014).** Regionális és vidékfejlesztési ismeretek. 168 p. Gödöllő: SZENT ISTVÁN EGYETEMI KIADÓ, 2014. ISBN:978-963-269-402-3.
- Kása R. - Radács L. - Csákné Filep J. (2019):** Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a KKV szektoron belül. In: Statisztikai szemle, 2019 (97. évf.) 2. sz. p. 146-174.
- Lean Enterprise Institute: A leanről,** <https://lean.org.hu/alapok/a-leanrol/> letöltve: 2022. 09. 06.
- Malatyinszki Sz. (2018):** A szervezeti fejlődés és emberi erőforrás a kisvállalkozások életében - A képzéstől a munkaerőpiacig – Tanulmányok az emberi erőforrás menedzsment területéről, szerk.: Mócz Dóra, Kodolányi János Egyetem, Orosháza, 2018. ISBN 978-615-5075-44-5, pp. 109-114.
- Malatyinszki Sz. (2020):** Az edukáció szerepe a családi vállalkozások generációváltásában, In: Pelesz Nelli. Művelődés, műveltség, minőség, Szeged, Radnóti Szegedi Öröksége Alapítvány, pp. 125-137. ISBN:9786158154307
- Malatyinszki Sz. (2021):** Térségfejlesztés és emberi erőforrás – A neveléstudomány társadalmi metszetei, ISBN 978 963 556 106 3, Gondolat Kiadó, p. 314.
- Malatyinszki Sz. (2022):** A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra, Kodolányi János Egyetem, ISBN 978-615-5075-65-0, p. 155.



21. **Marketing szótár: Porter modell, Marketing blogger**, 2022. június 27,  
<https://marketingblogger.hu/porter-modell/>  
letöltve: 2022. 09. 04.
22. **Marketing21.hu, 2022**: 14 hatékony online marketing eszköz 2022-ben,  
<https://marketing21.hu/2018/05/09/10-hatekony-online-marketing-eszkoz-2018-ban/>  
letöltve: 2022. 09. 07.
23. **Márkus Gábor**: A porteri gyémántmodell alkalmazása a mikroszintű versenyképesség mérésére, *Vezetéstudomány*, 2009, XL. évfolyam, 6. szám, pp. 16-32,  
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2978/1/vt2009n6p16-32.pdf>  
letöltve: 2022. 09. 04.
24. **Maximillian Claessens**: The Porter Diamond Model – Analysis of National Competitiveness, *Marketing-Insider*, 2016. 06. 04,  
<https://marketing-insider.eu/porter-diamond-model/>  
letöltve: 2022. 09. 04.
25. **Meretei Barbara (2017)**: Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés, *Vezetéstudomány*, XLVIII. Évf. 2017. 10. szám,  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>,  
letöltve: 2022. 09. 04.
26. **Mester Csaba (2007)**: A CRM hatalma avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban, PhD értekezés, Miskolc, p. 18.  
<http://midra.uni-miskolc.hu/document/5628/1215.pdf>  
letöltve: 2022. 09. 07.
27. **Nábrádi A. - Bárány L. - Tobak J. (2016)**: Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Problémák, konfliktusok, kihívások elméleti és gyakorlati megközelítés. In: *Gazdálkodás*, (60. évf.) 5. sz. p. 427-461.
28. **Nagy, H., Illés, B., Káposzta, J., Donnik, I. (2017)**. Clusters and concentration of businesses in regions of some European countries as tools for economic development, *ENGINEERING FOR RURAL DEVELOPMENT* (1691-3043 1691-5976): 16 1 pp 248-253.
29. **Nagy, H., Káposzta, J., Meta, B. (2017)**. The potentials of rural tourism in developing rural areas in Albania. *DETUROPE: CENTRAL EUROPEAN JOURNAL OF TOURISM AND REGIONAL DEVELOPMENT* 9: 3 pp. 188-206., 19 p.
30. **Nagy, H., Káposzta, J., Varga-Nagy, A. (2018)**. Is ict smartness possible development way for hungarian rural areas? *ENGINEERING FOR RURAL DEVELOPMENT* 2018 pp. 463-469., 7 p.
31. **Nagy, H.; Káposzta, J. (2017)**. A magyarországi régiók humán erőforrás potenciáljának vizsgálata az Európa 2020 stratégia tükrében, *KÖZÉP-EURÓPAI KÖZLEMÉNYEK* (1789-6339 2676-878X): 10 1 pp 86-98.
32. **Noszkay Erzsébet (2009)**: Tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete;- a MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében, In: Veresné dr. Somosi Mariann (szerk.): „Vezetési ismeretek III.” Tanulmányok társtanszékek munkatársaitól, Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, pp. 124-137.  
<https://gtk.uni-miskolc.hu/files/119>  
letöltve: 2022. 09. 16.
33. **Noszkay Erzsébet (2014)**: Tudásmenedzsment és ahogy fejlődik 1. rész, *KMPExpert – A tudásmenedzsment szakértő*  
<https://kmexpert.hu/tudasmenedzsment-es-ahogy-fejlodik-1-resz/>  
letöltve: 2022. 09. 15.
34. **Papp Gábor**: PESTEL elemzés, Mi az a PESTEL-elemzés? Papp Gábor Marketinges blog és SEO homokozó, 2020. 03. 31  
<https://pappgab.com/pestel-elemzes/>  
letöltve: 2022. 09. 04.
35. **Pálinkás-Purgel Zsuzsa (2019)**: Alfa generáció – a „digitális bébik” kora, Új köznevelés, 2019. január-február  
<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/alfa-generacio-a-digitalis-bebik-kora>  
letöltve: 2022. 09. 04.
36. **Peter E. Leach (2018)**: *Családi Vállalkozások*, Budapest, HVG Kiadó, ISBN 978-963-304-538-1.
37. **Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd (2019)**: Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban, *Vezetéstudomány*, I. évf. 2019. 4. szám, ISSN 0133-0179, DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.07.
38. **Tobak Júlia (2018)**: A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében, Ph.D. értekezés, Debrecen, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 5. p
39. **Tornai Anita (2021)**: A hazai laboratóriumi analitikai piacon működő műszerforgalmazói KKV-k versenyképességének elemzése és modellezése, PhD-értekezés, MATE,  
[https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Tolnay\\_Anita\\_ertekezes.pdf](https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Tolnay_Anita_ertekezes.pdf)  
letöltve: 2022. 09. 12.
40. **Vidi Rita (2012)**: A vállalkozás életciklusai,  
<https://vidirita.com/a-vallalkozasok-eletciklusai/>  
letöltve: 2022. 09. 04.
41. **Zubor Zalán (2018)**: Sok családi cég megmenthető lenne, *Profit és Piac*,  
[https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/sok-csaladi-ceg-megmentheto-lenne/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/sok-csaladi-ceg-megmentheto-lenne/)  
letöltve: 2022. 09. 04.



**Project title:** ROHU-388 Center for sustainable development Les

**Responsible publisher:** Békés Megyéért Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Alapítvány

**Release date:** 11/2022.

The project is funded by the European Union under the European Regional Development Fund and co-financed by Romania and Hungary.

**The content of this material does not necessarily reflect the official position of the European Union.**

# Planuri de afaceri, instrumente și bune practici de la antreprenorii din secolul XXI.

Dr. Malatyinszki Szilárd



**Interreg**  
Romania-Hungary  
European Regional Development Fund



Partnership for a better future  
[www.interreg-rohu.eu](http://www.interreg-rohu.eu)





© Malatyinszki Szilárd, 2022

---

Toate drepturile rezervate.  
Orice copiere, reproducere, sau stocarea  
într-un sistem de prelucrare a datelor  
este supus consimțământului prealabilă  
scrisă a editorului.

---

Editura:

Fundația pentru Dezvoltarea Întreprinderilor din Județul Békés  
5600, Békéscsaba, Gyulai út 1.  
+36-66-442-520  
info@bmva.hu  
www.bmva.hu

Responsabil de ediție: Szász Zsolt, director

Volumul a fost proiectat de: Imre György  
Editat de: Király Gergő  
Corector profesionist: Nagy Henrietta  
Revizor lingvist: Kántor Ivett  
Traducător: Varga Márton

---

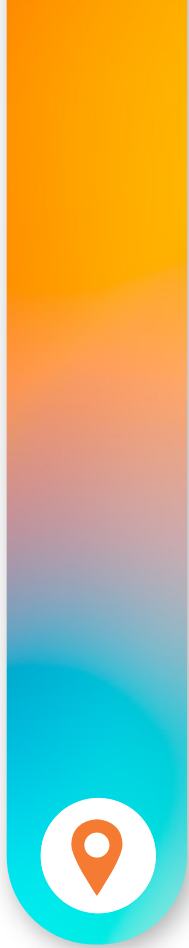
Lucrări de tipărire:

Békéscsabai Szakképzési Centrum  
Szent-Györgyi Albert Technikum és Kollégium  
Nyomdaipari Tudás- és Képzőközpont  
5600 Békéscsaba, Gyulai út 53-57.  
nyomda@bszc.hu  
Lider responsabil:  
Sántáné Fazekas Tünde

**ISBN 978-615-01-6201-0 (carte)**

---

**ISBN 978-615-01-6202-7 (pdf)**



# **Planuri de afaceri, instrumente și bune practici de la antreprenorii din secolul XXI.**

---

**Dr. Malatyinszki Szilárd**



Partnership for a better future  
[www.interreg-rohu.eu](http://www.interreg-rohu.eu)





---

# Cuprins

---

<b>Introducere .....</b>	<b>4</b>
Situația socio-economică a județului Bichiș .....	6
Dicționar de afaceri .....	7
<b>Bune practici antreprenoriale din județul Bichiș .....</b>	<b>8</b>
Industria alimentară .....	10
Industria construcțiilor .....	14
Tehnologia informațiilor (IT) .....	18
Comerț .....	21
Agricultură .....	25
Educație .....	30
Ospitalitate-turism .....	34
Servicii .....	38
<b>Instrumente utile în lumea antreprenorială .....</b>	<b>44</b>
Recrutare, selecție .....	47
Mentoring, coaching, dezvoltare organizațională .....	48
Educație, formare .....	50
Bune practici IT: CRM, ERP .....	51
Instrumente marketing online .....	53
Management Lean .....	54
Căutarea excelenței .....	55
Managementul clienților .....	56
<b>Modele de plauri de afaceri .....</b>	<b>57</b>
Afaceri familiale .....	58
Microîntreprinderile și întreprinderile mici și mijlocii .....	59
Planuri de afaceri .....	61
Schimbarea generației .....	65
Postfață .....	69
<b>Sursă .....</b>	<b>70</b>

---

# INTRODUCERE

---

**Scopul publicației noastre este de a ajuta acei tineri antreprenori, care intenționează să înceapă o afacere, care doresc să-și ia destinul în propriile mâini. Publicația face parte din proiectul „Centrul de dezvoltare durabilă Leș” (în limba engleză: „Center for sustainable development Leș”), ROHU-388, fiind finanțată din bugetul proiectului.**

*Grupul țintă include trei cercuri de antreprenori. În primul grup ne dorim în primul rând să ajungem la cei cu calificări profesionale, care doresc să înceapă o afacere în viitor, dar nu au încă experiență. Pentru ei, prezentăm sectoarele relevante și exemplele de succes, care au avut succes în județul Bichiș. În primul rând, le prezentăm instrumentele antreprenoriale utile care le sprijină pornirea și funcționarea și arată tendințele din lumea antreprenorială care îi pot ajuta să aibă succes. Planurile și modelele noastre de afaceri îi pot inspira, de asemenea la ce ar trebui să acorde atenție într-o companie.*

*Al doilea grup include acei profesioniști întreprinzători și entuziaști, care doresc să înceapă o afacere cu normă întreagă sau chiar alături de o poziție de angajat. Publicația noastră îi poate învăța cu siguranță lucruri noi, deoarece a fi antreprenor este un mod de viață, care nu poate fi desfășurat într-un interval de timp fix și limitat. Este nevoie de o abordare și un punct de vedere complet nou, în care o rețea de contact este esențială. Finanțarea funcționării afacerii, managementul timpului, utilizarea instrumentelor IT, gândirea responsabilă în afara lumii reale, „protejate” sunt domenii, care nu erau relevante în statutul de angajat. Gândurile transmise în acest document pot ajuta la schimbarea gândirii și în același timp poate oferi instrumente pentru a opera o afacere de succes.*

*Al treilea grup țintă include micro- și întreprinderile mici, care deja își desfășoară activitatea, și care doresc să depășească limitele, veniturile și rezultatele actuale. Cu exemplele, interviurile și antreprenorii de succes, dorim să le arătăm în ce domenii ar fi indicat să își înceapă afacerea. Scopul nostru este de a consolida cooperarea întreprinderilor de succes, și ca exemplele lor să ofere un model și o motivație pentru alte afaceri. de a oferi exemple și motivare pentru alte întreprinderi. În cele mai multe cazuri, nu există o afacere de succes fără o rețea de contacte semnificativă.*

Pe lângă faptul că oferă bune practici, instrumente antreprenoriale și modele de afaceri, publicația noastră atrage atenția asupra faptului că cei cu capital relațional pot avea succes doar dacă folosesc instrumente din secolul 21. Prin instrumente înțelegem instrumente IT, software, echipamente, realizările tehnologiei și a modernizării. Putem spune că există domenii, în care IT-ul este inevitabil. Fără cunoștințe adecvate aplicabile în domeniul financiar, economic, contabil și de marketing, un antreprenor este foarte vulnerabil. În aceste domenii trebuie să ai cunoști cunoștințe minime pentru a-ți putea vinde produsul sau serviciul, pentru a înțelege termenii contabilului și nu în ultimul rând pentru a desfășura activitatea de afacere în mod eficient. Știm că afacerea – indiferent de sectorul în care se află – necesită expertiză serioasă, cunoștințe profesionale, capital relațional și,

nu în ultimul rând, competențe manageriale. Primul pas pe drumul către o afacere de calitate și de succes este ca persoana respectivă să cunoască elementele de bază ale profesiei. Potrivit opiniilor unanime, o bună cunoaștere profesională necesită cel puțin 10.000 de ore de practică investită și cel puțin 10 ani pentru ca cineva să poată desfășura o muncă de calitate. Chiar de aceasta ucenici au petrecut ani de zile alături de maeștri până și-au început propria „afacere”. Lumea rapidă de astăzi - și deseori intervalele de timp ale profesioniștilor - nu permit cuiva să petreacă un deceniu învățând o profesie fără a câștiga un venit din aceasta. După câteva luni, sau în cel mai bun caz un an de studiu, mulți își obțin licența de afaceri, intră pe piața de afaceri, și își fac publicitate ca specialiști în sectorul respectiv.

---

Din partea clientului, cererea accelerată de muncă manuală și profesii solicitante se așteaptă, de asemenea, ca cineva să înceapă să-și aplice cunoștințele în practică cât mai repede posibil. Din păcate, astăzi, asigurarea calității nu este neapărat o cerință profesională internă a antreprenorilor, iar clientul nu poate verifica întotdeauna calitatea lucrărilor efectuate de antreprenor. Cu toate acestea, cheia succesului pe termen lung este încă de găsit în umilința profesională, stăpânirea elementelor de bază ale muncii și multă practică. În plus putem afirma că, datorită dezvoltării materialelor, tehnologiilor și digitalizării, învățarea continuă determină viitorul.

Viața unui antreprenor constă în învățare continuă. De asemenea, interviurile antreprenorilor au confirmat că toate cunoștințele pe care le aveau înainte nu erau suficiente pentru a avea succes câteva decenii sau chiar câțiva ani mai târziu. De ce? În primul rând, pentru că profesiile se schimbă. Astăzi, de exemplu, un zugrav, dulgher, specialist IT sau brutar trebuie să lucreze cu unelte diferite decât acum un deceniu. Această schimbare necesită dezvoltare, deoarece clientul se așteaptă să i se ofere cea mai bună calitate, cele mai noi materiale și servicii pentru banii lui.

În al doilea rând, piața se schimbă. În zilele noastre, nevoile generațiilor Z și Alpha sunt diferite, și „motivația de cumpărare” sunt, de asemenea, diferite. Atât produsele, cât și serviciile trebuie să se adapteze mai bine nevoilor. Din partea clienților canalele de vânzare sunt diferite și au posibilitatea de a compara mai ușor și mai rapid prețurile de pe piață oferită de concurență.

În al treilea rând și afacerea se dezvoltă constant. Se dezvoltă cunoștințele și organizația. Pe lângă cunoștințele profesionale, se dezvoltă și competențe antreprenoriale, care sunt esențiale pentru creștere. Managementul timpului, cunoașterea personalităților, capacitatea de management, independența, cunoștințele financiare, dezvoltarea organizațională, comunicarea etc. Toate sunt domenii care se dezvoltă automat, dacă cineva este capabil să conducă o afacere pentru o perioadă mai lungă de timp. Funcționarea pe termen lung, creșterea comenzilor și satisfacerea nevoilor fac inevitabile mai devreme sau mai târziu angajarea angajaților, coordonarea activităților, sistematizarea proceselor operaționale și devenirea unei organizații. Organizația poate funcționa în mod coordonat dacă liderul cunoaște activitățile, competențele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și în același timp cunoștințele colegiilor. În plus, este foarte important ca profesioniștii care lucrează în organizație să fie capabili să lucreze în echipă, și să se miște în aceeași direcție în ceea ce privește personalitatea, atitudinea, toleranța și calitatea profesională.

Construirea comunității este sarcina managerului, chiar dacă acesta apelează la ajutorul unui coach sau al unui specialist în dezvoltare organizațională. Scopul sprijinirii proceselor organizaționale este de a permite liderilor și membrilor organizației să se dezvolte independent și să se coordoneze eficient. Este bine de reținut că, dacă o afacere nu poate dezvolta, va regresa și va declina. Schimbarea continuă este firească și, de multe ori, chiar și în cadrul unei profesii, focusul trebuie schimbat, poate trebuie aleasă o nouă activitate sau piață pentru ca dezvoltarea să fie continuă.

În publicația noastră, am atribuit un rol deosebit afacerilor de familie și diferitelor caracteristici ale generațiilor. Rolul important al afacerilor de familie se datorează faptului că dorim să îi ajutăm pe cei care lucrează într-o familie, care doresc să transfere sau să preia valorile pe care afacerea de familie le-a acumulat în ultimele decenii. Considerăm important să cunoaștem generațiile din două motive. În primul rând, angajații care lucrează în afaceri - dacă provin din generații diferite - necesită o atenție, motivație și o viziune pentru viitor diferită. Cunoașterea obiectivelor, nevoilor și instrumentelor de comunicare poate fi esențială în ceea ce privește implicarea acestora în muncă și cooperarea de succes. Cunoașterea generațiilor este, de asemenea, esențială din partea clientului. Un consumator de 40-50 de ani necesită o strategie de marketing complet diferită de un consumator de 20 de ani sau un adolescent. Ele se caracterizează prin nevoi, interfețe informaționale, instrumente de comunicare și utilizare a limbii diferite. Fără a înțelege nevoile generațiilor, niciun antreprenor nu poate deveni de succes și productiv.

În publicația noastră, am înregistrat rezultatele a peste 20 de interviuri antreprenori din 9 sectoare. Avem încredere că prezentarea activităților antreprenorilor, cunoașterea provocărilor, obiectivelor și gândirii acestora va ajuta la crearea unei comunități antreprenoriale mai eficiente, de calitate profesională mai înaltă. Această comunitate antreprenorială va oferi asistență în satisfacerea nevoilor în continuă schimbare ale rezidenților și antreprenorilor, și în ansamblu va contribui la dezvoltarea regiunii.

---



## Situația socio-economică a județului Bichiș

**În publicația noastră, prezentăm bune practici de afaceri în principal din județul Bichiș. Deși aceste afaceri au „depășit” acest județ, întrucât activitatea lor antreprenorială depășește limitele județului, considerăm totuși utilă prezentarea lor. Facem acest lucru pentru a înțelege câțiva factori importanți ai pornirii și activității lor economice. Acest județ nu este cea mai dezvoltată regiune a Ungariei, ceea ce i-a pregătit într-un fel pentru o luptă mai mare, perseverență și gândire, pentru a crea un lucru de succes și remarcabil. Deși mai mulți antreprenori au fost nevoiți să-și asume activități în afara județului și a țării pentru a genera venituri și marje mai semnificative, totuși toți știu de unde au pornit.**

Județul Bichiș este situat în partea de sud-est a Ungariei, parte a unității de peisaj Dél-Alföld. Clima sa este mai caldă și mai uscată chiar și în comparație cu celelalte părți a Câmpiei. În ceea ce privește producția agricolă, este zona de cea mai bună calitate, cea mai dăruită la nivel național a țării. Proprietățile sale de sol sunt favorabile pentru cultivarea culturilor arabile, gestionarea pajștilor și pășunilor. Cea mai bună zonă a județului este zona centrală a joncțiunii Körös-Maros. Partea de sud-vest este mai sărat și poate fi utilizată în principal ca pășune. În ceea ce privește resursele minerale, hidrocarburile și materiile prime de construcție (argilă, nisip, pietriș) sunt semnificative. Rezervele de apă termală și medicinală ale regiunii cu o temperatură de peste 70 de grade sunt de importanță dincolo de granițele naționale.

Populația rezidentă a județului a înregistrat o scădere constantă în ultimele decenii, ritmul căruia se accelerează ușor față de 2007. Motivul scăderii populației rezidente este creșterea pierderii naturale, îmbătrânirea și pierderea migrației. Rata natalității se înrăutățește și emigrația tinerilor se accelerează. Ca urmare a scăderii populației, întărirea așezărilor cu sate mici și minuscule a fost tipică, împreună cu declinul dominației satelor gigantice și orașelor mici. Pe lângă Bichișciaba (58.996 de persoane), doar două orașe (Giula, Orosháza) au o populație de peste 20.000 de persoane, iar alte două orașe (Szarvas, Bichiș, Gyomaendrőd) au peste 10.000 de persoane. În clasamentul județelor, județul Bichiș ocupă un loc nefavorabil din punct de vedere al PIB-ului, în 2018 situându-se pe locul 17. Din 1997, PIB-ul pe cap de locuitor prezintă o tendință continuă de scădere, nivelul de pierdere este de două ori mai mare decât media națională și, per total, este puțin peste 2% din PIB-ul național. Acest indicator reprezintă 35,6% din valoarea medie măsurată în UE. Din 1997, județul Bichiș nu numai că se află într-o poziție dezavantajată, dar află într-un declin continuu.

La începutul anului 2019, populația județului Bichiș era de 334.264 de persoane, suprafața sa este de 6,05% din teritoriul țării, care este unul dintre cele mai mari județe. Județul nu a fost traversat de o autostradă națională sau de o autostradă până de curând. Drumul expres M44 este în construcție, cea mai lungă secțiune a sa a fost predată. Județul este legat de țară prin drumuri principale nr. 44, 46 și 47 și o linie feroviară internațională. Este legat de România prin trei puncte de trecere rutieră internațională a frontierei (Giula, Bătania, Micherechi) și două puncte de trecere a frontierei feroviare (Kötegyán, Locoșhaza). Nu există cale navigabilă internațională sau port aerian, aeroportul Bichișciaba poate fi dezvoltat într-un aeroport comercial internațional, al cărui trafic de pasageri este sever limitat de aeroportul din Timișoara.

În ceea ce privește componența sectorială a economiei, cele mai semnificative elemente sunt agricultura și industria prelucrătoare. În cadrul industriei de prelucrare, producția de mașini este dominantă, reprezentând 29% din producția industrială și 45% din capacitatea de export. Al doilea element important este industria alimentară, al treilea este producția de cauciuc, plastic și produse minerale nemetalice, dintre care s-au remarcat producția de sticlă a Guardian Orosháza și O-I Hungary, precum și Mondi Packaging. Industria tipografică (Mondi, Marzek-Kner), industria chimică de uz casnic (Henkel) și industria cărămizii și țiglei sunt, de asemenea, tradiționale în județul Bichiș. Doar trei dintre cele 500 de companii cu cel mai mare profit din Ungaria pot fi găsite în județul Bichiș în 2016, care sunt companii industriale. Primul este furnizorul industriei auto Linamar Ungaria (Bichișciaba, Orosháza), al doilea este procesatorul de păsări Gallicoop (Szarvas), al treilea este Guardian Orosháza cu profil de producție de sticlă plană. Aici se află și Henkel (cu sediul central în afara județului), care are un profil în industria chimică de uz casnic (Körösladány) și compania de producție de semințe Pineer Hi-Bred Zrt. (Szarvas). Au o activitate semnificativă următoarele companii cu un venit de peste 5 miliarde HUF (2017) și/sau companii cu peste 250 de angajați:

### **Hirschmann**

(Bichișciaba, electronică)

### **O-I Hungary**

(Orosháza, producția de sticlă)

### **Mondi Packaging**

(Bichișciaba, tehnologie de ambalare)

### **Marzek-Kner**

(Bichișciaba, producția de materiale de ambalare din hârtie)

### **Gyulahús Kft.**

(Giula, industria cărnii)

### **Green-Divízó**

(Orosháza, prelucrarea păsărilor de curte)

### **Novation Tech**

(Szeghalom, fabricarea articolelor pentru sport)

### **Rimax Kft.**

(Tótkomlós, producția de utilaje agricole)

### **Wienerberger-Tondach**

(Bichișciaba, producția de cărămidă și țiglă)

---

## Dicționar de afaceri

---

**IMM** – întreprinderi mici și mijlocii: conform legii, toate companiile cu mai puțin de 250 de angajați, cu o cifră de afaceri mai mică de 50 de milioane de euro, cu un bilanț total sub 43 de milioane de euro, și care nu sunt deținute de mai mult de 25% de stat, sau administrația locală.

**Afaceri mici** – în cadrul IMM-urilor, companii cu o cifră de afaceri anuală sau bilanț mai mică de 10 milioane de euro sau companii cu sub 50 de angajați.

**Microîntreprindere** – întreprinderi cu venit sub 2 milioane de euro (aprox. 800 milioane de forinți) pe an sau cu mai puțin de 10 angajați.

**CRM** – Customer Relationship Management, în limba română managementul relațiilor cu clienții. Procesul și gestionarea datelor care afectează clienții, ceea ce ajută la atingerea de noi clienți și servirea clienților existenți.

**ERP** – Enterprise Resource Planning, în limba română planificator de resurse pentru întreprindere. Un set de dispozitive hardware și software, fiind un sistem informațional. Ajută la obținerea coordonată, prelucrarea și stocarea informațiilor.

**Digitalizare** – un proces în care facem cantități fizice procesabile de calculator. Nu înseamnă doar folosirea instrumentelor digitale, ci un mod de gândire, care se realizează cu instrumente și proceduri noi. De exemplu: în timpul alergării, ne înregistrăm indicatorii de performanță cu aplicații, telefonul îi stochează, îi putem încărca în cloud, îi putem partaja prietenilor noștri, ne putem urmări traseul pe o hartă și ne putem uita unde am fost mai rapizi sau lente. Scopul digitalizării în viața companiilor este extinderea sistemelor electronice, creșterea eficienței operaționale, colectarea și analiza datelor și integrarea sistemelor companiei (GKI).

**Curba ciclului de viață** – un model care arată etapele normale de dezvoltare ale companiilor. Modelul Adizes este cel mai cunoscut și dezvoltat. Primul pas în aceasta este copilăria, în care descoperă lumea din jurul lui pe baza impulsurilor. Acesta este urmat de „Hai, hai! O epocă în care compania devine copil, spiritul de echipă este întărit și compania intră pe calea dezvoltării. În timpul adolescenței, ritmul de dezvoltare încetinește și are loc dezvoltarea calitativă. Sistemele de management corporativ sunt rafinate la vârsta adultă, devin bine organizate și gestionabile. Vârsta convenită este punctul culminant al călătoriei vieții, face față provocărilor, dar creativitatea scade și încep schimbările de management. (Horváth András, 2017)

**Mediul întreprinderilor** – fiecare întreprindere formează o unitate organică cu mediul său, este capabilă să reacționeze și să influențeze mediul său, selectează efectele. Întreprinderile au factori de mediu internaționali, naționali, economici, regionali și direcți/locali. Mediul de afaceri poate fi un mediu economic-piață, un mediu socio-politic, un mediu natural-tehnologic (Nagy Henrietta, SZIE GTK RGVI)

**Plan de afaceri** – un proces de management în care planificăm viitorul traseu operațional al întreprinderii, unul dintre instrumentele managementului riscului. De asemenea, include pașii, resursele, intervalele de timp și rezultatele necesare pentru atingerea obiectivelor.

**Globalizarea și procesele internaționale** – un fel de proces de unificare și universalizare în multe domenii ale vieții. Formarea de rețele constă atât din elemente reale, cât și din elemente virtuale, și au un impact asupra relațiilor sociale, economice și culturale ale țărilor lumii. Afectează relațiile financiare, lanțurile de aprovizionare și distribuție, comunicația și alte domenii.

**Uniunea Europeană** – o piață unică creată de națiuni, care asigură circulația liberă a persoanelor, bunurilor, serviciilor și capitalului printr-un sistem juridic unic. Ea urmărește o politică comună în domeniile comerțului, agriculturii, pescuitului și dezvoltării regionale. În prezent (în 2022) are 27 de membri.

# Bune practici antreprenoriale din județul Bichiș

---







*Industria alimentară  
Industria construcțiilor  
Tehnologia informațiilor  
Comerț  
Agricultură  
Educație  
Ospitalitate-turism  
Servicii*



# INDUSTRIA ALIMENTARĂ

*Industria Alimentară și Comerț Paste Familia și HerbaPharm Europe Kft.*

***Cu câteva decenii în urmă, industria alimentară din județul Bichiș încă funcționa la o capacitate foarte ridicată. Prelucrarea legumelor și fructelor, producția de carne, producția de carne afumată și industria lactatelor au desfășurat activități prospere.***

Din păcate, odată cu declinul culturilor intensive din ultimele decenii, creșterea păsărilor de curte, porcilor, bovinelor și producția de lapte au scăzut semnificativ. Producătorii agricoli mai mari sunt angajați în creșterea animalelor și sunt capabili să producă furaje pentru animalele lor. În plus, întreprinderile de familie se ocupă cu producția de ouă, păsări, creșterea porci și vite. Creșterea prețurilor furajelor nu a urmat înlocuirea calitativă a animalelor și veniturile din vânzări, așa că multe companii au scos din profilul lor creșterea animalelor, astfel materia primă alimentară trebuie achiziționată în multe cazuri din afara județului.

Producția de cârnați afumați este, de asemenea remarcabilă, care este cunoscută în principal sub numele de cârnați maghiari de „Csabai” și „Gyulai” în întreaga lume, dar este dominantă și în Tótkomlós, Dombegyház, Battonya și peste tot în mediul rural. Localnicii sunt mândri nu numai de produs, ci și de preparatul bazat pe aroma tradițională slovacă și tradițiile asociate acestuia.

## Industria Alimentară și Comerț Paste Familia

***Întreprinderea de familie din Mezőberény, „Familiatészta Élélmszeripari és Kereskedelemi Kft.” (Industria Alimentară și Comerț Paste Familia), se bazează pe cereale de calitate. Compania cu 28 de angajați a avut un venit de aproape un miliard HUF în 2021. Compania inovatoare a început producția în 1992 cu cele mai simple mașini, astăzi produc 40 de tipuri de paste uscate, iar aproape 50% din vânzările lor sunt vândute în străinătate.***

Situația COVID a dus de asemenea la o creștere uriașă a acestui sector în 2020, când aproape că nu au putut deservi piața. Aceasta a avut postul lui în timpul sezonului de vară. Mai întâi, oamenii au făcut stocuri, apoi au folosit stocurile, iar până în toamnă totul a revenit la consumul anterior. Acea situație economică a afectat foarte semnificativ sectorul, în ceea ce privește materiile prime, materialele de ambalare, și transportul. Potrivit KSH (Oficiul Central de Statistică), prețul pastelor într-un an a crescut cu 49%. Prețul făinii a crescut cu 130% față de prețul din august 2021. Producătorii se gândesc în mod constant la modul în care pot reduce costurile pe care le-ar putea transfera consumatorilor. Există și costuri optimizate în această creștere de preț, și nici măcar nu au inclus creșterea prețului la combustibil. Factorul comercial mărește la fel costurile, deoarece marja și impozitul cresc și în același timp și prețul. Companiile multinaționale transmit clienților suma majorată cu marjă, ei sunt astfel nevoiți să reducă costul de marketing.



*Kovácsné Nagy Krisztina, manager de marketing - Familiatészta Kft.*

Un producător trebuie să monitorizeze obiceiurile consumatorilor, să se asigure că rămân într-o poziție bună cu comercianții și, bineînțeles să mențină costurile de producție la un nivel scăzut. Desigur, ca aliment de bază, consumatorii probabil o să cumpere alimentele pentru o lungă perioadă de timp, dar și în acest caz își caută cele mai ieftine produse de pe piață. Cea mai ieftină are cea mai scăzută calitate. Pastele Familia sunt făcute din ingrediente de calitate, pe care le livrează partenerilor companiei, așa că trebuie menținut o capacitate de furnizor și agent de vânzări.



Producerea de paste la Famíliatészta Kft.

În industria alimentară, fluctuațiile care decurg din producție sunt relativ ușor de gestionat. Incertitudinile privind accesul pe piața internațională, închiderea frontierelor sau situația virusului au fost greu de urmărit și calculat. Utilizarea gastronomică a pastelor Familia este relativ scăzută, astfel declinul nu a fost semnificativ. Se poate afirma că și partenerii caută produse ieftine. Când restaurantele au fost nevoite să treacă la vânzări directe, au căutat produse, care erau cu 40-50 HUF mai ieftine pe kilogram. Restaurantele au început să facă economii și din cauza costurilor de energie dar și din cauza scăderii comenzilor.

***Dacă toți membrii familiei sunt acasă din cauza situației virale, atunci comenzile unor meniuri sunt împovărătoare pentru toți membrii familiei, și de aceasta familiile au început să gătească. Acest lucru este o veste bună pentru producătorii de alimente, deoarece așa își cumpără ingredientele din magazine.***

Este dificil să funcționezi calm pentru că întotdeauna există o schimbare, care trebuie luată foarte serios. În acest moment, din cauza creșterii prețurilor la energie, compania vrea să înlocuiască complet gazul. Este planificată înlocuirea acestui sistem cu un sistem solar și pompe de căldură. Ar fi o bună oportunitate un program de proiect, dar este totuși greu de planificat într-un astfel de situație incertă. Investiția pe cont propriu se poate face doar pe o piață stabilă și aceasta trebuie inclusă în preț. Există două modalități de a menține tinerii în județul Bichiș. În primul rând, cu salarii normale, iar în al doilea rând, cu condiții bune de muncă. Dacă vreunul dintre ei nu este asigurat, tinerii vor emigra în străinătate. Am avut experiența că orice am oferit unui tânăr, el a plecat la poliția de frontieră - a spus managerul de marketing Krisztina Nagy Kovácsné. Au rămas câțiva tineri de douăzeci de ani, și este din ce în ce mai greu să găsești muncitori buni. Calitatea a scăzut. În județul Bichiș, în Mezőberény, este foarte dificil să se dezvolte un model de carieră, în ciuda faptului că acestea servesc muncitorii. Pe lângă salariul fix, condițiile de muncă de calitate și hainele de lucru pretențioase sunt reticenți în a accepta programul de lucru în trei schimburi. Compania își dorește foarte mult să se dezvolte în România atât în retail, cât și en-gros.



Produsul final pentru piață



Din cauza situației virale, populația de acolo a primit mult mai devreme șocul creșterii prețului la energie, astfel a scăzut și consumul. Este o experiență interesantă că în prezent produsul nu este neapărat mai ieftin în lanțurile de supermarketuri multinaționale. Dacă se pot forma lanțuri scurte de produse - de exemplu, producătorul cu retailerul - atunci este posibil ca magazinele mici să poată fi în continuare comercializabile. Cu toate acestea, producătorul are nevoie de un volum mare și de o cantitate previzibilă. A fost nevoie de câteva decenii pentru a construi sistemul, astfel încât pastele Familia să fie prezent la toate nivelurile comerciale, dar acest lucru conferă companiei un grad ridicat de stabilitate.

Creșterea prețurilor la energie va da tuturor companiilor de producție o mare bătaie de cap în viitor. Prețurile stabilite anterior oferă o oportunitate de a menține stabilitatea, dar acest lucru nu este pentru toată lumea o oportunitate disponibilă.

## HerbaPharm Europe Kft.

**Județul Bichiș, inclusiv Bichiș-Sud, este remarcabil prin terenurile sale de calitate, care oferă un teren imens de reproducere pentru plante medicinale. Din acest mediu a început activitatea compania HerbaPharm Europe Kft. în 2016. Astăzi, compania are o cifră de afaceri anuală de peste 60 de milioane HUF, are 8 angajați și are o bază de clienți la nivel național.**

Mákos Árpád, medic naturist și fitoterapeut, afirmă că în urma sugestiei sale a ajutat la creșterea conținutului de ingrediente active în aceste produse. În acest fel, procedura a fost dezvoltată continuu, procesul de producție a fost protejat în toată Europa, iar cinci medici au înființat o companie pentru asta în 2016. Erau medici care experimentaseră efectele benefice ale acestui produs asupra lor și asupra rudelor lor. Primul produs a ajuns pe rafturi pe 8 decembrie 2017. În primul rând, au început cu extractele de bază.

Produsele pe bază de plante pot fi vândute în trei moduri. În primul rând, producătorul inventează un produs pentru o problemă. Al doilea este atunci când favorizează un anumit produs sau plantă. Al treilea este tipul de produs. Astăzi, în Ungaria, tabletele și capsulele sunt foarte favorizate - așa că trebuie urmat și acest proces. În prezent, HerbaPharm vinde extracte și creme, dar 80% din piață merge spre tablete, în ciuda faptului că absorbția acesteia este mult mai mică decât cea a extractelor alcoolice. Compania este în contact cu mai multe universități și institute de cercetare, acestea îi examinează produsele și îi analizează ingredientele active. Ingredientele active din produsele lor sunt ordine de mărime mai mari decât alte produse de pe piață, iar ingredientele active se întăresc reciproc în mod sinergic. Cele aproape 30 de extracte naturale din plante sunt în categoria alimentelor, și folosesc un număr extrem de mare de ingrediente locale. Apar cătină, cânepă, chimen negru. Conținutul de minerale din Bichiș-Sud este mai mare decât în Europa și acest lucru se reflectă și în plante. De exemplu, un grădinar de flori crește pere balsam într-un cort de folie.

Produsele de calitate trebuie să treacă prin mai multe procese de lucru, ceea ce este mai scump, dar îi conferă caracterul de casă. Produsele rapide nu vor putea elimina modificarea prețului. În industria alimentară, niciun sistem de tranzacționare nu acceptă creșterea prețului până când liderul pieței nu își crește prețul. Dacă liderul pieței (în acest caz, Gyermelyi) urmărește evenimentele reale ale pieței, ceilalți membri de pe piață vor avea posibilitatea să ridice prețurile. În prezent, pastele Familia pot produce o asemenea calitate și la un cost de producție care îi oferă posibilitatea de a-și furniza propriul brand chiar și pentru magazinul Aldi. În situația de astăzi, toți producătorii fac sacrificii, dar comerțul trebuie să aibă în vedere că trebuie să vândă produsele cu o marjă redusă pentru a rămâne în viață. Trebuie stăpânită o varietate de competențe pentru ca o companie să funcționeze bine. Concurența pe piață este foarte dură, chiar dacă este vorba despre alimente. - a spus Krisztina Nagy Kovácsné.



Árpád Mákos, director de fabrică, naturopat - HerbaPharm Europe Kft.

Planta are un efect foarte eficient asupra glicemiei. Cooperativa din apropiere produce cânepă și ciulin de lapte pentru companie pe o suprafață de unu sau două hectare. Dacă ar exista o presă de ulei și o piață pentru ea, ar putea asigura existența multor familii. Un litru de ulei de cătină costă în jur de 60.000 HUF, în Canada este de trei ori mai scump. Ceea ce este de asemenea important, că acestea sunt plante de siloz, nu necesită îngrijire specială și aport de nutrienți

Din punct de vedere al marketingului, compania a constatat că cu cât un rezident este mai în vârstă, cu atât este mai conștient de sănătate. „Munca noastră este în mare măsură o educare, pentru că și sănătatea este un proces. Există țări în lume care trăiesc împreună cu natura.” Din păcate, sunt aprobate o mulțime de produse, ale căror efecte sunt dubioase, mai mult de 90% din peste 30.000 de produse sunt ineficiente.



Producția de produse la HerbaPharm Europe Kft.

Sarcina lor este de a face oamenii conștienți de calitate, iar asta nu funcționează online. Trebuie prezentat oamenilor individual. Potrivit lui Mákos Árpád, cheia viabilității companiei este un produs bun. 2-3 din 10 consumatori revin la ei. Multe produse au intrat în spațiul online, iar costurile lor sunt și ele foarte mari. La prezentări ei pot oferi soluții la propriile probleme.

**A ajunge la oameni personal este o condiție pentru o creștere intensivă. Companiile farmaceutice cheltuiesc 3-4 miliarde de forinți pe publicitate, ceea ce companiile mici nu o pot permite aceasta.**

Companiile producătoare au o mare responsabilitate. Dacă cineva aduce un produs și îl reambalează, este mult mai ușor. Pe lângă licențele de la autoritățile profesionale, producătorul trebuie să se aștepte la inspecții continue. În plus, este necesară dezvoltarea continuă a produselor. Acum lucrează la dezvoltarea produselor utilizate în medicina veterinară la HerbaPharm. Bolile umane, problemele sistemului imunitar și ale sistemului digestiv apar și la animale. Substanțele chimice, medicamentele și narcotice sunt absorbite în organism prin fluxul sanguin. Dacă ingredientul activ nu este absorbit, acesta va fi digerat. Pentru un nou antreprenor, există aproximativ 300 de plante medicale care pot fi folosite. Astăzi, nu este posibil crearea unei companii în această arie fără 100-200 de milioane HUF. Este posibil ca astfel de afaceri să fie pornite în propria grădină, dar pentru o afacere eficientă, este nevoie de resurse imense.

Cererea pentru plante medicinale și ingrediente active a crescut de o sută sau de o mie de ori în cincizeci de ani. Din păcate, în prezent importăm produse care pot fi produse și în țara noastră. Ceasurile nu sunt importate în Elveția. Produsele noastre ar trebui vândute propriilor noștri rezidenți. Serviciile de restaurant au început pe un drum potrivit și vor deveni din ce în ce mai populare. A început programul de lapte școlar și cel de mere, dar ar trebui să fie multe alte similare. Pentru ca afacerea cu plante medicinale să se dezvolte este nevoie de finanțare, iar fermierii ar trebui să-și schimbe și atitudinea, astfel încât să nu susțină doar aria arabilă.



Se pregătesc produse medicamente

Fermierii nu sunt specialiști în marketing, este mai ușor de produs grâu, pentru că există sprijin pentru el și este achiziționat imediat de pe pământ. Dacă o firmă are piață și poate semna un contract de producție cu fermierul pentru 10-20 de hectare, va putea produce chimen negru. O mare problemă este că producția nu este eficientă pe terenuri de calitate, iar industria de prelucrare nu este legată de cultivarea arabilă. De exemplu, pepenii, legumele, ierburile au un randament mult mai mare. Directorul general afirmă că fiecare parte a pieței trebuie să descurce cu ceea ce este disponibil. În această zonă terenurile agricole și plantele medicinale sunt valori, care trebuie exploatate.

Există din nou oportunități uriașe în industria alimentară. Pentru mâncarea de calitate va fi întotdeauna o cerere ridicată. Singura întrebare este dacă putem folosi materii prime de calitate, furaje, carne de porc, vite, ouă într-un mod care să îndeplinească condițiile și prețurile pieței internaționale. Este nevoie de o dimensiune a companiei, pentru a putea concura la preț pe piața europeană sau internațională. Adesea, este nevoie doar de un mic impuls, cooperare sau sprijin pentru a transforma, de exemplu, o mică afacere de familie precum Famíliatészta Kft. într-o afacere comercializabilă la nivel european. Industria alimentară poate produce afaceri startup, dar pentru asta trebuie să ne folosim capitalul intelectual, rețeaua de contacte și materiile prime maghiare de calitate.



# INDUSTRIA CONSTRUCȚIILOR

*Galéria Invest Kft., Báltép Bt., Kopp Export-Import Kft., Lilikfa Egyedi Bútor Kft. și Mrisán Attila - zugrav*

**Situația din industria construcțiilor s-a schimbat radical în ultimii ani. Motivul schimbării se găsește practic în instrumentele de politică familială. Ca urmare a subvențiilor mai mari pentru creșterea copiilor, familiile au îndrăznit/și-au dorit să aibă mai mulți copii și acest lucru a adus cu sine dezvoltarea pieței de servicii pentru extinderi, construcții și renovări imobiliare. În plus, piața construcției de proprietăți noi și eficiente din punct de vedere energetic a fost sprijinită și de finanțări favorabile. Interesul publicului pentru industria construcțiilor în domeniul renovărilor a fost susținut de subvenția guvernamentală de 50%.**

Elementele de mai sus ar fi fost practic deja un set de condiții favorabile în industria construcțiilor, când la începutul anului 2020, o parte semnificativă a populației a fost nevoită să rămână acasă din cauza pandemiei. Această situație a favorizat semnificativ dezvoltările IT, materiale și servicii de construcție. Oamenii au dedicat mai mult timp renovării caselor, și acest proces nu a fost încetinit nici de creșterea semnificativă a prețurilor rezultată din cauza cererii ridicate și a capacităților scăzute din partea companiilor. Creșterea prețului materiilor prime a fost întărită semnificativ de cererea ridicată a pieței și de inflația rezultată din efectele războiului. Motivul creșterii prețului serviciilor este în primul rând cererea publică semnificativă cauzată de politica de sprijin, întărirea cererii consumatorilor și numărul redus de profesioniști și muncitori instruiți în industria construcțiilor. Pe baza interviurilor se poate concluziona, că din ce în ce mai puțini oameni vor să desfășoare o muncă fizică, și că salariile muncitorilor fizice sunt din ce în ce mai mari din cauza cererii nesatisfăcute.

Pe lângă nevoile crescute ale populației, cu sprijinul fondurilor UE, au existat și nevoile antreprenorilor din industria construcțiilor, care construcții trebuiau executate într-un anumit termen. Activitățile de construcții nu au fost reduse de seria de restricții cauzate de pandemie, astfel că muncitorii au putut lucra liber pe șantierele de lucru (respectând cerințele actuale). În acest domeniu, unele modificări au afectat doar procesele de lucru, achiziția de materii prime și munca de birou a colegilor de conducere.

În următoarea parte a acestui capitol, prezentăm punctele esențiale ale interviurilor cu antreprenori, care lucrează în companii de construcții și cei care desfășoară activități profesionale.



Szabó Péter, director general - Galéria Invest Kft.

## Galéria Invest Kft.

**Galéria Invest Kft. din Bichișciaba și-a început activitatea în 2003, iar astăzi este o companie de construcții cu o cifră de afaceri de 3,5 miliarde HUF și cu o forță de muncă de aproape 100 de angajați.**

Szabó Tamás a spus că toată lumea are posibilitatea de a crea afacere mare de construcții, dar trebuie învățat că după prima muncă finalizată suma obținută trebuie reinvestită și nu cheltuită de exemplu pentru un autoturism scump. În urma investițiilor continue, vin noi clienți și, mai devreme sau mai târziu, banca observă și o bonitate, care oferă acoperire pentru instrumente mai profesionale, cu care se poate accepta și lucrări mai complexe. Ca exemplu, a menționat exemplul unui lăcătuș de 29 de ani din Szentes. Pe lângă poziția de angajat, a început să lucreze și la alte locuri, apoi s-a întărit și astăzi, împreună cu mai mulți colegi, realizează vânzări de 1 miliard HUF, construind hale și în străinătate (Slovacia). El depune în mod constant aplicări pentru proiecte, construiește un cămin pentru muncitori în Szentes și își îmbunătățește cunoștințele și instrumentele. Nu are nevoi mari, își investește toți banii în firma lui.



Pandemia nu i-a afectat afacerea. Au fost pregătiți pentru asta, toți angajați pot accesa munca de birou de pe un server VPN. Pe teren nu existau sancțiuni pentru muncă. În câteva luni, din cauza COVID, totul a început să se învârtască în legătură cu achiziția de materie primă, pentru că toată lumea dorea să lucreze de acasă. În plus, proiectele pentru dezvoltarea capacității a adus multă muncă companiilor de construcții. Renovările care funcționează cu subvenții mari de stat au fost legate de capacități mari. Prețul unui metru cub de lemn a crescut de la 88.500 HUF la 240.000 HUF, dar totuși a fost vândut și la preț ridicat. Ucraina avea cea mai mare fabrică de oțel din Europa, care va dura ani să fie repornită. Prețul oțelului pe kilogram a crescut, de asemenea, de la 240 HUF la 640 HUF. Cererea a absorbit materialul de construcție și acest lucru a dus la o creștere a prețului.

**Dezavantajul achizițiilor publice este că, dacă o companie câștigă o achiziție publică, prețul materiei prime se poate modifica între timp, iar munca trebuie întreprinsă la calitatea corespunzătoare.**

Potrivit lui Szabó Tamás, atitudinile generațiilor față de muncă nu diferă unele de altele. În fiecare generație există colegi, care sunt remarcabili în dezvoltare, motivație și cunoștințe și există de asemenea exemple de cei care nu au îmbunătățit aproape nimic în șapte ani. Are și un coleg recent angajat, care lucrează ca tehnician și, după câțiva ani, este deja capabil să gestioneze singur grupuri, înțelege procesele de lucru și își iubește munca. În ceea ce privește schimbarea generațională, a spus că tatăl său le predă constant sarcinile și încearcă de un deceniu și jumătate să-i implice în producție și în executarea lucrărilor. „Succesul necesită organizare, fiecare să își cunoaște sarcina. Colegii merg în aceeași direcție, sunt colegi care cunosc „sistemul de așteptări”. Nu avem lipsă de încredere. Sunt greșeli, dar încercăm să construim o comunitate. Dacă apare o persoană, care este în afara comunității, atunci comunitatea este mai importantă pentru noi decât individul. Considerăm și beneficiile importante, în cadrul salariului de bază fiecare angajat este recompensat în funcție de rolul și nivelul de independență.”

### **BÁLTÉP Bt.**

din Bichiș a început activitatea în 2005 ca o întreprindere forțată. Timp de aproape zece ani, s-a ocupat în principal de tâmplărie și acoperișuri, iar apoi în 2015 și-a început activitățile de construcții generale. Compania realizează venituri de aproape un miliard și jumătate cu o forță de muncă permanentă de 80 de oameni. Potrivit directorului general Szilágyi Lajos, succesul companiei se găsește în fiabilitate și calitatea muncii. Compania se dezvoltă constant și pune un accent deosebit pe inovație atât în tehnologie, parc de scule, cât și în mecanizare. În plus, se ocupă foarte mult cu angajați, deoarece aceasta este cheia dezvoltării. „Aș dori să măresc continuu numărul de profesioniști, dar astăzi sunt foarte puțini profesioniști pe piață”. El crede că este posibil de menținut profesioniști buni cu salarii adecvate și o atitudine umană. Pe lângă mecanizare, este necesar raportul ideal de muncă vie. Nu și-au dorit niciodată să preia o lucrare în așa fel încât să fie externalizate către subcontractanți, ci au încercat să facă totul singuri.



Lucrări de construcție la Galéria Invest Kft

În opinia sa, smerenia este cel mai important lucru pentru antreprenorii la început de drum. Pe lângă învățarea continuă, păstrarea veniturilor obținute, reinvestirea acestuia în îmbunătățiri și echilibrul financiar sunt cele mai importante. În situația actuală a sectorului, el consideră că marketingul nu este necesar. Relația personală și calitatea muncii vinde serviciul.

### **Kopp Export-Import Kft.**

Potrivit directorului economic al companiei Kopp Export-Import Kft., Kopp Márton, un accent deosebit trebuie pus pe echilibrarea ritmului agitat din industria construcțiilor, deoarece aproape toți lucrătorii își găsesc de lucru vara, dar există mai puține oportunități de angajare în timpul iernii. Compania, care are 26 de angajați a început activitatea dintr-o fabrică din Köröstarcsa cu comerțul de mobilă de epocă, iar apoi, ca răspuns la criza economică, și-a extins activitățile industriei construcțiilor. În plus, afacerea a apărut și în industria ospitalității, unde prezența profesioniștilor de calitate și repornirea după închideri reprezintă, de asemenea, o provocare semnificativă.

## Lilikfa Egyedi Bútor Kft.

**Cererea pentru activități de tâmplărie a crescut semnificativ datorită creșterii subvențiilor de stat. În numele companiei Lilikfa Egyedi Bútor Kft., proprietarul Cselovszki György a făcut o declarație despre activitățile sale de tâmplărie. Tâmplarii și acoperișurile și-au acoperit deja capacitatea de un an sau doi, și există o lipsă imensă atât de muncitori calificați, cât și de cele necalificați.**

Pe lângă aceasta, desigur, calendarul lui Cselovszki György, care este priceput în realizarea de mobilier unic, este aproape plin pentru anul următor. Profesionalistul care a lucrat anterior ca antreprenor individual poate fi selectiv în munca sa, deoarece este un ebanistă căutat datorită fiabilității și calității muncii sale. Deși prețul materiei prime a crescut semnificativ - de trei până la patru ori - există încă o cerere semnificativă pentru produse de calitate.

**„Situția virusului a crescut foarte mult dorința de renovare, piața a luat-o razna”, a spus antreprenorul. „Suntem mult mai selectivi în comenziile noastre.”**

El vede că renovările se desfășoară deja la prețuri atât de scumpe ale materiilor prime, încât mai devreme sau mai târziu piața se va prăbuși. Din cauza creșterii prețurilor materialelor și serviciilor, nu va mai merita procesul de renovare. Odată cu creșterea prețurilor la energie, cei credibili probabil vor eșua, pentru că nu au calculat cu aceasta și piața va fi rearanjată. Se vor evalua renovări energetice și nu se va renova dotarea interioară, ci se va prefera modernizarea energetică.

Oferta de profesioniști în acest domeniu este și ea foarte modestă. Adesea își dau seama la vârsta de 30-40 de ani că au nevoie de expertiză de calitate. Cererea de calitate profesională și dragostea pentru munca manuală ar putea fi crescută mai ales prin educație și atenția părinților - din păcate, părinților nu le pasă prea mult de copii. Un alt dezavantaj este că pregătirea profesională de tâmplărie este blocată la nivelul anilor 70. Trebuie învățate și vechile elemente de bază, dar trebuie și introduse în mașini și tehnologii noi, moderne. Tinerii de azi de multe ori doar apasă pe telefon și nu caută nici acolo cunoștințe profesionale. Ar fi necesar să se dezvolte conștientizarea financiară, capacitatea de a stabili obiective și cunoștințe pedagogice orientate spre practică. Din păcate, astăzi chiar și cele mai elementare schimbări de unitate sunt o problemă pentru cei care părăsesc școala.



György Cselovszki, director general – Lilikfa Egyedi Bútor Kft.





## Mrsán Attila - zugrav

**Mrsán Attila lucrează ca zugrav de zeci de ani, dar s-a retras din poziția angajată abia acum câțiva ani. Fostul său șef l-a limitat în realizarea în sine. La acel moment, nu era posibil să se cheltuiască pe instrumente și materiale de calitate și, de multe ori, din cauza factorului de timp, nu era posibil să facă o muncă de calitate.**

Este important pentru el să-și realizeze ideile, dar pentru asta trebuie să se ocupe mult de client. Prevede deja punctele de defecțiuni și posibilele erori care decurg din cerințe, pe care trebuie să le elimine în timp. În acest moment, cu instrumentele sale de înaltă calitate, poate crea o calitate în care eroarea este minimă, iar asta înseamnă un sentiment mai mare de bucurie pentru el și pentru clienți. Astăzi managerul poate alege pentru cine dorește să lucreze și ce comandă acceptă. Nu dorește să-și petreacă timpul de lucru în tensiune, iar dacă un client este nerăbdător sau procesele de lucru nu decurg potrivit așteptărilor, nu va accepta comanda.

**„În trecut zugravi nu lucrau din decembrie până în primăvară, pentru că nu era justificat tehnologic – pur și simplu peretele nu se usucă. Astăzi de multe ori trebuie să resping astfel de cerințe. Afirm că dacă cineva construiește o proprietate de 60-70 de milioane HUF, trebuie onorat cu o muncă de calitate.”**

Există o cerere uriașă pentru munca sa în domeniu, atât în ceea ce privește proprietățile nou construite, renovate și cele vechi. Munca sa de înaltă calitate, sosirea punctuală și fiabilitatea sunt o garanție că nevoile clientului vor fi satisfăcute. Pentru a fi mulțumit la sfârșit, trebuie cunoscut scopul clientului, și de multe ori trebuie lucrat în locul altor profesii. De multe ori trebuie îmbunătățit performanța slabă a unui tencuitor sau zidar.

Potrivit specialistului, mecanizarea îi ajută foarte mult, dar cel mai important este persoana – să desfășoare „o activitate coordonată în cap”. Astăzi, ca urmare a mecanizării, performanța lor zilnică a crescut de cel puțin trei ori, iar acest lucru se reflectă și în profit. A început să înceapă o dezvoltare sub influența unui coleg care a lucrat ca și zugrav în Germania. A fost necesar să se iasă complet din cadrul obișnuit. În trecut, obiectele mobile scumpe ale clienților trebuiau protejate prin acoperirea lor cu carton, dar odată cu aspectul pistolului de pulverizare, de exemplu, trebuiau să acorde mai multă atenție acestui lucru. A durat cel puțin un an și jumătate până se obișnuiau cu mecanizarea. Din păcate, alți colegi nu au vrut să învețe noua tehnologie și sunt în continuare negare – recunoaște el. Astăzi, au ajuns la punctul în care pot lucra eficient și confortabil. Munca începe la ora 8 dimineață și se termină la ora 15:00, poate fi inclus și un prânz confortabil, astfel încât până la sfârșitul zilei toate aparatele să fie puse jos curat. Mrsán Attila recunoaște că această muncă este un serviciu – cea mai mare bucurie este atunci când clientul este mulțumit.



Mrsán Attila, zugrav, antreprenor individual







# TEHNOLOGIA INFORMAȚIILOR (IT)

*TopLaptop- și Diamond Kft.*

***IT a fost un sector care s-a dezvoltat continuu în ultimele decenii, deoarece este esențial pentru deservirea tuturor celorlalte sectoare. Joacă continuu un rol decisiv în sectoarele inter-organizaționale, corporative și rezidențiale.***

În sectorul rezidențial, cifra de afaceri a calculatoarelor, imprimantelor și perifericelor aferente era o parte dominantă a vânzărilor, în timp ce acum laptopurile, tabletele și telefoanele inteligente reprezintă majoritatea vânzărilor. De asemenea, obiceiurile populației de utilizare a computerelor s-au schimbat în ultimele decenii. Pe lângă jocuri, navigare și procesare de text, administrarea a devenit vitală. Odată cu apariția portalului pentru rezidenți și cu creșterea administrației digitale municipale și guvernamentale, tot mai mulți oameni își gestionează afacerile de birou de acasă. Odată cu transferul afacerilor în spațiul digital, o parte din ce în ce mai mare a populației este forțată să învețe să folosească funcțiile de bază ale calculatorului sau să ceară ajutor pentru aceasta. Pe baza părerii colegilor care lucrează în birourile guvernamentale, mai trebuie să treacă câteva decenii înainte ca administrarea digitală să devină decisivă și ușor de urmărit din punctul de vedere al tuturor. Pe lângă aceasta, desigur, menținerea contactului cu furnizorii de utilități, gestionarea conturilor și rezervarea programărilor medicale au de asemenea o importanță deosebită. Pe lângă faptul că tot mai multe persoane folosesc dispozitive inteligente (tablete, ceasuri și telefoane inteligente), utilizarea dispozitivelor digitale este, din păcate, adesea epuizată în gestionarea rețelelor sociale și a programelor de browser. În viitor, conștientizarea utilizării dispozitivelor, protecția datelor și aprecierea managementului timpului vor deveni de o importanță deosebită.

***În lumea corporativă, datele sunt deja mult mai valoroase, iar măsurile de protecție sunt, în consecință, mai conștiente. Deoarece IT-ul din sectorul corporativ susține activitățile de producție și servicii împreună cu alte câteva domenii, a devenit inevitabil.***

Afacerile care lucrează în orice domeniu au nevoie de suport IT, inclusiv planificarea proceselor, sistemele de personal, marketingul, procesele financiare și contabile, logistică și, bineînțeles, relații de comunicare. Operarea afacerilor, menținerea contactului cu partenerii și gestionarea proceselor de produs necesită sisteme fiabile, stabile și sigure.

Baza acestor sisteme este capacitatea serverului modern și protejat, accesul rapid și sigur la Internet, un sistem de periferice fiabile care funcționează la punctele terminale și, bineînțeles, cooperarea cu software compatibil reciproc. Sistemele de mai sus necesită, de asemenea, întreținere continuă, deoarece există atacuri continue asupra datelor, virusuri și, din păcate, angajații nu au întotdeauna grijă necesară la deschiderea unui atașament. În zilele noastre, companiile moderne își stochează datele în parcuri de servere bazate pe cloud și își încredințează sistemele IT propriilor specialiști IT sau unui furnizor de servicii adecvat. Fără IT obișnuit, cu gândire de viitor și conștient, nu există afaceri competitive în secolul XXI de astăzi.

De la începutul anului 2020, pandemia a schimbat radical obiceiurile de lucru în mai multe sectoare. Din cauza situației virale, milioane de oameni au lucrat de acasă și sute de mii de companii căutau posibilitatea de a rezolva ca tot mai puțini lucrători să fie prezenți personal la locul de muncă. Pe lângă aceasta, desigur, trebuia asigurată operațiunea. Un număr extrem de mare de locuri de muncă au găsit o modalitate de a oferi de lucru chiar și fără a fi prezente la locul de muncă. Acest lucru, desigur, a necesitat dezvoltări atât la nivel rezidențial, cât și la nivel corporativ, dar atât în ceea ce privește dispozitivele și software.

A fost necesar să se permită acces la distanță de înaltă performanță și securizat din partea companiei, în timp ce din partea utilizatorului cantitatea de date trebuia procesată cu dispozitive și software adecvate. La nivel corporativ a crescut nevoia de înlocuire a rețelelor de calculatoare, în timp ce la nivel rezidențial, învățarea la domiciliu și prezența simultană a familiilor au crescut cererea. Pe lângă acestea, efectele economice ale războiului ruso-ucrainean care a izbucnit în februarie 2022, a adus cu sine creșterea prețurilor. Prețurile mai multor laptopuri, plăci de bază și plăci video s-au dublat, deoarece producătorii nu au putut înlocui stocurile în ritmul potrivit. Ulterior, prețurile s-au stabilizat, iar până la sfârșitul anului 2022, mai mulți angroșiști aveau o cantitate mare de stoc care aștepta să fie vândut în depozitele lor.



Pársa László, proprietar-director - Toplaptop Kft.

## Toplaptop Kft.

**Pársa László, proprietarul companiei Toplaptop Kft., a declarat că 2020 a fost un an remarcabil în digitalizarea companiilor și în necesitatea dezvoltărilor. Acele evoluții, pe care companiile le amânaseră anterior de ani de zile, s-au realizat imediat. Atunci a apărut o intenție investițională foarte remarcabilă în rândul companiilor, indiferent de proiecte.**

Schimbări uriașe au avut loc în birourile de contabilitate. Au avut o relație personală cu un număr mare de antreprenori și acest lucru nu a fost posibil dintr-un moment. Motivația a fost cauzată de teama grupului de vârstă mai în vârstă din cauza virusului și imposibilitatea întâlnirii cu clienții. Această tranziție nu a fost ușoară nici din punct de vedere al educației. „A fost o cerere atât de mare pentru serviciile noastre, încât am fost nevoiți să prioritizăm cererile. În prima rundă, ne-am concentrat pe clienții contractați, apoi au venit și alți clienți. Era o mare incertitudine și teamă. Am avut un client care nici măcar nu și-a verificat e-mailurile decât mai târziu pentru că le-a „pus în carantină”. Până în 2021, toată lumea și-a cumpărat dispozitivele și interesul a scăzut”.

Pentru acest an, instituțiile au „clarificat” cine și ce platformă și software folosește pentru comunicare. Astăzi, există un stoc adecvat disponibil pentru a satisface atât nevoile rezidențiale, cât și cele corporative, iar prețurile au scăzut semnificativ. În timp ce în 2020 un laptop potrivit pentru educație era de 250.000 HUF, până la sfârșitul lui 2022 va fi posibil să-l cumperi cu 105.000 HUF, deoarece stocurile s-au acumulat.

„Cifra de afaceri cu amănuntul în magazine a scăzut semnificativ în ultimii cinci ani, rămâne doar unul dintre cele cinci magazine anterioare – a indicat administratorul. În mai multe cazuri, au verificat prețurile online pe telefon în magazin, le-au comparat și au cumpărat online.” Relațiile personale nu mai sunt atât de importante pentru oameni. În ceea ce privește vânzarea cu amănuntul, costurile de marketing, livrare și forță de muncă trebuiau gestionate dintr-o marjă de 3-7% în comerțul online. Dacă marketingul ia 50% din marjă, atunci nu mai merită să faci față. Toplaptop.hu nu a vrut să concureze cu cei foarte mari. Pentru demonstrare, un magazin trebuie să păstreze cel puțin 10 milioane HUF în stoc, ceea ce necesită cel puțin un angajat și jumătate.

Pársa László a indicat că comerțul online nu trebuie lăsat în afara zilei de astăzi, dar practic vânzarea de servicii către întreprinderile mici și mijlocii este cea mai potrivită. Un produs din magazinul online este bun ca produs de momeală, dar pe termen lung, serviciile oferite companiilor conduc afacerea. Ei lucrează în echipă și acesta este puterea lor. Generației mai vechi îi place sistemul din trecut, le place să-și păstreze datele în propriul hardware. Cu generația mai tânără, nu este îndoială că folosesc servicii de date bazate pe cloud și sisteme de management al întreprinderii. Tinerii prezintă adesea soluții noi fără a avea nevoie de resurse.

**În sectorul micro și IMM-uri, introducerea sistemelor de management al companiei și a sistemelor bazate pe relația cu clienții depinde în principiu de abordarea managerului. CRM (relația cu clienții și sistemele ERP) sunt părți importante și esențiale ale afacerilor.**

ERP (sistemul de management al companiei) necesită sarcini și puteri reglementate cu precizie pentru o funcționare eficientă. Experiența arată că generația mai veche trebuie încă mult educată cu privire la beneficiile noilor sisteme, în timp ce cei mai tineri sunt deja foarte deschiși să automatizeze, și le place accesul la distanță.



Lucrări de asamblare la Toplaptop Kft

## Diamond Computer Kft.

**Köles Zoltán și-a început propria afacere în urmă cu mai bine de 25 de ani, în 1996, și odată cu aceasta și afacerea sa. Prin legăturile de familie, în Miskolc exista deja un magazin de calculatoare, proprietarul a început să lucreze imediat după terminarea școlii. După câteva săptămâni, partenerul său l-a lăsat singur cu afacerea.**

Firma din Bichișciaba se ocupă cu vânzarea produselor IT cu un număr de angajați de 2-3 persoane. De asemenea, au un background profesional și de servicii, și consideră că activitățile de consultanță și servicii sunt punctul lor forte. Întotdeauna cineva l-a ajutat să preia o tură. El își vede succesul în faptul că a lucrat întotdeauna cu costuri minime și a luat decizii necesare. Achiziționarea proprietății închiriate și alegerea personalului au fost o decizie de succes. În trecut, vânzările erau profilul principal și zona de atracție, dar acum este mai mult serviciu. Serviciile tipice sunt actualizarea sistemului de operare, înlocuirea pieselor de schimb, backup-ul datelor. Clienții apreciază faptul că creează un calculator rapid pentru ei cu investiții minime. În ceea ce privește raportul de clienți, predomină clienții privați, dar mulți clienți corporativi vechi au rămas și ei parteneri.

„Întreprinzătorii începători trebuie să fie capabili să asambleze complet calculatoare, să le conecteze la o rețea, să le opereze și să cunoască sistemele și programele operate”, a sugerat Köles Zoltán. „Munca noastră este adesea construcția rețelei, configurarea imprimantei și instalarea software-ului la sediul clientului. În multe cazuri, beneficiul este în materia cenușie, în dezvoltarea capacității de a gândi.” În urmă cu câțiva ani, tinerii studenți de la școala profesională din apropiere au venit pentru un stagiu de vară. Au fost mulțumiți de ei. Au trebuit să învețe că este o companie la care trebuie comunicat cu persoane necunoscute, trebuie ascultate și servite întrebările și cerințele clienților. Comunicarea este adesea mai importantă decât cineva să programeze foarte profesional în back office. Au trebuit să se îmbunătățească mult în acest sens. Managerul a angajat mai mulți colegi care au fost angajați pe bază de stagii de vară. Managerul magazinului Diamond Computer a comunicat că Covid a adus o schimbare semnificativă în viața companiei. Fiecare calculator veche a trebuit să fie readusă la viață. S-a înregistrat o creștere semnificativă a traficului, deoarece în multe cazuri cantitatea de calculatoare vechi nu a fost suficientă și adecvată. Afacerea nu a fost afectată de închiderile magazinelor, deoarece sectorul IT întărește economia. IT și comunicarea au fost întotdeauna susținute, deoarece ca și exemplu nici benzinăria nu se poate deschide, dacă sistemul informatic nu funcționează.

**Starea de război nu are un efect bun asupra sectorului IT din cauza modificărilor cursului de schimb, deoarece face ca prețurile să fie impredictibile. Este foarte important ca cursul de euro este de 360 sau 410.**



Köles Zoltán, proprietar-director – Diamond Kft.

În multe cazuri, la creșterea prețului a materialelor și a echipamentelor se mai adaugă și creșterile de cost ale furnizorilor. Comunicarea s-a schimbat semnificativ în ultimii 25 de ani. La început, listele de prețuri au fost tipărite, în prezent de mai bine de 10 ani compania nu mai tipărește aceste liste. La începutul anilor 2000, ei aveau deja propriul lor site web. Au început rețelele sociale cu Facebook în 2010 și de atunci folosesc această interfață și propriul lor site web. Tendința este marketingul online. Managerul afirmă că companiile nu mai investesc energie în crearea propriului site web, preferând doar social media. Marketingul util pentru client este Facebook, Twitter, Instagram și site-ul împreună. În rețelele sociale, este adesea dificil de derulat înapoi prin conținut pentru a obține informații importante.

Pentru tinerii antreprenori, cheia succesului este umilința față de muncă și clienți. În ultimele decenii, supraviețuirea companiei a depins de a sta pe mai multe picioare. În retail și service, monitorizarea nevoilor clienților este vitală. Magazinul și comerțul online au cerințe foarte serioase și este necesar cunoștințe speciale ale legislației interne și internaționale. GDPR, de exemplu, este o lege cu care companiile online nu s-au identificat încă. Un magazin tradițional este încă mai mult decât un magazin online. La un magazin tradițional este prezent contactul personal, un aspect, care nu poate fi oferit clientului online. „Clienții pot încerca adesea instrumentele și sfatul este, de asemenea, important pentru ei”, a încheiat conversația proprietarul.

Pe termen lung, adaptarea și cunoașterea nevoilor clienților (clienți privați și corporativi) este foarte importantă pentru companiile IT. Întrucât vânzările online funcționează eficient în cantități mari – datorită și legislației speciale și activităților de fond - start-up-urile și cele deja pe piață în multe cazuri au luat direcția la servicii IT și satisfacerea nevoilor individuale. Se poate observa că, în ciuda situației de virus și de război, sectorul este stabil și va fi decisiv în viitor. Integrarea sistemelor de management corporative, roboți țintă (coboți), roboți, mașini și integrarea algoritmilor în viața de zi cu zi este inevitabil.





# COMERȚ

VASEX Kft.

**În cadrul categoriilor de comerț cu ridicată și cu amănuntul pot fi împărțite în activități comerciale: comerț în agenție, produse alimentare, băuturi, comerț cu tutun, bunuri de uz casnic, materii prime agricole, animale vii etc. Capitolul nostru nu își propune să ofere o imagine detaliată a acestei zone, ci vrea doar să arate tendințele prin exemplele câtorva companii.**

Am realizat interviuri în domeniile IT, industria alimentară și industria materialelor de construcții, care poate ajuta la luarea deciziilor de care este nevoie pentru a deveni antreprenor. Activitatea comercială a suferit schimbări semnificative în ultimele decenii și există o schimbare continuă între formele comerciale individuale. În anii 1980, în comerțul cu amănuntul, magazinele mai mici și magazinele specializate au realizat partea majoră a vânzărilor. După schimbarea regimului, odată cu ascensiunea companiilor multinaționale, rolul mall-urilor și al lanțurilor internaționale de magazine universale în comerțul cu produse alimentare și îmbrăcăminte, în distribuția de produse electronice și pe piața materialelor de construcții și a produselor de bricolaj a crescut. Astăzi, supermarketurile și magazinele mici se ocupă în principal cu achiziții mai reduse cu vânzarea produselor suplimentare, în timp ce hipermarketurile și centrele comerciale reprezintă o parte semnificativă a traficului comercial.

O altă tendință în comerț este creșterea vânzărilor online. Mai mulți factori au contribuit la apariția comerțului online și a magazinelor web. Pe de o parte, produsele au devenit ușor de comparat online. Clienții au din ce în ce mai multe dispozitive care sunt potrivite pentru schimburi rapide de date și au dezvoltat capacitatea de a compara prețurile produselor din magazin cu cele ale magazinului online. În articolul nostru de la capitolul tehnologia informației, am mai menționat că prețurile din magazinul de specialitate includ funcționarea magazinului, costul forței de muncă vii și profitul comerciantului. Magazinele online de multe ori nici măcar nu vând stocul din propriul depozit, facturează doar comisionul pentru serviciul lor. Vânzările online reprezintă o activitate specială, automatizată, în cadrul căreia, în condițiile legii, furnizorul de servicii/comerciant poate vinde chiar și un produs pe care nu îl deține și cu care nu trebuie să intre în contact fizic în timpul vânzării. Magazinele web sunt capabile și potrivite să vândă un produs consumatorului în timpul unei activități de marketing automatizate, să emită factura și să efectueze procesul de logistică în așa fel încât compania de expediție să livreze produsul din depozitul altui producător, sau comerciant. Acest proces funcționează bine în principal pentru produsele a căror proprietate și specificații pot fi clar definite și nu este necesar contactul personal. Produsele de sănătate și medicale, suplimentele alimentare, alimentele perisabile, fructele și produsele afumate au rareori succes în

vânzările online. În plus, produsele industriale ușoare, hainele și dispozitivele IT au mare succes, iar prelegerile și emisiunile online care completează conținutul educațional al educației adulților sunt, de asemenea, populare. Nu este de uimit că volumul vânzărilor de produse și servicii achiziționate online crește cu 20-30% de ani de zile. În consecință, produsele unui număr semnificativ de întreprinderi comerciale pot fi achiziționate și online. Desigur, pentru aceasta trebuie creat cadrul IT, marketing, juridic, personal și administrativ. Vânzarea online este o profesie individuală, care poate fi învățată chiar și în sistemul școlar. Tehnicianul de comerț și magazin web cunoaște regulile de marketing, vânzări online, funcționarea magazinelor web și este capabil să opereze astfel de sisteme în practică. În învățământul superior, științele economice oferă și formare continuă în marketing online.

Pe lângă prețuri, informațiile adecvate, de înaltă calitate și încrederea joacă cel mai mare rol în comerț. Nu este o coincidență faptul că vânzările personale, marketingul pe mai multe niveluri (MLM) sunt încă populare. Pe lângă faptul că mulți oameni - în principal membri ai generațiilor X și Y - încă insistă asupra relațiilor personale în comerț, în multe așezări rurale marile magazine și hipermarketuri nu sunt accesibile sau sunt foarte costisitoare deplasările. În principal în așezările rurale, ABC-urile locale, COOP-urile mici, rețelele reale și magazinele antreprenorilor locali sunt încă populare în cazul cumpărăturilor zilnice. Popularitatea hipermarketurilor se regăsește în dimensiunea gamei de produse, acces ușor și vânzări ieftine datorită volumului de mărfuri. Fiindcă mărfurile proaspete, produsele uscate, îmbrăcămintea și alte produse nealimentare sunt disponibile într-un singur loc, acestea pot genera o cifră de afaceri semnificativă într-un singur loc, cu un număr relativ mic de angajați. Astăzi, când din ce în ce mai multe case de marcat sunt înlocuite cu case de marcat în care clientul trebuie să citească individual codul de bară a produselor și să le plătească, vânzările din marile magazine devin din ce în ce mai impersonale. De fapt, numărul angajaților se limitează pentru ambalarea mărfurilor și munca la ghișeu, deoarece comandarea mărfurilor este automată, curățarea este robotizată, iar partea contabilă este controlat central.

## VASEX Kft.

**Pe lângă procesele de mai sus, considerăm important ca un viitor lucrător dintr-o întreprindere comercială să învețe ce principii de bază și tendințe de piață este indicat să învețe pentru a funcționa cu succes. În acest scop, vă prezentăm compania VASEX Kft., care operează cu succes în Orosháza de mai bine de 32 de ani.**

Magazinul de bricolaj dispune de o gamă variată de produse în domeniul materialelor de construcții, vopselelor, protecției muncii, unelte, grădină, materiale de bricolaj, materiale și fittinguri din fier. În 2021, vânzările sale au depășit 1,1 miliarde HUF, cu 29 de angajați. Desigur, compania a avut perioade mai dificile în ultimele decenii, despre care directorul general Polyák János v-a povestit cu sinceritate. De asemenea, a început antreprenoriatul ca antreprenor forțat. În timpul schimbării de regim, i s-a încetat locul lui de serviciu, și a vrut să continue ceea ce îi plăcea să facă.

Comerțul cu produse de bricolaj a fost afectat favorabil de închiderea COVID din martie 2020. Oamenii erau nevoiți să stea acasă și era timp pentru treburi prin casă. Muncitorii au fost nevoiți să se întoarcă acasă din străinătate și s-au apucat de renovări. „Cea mai mare provocare a fost de a deservei cererea crescută cu numărul potrivit de angajați sănătoși în timpul orelor de deschidere. Cererea de informații autentice a crescut.” Magazinul s-a închis la ora 15.00, iar apoi angajații au discutat despre evenimente și sentimente actuale, iar managerul a încercat personal să ajute în situații individuale de viață. Comunitatea a devenit mai puternică. Din fericire, au avut doar câteva boli, dar au văzut tragedii în viața sutelor lor de clienți..

Produsele de bricolaj au fost următoarele după lapte și pâine. Gospodăriile și companiile aveau nevoie de ele în același mod ca și dispozitivele IT pentru funcționarea lor continuă. Guvernul a dedicat multă energie pentru a ajuta la condițiile locuințelor oamenilor prin subvenții. Subvențiile „CSOK”, „Babaváró”, „3+3 milioane” au ajutat familiile. După COVID, cererea ridicată pentru produse s-a întâlnit cu lanțuri de aprovizionare fragmentate, fabrici oprite și depozite epuizate. Piața a cerut produsele, cererea a condus la ridicarea prețurilor. Există un container care a ajuns înainte cu o mie de dolari, acum ajunge cu 10.000 de dolari. În sezonul viitor, prețurile produselor Makita vor crește cu 100%. Placa OSB, anul a început cu un preț de 83.000 HUF, iar până în iulie prețul a crescut la 310.000 HUF, apoi a fost ajustat înapoi la 160.000 HUF. Piața a folosit un produs de înlocuire, iar cererea a scăzut la o fracțiune din ceea ce era înainte de situația virusului. Creșterea prețului a apărut mai întâi în cazul produselor ușor prelucrate și a continuat în funcție de gradul de prelucrare. Prețurile la cele mai procesate produse au fost reevaluate în vara anului 2022. Pe măsură ce inflația a crescut, a crescut și salariile, pe măsură ce HUF a scăzut, la fel a crescut și prețul tuturor produselor achiziționate din străinătate. În ultimii doi ani (2020-2022), au trebuit contabilizate creșteri de stoc de 60-70% fără o creștere a numărului sau cantității de produse. A crescut și marja, dar pe lângă aceasta a crescut și costul energiei și salariile, plata lor TVA a crescut cu 50%.



Polyák János, director – VASEX Kft.

Sistemul de guvernare corporativă este foarte important în companie, o structură transparentă care identifică vizual persoanele responsabile și activitățile acestora pot fi urmărite și de un software. Sistemul de guvernare corporativă este scheletul, iar oamenii adaugă țesutul. Referindu-se la forța de muncă, directorul general a spus că nevoia de stabilitate în rândul angajaților cu familii bine întemeiate a crescut. Plățile în timp ale salariilor și locurile de muncă previzibile au crescut în valoare. Locul de muncă sprijină familiile, a ajutat foarte mult atunci când au fost educații online sau boli. Pentru acele familii în care salariul este cel mai important aspect, emigrarea începe chiar și pentru 10.000 HUF. Acest lucru este tipic pentru lucrătorii bărbați cu vârsta cuprinsă între 30 și 50 de ani cu copii mici. Din păcate, nu există un salariu special în comerț. Dacă începe un boom economic în industrie, se poate crește instant salariile. Când primește un salariu în euro în HUF, angajatul vede că întotdeauna primește un salariu ridicat.

**În multe cazuri, educația de bază își pierde importanța în rândul tinerilor, foarte puțini doresc să-și găsească un loc de muncă în profesia lor de bază. Migrația interprofesională a devenit un lucru complet acceptat – aceasta fiind un lucru foarte negativ.**

Tinerii petrec atât de puțin timp la un loc de muncă, încât nu pot dobândi experiență și cunoștințe adecvate într-o profesie străină. Ei zgârie doar suprafața profesiei, astfel ajung la doar nivelul de instruiți. Această tendință este independent de profesie: comerț, lăcătuș, instalație electrică etc. În trecut, dacă cineva a studiat pentru a fi electrician, a învățat meseria, a devenit mai întâi asistent, mai târziu a făcut un sub-proces independent și apoi a devenit capabil să lucreze independent. Astăzi iese cu o profesie și se uită la ce este convenabil, sau de unde poate obține mai multe salarii. Mulți oameni nu obțin experiență și „zboară” de la profesia la profesie.



Intrarea principală a companiei VASEX Kft. În Orosháza

„Astăzi, toată lumea percepe comerțul ca fiind un lucru simplu, îl văd ca pe o simplă profesie, dar aceasta nu este așa”, subliniază directorul general Polyák János. Cantitatea și calitatea comunicării determină calitatea muncii sale. Sunteți capabil să interogați și să informați clientul, aveți suficiente cunoștințe despre material pentru a oferi informații de calitate adecvată. Comerțul este mai complex decât expunerea mărfurilor pe raft și scanarea codului de bare. „Tinerii s-au îndepărtat de lumea fizică. Ar fi indicat reintroducerea zilnică a educației fizică. În trecut tinerii au început viața cu saci de 50 de kg. Astăzi există saci de 25 kg, dar chiar și asta este dificil pentru tineri. Munca fizică intermitentă de câteva ore pe zi îi respinge pe tineri, astfel ei evită aceste locuri de muncă. Caută locuri de muncă legate de calculatoare. În plus, nu pot rezista la extremele vremii. Foarte puțini pot asigura un depozit cu temperatură controlată, așa că vara este de 40 de grade, iar iarna 4-5 grade. Atitudinea aventuroasă a bărbaților tineri apare constant în sectoare și profesii.” Din păcate, astăzi, dacă un angajat nu are mașină, nu poate face naveta între localități. Liderul a spus că pierde pe toți angajați, cei care sunt de la țară. Doar cei care au propria mașină vor rămâne la locul de muncă, dar aceasta nici măcar nu poate fi finanțat.

**Factorul timp este foarte important pentru angajat, iar costul pentru companie. Astăzi trebuie alocați 30-50.000 HUF pentru transportul unui muncitor rural, iar acesta are încă și cerințe salariale.**

Salariatul consideră că conduce doar pentru angajator. Nu poate suporta diferența de venit, de a trebui să plătească din propriile sale salarii naveta. Este foarte greu, sau chiar imposibil menținerea angajaților, care vin de la o distanță de 20-30 de km. Era un coleg care, venind de la 15 km distanță, nu putea lucra de la 8.00 la 17.00, pentru că pleca la 19.30. Ar trebui să plece la 6.30 dimineața și să ajungă acasă la 7.30 seara.

Există un decalaj foarte mare în abilitățile tinerilor. Pentru cei care au un fundal familial stabil și un bun simț de a gândi, care obișnuiau să măture, să spele vasele, să aibă grijă de frate, să hrănească animalele și aveau o agendă, pot trece foarte ușor de nivelul de antreprenori mici. Cei care vin după ei în rând, sunt adesea inapți funcțional chiar și pentru activități comerciale. Apare o lipsă de înțelegere a textului, abilități de scriere și abilități de comunicare. La companie, oțelul vine în tone, dar se vinde în metri, metri pătrați și toroane. Conversia nu este în operațiunile de bază, nu înțeleg conexiunile respective. Această parte a forței de muncă nu are capacitatea de a utiliza aceste operațiuni de bază în munca lor zilnică. Lipsește capacitatea de a gândi abstract. Astăzi, este adesea necesară învățarea informațiilor de bază la locul de muncă, dacă o companie este nevoit să angajeze un astfel de angajat.

Astăzi, vedem că telefonul este pus în fața copilului în restaurant și aceștia sunt familiarizați cu dispozitivele IT de la o vârstă foarte fragedă. Astăzi, în afară de o mișcare a mouse-ului, nu mai sunt capabili de exemplu pentru crearea unui cărți de vizită, sau editarea unui text. De asemenea, se observă probleme foarte mari în aplicația de software pentru persoanele de peste 30 de ani. Digitalizarea este foarte necesară pentru a răspunde așteptărilor statului. Astăzi, trei sau patru persoane se ocupă de furnizarea datelor cerute de Legea contabilității. Acest lucru necesită mult timp și energie. Pe de altă parte și gestionarea traficului acestora necesită digitizare, care se rezolvă cu un software aplicat. În viitor sunt așteptate locuri de muncă digitale, unde va fi necesar un nivel înalt de tehnologie informatică și cunoștințe de aplicații. Intrarea în comerțul online este un risc foarte mare, este o profesie complet diferită, dar este și un risc foarte mare de a nu implica. Cu stocul său imens, Vasex mizează pe acei clienți care nu vor să aștepte timpul de livrare al comerțului online, și vând produse care nu pot suporta costul livrării. Comerțul online pare a fi o modalitate mai ieftină de vânzare, dar prețurile oferite în spațiul online sunt foarte mici. În plus, costuri uriașe de marketing trebuie cheltuite pe Facebook și Google Adwords.





Spațiul magazinului VASEX Kft.

Polyák János recomandă unui tânăr antreprenor să învețe meseria și să devină un maestru al meseriei sale. La începerea unei afaceri individul trebuie să ocupe de multe sarcini, cu care nu s-a întâlnit niciodată. Trebuie vorbit cu clienții, furnizorii, angajații și trebuie comercializați activitățile. Trebuie avut grijă la urmărirea veniturilor și cheltuielilor. Trebuie dezvoltat o tehnologie bine definită, pentru crearea serviciilor proprii. Trebuie asigurat calitatea și formarea profesională continuă. Trecerea de la un angajat la un antreprenor este o mare schimbare. Dacă folosim analogia cercului, atunci angajatul învârtă o farfurie, antreprenorul trebuie să țină mai multe farfurii în mișcare. Cei care vor să înceapă o afacere, vor avea nevoie de o gamă largă de cunoștințe.

**Sfatul principal: lichiditatea trebuie păstrată. Dacă se pierde lichiditate, totul se pierde. Un pas greșit are un preț foarte mare. Trebuie învățat că banii pe care obține un angajat nu îi pot cheltui pe hamburgeri și vacanțe - nu sunt banii antreprenorului.**

În fiecare săptămână, ar trebui uitat la statisticile pentru săptămână actuală: ce s-a produs, ce trebuie plătit, cine este dator. Fiecare statistică reprezintă un statut din zone diferite. Aceasta poate fi inexistență (fără antrenament), poate fi în pericol, criză, normal sau abundență. Abundența este cea mai periculoasă stare, pentru că în această stare oamenii cheltuie exagerat de mult. Abundența duce de obicei la criză și reconstrucție. Modul de a gestiona abundența: trebuie plătit totul, iar restul trebuie investit în viitor, în producție. În 2009, compania a dat faliment, dar în 2013 a reușit să revină. De atunci, managerul companiei trăiește în belșug: plătește totul în avans și folosește fondurile rămase pentru a menține calitatea serviciului.

Pe scurt, este un avantaj imens și în comerț dacă o afacere începe cu cunoștințe profesionale de calitate. În plus, sunt necesare cunoștințe de management, cunoștințe la nivel de sistem și o mare determinare. Cunoșterea tehnologiilor digitale în marketing, sisteme de management corporative și comunicare nu poate fi ocolită. În opinia managerului companiei, este fie necesar să se ofere un serviciu special clienților, fie să mure o cantitate foarte mare de mărfuri pentru a avea succes și pentru a găsi o nișă de piață. Dacă nu cineva nu dispune de o sumă uriașă de capital, atunci are nevoie de o cunoștință de specialitate și trebuie găsit nișa în care oamenii au nevoie de serviciile lor.



# AGRICULTURĂ

Csorvási Gazdák Zrt.

**Industria alimentară este susținută de valoarea excelentă a coroanei de aur a terenurilor agricole. Atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ, există oportunități semnificative în terenul agricol, motiv pentru care județul Bichiș este considerat „cămara țării”.**

Zona, care era mărginită de râuri, a devenit acum reglementată, iar terenul, care costă adesea mai mult de 40 de coroane de aur, este potrivit atât pentru culturi intensive, cât și pentru culturi arabile. Cerealele de calitate (grâu, orz, ovăz), porumbul și floarea soarelui formează o combinație de culturi a cărei producție poate fi redusă doar de vreme foarte extremă. Suprafețele însămânțate anterior relativ mici sunt acum gestionate într-un număr semnificativ de cazuri în integrare, cooperative sau ferme mai mari cu tehnologii destul de mecanizate. Deși irigarea și agricultura de precizie nu sunt încă răspândite, creșterea prețului materiilor prime și schimbările climatice fac încet, încet, schimbarea de atitudine și introducerea de noi tehnologii inevitabilă.

Agricultura, ca categorie colectivă, reprezintă în multe cazuri și sinergia creșterii plantelor și a animalelor. Procesarea furajelor produse este o combinație foarte rentabilă pentru creșterea animalelor. În plus, ar fi utilă utilizarea plantelor cultivate intensiv (roșii, ardei, castraveți, fructe) și a produselor de origine animală (lapte, piele etc.) în industria prelucrătoare. Din păcate, în ultimele decenii, în urma schimbării de regim, această activitate a scăzut continuu, precum industria laptelui, industria conservelor, industria cărnii, industria morii etc. este minim prezent în județul Bichiș. Desigur, există bune practici, precum prelucrarea curcanului și a laptelui în regiunea Szarvas, industria cărnii în regiunile Giula și Bichișciaba, dar volumul acestora este foarte scăzut în comparație cu capacitățile regiunii.

În acest capitol vom încerca să prezentăm situația agriculturii prin două interviuri. Primul nostru interviu este despre agricultura cooperativă, în timp ce al doilea este despre o zonă de pomicultură și încearcă să formuleze concluzii importante.



Kelemen Mihály, președintele consiliului - Csorvási Gazdák Zrt.

## Csorvási Gazdák Zrt.

**Csorvási Gazdák Zrt. este o companie foarte veche. Grupurile de cooperative de producători au fost fondate în 1949. 1960 a fost perioada colectivizării, când Csorvás a devenit un sat cooperativ de producători. Au fost constituite patru cooperative; doi de la fermieri înstăriți și doi de la fermieri săraci sau fermieri pe terenuri subvenționate.**

Chiar și atunci, lumea era caracterizată de teza de bază: bogați cu bogați, săraci cu săraci. Și-au dat seama că pot fi mai viabile să opereze terenurile într-o organizație mai mare. În 1975, modelul „un sat, o comunitate” a fost implementat sub denumirea de Cooperativa Producătorilor Lenin. Pe lângă structura ideală de semănat, existau și ferme zootehnice (păsări, porci, vite). Până în 1990, era o fermă mare, competitivă, de 6.200 de hectare. Odată cu schimbarea regimului, s-a micșorat la 4.300 de hectare. Astăzi, doi mari fermieri există în această zonă, dar și astăzi dimensiunea zonei este ideală. Începând din 2014, în calitate de Csorvási Gazdák Zrt funcționează ca o organizație formată din 72 de persoane private, majoritatea proprietarilor sunt rezidenți locali. Aproximativ 800 de hectare din această zonă sunt integrate; ei fac totul pe pământ, iar fermierul suportă profitul/pierderea. 1.900 de hectare de teren arendat, restul contracte de servicii - pe hârtie funcționează ca o fermă de familie.





Compania are un total de 3.300 de hectare de teren. Structura de semănat este următoarea: 140-150 hectare lucernă, 140-150 hectare porumb siloz, 60 hectare amestec furajer de toamnă (secara și alte plante proteice pentru fân), 200 ha orz de iarnă, 700 hectare grâu). Din semințe au doar cantitatea necesară pentru ei. Înainte lucrau pentru crescătorii de semințe, dar acum produc în principal acele două sau trei soiuri pentru însămânțarea lor. Au existat și alte culturi înainte. De exemplu, mazărea se afla și pe o suprafață mare, dar nu crește în primăvară atât de uscată. De doi ani încearcă ridichi uleioase, dar succesul lor variază foarte mult. Recolta a arătat foarte bine până în martie, dar din lipsa precipitațiilor s-a stins și a fost înlocuită cu porumb. Planta principală este încă floarea soarelui. Sunt plantate între 500 și 550 de hectare, din care 200 de hectare sunt semințele. Recent, se produceau 50 de hectare de porumb popcorn pentru compania Mogyi, care poate produce 4000 kg. Anul aceasta nu a produs nimic. Mecanizarea este relativ ridicată pentru această zonă, dar din moment ce au câștigat proiectul pentru agricultură de precizie, au achiziționat o combină de direcție robot de înaltă performanță.

***Ei participă la o cercetare, a cărei esență este managementul antitoxinelor: pentru a preveni intrarea toxinelor în lanțul de la cultivare până la consum. A fost inclus în program o suprafață de peste 100 de hectare.***

Atunci au început să se împrietenească cu agricultura de precizie. Au fost pregătite hărți de randament și ortofotografii despre plante. În prezent sunt două tractoare în proiectul aceasta, o mașină de însămânțat direct, iar utilajele care nu erau potrivite pentru sistemul de precizie au devenit potrivite. Până în ianuarie 2023, întreaga infrastructură va fi capabilă să implementeze agricultura de precizie. După prelevarea de probe de sol, pe lângă hărțile de producție, se poate crea un plan de aplicare pentru managementul nutrițiilor și se poate efectua însămânțarea în conformitate cu aceasta. Cu ajutorul acestui proces, nutrienții vor fi distribuiți în funcție de datele de sol și de randament ale zonei de producție. Acest lucru reduce încărcătura inutilă de sol și zonele cu randament scăzut pot fi însămânțate cu mai puține sau chiar mai multe răsaduri.

În implementarea agriculturii de precizie, este foarte important ca angajații să se identifice cu aceasta. La început au fost dificultăți – în principal în legătură cu operatorii de mașini nepregătiți – dar cu ajutorul managementului producției acestora se pare că în cinci ani au reușit să implementeze o operațiune foarte conștientă. Deocamdată, colegii KITE ajută cu datele digitale ale zonelor, le pun pe mașini și pregătesc planurile de aplicare. În câțiva ani, întregul proces va fi vizibil prin telefon și pe calculator, iar profesioniștii pot interveni de la distanță. Acesta este viitorul, dar tranziția nu a fost lină și mai este mult de făcut.

***Kelemen Mihály, președintele consiliului de administrație al Zrt., a declarat că în urmă cu 20 de ani, primul dispozitiv satelit a fost în depozit timp de doi ani înainte de a fi pus în funcțiune, iar colegii și-au dat seama că munca cu aceste „trackere” paralele este mai comod, decât să fie scoasă o linie dreaptă imaginară cu nasul mașinii.***

La semănat, și-au dat seama că este mai ușor să se uite la banda de pe monitor decât la mașină. După aceea, au achiziționat instrumente pentru cartografierea randamentului pe două combine. Astăzi, pot face excluziuni de rânduri, pot efectua aplicare diferențiată de îngășăminte și conexiunea la mașină, iar sistemul ISOBUS devine acceptat. Este nevoie de timp pentru ca întregul sistem să se reunească. Anul 2022 va fi primul an în care vor începe să fie preluate date de pe monitor și după ce au fost create funcțiile de obiectiv se pot pregăti planurile necesare.

Capacitatea de uscare este de asemenea foarte importantă. Aici s-a realizat ca capacitatea zilnică să fie maximizată, deci dacă este setată la 200 mc/oră, automatizarea nu va permite mai mult de atât. Acum turnul de uscare este modificat în așa fel, încât să măsoare temperatura la 200 de puncte, iar cu aceasta este posibil să se prevină generarea de gaze de supraîncălzire. Cealaltă parte va fi un turn de uscare, în care a fost adăugat un extractor de praf, să fie generat mai puțin praf din depozit și astfel calitatea va fi mai bună.





Kelemen Mihály spune că dacă se va implementa agricultura prin irigare, irigarea prin picurare va fi viitorul, pentru că este mult mai eficientă. Chiar dacă apa este adusă, suprafața irigată nu va depăși câteva sute de hectare. Cantitatea de precipitații în acest an a fost foarte scăzută, aproximativ 140 mm. Oamenii cu siguranță dăunează mult mediului, dar va dura mai mult timp de cinci ani până când zona va deșertifica. Schimbarea va avea loc mai lent. Anumite plante arată că nu mai are sens cultivarea lor. Acestea sunt ridichile, mazărea, zmeura și cireșele.

În creșterea animalelor există o fermă cu 500 de vaci. Creșterea animalelor necesită foarte mult prezența personalului. Aici au construit un nou grajd, parc solar, tehnologie de răcire, au aplicat pentru un crescător de viței și un fătător. Cealaltă parte de creștere a animalelor sunt porcii. Au o fermă cu 550 de scroafe folosind tehnologia daneză. Scroafele au fost aduse în ianuarie, iar în prezent se nasc purceii.

**Metoda de creștere este complet automatizat, cu aer condiționat, cu hrănire, udare și ventilație controlate de calculator. În secțiunea de îngrășare, trei grajduri au tehnologie automată de aer și umidificare, dar sunt dotate și cu hrănire automată, iar cantitatea de aer liber de care are nevoie animalul este ajustată la vârsta animalelor.**

Această colonie a fost capabilă să producă indicatorii potriviți și să obțină un mare succes chiar și fără investiții. Anul trecut a fost o criză completă pentru porci și, din fericire, au reușit să implementeze dezvoltarea. Colonia a fost renovată și din punct de vedere epidemiologic. Nu se poate intra în zona gri numai cu un cod, în zona albă aproape deloc. Există dezinfecția vehiculelor și dezinfecția umană, de fapt dușuri forțate. Animalele pot fi aduse doar cu analiză de sânge și acte veterinare, iar testul de sânge trebuie repetat după carantină. Au ales o genetică mai puțin pretențioasă, dar se pot naște 16 purcei. Aceste animale doar mănâncă și dorm. Managerul a subliniat că nu merită condusă o fermă de animale fără a cultiva plante. Astăzi, creșterea plantelor și animalelor la un raport de 50-50% este o exagerare, deoarece predomină producția de plante.



La un site de combină agricolă și în timpul folosirii

Cel mai probabil, dimensiunea coloniei va crește și se vor forma colonii mai mari, pentru că eficiența necesită acest lucru. Pentru creșterea animalelor, o fermă cu 2.000 de vaci și 2.000 de scroafe sunt cele mai ideale dimensiuni. Astăzi, situația furajelor și a creșterii animalelor sunt, de asemenea, incerte.

În ceea ce privește rentabilitatea, acesta a subliniat că în trecut se spunea că 100 de hectare ar putea întreține o familie, dar nevoia de această suprafață va crește. Competitivitatea arată că marile întreprinderi au cumpărat multe companii, există sisteme mari. Fermele mai mici pot supraviețui în principal în culturi intensive, în horticultură, floricultură și pepeni. În creșterea animalelor, păsările de curte și ouăle ar putea fi făcute ideale de fermele familiale. Este foarte greu aria de creșterea animalelor, pentru că persoana trebuie să iubească animalul. Interesul companiei este de a ajuta fermierii mai slabi, dar concentrarea pe ferme este tipică atât în Ungaria, cât și în Europa. Din păcate, nu mai este elegant să fii țăran. În creșterea animalelor nu prea le place aspectul să gestioneze activități, care necesită supraveghere constantă.



## Csorvási Gyümölcs Kft.

**Managerul companiei, Nemesnyik István este implicat în pomicultură de zeci de ani. În județul Bichiș, există relativ puține suprafețe pomicole, care mai degrabă sunt în scădere decât în creștere. Lumea s-a schimbat atât de mult în ultimii ani, încât acesta a devenit, de asemenea, un sector foarte intensiv în capital.**

Costul forței de muncă a crescut foarte mult, motiv pentru care se poate face acest sector eficient, doar dacă este mecanizat. Calitatea este foarte importantă, deoarece piața produselor de calitate este foarte stabilă atât din punct de vedere cantitativ, cât și din punct de vedere al prețului. Piața produselor standard este foarte variabilă. Produsul de calitate necesită udare continuă, pe lângă plasa de protecție împotriva gheții. O cantitate mică de gheață este suficientă pentru a îngreuna recoltarea. Încetinește procesul de cules și face costisitoare sortarea.

**Folia de protecție împotriva ploaie este, de asemenea, necesară. Chiar și ploaia minoră înainte de recoltare poate distruge o treime din recoltă. Nivelul costurilor a crescut semnificativ, iar dacă această creștere nu apare pe partea de venit, afacerea poate funcționa doar pe o perioadă scurtă.**



Lucrări de tăiere în livadă

Pe termen scurt, oferta determină întotdeauna prețul. Pe termen lung, predomină creșterile de preț la materiile prime. Dacă prețurile rămân în permanență ridicate, producătorii vor începe să părăsească piața și oferta se va îngusta, iar procesul se va îndrepta către prețuri mai mari. Canalul de vânzare depinde întotdeauna de dimensiunea fabricii. Cu cât o fabrică este mai mare, cu atât trebuie gândit mai mult la exporturi. Piețele de export arată adesea vânzări excedentare. Vânzările din străinătate asigură stabilitate companiei - în principal datorită modificărilor cursului de schimb. Din păcate, o parte semnificativă a investițiilor vine în euro.



Nemesnyik István, director - Csorvási Gyümölcs Kft.

De asemenea, compania cumpără materiile în euro, făcând investiția mai previzibilă. În cazul cireșelor conservate, există o diferență de 40-50 de forinți față de cele din Ungaria. Acest lucru se datorează faptului că un număr semnificativ de producători din Ungaria nu pot exporta. Nu are capacitatea de a se răci și nu poate oferi o calitate adecvată. Dacă sunt mai puțini furnizori, prețul va fi mai mare pentru export. Managerul companiei a indicat că este din ce în ce mai dificil angajarea unor resurse umane stabile, dar o parte semnificativă a personalului profesionist lucrează acolo de 10-15 ani. După criza din 2008, forța de muncă a fost creată de companii multinaționale, dar acum ar fi foarte greu angajarea personalului. În prezent, în companie nu prea sunt foarte tineri, lucrând în prezent de la grupa de vârstă 30 până la 50-60 de ani. Studenții sunt angajați sezonier, nu există posibilitatea de selecție. Întrucât sunt plătiți integral cu un salariu cantitativ în timpul sezonului, cei care nu pot obține veniturile așteptate, își caută alte domenii.

În situația virusului, au fost una sau două boli, dar nu a avut niciun efect semnificativ. Prețurile materiilor prime, substanțelor chimice și combustibilului au crescut din cauza războiului. Din fericire, au părăsit piața rusă mai devreme, cca. de 10 ani nu au exportat pe această piață. Apoi au început să cultive cireșe, care pot fi exportate în Occident. Există și capacitatea de cules manual. Interesant este că nimeni nu mănâncă cireșe proaspete, doar rușii. Cireșele sunt necunoscute în Occident ca marfă proaspătă, 98% dintre cireșe sunt folosite în industria frigorifică. Din cauza acestui proces s-au schimbat și proporțiile în zona de producție. Astăzi, în livadă se cultivă 30 de hectare de cireși. Pe lângă cireșe, prunele sunt de asemenea produse proaspete de piață. Astăzi, structura pieței este 50% produse industriale și 50% produse proaspete. Din 80 de hectare, 40 de hectare sunt cireși industriali. Ei vor să reducă cantitatea cireșelor din cele 30 de hectare și plănuiesc să planteze în schimb prune. Cireșul este foarte solicitant la sistemul de suport, iar pentru a-l putea planta în condițiile actuale de piață este nevoie de aproximativ 30 de milioane HUF. Cheltuielile de capital pentru cireșe sunt mari, în timp ce cheltuielile cu prunele sunt mai mici, randamentul și veniturile sunt aproape egale.





Recolta de prune

În plus, se gândesc și la plantarea piersicilor cu un sistem de sprijin, o coroană îngustă și tăiere mecanică.

***Odată cu schimbările climatice, se poate vedea, că acele culturi în care ne aflăm la granița de sud trebuie lăsate și trebuie cultivate cele culturi care se află în nordul Ungariei.***

Polonezii sunt marii noștri concurenți la mere. Ei produc în cantități mari și de bună calitate. Ceea ce ei pot produce bine din cauza climei merită lăsat. Astăzi, randamentul merelor în Ungaria este foarte scăzut, pur și simplu pentru că nu cresc din cauza căldurii. Suprafața de producție de piersici a scăzut foarte mult și există fermieri foarte mici, care nu produc eficient și nu pot livra lanțurilor de retail. Caisele nu merită cultivate. Te poți îmbunătăți pe „piața proaspătă”, dacă se poate recolta pe o perioadă cât mai lungă. De asemenea, colegii își pot amâna perioada efectivă. Astăzi au nevoie de 60-80 de oameni pe zi în cazul cireșelor, pentru a le putea culege rapid.

Acesta este motivul pentru care sunt necesare alte culturi, deoarece cireșele pot fi recoltate pe timp de șase până la șapte săptămâni. Dacă pot continua cu piersici și prune, atunci se poate obține un vârf prelungit.

La numărul de angajați, 8-10 hectare pot întreține o persoană, restul sunt muncitori ocazionali. Deocamdată, studenții sunt bucuroși să lucreze sezonier, și mulți își iau concediu de o săptămână sau două de la locul de muncă cu normă întreagă, pentru a câștiga între 10.000 și 15.000 HUF pe zi cu munca sezonieră. În acest an, numărul de angajați a fost limitat.

Cireșele și vișiniile sunt pe primul loc din punct de vedere a câștiga bani cu munca sezonieră, deoarece este o muncă ușoară. Ușurința de acces și mecanizarea sunt, de asemenea, importante în acest sens. Pentru un loc de muncă ideal, trebuie asigurată multe elemente: îmbrăcăminte, alimente, lichide, infrastructură, modul de comportament uman etc. Proprietarul a spus că încearcă să plătească bine. Datorită sistemului de performanță, este important ca munca să fie bine organizată și să nu existe perioade de inactivitate. Aici există plantații și forme de coroană moderne. Experiența arată că astăzi oamenii nu vor să vină la muncă pentru mai puțin de 1.500 HUF/oră. Dacă o zonă este mai modestă, încearcă să corecteze salariile. Liderul vede că persoanele de 40-50 de ani nu irosesc de muncă, așa că va exista o forță de muncă pe termen lung în agricultură în județul Bichiș. Întrebarea este dacă copiii de 10-15 ani de azi vor dori să lucreze?

Nemesnyik István studiază tendința salariilor și a PIB-ului din Germania. Conform experienței, urmăm această tendință cu aproximativ 20 de ani în urmă. Dacă pomicultura funcționează cu acele salarii acum, atunci și noi avem un viitor. În Germania există încă pomicultura. Sunt cireșe și prune, dar multe pomi de vișine și mere au fost deja tăiate. În prezent există două moduri de a cultiva fructe. Una este agricultura de familie de 5-10 hectare fără angajați, care vinde produsele direct pe marginea drumului, eventual unui magazin local. Cealaltă este cea fermă de 80-90 de hectare, unde se poate angaja angajați, se poate mecaniza și exporta. Prețul materialelor de intrare, reglementările de mediu și prețul capitalului uman vor fi o întrebare importantă în viitor.





# EDUCAȚIE

## ALFA KISOSZ Érdekvédő și Képző Egyesület

**Educația pătrunde în viața antreprenorilor. Problema educației nu poate fi neglijată din mai multe puncte de vedere. Este important nu numai pentru extinderea propriilor cunoștințe profesionale și dezvoltarea competențelor manageriale, ci și pentru formarea colegilor. Pe lângă aceasta, transferul de cunoștințe este esențial și în dezvoltarea calității profesionale ulterioare a companiei, dar și în implementarea calitativă a schimbării generaționale.**

Pe baza interviurilor noastre, managerii companiei au afirmat aproape în unanimitate că este foarte greu de găsit profesioniști și angajați de calitate și de încredere pe piața muncii. Dacă cunoștințele profesionale ale unui angajat și munca depusă în comunitate în companie sunt adecvate, compania vor face aproape totul pentru a-i păstra.

Din păcate, salariile brute în Ungaria de Est sunt încă în medie cu 100.000 HUF mai mici decât în partea de vest a țării, indiferent de educație. Astfel, tinerii mobili, calificați și necalificați și-au părăsit locul natal în număr mare. După absolvirea școlii și a universității, mulți oameni și-au găsit de lucru la o companie, iar părinții pensionari i-au urmat. Pe lângă faptul că părinții i-au susținut în munca lor, în îngrijirea a copiilor, în gospodărie sau chiar financiar. Ca urmare a acestui proces, astăzi sute de mii de lucrători activi lipsesc la est de Tisa, ceea ce ar fi vital pentru stabilirea companiilor mai mici și multinaționale. Zona marilor orașe universitare (Szeged, Kecskemét, Debrecen) este poate oarecum diferită de aceasta, unde companiile angajează profesioniști calificați și absolvenți aproape imediat datorită accesibilității mai bune.

Sprrijinind mobilitatea generațională în cadrul familiei – și sperând la un trai mai bun – părinții în multe cazuri își încurajează copiii să obțină o educație superioară mai mult, decât în trecut. În anii 1960, 1970 și 1980, a existat mai mult respect pentru munca manuală și activitățile profesionale. Din păcate, odată cu aprecierea diplomei și a salariilor mai bune din ultimele decenii (din anii 1980 până la începutul anilor 2000), dulgheri, coafori, electricieni, zidari, instalatori, zugravi nu erau apreciate financiar și moral. etc. În cea mai mare parte, cei care nu au putut obține diploma de liceu și ai căror părinți nu i-au putut sprijini în obținerea unei diplome, au mers la formare profesională și au învățat o meserie. Până în prezent această tendință s-a schimbat radical. Multe profesii au devenit penurie de profesii (mai ales odată cu creșterea valorii industriei construcțiilor și a renovărilor), care a adus cu sine respectul moral și material a profesioniștilor. Astăzi, cu bune cunoștințe profesionale, se poate câștiga de câteva ori mai mult, decât cu o diplomă mai slabă. În plus, profesioniștii excelenți primesc oportunități de angajare și comenzi mai stabile, decât cu decenii înainte - pot alege dintre locuri de muncă și comenzi. Dintre sectoare, respectul sectorului social și al sănătății nu s-a consolidat.

Nu poate fi neglijat faptul că astăzi, în multe cazuri, muncitorii profesioniști sau chiar agricoli pot lucra cu instrumente și condiții din ce în ce mai bune. Astăzi, datorită nivelului superior de tehnologie și mecanizare, activitățile manuale din industria de specialitate au fost înlocuite cu mașini și un nivel superior de robotizare. În profesia de zidar, manipularea manuală și amestecarea materialelor a fost mecanizată, iar acestea lucrează adesea cu materiale pre amestecate. În plus, chiar și tencuiala, săparea fundațiilor și lucrările de fier sunt susținute în mare măsură de mașini și unelte moderne, care protejează sănătatea și accelerează procesele. Lucrările agricole nu includ pregătirea manuală a solului și plivitul, ci agricultura de precizie în tractoare cu aer condiționat, în multe cazuri sprijinite de sateliți. În îngrijirea animalelor apare și mecanizarea, sistemele automate de hrănire și adăpare, iar mașinile speciale sprijină îngrijirea așternutului. Pe lângă aceasta, din păcate, există încă lipsuri de profesii în agricultură, construcții și asistență medicală, dar este și greu să găsești șoferi de stivuitoare și mecanici. Deficitele provin pe de o parte din structura anterioară de formare, din emigrarea tinerilor și de lipsa clasei muncitoare.

Pe lângă procesele de mai sus, politica educațională și camerele sectoriale investesc multă energie în orientarea în carieră, familiarizarea și promovarea profesiiilor. Sistemul de formare profesională este susținut de faptul că astăzi tot mai mulți aleg o profesie alături sau după absolvire. Numele profesiiilor incluse anterior în Registrul Național de Pregătire (OKJ) s-au schimbat semnificativ și ele. În loc de OKJ, există o listă de profesii, profesiile și conținutul lor au fost și ele transformate, nu toți părinții și angajatorii sunt familiarizați cu noul sistem, așa că este o sarcină separată cunoașterea aceasta. Pe lângă sistemul de formare profesională, piața formării adulților a fost reînnoită, întrucât din anul de învățământ 2020/2021 formarea profesională poate fi continuată doar în instituțiile de formare profesională. În cadrul educației adulților se poate desfășura formare profesională. În loc de cele peste 700 de profesii anterioare, acum există 175 de profesii de bază în lista de profesii. Obținerea primelor două profesii este gratuită, subprofesiile putând fi dobândite în cadrul formării adulților, contra cost.

Odată cu transformarea sistemului de formare profesională, pregătirile profesionale începute mai devreme pe piața locală de formare a adulților au fost preluate în mare parte de formațiile din sistemul școlar începute de cele două centre de formare profesională. În plus, considerăm că formarea la locul de muncă și formarea persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă sunt importante în formarea profesională de calitate, așa că am realizat interviuri cu managerii a două companii de formare a adulților.

## **ALFA KISOSZ Asociație de Advocacy și Formare Profesională**

**Asociația ALFA KISOSZ Érdekvédő és Képző Egyesület are sediul în Bichișciaba, dar are birouri și la Kecskemét, Szolnok, Szentes, Debrețin și Budapesta.**

Directorul Czibula Zoltán și directorul adjunct Gulácsi Levente au spus că din cauza situației virale, educația de prezență nu a putut fi organizată. Instruirea online necesită acces digital la conținutul cursului, formarea instructorilor și participanții la formare. Au fost nevoiți să amâne exercițiile din cauza restricțiilor. Din cauza modificărilor legislative, există o stagnare, pentru că mulți și-ar dori o profesie OKJ, dar nu sunt încă familiarizați cu noul sistem. Nu pot continua cursurile de formare, care reprezentau 80% din veniturile anterioare. Sistemul modular anterior a fost înlocuit cu examenul complex, în care nu mai puteau fi luate în considerare calificările dobândite anterior. Dacă cineva a promovat anterior un examen de cofetar, multe dintre examenele sale puteau fi luate în considerare la examenul de bucătar. Din păcate, atât solicitanții, cât și angajatorii sunt încă contrarii la cursurile de formare actuale (asistent bucătar, asistent patiser). Ar fi bine dacă s-ar schimba puțin numele cursurilor, atunci ar fi mai ușor de promovat. Cursurile digitale nu deranjează deloc tinerii. Peste o anumită grupă de vârstă, acest lucru devine o problemă, dacă individul respectiv nu are acel nivel de cunoștințe de calculator sau nu este obișnuit cu folosirea calculatorului și îi este frică de el. Persoanele, care au un calculator acasă, sunt bucuroși să studieze online. În localitățile mai mici, eficiența educației online variază și în funcție de profesie. Cauza acestui lucru este volumul de muncă ridicată și nivelul dispoziției de echipamente.

Gulácsi Levente spune că, comenzile companiei după situația virusului au decolat semnificativ în vara anului 2022. Cea mai mare întrebare a angajatorilor în legătură cu pregătirea în companie este cum să rezolve prezența, astfel încât munca să fie și ea făcută? Sunt profesii unde este nevoie doar de o hârtie, și sunt și acelea în care se cere o prezență mult mai mare. În munca lor, este necesar un grad ridicat de flexibilitate în organizarea formării. Cursul de teorie s-a desfășurat în mod online pentru zugrăvi, în timp ce pregătirea practică s-a desfășurat de mai multe ori în grupuri mai mari, deplasându-se la locațiile de examen. Revenind la marketing, ei au spus că înainte făceau multă publicitate în presa scrisă, dar astăzi nu este eficient. În zilele de azi, activitatea de marketing se face pe bază de publicitate pe internet. La această sarcină lucrează și proprii colegii, și furnizorii externi de servicii.



*Czibula Zoltán director - Asociația de Advocacy și Formare Profesională*



*Pregătire profesională în curs*



Angajatorii solicită stagii de practică, dar și nevoile lor sunt diverse. Dacă există o cerere specifică, instruirea este implementată în funcție de nevoile lor individuale, chiar și pe baza practicii lor. Directorul Czibula Zoltán consideră importantă experiența internațională. Au vizitat multe țări în ultimii ani, din care aduc bune practici. Mai devreme sau mai târziu, în țara noastră apar metode străine, care încearcă să le aplice atât în practica managementului companiei, cât și în metodologia educației adulților.

**Pentru a avea succes, tinerii antreprenori trebuie să aibă cunoștințe foarte diverse. Șeful companiei vede că un număr semnificativ de antreprenori preiau afacerea părinților prin schimbarea generațională.**

Din păcate, dacă cineva ajunge la vârsta de pensie, poate vinde afacerea unui membru al familiei cu o povară fiscală semnificativă. Chiar și în caz de deces, se poate desfășura afacerea cu obligația de a plăti impozite. Această legislație trebuie schimbată și ar fi util dacă moștenitorul ar putea prelua afacerea ca succesor legal – chiar și pe durata vieții proprietarului. Piața este acoperită în multe domenii și intrarea într-un segment este dificilă și necesită capital semnificativ. Cunoștințele profesionale sunt baza succesului, dar este nevoie și de cunoștințe de marketing, o abordare și un mod de a gândire adecvată. Pe lângă situația anterioară a virusului și prețurile actuale la energie, este dificil și pentru antreprenorii existenți. În viața instituțiilor de formare în prezent este foarte important sistemul unificat de management corporativ, existența materialelor didactice digitale și învățământul digital la distanță. În plus, pentru o pregătire profesională este necesară prezența dispozitivelor digitale și a internetului. Transferarea pregătirii teoretice în spațiul digital poate reduce costurile în mod considerabil. „În viitor, flexibilitatea va deveni cel mai important lucru. Trebuie să devenim flexibili față de companii în ceea ce privește conținutul, organizarea formării, metodologia și să ne adaptăm la nevoile de formare ale afacerilor secolului XXI”, a explicat directorul.



Instruire IT



Fábián Ferenc, director – Euro Consult Bt.

## Euro Consult Bt.

**Fábián Ferenc, directorul companiei Euro Consult Bt., vede de asemenea că oamenii nu s-au obișnuit încă cu noul sistem de educație pentru adulți. Vechiul sistem OKJ a fost cu noi atât de mult încât populația nu cunoaște noul sistem, iar companiile mijlocii și mari au trecut printr-un proces de tranziție mult mai conștient.**

Mai multe companii au fost, de asemenea, obligate să urmeze cursuri legate de achiziționarea de echipamente și formare internă subvenționată. Instituțiile de educație pentru adulți trebuie adesea să caute forme flexibile de educație care să poată fi implementate alături de familie și muncă. În plus, compania de formare a adulților poate fi eficientă față de clienți dacă preia întreaga administrație a aplicației. Aceasta înseamnă că nu numai că predă documentația de formare, dar cooperând cu scriitorul de aplicație efectuează administrația într-un mod în care să poate fie trimisă la autoritatea de management.

Am experimentat o lume complet nouă datorită creșterii și accelerării digitalizării. În primul rând, procesul a început cu metodele de formare, a continuat cu mentorat de experți, iar transmisiunile live și streamurile online au fost toate integrate în formarea pentru adulți. Pregătirea pentru adulți trebuia să ofere și fundalul tehnic, dar în multe cazuri s-a întâmplat ca, oricât de buni ar fi instructorii noștri, cunoștințele lor IT să nu fie la un asemenea nivel încât să poată transmite curriculum-ul într-un mod de calitate. Nici pe cealaltă parte de multe ori nu a existat minimul tehnic pentru a crea mediul educației. Directorul a observat că condițiile tehnice pentru educația online nu au fost întotdeauna asigurate nici în partea companiei. În ciuda acestui fapt, unii dintre participanți sunt deosebit de mulțumiți de învățământul la distanță din cauza economiilor de distanță și de timp, în timp ce alții insistă asupra educației față în față. Mai ales grupele de vârstă mai în vârstă îi place, și din cauza consolidării relațiilor personale, să fie prezente în timpul instruirii. Sunt chiar dispuși să plătească mai mult. 60-70% dintre solicitanți necesită studii de prezență, iar importanța prezenței a crescut după situația epidemică.





*Educație la Euro Consult Bt*

Ei consideră că este util dacă discută un subiect la un moment dat și au o predare bazată pe probleme, îl pun pe profesor să-și revizuiască munca și să primească feedback imediat. În plus, cel mai bine este ca, pe lângă educația față în față, sesiunile de instruire să fie transmise în direct și chiar să fie înregistrate.

Diferitele niveluri de învățare pot fi abordate prin dobândirea de cunoștințe rapide, utilizabile și cu pregătire practică care poate fi implementată chiar la locul de muncă al solicitantului. Este important materialele de studiu electronice și posibilitatea de a practica pe internet. Consumatorii sunt sensibili la preț (atât pe partea rezidențială, cât și pe cea corporativă), așa că este important cunoașterea posibilităților de proiecte și oportunitățile de formare gratuite. Fábíán Ferenc subliniază schimbarea în marketing și segmentarea pieței. Nu este indiferent dacă este un curs de contabilitate sau de formare a șoferului de stivuitor - trebuie cunoscut motivația participanților. De multe ori, o strategie de marketing dovedită trebuie schimbată de două sau trei ori pe an pentru a fi funcțional. Piața de consum, nevoile de formare, așteptările se schimbă și poate cea mai mare provocare pentru organizatori este să urmărească acest lucru din punct de vedere al marketingului. Specialistul evidențiază portaluri online, care nu mai depind de grupele de vârstă. Înainte era urmată de grupa de vârstă mai tânără, dar acum este cea mai importantă pentru toate grupele de vârstă.

Deși cele două profesii rămân gratuite în formarea profesională, multor persoane nu le place pregătirea lungă. Persoanele în vârstă preferă în principal cursuri de formare mai scurte, în timp ce tinerii își schimbă profesiile pe baza știrilor de pe piața muncii și se înscriu la cursuri individuale de formare.

***Este o tendință foarte importantă că aspectele raționale ale pieței au depășit complet aspectele de interes și abilități la alegerea carierei.***



Banii, ocuparea la un loc de muncă și construirea rapidă a carierei au devenit cele mai importante. Acesta poate fi un obiectiv pe termen scurt, dar pe termen lung, nu se poate avea succes într-un domeniu care este departe de domeniul propriu de interes. Din păcate, din partea părinților există un fel de pasivitate - nu recunosc cât de important este ca cineva să iubească ceea ce face. O astfel de decizie este o decizie de 40-50 de ani. Se iau în considerare obiectivele pe termen scurt: cât timp vor primi alocația familială, câtă bursă va primi copilul și când își pot începe copilul activitatea într-un loc de muncă sau o carieră independentă? Există, desigur, părinți conștienți care prezintă posibilitățile copiilor lor și îi fac să fie deschise. Întâlnesc din ce în ce mai mulți profesioniști de vârstă mijlocie, cu diplome avansate, care își schimbă cariera și își părăsesc locurile de muncă actuale, trecând într-un domeniu pe care îl iubesc cu adevărat.

Asigurarea unei forțe de muncă calificate corespunzător este cheia creșterii regiunii pe termen lung. Întreprinderile mici, mijlocii și mari își pot satisface adesea nevoile de personal doar trimițându-și angajații în călătorie. Companiile mai mari colectează lucrătorii cu autobuzul pentru a asigura procesele de lucru. În viitor, va exista o lipsă nu numai de lucrători cu cunoștințe intelectuale și profesionale, ci și de muncitori instruiți și auxiliari. Pe lângă formare, companiile trebuie să pună tot mai mult accent pe menținerea de personal, condiții de muncă de calitate, salarii adecvate și planificare a carierei pe termen lung.



# OSPITALITATE-TURISM

*Kuke Vendéglátó Kft., Barna és Barna Kft.  
și Alföld Gyöngye Hotel*

**În ultimii ani, acest sector a suferit schimbări semnificative nu numai în județul Bichiș și Ungaria, ci în întreaga Europă. Din cauza pandemiei foarte mult timp, restricțiile de călătorie au definit oportunitățile sectorului.**

În ultimele decenii, muncitorii mobili au început să lucreze din estul Ungariei spre vest - în principal spre Lacul Balaton. Mai târziu, mulți oameni și-au căutat un trai și un salariu mai bun în străinătate ca ospătari, bucătari și adesea nici măcar în domeniul ospitalității. Un număr semnificativ dintre acești profesioniști s-au mutat acasă din cauza costurilor de trai mai favorabile din cauza crizei coronavirusului (din moment ce unitățile din industria de catering au fost închise și acolo). Din păcate, în ciuda acestor procese, după redeschidere, încă nu există un număr și expertiză adecvate de profesioniști. În timpul închiderilor, pentru a păstra angajații și traficul, un număr semnificativ de restaurante au trecut la livrarea meniurilor și multe au rămas așa. Cu toate acestea, numărul clienților nu este încă atât de semnificativ, încât catering-ul în restaurant să poată asigura o profitabilitate adecvată, iar multe restaurante doresc să obțină o parte din plăcinta pieței livrărilor. În anul 2022, oaspeții au deja posibilitatea de a călători, așa că traficul turistic a crescut semnificativ, iar un număr mare de oaspeți vizitează locurile de cazare interne.

Fondul acestei tendințe favorabile este încă teama de pandemie, prețurile mari la combustibili externi și creșterea prețurilor la energie. Cererea crescută de turism a pieței interne trebuie să fie satisfăcută de sector cu un număr modest de profesioniști, pe care îi poate asigura doar cu o cerere de salarizare crescută.

Pe lângă lipsa de profesioniști și veniturile pierdute din cauza pandemiei, sectorul este nevoit să lupte cu creșterea prețurilor la energie. În serviciile de cazare și în restaurante facturile la gaz și electricitate determină în mare măsură costurile. În hoteluri și pensiuni consumul de încălzire pe gaz și aer condiționat, în timp ce în restaurante energia utilizată pentru gătit (sobe pe gaz sau electrice, cuptoare, încălzitoare etc.) este un consumator important. Plus, prețul materiilor prime a crescut semnificativ odată cu creșterea prețurilor de pe piața cerealelor, astfel încât de multe ori nu mai sunt capabili să transfere pe piață acest cost suplimentar multidirecțional.



## **Kuke Vendéglátó Kft.**

***Kuke Vendéglátó Kft. La Bichișciaba operează, de asemenea, două restaurante, un bistro și mai multe cafenele, care oferă, de asemenea, mese calde angajaților.***

Managerul de afaceri, Fodor Mihály, a spus că organizarea evenimentelor asigură o parte semnificativă a veniturilor acestora, astfel încât închiderea restaurantelor și interzicerea evenimentelor majore au fost o mare pierdere pentru ei. A fost necesară reducerea numărului de angajați și creșterea cifrei de afaceri a meniurilor de livrare. Au revenit acum la catering profesionist, se angajează și ospitalitate la nivel de restaurant în locații externe, pentru care au la dispoziție toate instrumentele și echipamentele. Specialistul a indicat că, din cauza creșterii prețurilor la energie, va fi necesară modificarea numărului de proprietăți de închiriere a acestora și pot fi necesare și modernizări. În ceea ce privește recrutarea de profesioniști, acesta a spus că, pe lângă educație, este cea mai mare nevoie de aptitudine, perseverență și voință de muncă.

Directorul de magazin Fodor Mihály în timpul serviciului



Este necesar ca părinții să creeze o cultură a muncii, pentru că în timp ce în trecut trebuia muncit pentru bani de buzunar, tinerii de astăzi o iau de la sine înțeles. Celălalt domeniu este consistența. Munca în catering începe la ora șase și evenimentele noastre nu se termină la ora opt.

***Dacă un tânăr joacă jocuri pe calculator și stă la telefon până în zori, nu va lucra în mod corespunzător la serviciu.***



Spațiile comerciale și activitatea companiei Kuke Vendéglátó Kft.

„În ceea ce privește viziunea de viitor, creșterea prețurilor materiilor prime și energiei ne determină în mare măsură munca. Ne dorim să dezvoltăm și să dăm locuri de muncă cât mai multor colegi, dar din marjă nu putem spune în prezent cât timp ne vom putea finanța operațiunea. Chiar și așa, oaspetele decide adesea că, deși mâncarea noastră este de bună calitate, tot comandă un meniu în mai puține zile și preferă să rămână fără mâncare caldă în celelalte zile ale săptămânii. Deși creșterea numărului de nunți a avut un efect pozitiv asupra oportunităților companiei, în viitor condițiile externe vor determina direcția creșterii și funcționării noastre.”







## Barna és Barna Kft.

*Nici aria de fast-food nu a fost ușor în ultimii ani, deoarece și acolo trebuiau făcute schimbări semnificative pentru a asigura, că compania nu își pierde locurile de muncă și rezultatele pe care le-a obținut până acum. Directorul companiei Barna és Barna Kft., Barna Mihály, a fugit de războiul slavului de sud în Ungaria și a început mai întâi cu un mic local de hamburgeri, care a crescut în așa mod, încât în prezent este o afacere cu 50 de angajați, și cu venituri de sute de milioane de forinți.*

Afacerea încet-încet s-a dezvoltat. La început, au avut o singură proprietate închiriată, pe care au achiziționat-o de-a lungul timpului, după care l-au extins. Tortilele sunt practic un fel de mâncare mexican, dar le-au europenizat și și-au câștigat o reputație. Cu trecerea timpului au preluat o afacere de făcut clătite împreună cu rețeta acestuia. Serviciul lor, care anterior funcționa în 5-6 locații, a fost restrâns și orele de deschidere optimizate. În 2018, au început un proiect de construcție, în cadrul căruia a fost realizată o renovare semnificativă și a fost deschis un restaurant cu o investiție de aproape 200 de milioane HUF. Șeful afacerii de familie a spus că este foarte mândru, că toți membrii familiei sunt acum implicați în companie și că își iubesc munca. Potrivit lui Barna Mihály, perseverența, munca și planificarea sunt esențiale pentru succes. Pe lângă aceasta, sunt necesare atenția, prezența personală și să iubim ceea ce facem.

**„Din păcate, populația din județul Bichiș scade din ce în ce mai mult, iar oaspeții nu pot ocupa toate locurile. Îngrijirea personală și satisfacerea gusturilor lor sunt importante.”**

Modul de gândire și atitudinea angajaților este, de asemenea, o sarcină mare. Angajații se plâng adesea că, dacă nu există suficientă muncă într-o zonă, trebuie să se angajeze într-o altă zonă. Generațiile nu diferă din punct de vedere a motivației. Dacă un membru al familiei este serios, este mai motivat și îi este mai mult frică să renunțe la locul de muncă. Ei sunt mai loiali, și se țin mai bine de un loc de muncă.



Sediul companiei Barna és Barna Kft. și procesul de preparare de mâncare





Asztalos Gyula, manager de hotel – Hotel Alföld Gyöngye

## Alföld Gyöngye Hotel

**Serviciul de cazare este o sarcină la fel de dificilă în județ. Serviciile care depășesc nevoile populației locale au nevoie de un marketing semnificativ. Cu toate acestea, serviciile nu pot fi prezentate în prealabil și este dificil depistarea calității în avans.**

Soluția pentru intangibilitate poate fi accentul pus pe lucrurile tangibile, și transparența procesului și a prețurilor. În plus, serviciile sunt produse și utilizate în același timp, astfel încât controlul calității este greu de realizat. O calitate adecvată poate fi obținută prin asigurarea adecvată a mediului fizic, prin reducerea potențialului de erori și prin asigurarea unei instruiți adecvate pentru angajați. În județul Bichiș, Giula și Orosháza au stațiuni balneare mai mari de importanță locală, care pot satisface atât nevoile naționale, cât și internaționale. Cu toate acestea, capacitatea de cazare de calitate și capacitatea hotelieră adecvată pot fi găsite doar în Giula. Serviciul de cazare din județ este dominant chiar și în Gyomaendrőd și Szarvas, care de obicei se bazează pe case de oaspeți și case de vacanță de lângă malurile apelor locale. Majoritatea atracțiilor din orașe, nu pot oferi recreere pentru întreaga săptămână, așa că majoritatea turiștilor se gândesc la rezervări pentru trei sau patru zile.



În Orosháza, i-am întrebat pe managerul Hotelului Alföld Gyöngye, Lajti Tímea, și pe managerul hotelului, Asztalos Gyula, despre caracteristicile locale și serviciul de cazare. Ei au mai spus că în afară de spa, în oraș sunt foarte puține servicii care să facă oaspeții să rezerve pe o perioadă mai lungă. Recent, din păcate, au scăzut și serviciile interne ale spa, pe care încearcă să le completeze cu serviciile proprii ale hotelului. Hotelul operat de orașul Orosháza oferă oportunități speciale pentru oraș, deoarece orașul are o companie de organizare de evenimente și oportunități de cazare. În plus, lângă hotel funcționează spațiul de evenimente. Putem spune, că sunt bine conștienți de interesele și compoziția demografică a locuitorilor orașului.



Hotelul servește foarte bine interesele orașului, deoarece dacă un partener vine la companiile care își desfășoară activitatea în oraș, sau dacă orașul dorește să găzduiască sportivi sau grupuri de artă, acesta poate face acest lucru într-un mediu de calitate.

Acum plănuiesc să dezvolt hotelul cu o cu spațiu comunitar, cu un cinematograful, cu o pistă de bowling și cu un centru de conferințe. În suprafața de șase hectare și jumătate dezvoltarea este foarte importantă, pentru că oaspeții își doresc un nivel din ce în ce mai înalt. Din ce în ce mai multe camere sunt dotate cu aer condiționat și a fost instalată o cadă cu hidromasaj pentru iarnă.

**„Din păcate, în perioada de pandemie, a trebuit să reducem o parte semnificativă a personalului nostru de la hotel, iar pentru perioada de vară, îmbunătățirea calității a fost o sarcină serioasă atât în restaurant, cât și în recepție. În viitor, costul energiei din perioada de iarnă și durabilitatea vor fi decisive în ceea ce privește funcționarea. Este important să creștem din ce în ce mai mult utilizarea noastră și eficiența resurselor umane pentru a putea oferi o calitate adecvată pe lângă costul tot mai mare al materiilor prime, serviciilor și energiei.”**



# SERVICII

*Dig-Build Kft., Szitamax Kft., OrosCafe Kft.  
și Petőfi Művelődési Központ*

**Denumirea sumară a serviciilor conform Oficiului Central de Statistică este alte servicii comunitare, personale. Această categorie include, printre altele, gestionarea apelor uzate și a deșeurilor, reprezentarea intereselor, activități sindicale și politice, divertisment (producție de filme și videoclipuri), cultură, sport, activități artistice, curățare textile, îngrijire a frumuseții, înmormântări și servicii de îmbunătățire a bunăstării fizice.**

Printre celelalte servicii, serviciile de divertisment, activitate artistică, curățare, îngrijire a frumuseții și îmbunătățirea bunăstării fizice, oferă o cantitate relevantă de afaceri în zona noastră, dar oferim și o privire de ansamblu asupra domeniului culturii și activității artistice prin prezentarea unui centru cultural (Centrul Cultural Petőfi, Orosháza).

Activitățile de reprezentarea intereselor, sindicale și politice nu sunt tipice pentru antreprenori, în timp ce gestionarea apelor uzate și a deșeurilor sunt realizate în principal de companii de stat. În domeniul îngrijirii frumuseții, găsim de obicei frizerii, cosmetici, manichiuri și pedichiuri. O parte semnificativă a industriei frumuseții, munca este efectuată de antreprenori individuali, care își petrec o parte semnificativă a timpului cu clienții, iar munca lor este pentru satisfacerea serviciului. Cei care lucrează în aceste servicii angajează un număr mic de stagieri și își măresc capacitățile. Dacă un antreprenor se dedică activităților de înfrumusețare, intervalul său de timp determină în mare parte cât de mult venit poate genera.

În plus, dacă individul din orice cauză nu poate să desfășoare activitatea, veniturile vor scădea semnificativ.

În acest capitol, vă prezentăm patru furnizori de servicii și poveștile lor, care reprezintă fiecare zonă a sectorului de servicii. Primul nostru furnizor de servicii este Dig-Build Kft., care oferă servicii de curățenie cu acoperire la nivel național. A doua companie prezentată este Szitamax Kft., care oferă servicii de sprijinire a activităților de marketing. Sprijină companiile în ceea ce privește proiecțiile, foliile pentru parbrize și designul complet. Al treilea furnizor de servicii este o întreprindere specială. Ca întreprindere deținută de municipalitate, OrosCafe Kft. produce conținut online și offline, operează un ziar tipărit, televiziune și site web. Am întrebat compania în principal despre schimbările din piața de marketing și media. În cele din urmă, oferim o mică perspectivă culturală asupra vieții Centrului Cultural Petőfi.

## Dig-Build Kft.

**I-am întrebat pe managerii Bagosi Sándor și Bagosi Tamás a companiei Dig-Build Kft. despre serviciile de curățenie. Afacerea lor angajează 325 de oameni, iar veniturile lor anuale se apropie de un miliard HUF.**

Organizația a fost înființată ca o întreprindere forțată în 1991, apoi a devenit o activitate cu normă întreagă în 2000. Organizația noastră a luat mai întâi forma unui parteneriat în comandită, apoi o societate cu răspundere limitată. Compania lucrează cu un număr semnificativ de angajați cu dizabilități. Compania are mai multe puncte forte care i-au ajutat să fie pe piață de mai bine de 30 de ani și să continue să crească. Menținerea calității și consolidarea încrederii sunt considerate a fi cea mai importantă bază pe lângă formarea profesională. Compania susține că timpul de lucru poate fi redus cu mașini de calitate, dar trebuie rezolvată pregătirea acestor utilaje și să fie necesară monitorizarea continuă. Utilizarea aparatelor electrocasnice mai mici, a distribuitorilor de săpun și a mașinilor de curățat „dă roade”, dar implicarea roboților nu este încă tipică din cauza costului inițial semnificativ și a lipsei de fundal de service.



*Bagosi Tamás, director - Dig-Build Kft.*





Mașini de spălat industriale la Dig-Build Kft.

Robotizarea pe piața de curățare înseamnă în primul rând roboți de curățat (roboți de comunicare). Roboții sunt de obicei roboți care necesită cooperare. Personalul de curățenie trebuie să pregătească zona în așa fel, încât robotul să poată începe activitatea. Ulterior, trebuie verificată încărcarea, piesele de uzură, alimentarea cu apă și etanșarea. Cu siguranță este nevoie de supraveghere personală. Din păcate, din cauza capacității bateriei, cunoștințele lor se opresc la 150 de metri pătrați și abilitățile lor de curățare nu sunt de curățare amănunțită. Situația este similară cu curățarea cu soluție a suprafețelor. Funcționează bine pe suprafețe mari, dar pot fi folosite doar în locuri unde nu există trafic de oameni. Există riscul de împiedicare și de cădere. În plus, prețul unei mașini este de aproape 7-8 milioane HUF și există un risc mare de vandalism. Într-un spital, de exemplu, împingerea unui pat în robot poate provoca o eroare de program în el. Roboții de tuns iarbă funcționează foarte bine și economisesc foarte multe costuri cu combustibilul, posibilitatea de defecțiune este redusă. Extinderea serviciului este îngreunată semnificativ de faptul că este dificil de ajuns la managerii care sunt adevărați factori de decizie în domeniu.

### **În mintea antreprenorilor, dacă o companie are profituri adecvate, nu se preocupă să reducă pierderile**

La serviciul de curățenie se poate obține o reducere semnificativă a costurilor cu resursele umane, iar împreună cu reducerea soluțiilor de curățare se poate produce o schimbare a calității în viața și mediul unei companii mai mari. Pentru antreprenorii începători, corectitudinea și dedicarea profesională sunt considerate cele mai importante. În ceea ce privește piața, se poate observa tendința că mulți lucrători din străinătate vin acasă pentru a lucra în acest domeniu și piața este saturată, dar munca de calitate va fi mereu apreciată. În legătură cu COVID, Bagoși Tamás a spus că companiile au răspuns la această situație în moduri diferite. Multe companii au crescut cererea de curățenie chiar și atunci când unii dintre angajații clienților lucrau de acasă. A existat o situație în care clientul a redus numărul de ore de curățenie, punând astfel în pericol forța de muncă planificată pentru această zonă.

Aceste angajați trebuiau regrupate. Cea mai gravă situație a fost cea în care contractul a fost reziliat complet. Locurile a 21-24 de persoane au fost afectate de reducerea personalului contractual. Conflictul vaccinat-nevaccinat a apărut și la DigBuild Kft., care a trebuit să fie tratat. Lucrătorii nevaccinați au putut fi „ascunși” în zone exterioare în care existența lor nu a fost luată în considerare sau unde era nevoie de un număr mai mare de personal. Din fericire, așa au reușit să-și păstreze locurile de muncă. Din păcate, mai multe persoane au trebuit să fie trimise, pentru că firmele au preferat să îndeplinească sarcina cu oameni proprii, necalificați, care practic erau angajați în alte posturi. Situația virală nu a generat nevoi speciale de curățare. Au început speculațiile. Curățarea dezinfectantă a fost efectuată de persoane care nu aveau cunoștințe despre aceasta.



Curățarea covoarelor în curs

Dezinfecția cu un generator de ozon a fost efectuată și de mulți oameni, dar aceasta este un gaz periculos care necesită o calificare de maestru. Astăzi, dezinfecția cu gaz ozon este recomandată și într-un curățător de tapiserie auto, dar nimeni nu are calificările necesare.



#### Uscarea și călcarea la dimensiunea industrială

Ozonul este periculos pentru orice organism viu, plantă și animal - în ciuda acestui fapt, dispozitivul este disponibil pe piață. DigBuild Kft. a rezolvat dezinfecția cu pulverizare de suprafață cu ceață rece, dar puține companii au solicitat-o. Situația virală și războiul au adus o creștere nejustificată a prețului materiilor prime și există și probleme nesemnificative de aprovizionare. Materiile prime sunt procurate în mare parte din Europa. Modificarea prețului combustibilului generează un impact grav. „De exemplu, pe un drum de Budapesta, trebuie luat în considerare dacă se poate alimenta mașina și la ce preț?” – a indicat liderul.

**Desigur, există și aici fluctuații. Comerțul cu amănuntul s-a scumpit deja, dar din cauza contractelor semnate, prețurile serviciilor nu pot fi majorate până la sfârșitul anului (2022). Așa că, din păcate, nici nu pot crește salariile angajaților, pentru că marja nu o suportă, iar clientul nu plătește mai mult.**

În cazul în care societatea nu își asumă lucrările, va pierde piața și va susține concurența. Managerul companiei, Bagosi Tamás este optimist, deoarece o companie competitivă abia la început trebuie să treacă prin aceeași cale de viață ca orice altă companie. Dacă compania se dezvoltă, numărul de angajați crește și mai devreme sau mai târziu trebuie să fie angajați manageri și alți angajați specializați, a căror consecință inevitabilă este că trebuie crescut prețurile pentru a menține calitatea. Managerul a spus că și conștientizarea este importantă și aici. Dacă un client solicită un serviciu, fie el antreprenor sau persoană fizică, trebuie să poată compara valoarea serviciului și calitatea acestuia. Nu este aceeași dacă cineva efectuează o curățare mecanică de bază pe o suprafață din bucătărie sau pur și simplu îl spală cu un mop. Ambele sunt activități de curățare, dar rezultatul nu este același!

Potrivit directorului general Bagosi Sándor, succesul afacerii se datorează mai multor factori. În primul rând, munca de calitate și relațiile cu clienții sunt importante. Crearea încrederii cu clienții și angajații este, de asemenea, esențială. Astăzi, angajaților li se oferă posibilitatea de a lua decizii și își mențin cunoștințele prin formare continuă. Transferul de cunoștințe este de mare importanță în companie, astfel încât cooperarea acestora cu companiile de formare este de asemenea continuă. Managerul consideră corectitudinea ca fiind cea mai importantă calitate a unui antreprenor. În plus, consideră că munca sau serviciul de calitate bazat pe cunoștințe profesionale este important. Oricine poate pune faianță, poate zugrăvi o cameră, poate instala un întrerupător de lumină, dar asta nu-i face zidar, zugrav sau electrician. Fiecare este o profesie separată, inclusiv curățenia.

În 2018, compania a introdus sistemul ERP și CRM, care sunt în continuă dezvoltare. Cu toate acestea, un furnizor extern de servicii este utilizat pentru sarcini de marketing. Aceștia furnizează ei înșiși conținutul profesional, munca creativă este realizată în comun cu compania, iar un subcontractant i s-a încredințat implementarea și optimizarea tehnică. La urma urmei, toate sunt profesii separate.



## OrosCafe Kft.

*De la compania OrosCafe Kft., Nánási János ne-a vorbit despre domeniul editării și marketingului de filme și video. Compania este un furnizor de conținut deținut de orașul Orosháza, care apare și pe televiziune, presa scrisă și piața media online.*

Managerul a spus că oferta de specialiști în județul Bichiș este foarte modestă. Mulți oameni finalizează pregătirea la Szeged, Budapesta, Székesfehérvár, dar foarte puțini revin sau rămân în domeniu. Profesioniștii calificați care aplică pentru locuri de muncă au cunoștințe de bază modeste, iar motivația și creativitatea lor nu sunt suficiente pentru a le putea încredința o muncă independentă, creativă, de înaltă calitate. Din punctul de vedere al reînnoirii și reîmprospătării pieței media, este esențial ca în profesie să apară profesioniști cu cunoștințe de calitate.



*Nánási János, director - OrosCafe Kft.*



*Backstage-ul producției a spectacolelor*

***Specialistul a indicat că întreprinderile din județul Bichiș fac publicitate într-un mod foarte ad-hoc, activitățile lor de publicitate fiind caracterizate de puțină conștientizare.***

Lipsesc poziționarea produselor și serviciilor lor și definirea grupului țintă. Din păcate, nu acordă atenție mijloacelor pe care le pot folosi pentru a ajunge efectiv la grupul țintă. În general, companiile mai mari se concentrează în principal pe construirea mărcii și pe prezentarea activităților lor, în timp ce întreprinderile mai mici încearcă să-și promoveze activitățile pe rețelele sociale. Producția de fotografie, film și video este legată de evenimente de familie mai mari (fotografie de logodnă, nunți, naștere de copil, botezuri).

Majoritatea afacerilor nu au atins încă nivelul de conștientizare în ceea ce privește atitudinea și cunoștințele de a folosi aceste instrumente ca resursă pe site-ul lor, platformele de social media sau chiar la furnizorii locali de televiziune. Despre asistența de marketing pentru companii se poate citi cu detalii în capitolul de marketing al publicației noastre.



## Petőfi Kulturális Közhasznú Nonprofit Kft.

**Petőfi Kulturális Közhasznú Nonprofit Kft. este unică prin faptul că este o companie întreținută de orașul Orosháza, care operează simultan Hotelul Alföld Gyöngye și Centrul Cultural Petőfi.**

L-am întrebat pe directorul Lajti Tímea despre modul în care cele două zone susțin orașul. Scopul proprietarului este de a opera servicii care să ajute populația din punct de vedere cultural, economic și în alte zone, ținând cont de nevoile orașului. Aceasta deja nu este doar construirea comunității sau serviciu cultural. Există, de asemenea, evenimente de amploare, un spațiu de evenimente și cazare, astfel încât compania poate oferi un serviciu complex și poate sprijini toate celelalte servicii ale orașului. Managerul companiei arată că orașul are propria firmă de organizare de evenimente cu opțiuni de cazare.

**Centrul cultural organizează evenimente legate de zilele semnificative, găzduiește organizații civile și, de asemenea, organizează evenimente și concerte bazate pe piață**

Cu serviciile hotelului, acestea pot satisface nevoile oaspeților care doresc să se relaxeze și pot servi chiar și evenimente locale de nuntă. Lângă aceasta este important prezența unei servicii vandabil. Acesta este în prezent spa, care necesită renovare și ar fi foarte important pentru marketing ca orașul să poată oferi o gamă cât mai largă de servicii. În situația de virus, turismul și ospitalitatea s-au mișcat la un nivel foarte scăzut, au pierdut foarte multă oaspeți, și se poate afirma, că încă nu au reușit să-și revină nici din punctul de vedere comenzilor, nici din perspectiva personalului.



Lajti Tímea, director - Petőfi Kulturális Közhasznú Nonprofit Kft.



dr. Papp Anikó Julianna, administrator și Lajti Tímea, director

În ceea ce privește menținerea tinerilor în localitate, directoroarea Lajti Tímea a indicat că liderii așezărilor au un rol important în această temă. Caracterul și personalitatea lor influențează imaginea întregii așezări. Construirea comunității, coeziunea, loialitatea și patriotismul local sunt deosebit de importante. Dacă folosim produse și servicii locale - așezarea comandă de acolo materiile prime necesare orașului - atunci locuitorii nu vor cumpăra produsele din supermarketuri. Desigur, acest lucru necesită ca liderul de la nivelul așezării să susțină acest lucru în acțiunile și deciziile sale. Populația unui oraș de mărimea Orosháza reprezintă un potențial de absorbție semnificativ pentru a susține orice produs și serviciu local, dacă acesta este cu adevărat de bună calitate.

Tinerii care au succes pe termen lung nu vor să se îmbogățească rapid și nu vor să fie imediat în frunte. Tinerii de astăzi sunt adesea nerăbdători și tânjesc după recunoașterea socială. Milioanele vor veni când individul va avea experiența profesională și umilința. În primul rând, trebuie învățat o meserie care presupune talent și smerenie. Școala este foarte importantă, pentru că dă exemplu și lucrurile învățate pot fi folosite doar zeci de ani mai târziu. Nu este rușine învățatul, pentru că reînnoirea este esențială.

## Szitamax Kft.

Szitamax Kft lucrează în domeniul imprimării și marketingului, despre care l-am întrebat pe directorul general Szabó Béla. Compania a fost înființată în 1992, are în prezent 8 angajați și are o cifră de afaceri anuală de aproximativ 100 de milioane HUF.

De asemenea, afacerea a început ca o întreprindere forțată. Plănuiesc o imagine a companiei la scară largă, cu logo-ul companiei, autocolant, ambalaj pentru produse, decorațiuni pentru magazine, haine de lucru și publicații tipărite. El vede secretul succesului lor în introducerea noilor tehnologii. Creșterea ar necesita un set complet diferit de clienți, unelte și mașini, cu care ar putea genera partea de amortizare, credit și salarii. În momentul de față, nu prea acordă credit unei companii de o sută de milioane, pentru că factorul de risc este mare într-o dezvoltare inovatoare. Din păcate, din punct de vedere al calității, o dezvoltare de 20-30 de milioane nu este o dezvoltare semnificativă.

Proprietarul vede putere în vânzarea încrucișată și colaborarea în acest domeniu. Tinerii antreprenori sunt adesea lipsiți de răbdare, pentru că nu au răbdare ca un loc de muncă să fie finalizat, își doresc rezultate imediate. Pe lângă aceasta, el consideră că importanța învățării continue, a pregătirii și a umilinței este cea mai importantă. Printre bunele practici ale acestora a menționat monitorizarea continuă a concurenței.

**Mulți se dezvoltă în așa fel încât nici măcar nu cunosc seturile de instrumente ale concurenților și astfel nici instrumentele lor nu vor fi folosite.**

Cunoașterea prezenței, instrumentelor și resurselor umane ale concurenței este necesară pentru a vedea oportunitățile pieței.



Decor în Szitamax Kft



Planificarea și rezultatul acestuia

# Instrumente utile în lumea antreprenorială

---







*Recrutare, selecție*  
*Mentoring, coaching, dezvoltare organizațională*  
*Educație, formare*  
*Bune practici IT: CRM, ERP*  
*Instrumente marketing online*  
*Management Lean*  
*Căutarea excelenței*  
*Managementul clienților*

---

# INSTRUMENTE UTILE ÎN LUMEA ANTREPRENORIALĂ

---

***Lumea afacerilor se va schimba radical în 2022. Ca efect al războiului ruso-ucrainean, schimbarea prețului energiei transformă toate companiile de producție și servicii. Managementul energiei va transforma, de asemenea, aproape fiecare sector. Dacă nu provoacă în mod direct o schimbare în activitățile lor, cu siguranță va schimba prețurile furnizorilor.***

În agricultură, seceta lungă și severă și reducerea suprafețelor cultivate în unele zone reprezintă o provocare. În industria alimentară, reducerea materiilor prime de calitate, schimbarea materialelor de ambalare, transformarea sistemelor logistice și creșterea prețului acestora au o importanță decisivă. Răspândirea digitizării, automatizării, robotizării, creșterea prețului „materialelor de input”, resurselor umane și reducerea impactului asupra mediului sunt toate inevitabile în sectoarele de producție. Schimbarea în lume a fost continuă până în prezent, iar companiile de succes care sunt pe piață de câteva decenii, chiar secole, se adaptează acestor schimbări. Adaptarea necesită în primul rând capacitatea de a gândi și o strategie care a fost folosită de mult timp, acumulată prin practica și experiența anterioară. Aceste cunoștințe sunt cunoștințe organizaționale, cultură organizațională. În companii există o fluctuație constantă, dar cunoștințele sunt transferate de la persoană la persoană, de la comunitate la comunitate. Banii, materiile prime, mașinile sunt disponibile din diferite surse. Cea mai mare comoară este cunoștințele umane, creativitatea și capacitatea de a gândi. O organizație poate acumula resurse financiare, dacă are capital intelectual pentru producție și servicii și există oameni care organizează și coordonează acest lucru. În trecut, cei Rockefelleri, Rothschildi, Széchenyi erau astfel de oameni. Există și astăzi astfel de oameni, dar poate că își organizează activitățile după valori diferite. Selectarea profesioniștilor de calitate într-o organizație este crucială. Un lider poate fi cel mai eficient, dacă este capabil să găsească specialiști pentru fiecare poziție care sunt mult mai buni decât el în domeniul dat. Cealaltă virtute importantă este dacă poți încuraja aceste excelențe să coopereze pentru un scop și sunt capabili să folosească o astfel de comunicare încât să-și dezvolte cunoștințele în sinergie și lucru în comun de scopul dat. Poate că vedem două domenii definitorii în lumea antreprenorială. Una este capacitatea de a defini obiective și sisteme de obiective, cealaltă este crearea motivației profesioniștilor care ating obiectivele.

Dacă acestea două sunt la locul lor, atunci rămâne „doar” o sarcină: furnizarea tuturor resurselor și instrumentelor pentru a lucra în mod ideal în zona de lucru dată.

Din păcate, nu mai este suficient cunoașterea unei profesii într-un mod profesional, să produci un produs sau să oferi un serviciu de calitate. Particularitatea de a fi antreprenor este că nu rămâne neapărat „în viață” compania al cărei manager este cel mai bun în profesia dată. Nici măcar cel cu cel mai mare capital sau cea mai largă rețea de contacte. Cunoștințele, relațiile și capitalul sunt importante, dar există lucruri care sunt și mai importante. Perseverență, adaptare, atenție, adaptare la nevoile pieței, conștientizare financiară, umanitate, seriozitate. Intervistații noștri au evidențiat aceste calități care fac afacerile de succes. Pe lângă cele de mai sus, au convenit că, dacă desfășoară cu succes o activitate, banii încasați trebuie reinvestiți pentru o lungă perioadă de timp în funcționarea afacerii, materii prime, utilaje, clădiri, unelte, producție și nu cheltuiți pentru ei înșiși, în călătorii și mașini scumpe. Cel mai important lucru este fluxul continuu de bani, crearea cashflow-ului. Întotdeauna au cheltuit pe propria pregătire și au considerat salariul angajaților și menținerea motivației lor ca fiind aspectele prioritare. Fără aceasta, singură, fără resurse financiare și umane, nicio afacere nu poate funcționa sau crește.

## Recrutare, selecție

**Astăzi, există un deficit de forță de muncă aproape peste tot în Europa. În prezent, lucrătorii în vârstă de muncă și mobilitatea migrează în Europa de Vest. Din Ucraina din cauza războiului, în timp ce din România, Serbia și Ungaria din cauza mijloacelor de trai.**

În Ungaria, există o mare lipsă de muncitori calificați și de lucrători necalificați, deoarece acești profesioniști au părăsit țara în număr mare înainte de criza coronavirusului. Din cauza închiderilor de magazine și a închiderii fabricilor, un număr semnificativ dintre aceștia s-au mutat înapoi temporar sau definitiv, deoarece nu au putut să-și îndeplinească mijloacele lor de trai. Economiiile lor ar fi fost de obicei suficiente pentru doar una sau două luni la un nivel de trai în străinătate. Fiindcă comenziile publice și private din industria construcțiilor au impulsat piața, atât capacitatea de producție, cât și cea de antreprenori s-au consolidat și chiar și în Ungaria, companiile au fost nevoite să majoreze salariile semnificativ dacă doreau să-și păstreze profesioniștii. În plus, ca urmare a războiului, au scăzut și capacitățile companiilor austriece, germane și britanice. Din februarie 2022 până la sfârșitul anului, economia mondială a trecut de la creșteri ale prețurilor materiilor prime până la punctul în care și prețurile produselor finite au crescut semnificativ. Acest proces a fost generat de creșterea drastică a costurilor de energie și scăderea consumului din partea rezidențială. În Ungaria de astăzi, pe lângă ocuparea deplină și lipsa forței de muncă, mai devreme sau mai târziu va apărea un surplus de forță de muncă. În special în regiunile de est ale țării, există o mare lipsă de specialiști în aproape toate sectoarele: agricultură, fabricarea de mașini, industria ușoară, construcții, comerț, industria prelucrătoare etc.

Odată cu dezvoltarea instrumentelor de digitalizare și telecomunicații, strategiile de recrutare s-au schimbat tot mai mult. Ofertele de locuri de muncă publicate anterior în presa scrisă, ziare locale și reviste de publicitate au fost transferate în lumea online. Astăzi, reclamele pot fi văzute în număr semnificativ pe cele mai importante site-uri de socializare, care sunt răsfoite de mai multe persoane decât zările de publicitate. În plus, direcționarea poate fi și mai eficientă, deoarece, cu setări adecvate, anunțul va fi afișat numai acelor persoane, care sunt cei mai potriviți pentru poziția dată și ale căror interese se potrivesc cu anunțul. Astfel de portaluri este și LinkedIn, care este o platformă socială profesională în care profilul nostru apare într-o comunitate aparținând unui grup profesional, în principal în limba engleză. Aici se poate construi relații profesionale, se poate căuta un loc de muncă, și nu în ultimul rând se poate găsi o pregătire profesională. Primul dezavantaj este că în principal intelectualii și absolvenții se înregistrează pe interfață, iar pe de altă parte, un număr semnificativ dintre aceștia își completează profilul în limba engleză. Astfel, puțini angajatori pot recruta sau se pot adresa potențiali angajați în limba maghiară. Companiile mai mari pun din ce în ce mai mult accent pe recrutarea dintre cunoscuții angajaților lor. În acest fel, la locul de muncă vine o persoană care poate fi informată, angajatul își asumă responsabilitatea pentru el și, nu în ultimul rând, poate primi chiar și un comision după o recrutare reușită.

Astfel este mai ușor instruirea lucrătorului, și este mai ușor construirea comunității și menținerea motivației. Pe lângă publicitatea directă, companiile pun tot mai mult accent pe consolidarea reputației lor. În multe cazuri, familiaritatea ajută la construirea încrederii și angajații preferă să fie asociați de ei. Acest tip de angajament social include sprijinirea unei inițiative civice, sprijinirea persoanelor cu dizabilități, sprijinirea activităților de conservare a sănătății și de protecție a mediului sau pur și simplu strângerea de fonduri pentru un anumit scop. Pe lângă schimbarea interfețelor de recrutare, și în selecție au apărut noi instrumente. Au devenit tradiționale folosirea interviurilor prin apeluri video, a pre-screeningurilor telefonice și a software-ului de asistență la selecție cu ajutorul dispozitivelor digitale pentru a economisi timp și bani, dar și din cauza situației virusului.

**Astăzi, procesele de selecție s-au accelerat și, în locul procedurii cu mai multe runde, interviuri și casting-uri care obișnuiau să dureze săptămâni întregi, chiar și un manager poate deveni angajat la companie într-o săptămână.**

Datorită proceselor și modificărilor de mai sus, angajații și persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă trebuie să se pregătească serios pentru locurile de muncă oferite de angajatori. Pe de o parte, în CV-ul personalizat, este indicat evidențierea competențelor pentru postul dat. Pe de altă parte, trebuie cunoscute platformele pe care companiile își fac reclamă și trebuie stăpânite modalitățile adecvate de stabilire a contactului în spațiul online. Probabil cu emoji-uri folosite în rețelele sociale nu vor putea atinge un obiectiv la viitorii angajatori. În al treilea rând, trebuie cunoscute acele software (Meet, Teams, Skype, Zoom etc.), care sunt potrivite pentru desfășurarea unui interviu.

În competențele angajaților, managerii au evidențiat capacitatea de adaptare. Instrumentele, mașinile, tehnologiile și serviciile necesare producției în fiecare întreprindere se schimbă într-o asemenea măsură încât adaptarea a devenit vitală. Dacă un angajat nu poate sau nu este capabil să se adapteze, să învețe și să coopereze, indiferent de câte cunoștințe avea la momentul intrării sale pe poziția respectivă, acesta devine învechit. Companiile tolerează cunoștințe învechite pentru o perioadă, dar mai devreme sau mai târziu nu va fi nevoie de ele. Dacă putem face ceva ca angajat, sunt două lucruri. Pe de o parte, trebuie asigurat întotdeauna că individul să devină mereu parte a proceselor de creare a valorii, iar pe de altă parte, trebuie pus întrebarea cum poate ca angajatul să fie mai eficient și cum poate crea mai multă valoare cu mai puține resurse. Niciun angajator (sau foarte puțini) nu scapă de angajații, care conduc organizația și „ajută să bage bani în buzunarul” companiei.



## Mentoring, coaching, dezvoltare organizațională

**Caracteristica comună a acestor activități este că motivarea a cel puțin două grupuri este necesară pentru ca aceste programe să fie utile și de succes. În primul rând, angajamentul antreprenorului de a se schimba. Dacă acest lucru se realizează, este posibil ca specialistul să lucreze eficient. Al doilea grup este lucrătorii înșiși. Ajutorul muncitorilor este susținut de implicarea managerului, dar dacă managerii nu sunt angajați în schimbare, atunci lucrul cu angajați poate să nu fie, sau doar parțial, de succes.**

Alegerea unui specialist este, de asemenea, crucială pe drumul spre succes. După verificarea ofertelor și referințelor, o întâlnire personală este foarte importantă. Simpatia personală, gesturile și contactul personal sunt decisive în toate programele de dezvoltare. Într-o organizație mai mare, este, de asemenea, eficient și expertul a menționat ca o bună practică dacă expertul este interviuat și selectat împreună cu colegii de manageri. Următorul pas este ca managerul să știe în ce dorește compania să îmbunătățească, sau în ce s-au blocat managerul(ii).

Conform experienței antrenoarei Nemes Zsuzsanna, programele personalizate au succes. În primul rând, este important cunoașterea organizației, lucru care poate fi realizat prin conversații cu managerii companiei și interviuri cu colegii. Un diagnostic se realizează prin metode, pe baza cărora este indicat să se construiască un coaching de echipă și un coaching individual. După ce le cunoaștem, trebuie create programe care să includă coaching, mentorat și, dacă este necesar, procese și instrumente de dezvoltare organizațională. Activitatea sa profesională este susținută de experiența în domeniul bancar, pe care a completat-o cu formare în conducere și diverse domenii de formare a antrenorilor.

Sensul antrenorului, coach-ului este ajutor, antrenor în sensul strict al cuvântului. El ajută persoana să progreseze într-un proces. „Coachee”-ul este persoana care este ajutat de antrenor. Coaching-ul în sine este un proces de ajutor. În procesul de coaching, coach-ul ajută la dezvoltarea lucrătorului și a liderului cu întrebări utile, dar dezvoltarea este realizată de persoana însuși.

Coaching-ul este folosit mai ales pentru dezvoltarea leadershipului, este rar implementat la nivelul angajatului. Instrument de îmbunătățire a performanței și eficienței, care este foarte bun la dezvoltarea flexibilității. Poate ajuta într-o situație de blocaj. În mediul de azi care se schimbă constant, este de ajutor cum poate un lider gestiona schimbarea într-un mod cât mai flexibil. Managerul primește sprijin în a se cunoaște pe sine, în a cunoaște și a-și gestiona colegii. Expertul a spus că este util ca un lider să se cunoască și să se iubească pe sine și rolul său de conducere. Antrenorul poate introduce un nou punct de vedere în legătură cu un blocaj.



Nemes Zsuzsanna economist MBA, coach

**Companiilor le este adesea greu să spună care este problema reală, așa că angajează un antrenor și îl includ în planul de dezvoltare.**

În Ungaria, este specific ca o companie să gândească la ajutor doar atunci când există o problemă sau un blocaj. Realitatea este că coach-ul înseamnă antrenor și campionii și oamenii de succes au antrenori. Antrenorul îi poate sprijini, dezvolta și ajuta pe cei care vor să aibă succes ei înșiși sau au deja succes. Antrenorul îi ajută pe cei care au blocaje personale, mentorul îi ajută și pe plan profesional.

Procesul de coaching are loc în prezent și „acum”. Se ocupă de situațiile actuale. Partenerul de coaching aduce situația, antrenorul se ocupă de acea problemă. Coaching de grup este un grup, fără nici o legătură între membrii. Coaching de echipă, atunci când există o relație între membrii grupului, de exemplu, într-o companie, comunitatea lucrează la o problemă. Desigur, există și coaching individual. În ceea ce privește instrumentele, cele mai importante sunt tehnica de interogare și persoana antrenorului. Ceea ce percepe participantul este că primește întrebări și puncte de vedere noi. Acest lucru va începe gândirea într-o direcție diferită, deblochează zona blocată, revine energia și apar noi soluții. Coach-ul ajută, sprijină și îndrumă pe parcursul vieții. Coach-ul întreabă și despre mici detalii, astfel încât persoana observă mai multe lucruri. Un fel de oglindă exterioară și resursele proprii pot apărea mult mai mult. Când ne aflăm într-o situație, adesea nu putem vedea pădurea de la copaci. Antrenorul dă sarcini, provoacă reflecție, iar participantul se poate privi din exterior. Setul de instrumente include analiză SWOT, diverse modele și studii de caz. Antrenorul are mai multe instrumente decât mentorul. Mentorul are mult mai multă experiență și cunoștințe pentru profesia dată.

În mentorat, asistentul aduce experiența profesională pe care a acumulat-o în timpul activității sale. Astfel, în procesul de mentorat, este esențial ca mentorul să fie un expert cu experiență în domeniul în care dorește să ajute. Procesul de mentorat poate funcționa și în grupuri. În astfel de cazuri, este foarte util să se efectueze interviuri cu membrii grupului implicat, să-i selecteze pentru a se asigura că sunt la același „nivel” și că se realizează simpatia. Este implementat și aici un program și în fiecare săptămână se ocupă de un subiect diferit, folosind instrumente diferite.

Când vine vorba de mentorat, deja vorbim despre mentorat pentru angajați. Este bine dacă o companie are un sistem intern de mentorat. Este prea costisitor pentru manager să îndrume angajatul cu un mentor extern. Merită dezvoltat sistemul și procesele cu un expert. Este recomandabil dezvoltarea și predarea rolul mentorului, astfel încât atât mentorul, cât și mentoratul să-și cunoască sarcinile. Acest lucru face ca munca în comun să fie mai eficientă. Mentoratul este un proces mai lung decât coaching-ul. Tinerii manageri pot fi îndrumați în diverse sectoare. În mentoratul de manager, este firesc ca mentorul să aibă experiență în leadership, pentru a cunoaște problemele, blocajele și procesele inerente conducerii. În cazul unui tânăr antreprenor/întreprindere este util un expert care sprijină din acest punct de vedere chiar și unei afaceri cu câțiva angajați.

**Un antreprenor începător începe în acea profesie pentru că se simte profesionist în aria respectivă. Dacă cineva începe o afacere cu patru sau cinci persoane, preocuparea cu ceilalți parteneri din companie este o provocare mai mare.**

În general, în acest caz individul pe lângă profesia sa nu își poate aplica competențele manageriale. Mai târziu, când compania devine mai mare, zonele sunt mai separate funcțional. Un tânăr antreprenor are de obicei mai multe domenii pe care nu le cunoaște decât pe care cunoaște. Relații cu oameni, comunicare, procese, finanțe, idei, sistem de guvernare corporativă, marketing, aplicații etc. Adesea ajută dacă se clarifică procesele cu contractorul. În astfel de cazuri, o discuție de grup merită implementată. Expertul experimentează două direcții în dezvoltarea organizațională. O direcție este atunci când liderul afirmă că trebuie investit o îmbunătățire, deoarece așa poate dezvolta firma. Un astfel de manager folosește specialistul pentru că poate auzi mereu ceva nou. Cealaltă direcție este atunci când liderii simt probleme. Poate că a fost o schimbare de conducere și după o schimbare ei caută o soluție, o cale mai reușită. Dezvoltarea organizațională este folosită de obicei de companiile mai mari, dar nu depinde neapărat de mărimea companiei, ci mai degrabă de activitate. Dacă o companie se ocupă de o singură producție și activitatea este caracterizată de muncă instruită sau profesionistă, atunci nu este neapărat necesar. Activitățile de dezvoltare organizațională sunt eficiente în companiile în care există mai multe procese interdependente și unde este necesară o cooperare complexă.

Când specialistul începe să lucreze în timpul dezvoltării organizaționale, el începe întotdeauna munca cu un fel de analiză, explorare sau diagnosticare. Un diagnostic poate consta din mai multe elemente. Poate fi un interviu individual sau de grup, sau chiar și un chestionar. Pentru o comunitate de 30-40 de persoane, pe lângă interviuri merită să lucrezi cu un chestionar. Diagnosticul este analiza rețelei, evaluările competențelor, analizele comportamentului. După diagnosticare, specialistul dezvoltă programul împreună cu managerii prin analize comune, iar aceștia văd ce trebuie îmbunătățit și unde există blocaje. Pot exista diferite domenii în aceasta: procese, clarificarea sarcinilor, poziții de muncă, compensare, delegare, suprapuneri, comunicare. Acestea pot fi folosite în workshop-uri. Este bine dacă metoda este adaptată companiei

Ca urmare a dezvoltării organizaționale, compania devine mai flexibilă și se adaptează mai bine la schimbările condițiilor de mediu, iar managerul se poate adapta mult mai mult la mediul intern și extern. Ajută la rezolvarea problemelor și la dezvoltarea managerilor, iar prin aceasta, cunoașterea companiei și a proceselor acestea face posibilă gestionarea mai bine a situațiilor conflictuale. Un sondaj de satisfacție a angajaților poate aduce o mulțime de rezultate, care pot arăta că angajatul nu predă sarcinile, nu există nicio delegare. De exemplu, se poate observa că un agent pleacă și un manager este supraîncărcat. De multe ori aceste diagnostice sunt bune pentru că arată dacă există o problemă reală în spatele a ceea ce bănuim.



Nemes Zsuzsanna în timpul interviului

În multe cazuri, este numit dezvoltarea organizațională când o companie organizează o formare profesională a colegilor. Dacă managerul observă, că colegii nu comunică bine, atunci apelează la un training de comunicare. Cu toate acestea, un proces de dezvoltare organizațională este mult mai complicat. A fost o perioadă în care foarte mulți - asigurători, oameni de afaceri, angajați a companiei Fundamenta – s-au reprofilat ca antrenori și denigrau profesia. Trebuie verificat cu ce fel de profesionist cooperează compania și de la cine cumpără servicii. Baza comună a tuturor celor trei domenii (coaching, mentorat, dezvoltare organizațională) este cooperarea. Trebuie cooperat cu managerii, colegii, furnizorii, concurenții, birourile și personalul de asistență. Formarea este de fapt o predare concentrată, care este utilă și trebuie sprijinit la nivel individual cu coaching. Nu trebuie așteptat la miracole imediate de la orice unealtă, pentru că totul este un proces de învățare și necesită timp. Timp pentru manager, timp pentru angajat. Un program intens, continuu, de trei zile, nu este adesea la fel de util ca un program cu pregătire personală urmată, cu consulta-re, cu mentorat online etc.

Pe scurt, o parte a conștientizării conducerii este că liderul trebuie să-și cunoască propriile abilități și, dacă are nevoie de sprijin, trebuie să ceară ajutorul unui profesionist. Dacă nu se întâmplă acest lucru, compania poate fi deteriorată, dar cert este că nu va oferi performanțele pe care le-ar putea avea. Există întotdeauna loc de îmbunătățire la nivel managerial, angajat și organizațional și este util folosirea sprijinul unui profesionist, care a văzut deja sute de organizații similare.

## Educație, formare

**În lumea antreprenorială, dezvoltarea este vitală. Baza dezvoltării organizaționale este aceea că individul are întotdeauna cunoștințe superioare atât în ceea ce privește competențele profesionale, cât și cele antreprenoriale. Cunoștința nu înseamnă neapărat cunoștințe obiective, ci mai degrabă cunoștințe aplicate în viața antreprenorului. Dacă un manager de companie nu cunoaște tendințele internaționale ale industriei sale, noi metode, cele mai eficiente procese fiscale sau logistice, poate obține cele mai importante informații cu ajutorul unui expert.**

Afacerile se nasc în principal în trei moduri. În primul caz, cineva va avea un loc de muncă de angajat de la banca școlii, dar nu este mulțumit de el. Dacă a acumulat o cantitate suficientă de cunoștințe și capital, atunci vrea să fie propriul său șef și să descurcă cu un venit mai mare decât înainte. În al doilea caz, ești trimis de la locul de muncă sau afacerea încetează operarea și are ocazia să transfere în propria afacere capitalul și cunoștințele relaționale. A treia posibilitate este că trebuie să continui o afacere de familie și să fie dus cunoștințele profesionale existente, capitalul și experiența la un nivel superior. Desigur, viața este mai complicată decât asta și există mai multe moduri de a începe o afacere, dar lucrul comun este că sunt necesare un spirit antreprenorial, o motivație și cunoștințe profesionale de bază cu care să înceapă antreprenorii începători. Cunoștințele profesionale pot fi dobândite prin formarea la școală și formarea adulților în afara școlii. Ceea ce este mult mai dificil este atitudinea. În multe cazuri, diferența dintre angajați și antreprenori este motivația, atitudinea și capacitatea de a-și asuma riscuri. Să aruncăm o privire la cele trei abilități de bază de care are nevoie o afacere:

### 1. Abilitățile și cunoștințele profesionale sau la baza afacerii.

Acest lucru poate însemna muncă manuală și activități care necesită abilități de gândire superioare (care necesită studii superioare complicate). Din punctul de vedere al afacerii, mai devreme sau mai târziu piața va prețui cunoștințele pe care le are antreprenorul. Uneori degeaba poate un individ activitatea de programare foarte serioasă sau muncă profesională de înaltă calitate, dacă nu are abilități bune de comunicare și nu îți poate vinde cunoștințele. Este necesară o autocunoaștere stabilă și realistă pentru a putea aduna în jurul managerului acei oameni care sunt capabili să completeze slăbiciunile ei.

### 2. Abilități de management capabile să conducă afacerea.

Astfel de abilități includ marketing, vânzări, contabilitate etc. În toate domeniile, trebuie avut suficiente informații, pe baza cărora profesioniștii nu poate ghida managerul. Desigur, este util dacă managerul are cunoștințe și abilități mai serioase într-un anumit domeniu, dar de exemplu trebuie să poată răspunde la întrebările unui contabil sau avocat.

### 3. Abilități antreprenoriale

Fără aceste abilități, nu va exista coeziune între activități, sarcinile nu vor fi coordonate, termenele nu vor fi respectate și procesul va deveni disfuncțional. Cea mai importantă caracteristică a unui adevărat antreprenor înțelege sistemul pe care l-a creat și este capabil să implice într-o relație juridică de angajat sau antreprenorial persoanele și serviciile de care are nevoie pentru succes.

Competențele antreprenoriale ajută supraviețuirea și să opereze cu succes a companiei. Cercetătorii au examinat șase domenii, care sunt esențiale pentru funcționarea unei afaceri. În primul rând, angajamentul și determinarea, care sunt decisive pentru a începe de la capăt și a rezista proceselor negative. În al doilea rând insistența asupra succesului. Antreprenorii sunt în mod fundamental orientați spre succes și doresc să fie mai buni decât alții. Cei mai mulți dintre ei își iubesc afacerea și se bucură de această situație. Antreprenorii de succes pot face față riscurilor, pot tolera incertitudinea și pot tolera riscul semnificativ cu stresul care îl însoțește. A patra zonă este creativitatea și adaptabilitatea. Aceștia acționează în mod constant, reprojecțează și transformă afacerea în cazul schimbărilor în condițiile de mediu sau interne. Antreprenorii luptă spre excelență atât în ei înșiși, cât și în afacerea lor - acest lucru îi ajută să fie mai buni decât concurența și să se îmbunătățească. Ultima este capacitatea de a conduce și de a putea lucra în echipă. Un antreprenor singur este sortit eșecului, deoarece nu poate face totul singur. Cooperarea cu angajații, subcontractanții, furnizorii și consumatorii este o condiție a existenței.

**„Cel care cruță bani pentru dobândirea cunoștințelor nu ia în considerare costul ignoranței”. - Emil Tonk**

Educația și formarea în toate domeniile de mai sus sunt inevitabile. De asemenea, este necesar să se asigure o formare continuă pentru ca angajații să se dezvolte, dar trebuie dat un exemplu în acest sens și la nivel de management. Pe lângă dezvoltarea cunoștințelor profesionale, dezvoltarea comunicării, a culturii organizaționale și a spiritului de echipă pot aduce schimbări în viața unei companii. Abordarea managementului în ceea ce privește formarea este un exemplu și pentru angajați. Cursul poate fi experimentat de către angajați ca constrângere și recompensă, pedeapsă și compensare. Dacă managerul ține constant legătura cu colegii și vorbește cu ei, atunci știe exact pe cine ce fel de pregătire îl motivează. Posibilitatea unei cariere duale trebuie oferită tuturor celor care doresc să o folosească. Aceasta înseamnă că este posibil ca un individ să aibă o carieră atât în familie, cât și la locul de muncă, și aceasta este sarcina angajatului să coordoneze acest lucru, dar managerul poate face foarte mult pentru a ajuta acest lucru. Coordonarea vieții profesionale și a vieții private este, practic, o chestiune de management al timpului, dar managementul companiei poate face multe pentru a sprijini calea carierei prin formare. Aceste cursuri pot fi formări profesionale sau chiar suport pentru învățământul superior. Conducerea poate sprijini un coleg la locul de muncă cu învățarea limbilor străine, excursii de studiu sau chiar prin implicarea unui antrenor sau mentor. Importanța este că atât angajatul, cât și angajatorul să cunoască obiectivele companiei și că angajatul ce mijloace poate folosi pentru a atinge aceste obiective. Dacă acest lucru se realizează, cursurile interne și externe planificate în mod conștient, cursuri de team-building și cheltuielile de suport pentru formare vor reprezenta o investiție profitabilă.



## Bune practici IT: CRM, ERP

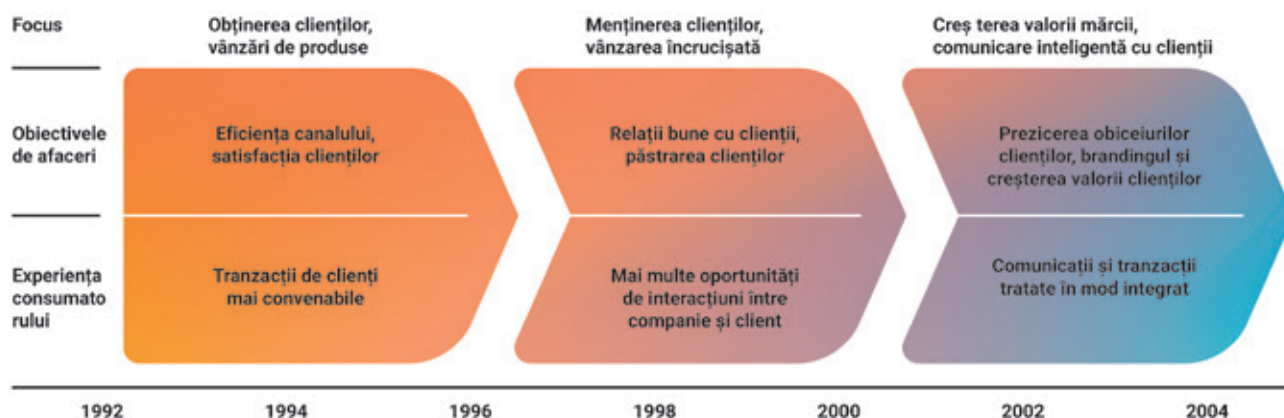
În zilele de azi, nicio afacere nu poate evita IT. Cunoașterea fie a instrumentelor IT, fie a software-ului este necesară pentru a putea funcționa o companie. În primul rând, este probabil necesar pentru metodele de administrare de bază. Crearea portalului pentru clienți nu poate fi evitată, deoarece baza contactului cu autoritățile locale, oficiile fiscale și alte sisteme este de a putea identifica fie persoana fizică, fie reprezentantul companiei prin autentificarea în portalul clienților.

Dacă mergem mai departe, comunicarea este următorul factor fundamental în funcționarea afacerilor. Baza contactului cu angajații, partenerii furnizori și consumatorii este operarea mesajelor electronice, site-ul web și interfețele de social media. Este firesc ca dezvoltarea lor în prezent sunt inevitabili. Pe lângă prezența pe site și rețelele de socializare (Facebook, Instagram, Tiktok, Youtube etc.), desigur, companiile de servicii și comerț folosesc și magazine online. Lansarea campaniilor de publicitate pe rețelele sociale este inevitabilă pentru construirea mărcii, pentru care Google, YouTube etc. trebuie create conturi. Exploatarea, și întreținerea acestor suprafețe este deja o profesie aparte, pentru care este indicat să fie implicați specialiști potriviți, care vor proiecta aceste platforme adaptate imaginii companiei și în concordanță cu obiectivele acesteia.

Reclamele sunt acum în cea mai mare parte eficiente online. Este indicat să apară online o companie, chiar dacă zgomotul publicitar într-un anumit sector este foarte mare și costul de a ajunge la grupul țintă, pentru fiecare clic sau apariție este în creștere. Apariția pe piețele internaționale și ajungerea la mai mulți clienți plători costă un preț foarte mare (nu întâmplător algoritmul le prețuiește astfel valoarea). Cu o campanie de publicitate online potrivită pentru piața internațională, putem fi mult mai eficienți decât pe piața internă. Scopul nostru nu este în primul rând să promovăm publicitatea online, ci să atragem atenția asupra acestui domeniu. Sistemele CRM (Customer Relationship Management) sunt interfețe de management al relațiilor cu clienții. Acronimul a devenit popular atunci când publicitatea în masă a fost înlocuită cu servicii personalizate pentru clienți. Aceste sisteme gândesc întotdeauna în termeni de procese, începând cu achiziționarea clienților, prin cunoașterea și clasificarea acestora, până la comunicarea continuă și transformarea lor în clienți (dacă este posibil).

**„CRM este o strategie centrată pe client la nivelul întregii companii, care integrează procesele companiei pentru a servi cât mai eficient nevoile clienților într-o soluție IT reprezentând cea mai modernă tehnologie. Aceasta se bazează pe un depozit de date care conține toate datele clienților. Suportul IT și o bază de date unificată fac posibilă automatizarea proceselor clienților și procesarea datelor despre clienți pentru a maximiza profiturile. Factorul uman este un element extrem de important în managementul relațiilor cu clienții.” (Heidrich Balázs, 2022.)**

Capitalul relațional este cel mai important lucru din viața fiecărei companii. Dacă o companie (fie furnizor sau consumator) nu răspunde la un e-mail sau la un mesaj, înseamnă o pierdere gravă a încrederii. Un sistem de management al relațiilor cu clienții poate fi folosit pentru mult mai mult decât pentru urmărirea clienților și furnizorilor. Sistemul se bazează pe informații personalizate și mesaje relevante. Obiectivele sunt aceleași cu cele ale unui software de marketing direct, astfel încât sistemul poate fi folosit pentru a trimite mesaje directe de grup, pentru a reduce timpul dintre cererile de propuneri și răspunsuri, pentru a partaja informații, pentru a accelera procesele financiare, pentru a urmări proiecte sau procese de recrutare. Poate cel mai important lucru este că datele pot fi căutate cu ușurință folosind filtre individuale și fire de comunicare, datele pot fi arhivate și este ușor conectarea la un alt software. Competitivizarea furnizorii, atingerea unor grupuri țintă importante din punct de vedere al marketingului și alegerea canalelor de comunicare (SMS, e-mail, telefon) pot fi realizate și prin adaptarea unui sistem CRM. Trebuie luat în considerare, că în acest mod nu sunt trimise e-mailuri anonime, cu o ofertă, care să atragă în general toată lumea, ci un mesaj adresat persoanei. Este posibil ca o persoană să fie abordat într-o ofertă de muncă cu un domeniu vizat, care este relevant pentru domeniul persoanei.



Sursa: Consero Stratégiai és Vezetési Tanácsadó Kft.

### Cele mai importante obiective ale sistemului CRM

- păstrarea clienților, reducerea pierderii clienților
- găsirea și „dobândirea” de noi clienți
- creșterea fidelității clienților
- creșterea vânzărilor, cross-selling
- vânzarea produselor cu profit mai ridicat către același grup țintă

(Mester Csaba, 2007)

Sistemul este întotdeauna conceput pentru compania dată, deoarece pot apărea nevoi și procese speciale, care trebuie integrate în software. Cel mai important element de bază al sistemelor CRM sunt datele, unde cel mai important lucru este crearea unei baze de date de calitate adecvată și menținerea acestuia în mod continuu. După proiectare, nu trebuie uitat de pregătirea persoanelor, care lucrează cu programul, deoarece utilizarea acestuia va avea succes doar dacă se folosește în mod obișnuit, zilnic, și astfel corespondența noastră, feedback-ul clienților, comenzile, facturarea devin transparente și astfel vom ști în timpul oricărei campanii de recrutare sau marketing, să ajungem la grupul țintă.

**Resursele umane calificate și sistemul aferent de evaluare a performanței și de stimulare sunt, de asemenea, necesare pentru buna funcționare a calității sistemelor CRM. Oamenii sunt veriga cea mai slabă din orice sistem. Pregătirea, accesul, competența, motivația și creativitatea persoanelor care folosesc sistemul sporesc în mod necesar eficiența.**

În secolul XXI, companiile încearcă să se diferențieze de ceilalți, de concurenții lor, cu informații personalizate, astfel încât nu publică o reclamă standard sau trimit un e-mail, ci oferă în schimb informații diferite pentru fiecare grup țintă. Dacă respectivul consumator a făcut deja o achiziție, e-mailurile suplimentare pot fi automatizate. Dezvoltarea IT a avut un efect pozitiv asupra dezvoltării sistemelor CRM, iar companiile pot colecta o cantitate imensă de date despre clienți. Organizarea acestor date este inevitabilă. Între aceste date putem enumera obiceiurile de cumpărături, datele demografice, grupurile țintă și modelele de comportament. Poate fi înregistrat dacă cineva a comandat un produs și nu l-a ridicat - de exemplu în acest caz, sistemul nu îi permite să plaseze o comandă sau îi permite doar după plata online. Modelele de comportament individuale pot fi izolate și o experiență individuală a clienților poate fi realizată de-a lungul bazelor de date.

În practică, sistemele CRM sunt capabile de gestionarea direcționată a informațiilor legate de parteneri (comenzi, e-mailuri, facturare, livrări etc.), precum și campanii financiare și chiar de inventariere și marketing funcționând în legătură cu alte software-uri. Cel mai important lucru este ca aceste sisteme să fie accesibile de pe orice dispozitiv mobil indiferent de rețeaua locală și servere, bazele de date putând fi descărcate și instalate.

Sistemele informaționale de governanță corporativă sunt mai complexe decât sistemele CRM. Aceste sisteme sunt capabile să ofere utilizatorilor informații despre întreaga funcționare a companiei. Sistemele ERP reprezintă software-ul de planificare a resurselor întreprinderii (Enterprise Resource Planning). Ele nu numai că oferă informații pentru determinarea și feedback-ul resurselor, dar sunt și capabile să modeleze procesele viitoare. Pot apărea mișcările interne ale depozitului, fluxurile de lucru de producție, programele de schimb sau documentația aferentă. Astăzi, funcțiile sistemelor ERP apar în toate domeniile operațiunilor companiei. Procesele de lucru pot fi următoarele: achiziții și logistică, facturare, managementul financiar, transportul, managementul companiei, întocmire raporturilor, managementul comenzilor, procese de producție, managementul resurselor umane. Programul, care este de obicei un sistem modular, definește procesele operative, procesele de afaceri și managementul întreprinderii.

### Avantajele sistemelor ERP

- gestionează toate procesele organizației într-un sistem unificat, stochează datele într-o bază de date;
- cooperarea unităților care funcționează în organizație este mai ușoară, luarea deciziilor se bazează pe date reale;
- funcționarea organizației este mai eficientă, monitorizarea proceselor este mai ușoară;
- datele pot fi extrase mai rapid și mai eficient pentru management, astfel încât luarea deciziilor este rapidă;
- cooperarea internă și externă este mai ușoară.



Sursa: [www.webmaxim.hu](http://www.webmaxim.hu)

## Instrumente marketing online

**Gama de instrumente de marketing s-a schimbat semnificativ în ultimele decenii – datorită dezvoltării spațiului online. Piața anterioară a reclamelor în principal tipărite, fluturași și reclame la televiziune a fost înlocuită de marketing online. Oamenii petrec din ce în ce mai mult timp în fața computerelor, tabletelor și smartphone-urilor. În 2022, companiile cheltuiesc cel puțin 55 din 100 HUF cheltuiți pentru marketing online.**

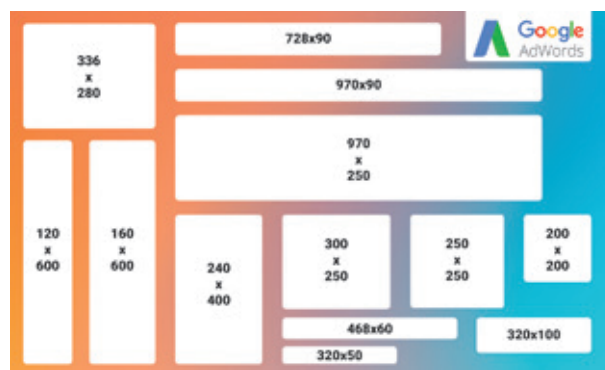
Marketingul online este o practică în care companiile folosesc canalele web pentru a transmite mesaje despre produsele și serviciile lor potențialilor clienți. Câteva subdomenii în marketing online: crearea de site-uri web, publicitate digitală, SEO (optimizare pentru motoarele de căutare), social media și marketingul conținutelor online, marketing bazat pe comisioane, publicitate mobilă, PR online, analiză web.

Site-ul web al companiei este cea mai importantă sursă de informații, deoarece este locul în care clienții potențiali, partenerii și furnizorii caută informații. Merită format site-ul web în așa fel, încât să ofere informații ușor de căutat, iar cele mai importante date să fi accesibile în câteva secunde. Clientul de căutare de astăzi petrece maxim 5 secunde căutând, iar dacă nu găsește informațiile date, pleacă de pe platforma respectivă. Deoarece reclamele redirecționează de obicei către o subpagină a site-ului web, trebuie să fie rapidă și informativă. În plus, este important ca site-ul web să fie accesibil și inteligibil de pe telefoane mobile, tablete și pe diferite sisteme de operare.

Reclamele Google AdWords și Facebook oferă cea mai bună bază pentru a ajunge la browserele de pe aceste două platforme și, făcând clic pe anunț, redirecționarea clienților către propriul nostru site web, magazin web și pagina de destinație. Pe ambele interfețe, anunțurile noastre apar celor care caută serviciul nostru. Aceste campanii au o rată mare de rentabilitate dacă se lucrează cu pagini de destinație de calitate și campanii bine structurate. Costurile de publicitate pentru ambele platforme sunt în creștere, dar publicitatea bazată pe clic poate fi în continuare un instrument profitabil.

Utilizarea paginilor de căutare poate fi utilă pentru vânzări de servicii și produse. Clienții pot compara prețurile și serviciile. Este folosit cu succes de hoteluri, cazare privată, produse electronice și servicii comparabile. Astfel de site-uri sunt Trivago, Google Hotel Ads, arukereso.hu. Marketingul prin e-mail funcționează eficient dacă avem o până de vânzări proiectată corespunzător și putem oferi clienților conținut de calitate. Nu are sens să fie trimis zeci de mii de e-mailuri cu conținut nedirecționat. În schimb, este util ocuparea cu foștii clienți și să-i fie oferit conținut și oportunități noi.

Bannerele (benzile publicitare) și anunțurile grafice sunt suprafețe publicitare care apar pe paginile de căutare. Anunțurile apar pe site-uri web care au permis Google să facă publicitate prin intermediul acestora. În acest caz, se poate face publicitate nu numai pe site-uri web, ci și pe videoclipuri YouTube, aplicații mobile, jocuri etc. Această interfață permite setări și direcționare ajustate, chiar și pentru vizitatorii anteriori, care erau interesați de produsele noastre sau de site-urile web ale concurenților.



Dimensiunile anunțurilor Google

Remarketingul dinamic (marketing repetat) este un instrument pentru cei care doresc să vizeze publicul care a vizitat deja site-ul sau magazinul online dintr-un motiv oarecare, dar nu a făcut o achiziție. În acest caz, ei studiază interesele consumatorilor și istoricul de navigare și primesc informații despre produsele și serviciile de care sunt cu adevărat interesați. Marketingul cu adevărat eficient apare atunci când oferim conținut de calitate potrivită alături de experiența vizuală. Scrierea de bloguri, afișarea conținutului de calitate, producerea de „conținut de momeală” a devenit acum o industrie. Astăzi, companiile sunt specializate în producerea de conținut pe diverse subiecte speciale, astfel încât să conducă viitorul client să-l consume și să cumpere serviciul.

Două portaluri sociale care sunt în creștere sunt Instagram și TikTok. În cazul ambelor interfețe, timpul mediu petrecut pe pagină este în scădere, dar utilizatorii apar din ce în ce mai multe ori. Instagram crește foarte repede și cu conținut de calitate se poate dezvolta afacerea într-un ritm rapid. TikTok a fost un site pentru adolescenți, dar acest site, care este specializat în principal pe conținut video, a devenit din ce în ce mai mult un site pentru utilizatorii activi din punct de vedere economic. Numărul de peste două milioane de utilizatori este în creștere rapidă, iar rata de rentabilitate a reclamei rivalizează cu cea de Facebook. Nici reclamele de pe Youtube nu trebuie ocolite. Nu dau clic pe un anunț de produs în timpul unui tutorial video mai lung, dar un videoclip scurt, câteva secunde de publicitate rezumată poate fi foarte bun pentru construirea mărcii. Astăzi, nu mai este posibil ocolirea platformelor online, toate putând fi folosite cu cunoștințe speciale pentru a face publicitate eficientă a reclamelor companiei și a promova ofertele magazinelor online. Putem alege mai multe căi; îl învățăm un coleg și îl facem specialist, sau cumpărăm serviciile unui expert. Un lucru este sigur: cel mai probabil va trebui ca managerul trebuie să implice în producerea de conținut vizual sau textual adecvat. (marketing21.hu, 2022).



## Management Lean

**Procesele interne ale întreprinderilor sunt în mare măsură determinate de natura procesului de producție sau de servicii. Cunoașterea, claritatea și transparența acestor procese determină practic eficiența, eficacitatea, bunăstarea și bucuria managerului și a angajaților. În această secțiune, vă prezentăm instrumentele de management lean, astfel încât managerii companiei să le poată folosi în afacerile lor viitoare sau existente. Desigur, dezvoltarea lean managementului este rezultatul unui proces mai lung și este utilă dacă un specialist competent ghidează compania pe parcurs. Lean este un sistem de organizare și management al companiei bazat pe respectul pentru obiectiv, proces și oameni. În sensul său restrâns, cuvântul înseamnă slăbire.**

Pentru a cunoaște filosofia lean, este indicat cunoașterea istoriei acesteia. Abordarea precisă a procesului poate fi urmărită încă din anii 1450, dar Henry Ford a fost cel care a integrat întregul proces de fabricație. Pe lângă munca standardizată, Ford a standardizat piesele interschimbabile și a început producția bazată pe flux. A aranjat etapele conform procesului și a asamblat linia de producție în consecință, atribuindu-i piesele. Lipsa de varietate în acest proces a fost principala critică. În anii 1930, Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno și colegii lor au răspuns situației lui Ford, au examinat situația și au reușit să mărească paleta cu îmbunătățiri simple, fără a afecta fluxul proceselor. Au creat sistemul de producție Toyota. Au folosit mașini de dimensiunea potrivită pentru cantitatea necesară, au folosit mașini de autoverificare pentru asigurarea calității, iar fiecare etapă a procesului putea indica cerințele sale de material față de cea anterioară.

Rezultatul sistemului este costuri mai mici, o paletă mai largă, o calitate mai înaltă, timp de răspuns rapid și răspuns imediat la nevoile clienților. David T. Jones a descris principiile lean deja simplificate în cartea sa „Lean Thinking” (1996):

1. Determinarea valorii din punctul de vedere al clientului. Trebuie definit foarte precis ce este valoros în produs sau serviciu.
2. Identificarea procesului valoric în raport cu fiecare produs reprezentativ de valoare. Aici, este recomandabil punerea în discuție fiecare pas necesar pentru producție, pentru a filtra pierderile.
3. Flux continuu cu ajutorul pașilor de creare a valorii.
4. Principiul de dezvoltare: nevoile clientului încep procesul de producție, iar volumul acestuia determină viteza acestuia.
5. Căutarea perfecțiunii: în fiecare punct, scopul este de a reduce numărul de pași necesari pentru a servi nevoile clienților, de a reduce timpul de livrare și de a reduce cantitatea de informații. (Institutul Lean Enterprise, 2022)

Introducerea lean-ului într-o organizație este un proces relativ simplu, ușor de documentat. Ceea ce este mai dificil este dobândirea filozofiei, culturii și extinderea noii abordări, deoarece trebuie lăsate obiceiurile înrădăcinate anterior. Este posibil folosirea instrumentelor pentru reducerea costurilor și lean, dar scopul de bază este de a crea procese curate, bazate pe nevoile clienților. Desigur, instrumentele sunt potrivite pentru a căuta erori și a arăta punctele slabe ale proceselor operaționale, dar rezultatele imediate îndepărtează adesea atenția de la punctul principal. Poate cel mai esențial element în introducerea sa este ca colegii să nu îl trăiesc ca pe o constrângere, ci să-l integrează în viața companiei ca partener, astfel creând o valoare reală.

Două principii de bază sunt respectul pentru oameni și reducerea pierderilor. Filosofia lean este se îndepărtează de ideologia de concedieri, reduceri de personal și execuție prin constrângere externă. Reducerea pierderilor și creșterea profiturilor apar în fiecare moment al procesului.

Piatra de temelie a TPS, care stă la baza lean-ului, este acest „JIDOKA”. Apare într-o situație anormală, angajatul intervine pentru reducerea deșeurilor – de fapt un proces de control al calității în sistemul de producție. Celălalt pilon de bază este principiul „JIT” (Just-In-Time), care are ca scop realizarea livrării, producției și stocării la timp. Urmând principiul pull, produsul va fi produs doar dacă se primește un semnal pentru aceasta. Procesul este gestionat folosind carduri KANBAN, cu ajutorul cărora procesele pot fi văzute. Metoda se caracterizează prin respect și încredere. Fiecare angajat este împuternicit să dezvolte organizația în funcție de capacitatea și responsabilitatea sa. Toată lumea își asumă responsabilitatea pentru zona de lucru dată și raportează abaterile dacă văd ceva care le încetinește munca și le reduce eficiența.

Desigur, culturile de muncă din Est și Vest sunt diferite. În Japonia, fluctuația este foarte redusă, nu sunt obișnuite orele de lucru de 10-12 ore, iar atitudinea față de muncă este complet diferită. În Occident, nivelul de angajament este mai scăzut, membrii managementului se schimbă la fiecare 3-5 ani, deci nu este ușor să desfășoare un proces de dezvoltare pe termen lung. Cea mai mare problemă în introducerea metodei este schimbarea rapidă a membrilor managementului și lipsa suportului, ceea ce face dificilă integrarea în cultura organizațională.

În cele ce urmează, va fi prezentată câteva elemente și pași, care sunt absolut necesari pentru introducerea și menținerea cu succes a metodei.

**Pregătirea.** Sunt selectați echipa de proiect și colegii interni care contribuie la proces. Selectează zona participantă și liderul, determină intervalele de timp și metoda sistemului de raportare către conducere. La finalul procesului, este lansat proiectul.

**Diagnosticare.** Diagnosticarea examinează prezența sau absența dispozitivelor pe care dorește antreprenorul să le introducă. Domenii principale: oameni, sisteme de operare și procese. La sfârșitul procesului de 2-4 săptămâni, este creat un document rezumat, în care sunt definite zonele care pot fi umplute cu un sistem uniform de instrumente lean. Ca urmare, sunt prezentate elemente, metode și instrumente, care ar trebui să facă parte din operațiune, pe de altă parte, rezultate de măsurare care diferă de cele ideale.

**Planificare.** În această fază sunt procesate problemele apărute în timpul diagnosticării. Sarcina de planificare poate fi elaborarea de propuneri, crearea de planuri de acțiune, dezvoltarea de instrumente lean pentru uz zilnic. Desigur, utilizarea instrumentelor pune temporar o povară mai mare asupra colegilor decât înainte, dar în timpul pregătirii sunt prezentate beneficiile viitoare ale acestui lucru. De obicei, experții sugerează introducerea unui instrument din cauza absenței sale, sau sugerează o metodă de rezolvare a problemei specifice. Prin iterații (grupuri de sarcini, cicluri de proiecte), experții prezintă managerilor instrumentele, ajută la parametrizarea și pregătirea pentru introducerea lor. Metodele utilizate în faza de planificare: proiectarea proceselor săptămânale, ședințe zilnice și săptămânale, șablon de fișă a postului, discuție cu dezvoltatorul, proiectarea viitoare a matricii de capabilități și proiectarea modelului de management al capacității, proiectarea metricilor, transformarea timpului de management, prezentarea sondajului de 360 de grade.

**Introducere.** Începe folosirea instrumentelor în mod zilnic, iar experții doar urmăresc funcționarea grupului și oferă feedback structurat managerilor și colegilor. După finalizarea implementării, are loc auditul independent lean, unde managerii și angajații primesc feedback cu privire la frecvența, erorile și nivelul de angajament al sistemelor operate.

Succesul introducerii necesită sprijinul și îndrumarea conducerii. În plus, procesul trebuie să fie asistat de o organizație de sprijin expert. Cealaltă zonă este angajamentul managerial în învățarea profundă a principiilor lean. Fără aceasta, este mult mai dificil de implementat cu succes împreună cu colegii. În acest proces, este inevitabil implicarea angajaților în rezolvarea problemelor, strângerea de idei, schimbul regulat de informații și feedback. După perioada de introducere, procesele trebuie să fie integrate în cadrul companiei sau organizației. Companiile de succes au creat o organizație separată în care activitățile lean au un loc bine întemeiat și definit.

Resursele umane, capitalul intelectual și nu doar implementarea directă ajută și susțin toate procesele. Angajații sunt capabili să creeze funcționarea optimă a unei organizații date dacă există încredere în ei și este asigurat posibilitatea de a oferi feedback real. Dacă luăm feedback-ul în mod serios și luăm măsuri pentru a-l rezolva, va începe un proces lean și, pe termen lung, angajații vor fi mai mulțumiți, iar companiile vor avea mai mult succes.

---

## Căutarea excelenței

---

Liderul unei organizații ține constant în minte dezvoltarea. Ceea ce nu se crește, se dezvoltă, se degradează. Lupta pentru excelență și dezvoltare este o trăsătură definitorie a vieții fiecărei companii dacă planifică pe termen lung. Excelența trebuie să fie prezentă în fiecare proces. În proiectarea produselor și serviciilor, în contact, în proiectarea site-ului, în calitatea instrumentelor, în toate elementele de gândire cu resurse umane. Diferența dintre bine și excelent este uriașă. Bunătatea nu mai diferențiază o organizație de concurenții săi. Fiecare organizație trebuie să exceleze în ceva și să fie capabilă să demonstreze acest lucru mediului său. Cu toate acestea, excelența nu este o stare, ci un proces. Mediul se schimbă și se dezvoltă.

Dacă organizația a atins un nivel relativ înalt în care are succes, atunci menținerea acesteia este o sarcină cel puțin la fel de mare ca a ajunge acolo. Pe fondul schimbării materiilor prime, furnizorilor, lucrătorilor și condițiilor de mediu, nu este posibil performanța continuă la un nivel înalt, numai dacă atenția este continuă. Clienții și concurenții ridică aceste condiții și mai sus, astfel încât nu de poate avea alt scop decât urmărirea excelenței, stabilirea continuă, realizarea și dezvoltarea obiectivelor.

## Managementul clienților

**Cunoștințele în organizație reprezintă o valoare imensă în fiecare companie. Această valoare se acumulează de-a lungul anilor și deceniilor. Apare în cunoștințele materiale și instrumente, cultura organizațională, cunoașterea pieței etc. Managementul cunoștințelor este un proces și o cultură, în care capitalul de cunoștințe este explorat și colectat, este explorat procesul de creare a valorii și are ca scop reținerea, împărțirea și creșterea acestuia.**

Acest proces este susținut de tehnologia informației și are ca scop creșterea creării de valoare adăugată a organizației și creșterea potențialului de inovare al acesteia. Funcționează eficient în rețeaua de management al cunoștințelor și în cadrul unei culturi organizaționale de sprijin, iar scopul său este dezvoltarea afacerii. Literatura de specialitate prevede că trebuie operat întreg lanțul valoric al resurselor umane (managementul resurselor umane), inclusiv recrutarea, selecția, evaluarea performanței, formarea, partajarea și integrarea cunoștințelor, stimulente, motivare și reducerea numărului angajaților.

Cea mai mare provocare în managementul cunoștințelor corporative – atât pe plan intern, cât și internațional – este distribuirea cunoștințelor corporative. 50-75% din informațiile folosite de angajați provin de la altcineva, în timp ce 80% din informațiile digitale se află pe hard disk-uri sau foldere separate de pe PC-uri individuale. În practică, cunoștințele, datele și informațiile acumulate de angajați de multe ori nu sunt împărțite, sunt tratate doar ca proprietatea proprie a angajatului, iar dacă acesta părăsește compania, cunoștințele scapă și ele din mâinile conducerii.

Este util să examinăm generațiile de management al cunoștințelor. Prima generație a perceput cunoștințele ca un produs și soluțiile au fost așteptate pentru utilizarea cunoștințelor de la tehnologia informației.

În prezent, putem experimenta rezultatele acestui lucru în următoarele:

- integrarea sistemelor de mesaj și lucru în grup,
- conexiuni la sistemul CRM,
- completarea cu sisteme de e-learning,
- rețea de baze de date și sisteme de data mining,
- integrarea sistemelor inteligente de afaceri în sistem.

Caracteristica celei de-a doua generații este că cunoștințele bazate pe cunoaștere (explicite) și experiențele (tacite) trebuie recunoscute și gestionate în mod conștient. Tema principală a acestei zone este partajarea cunoștințelor și integrarea schimbului de cunoștințe în viața organizației. Un element important în competența angajaților este că aceștia știu să facă distincția între situația: când să transfere cunoștințe și când să concureze. În acest proces, e-learning-ul poate fi un instrument bun la fel ca „formarea organizațională” pentru o companie mijlocie, unde se predau reciproc.

A treia generație se concentrează pe rețele, rețeaua ajută la integrarea cunoștințelor externe în organizație, susține afirmarea intereselor, crește posibilitățile de competitivitate, susține activitatea comună pe piață, poate oferi proiecte comune de cercetare-dezvoltare și uniformizează dezavantajele rezultate din dimensiunea companiei.

A patra generație de management al cunoștințelor este managementul cunoștințelor ca capital independent. În primul rând, dă sarcina experților, răstoarnă fundamental abordarea tradițională a contabilității și face nesigură gestionarea incertitudinilor de măsurare a factorului capitalului intelectual. Cercetarea în managementul cunoștințelor oferă multe oportunități, deoarece cunoștințele sunt o resursă nelimitată și prin dezvoltarea, canalizarea și partajarea acesteia, putem ajunge la nivelul țărilor mai dezvoltate. (Noszkay Erzsébet, 2009)



Generații de management al cunoștințelor (Sursa: KMExpert – Site-ul web al expertului în managementul cunoștințelor)



# Modele de planuri de afaceri

---

*Afaceri familiale  
Microîntreprinderile și întreprinderile  
mici și mijlocii  
Planuri de afaceri  
Schimbarea generației*

## Afaceri familiale

**Astăzi, o parte semnificativă a afacerilor din Ungaria sunt afaceri de familie. Numim o companie o afacere de familie dacă deține cel puțin 51% din companie, sau dacă majoritatea funcțiilor de conducere sunt ocupate de membri ai familiei. Este o afacere de familie chiar dacă cota este mai mic, dar influența familiei este în continuare dominantă. Potrivit Asociației Naționale a Afacerilor de Familie (CSVOE), o afacere poate fi considerată o afacere de familie dacă cel puțin doi membri a companiei sunt ai familiei (în cazul societăților cu răspundere limitată), acesta deține mai mult de jumătate din cota de proprietate, în timp ce în cazul unei societăți pe acțiuni, deține mai mult de 25 la sută din cota afacerii. (Zubor Zalán, 2018)**

Afacerea de familie este o formă economică populară în întreaga lume. Există multe definiții, dar nu există o definiție uniform acceptată, totuși, există puncte comune în definiții, care trebuie luate în considerare și examinate pentru a putea spune că o organizație este o afacere de familie. (Tobak Júlia, 2018) Pe scurt, o afacere de familie este o companie care este condus de o familie sau de un sistem de relații familiale și care se pretind ca o afacere de familie.

Astăzi, proporția micro-întreprinderilor și a întreprinderilor mici în Ungaria este excepțional de mare. O parte semnificativă a acestor întreprinderi mici sunt întreprinderi individuale sau afaceri cu o singură persoană, dar întreprinderile de familie pot fi găsite la fel într-o măsură semnificativă.

Importanța lor constă nu numai în faptul că deseori sunt capabili să satisfacă nevoile alimentare și echipamente ale unei regiuni folosind ingrediente locale, ci și în faptul că își scot foarte rar profiturile din țară. În cele mai multe cazuri, bogăția și capitalul pe care le produc sunt folosite în țară de membrii familiei sau reinvestite în afacere. Întreprinderile de familie reprezintă aproape două treimi din companiile din întreaga lume. 70-90% din PIB-ul anual global este produs de întreprinderile de familie, iar în majoritatea țărilor 50-80% dintre lucrători sunt angajați de întreprinderile de familie. Marea majoritate a bogăției din SUA este deținută de întreprinderile de familie. Lista Fortune Global 500 clasează cele mai mari companii din lume. În 2018, compania TOP 500 s-a lăudat cu vânzări de 32,7 trilioane de dolari și un profit de 2,15 trilioane de dolari. O treime din aceste 500 de companii se află sub controlul familiei sau al fondatorului. În 2013, afacerile de familie din Europa au avut o cifră de afaceri de un trilion de euro, adică aproape 60% din cifra de afaceri generată de toate întreprinderile de afaceri. (Kása-Radácsi-Csákné, 2019)

În Ungaria, aproximativ 58% dintre întreprinderile mici și mijlocii sunt deținute de familie, generează mai mult de jumătate din PIB-ul a 30.000 de companii, iar afacerile de familie asigură mai mult de jumătate din angajații. (Csuhaj, 2019)

Întreprinderile de familie au multe puncte forte remarcabile în comparație cu concurenții lor. În primul rând, o astfel de forță este angajamentul și pasiunea. Tradus în limbajul economiei, aceasta înseamnă eficiență și eficacitate mai ridicate. Oamenii care lucrează în afaceri de familie sunt mult mai flexibili, deoarece lucrează pentru ei înșiși. Acest lucru înseamnă, de asemenea, că ei petrec mai mult timp la serviciu și aceasta poate fi adesea în detrimentul vieții de familie. Aceste întreprinderi iau decizii rapide și reacționează la procesele economice. Ei pot decide rapid asupra problemelor strategice. Deoarece ierarhia organizațională este scurtă, lanțul decizional este de asemenea scurt. Dacă cineva negociază cu managerul unei afaceri de familie, deciziile se iau foarte repede pe loc.

Adesea, întreprinderile de familie nu își măresc numărul de angajați, iar angajații externi sunt rar numiți în funcții de conducere. Lipsa capacității de a delega, lipsa de încredere este adesea văzută ca un negativ față de angajații externi. Acest lucru se bazează pe faptul că bunurile familiei sunt adesea reticente în a fi încredințate altora, iar deciziile strategice nu sunt lăsate în mâinile altora.

Acele afaceri de familie care sunt capabile să depășească provocarea de mai sus vor putea crea lanțuri valorice uriașe și vor depăși controlul direct. Ca urmare a acestor procese pot fi create mari companii de producție sau procesare agricolă, lanțuri hoteliere care operează în turism și companii care furnizează piețe internaționale. Pentru a depăși natura de producție a afacerilor de familie, este necesară o schimbare de atitudine, capacitatea de a delega și transferul treptat al sarcinilor funcționale. În plus, nu putem evita necesitatea unei schimbări generaționale, întrucât de multe ori dorința fondatorului de a deține lucrurile în propriile mâini nu permite reînnoirea și dezvoltarea acestor afaceri.

## Microîntreprinderile și întreprinderile mici și mijlocii

**Odată cu creșterea comenzilor de la întreprinderile individuale și companiile cu câțiva angajați, va fi nevoie de tot mai mulți colegi. Mai devreme sau mai târziu, camera mică pe care o familie a pus-o deseori la dispoziție nu va mai fi suficientă, va fi nevoie de un birou mai mic, de depozitare, de încăpere de pregătire și încetul cu încetul va începe să se formeze o organizație. Organizația este caracterizată de un scop comun și de împărțirea muncii și a responsabilității între membri. Rolurile se formează între colegi, se creează o ierarhie. Scopul managerului în organizație este de a coordona activitățile și resursele pe lângă menținerea profitabilității și a operațiunii.**

În multe cazuri, întreprinderile individuale sunt evadări din poziții de angajat sau întreprinderi forțate. În multe cazuri, unui coafor, manichiuristă, contabilă, electrician sau tâmplar îi place să lucreze mai confortabil pe propriul program, cu condițiile pe care le acceptă. Aceste afaceri lucrează adesea exclusiv pentru o singură companie mai mare din cauza condițiilor fiscale, dar există mulți întreprinzători individuali și mici care nu își asumă munci majore, deservind doar activități de dimensiunea gospodăriei sau clienții individuali în propriile apartamente. Este relativ ușor în sectorul serviciilor - contabil, manichiuristă, coafor, activitate intelectuală - fără depozit sau magazin sau spațiu de birou, deoarece aceste activități se poate desfășura în propria casă. La acel moment, se poate începe afacerea cu acces cu internet și câteva instrumente de birou, completate cu articolele necesare pentru muncă, aceasta reprezentând o investiție de câteva sute de mii de forinți. Cei mai curajoși, care se dezvoltă, angajează deja câte un angajat și se angajează în lucrări de achiziții publice mai mari, dezvoltându-și parcul de mașini și unelte. Atât datorită veniturilor din vânzări, cât și a condițiilor de aplicare pentru proiecte, mai devreme sau mai târziu acestea cresc ca întreprinderi mici și mijlocii. În primul rând, generează câteva zeci de milioane de HUF în vânzări cu 1-2 angajați, iar apoi câteva sute de milioane de-a lungul anilor, pe măsură ce referințele lor devin mai puternice și mai fiabile. Pentru acest proces, managerul trebuie să se îmbunătățească constant pentru a menține organizația unită și a menține munca de calitate, indiferent de faptul că fiecare proces de lucru este realizat de un alt coleg. Separarea proceselor de lucru, coordonarea, disciplina financiară și contabilă, managementul stocurilor și relațiile externe reprezintă sarcini noi pentru manager.

Prima sarcină este de a angaja angajați de la antreprenorul individual, de a comunica cu aceștia, de a delega sarcini, de a construi calitatea managementului și de a construi încredere. Dacă managerul reușește să gestioneze unul sau doi angajați, diviziunea muncii este deja stabilită. În general, pe lângă întocmirea de cotații, acceptarea lucrărilor și contactul cu contabilii, participă și el însuși la lucrări, dă exemplu prin prezența personală, asigură calitatea și păstrează legătura cu clienții. Al doilea pas este atunci când este capabil să organizeze un proces de muncă în așa fel încât el însuși să nu mai fie implicat fizic în activitate sau foarte rar.

Într-un astfel de caz, în comunitate trebuie pregătit un lider care să conducă echipa, să coordoneze procesele și care să poată fi tras la răspundere pentru activitate. În acest caz, compania ajunge deja la pragul de 100 de milioane HUF, are 5-6 angajați, iar în funcționarea sa începe un proces stabil, echilibrat. Afacerile de succes au funcții și sarcini de bază care pot fi ușor separate. Astfel de sarcini pot fi marketing (online și offline), achiziții, logistică, producție, vânzări, implementare, finanțe, contabilitate și control. Chiar dacă un angajat nu se prezintă pentru sarcini, se poate vedea deja cine este responsabil și pentru ce domeniu.

Odată cu dezvoltarea companiei, în funcție de profil și activitate, apar tot mai multe sarcini noi, care trebuie îndeplinite chiar și prin externalizare. În acel moment, managerul nu mai este capabil să se ocupe de fiecare sarcină mică, este nevoie de manageri funcționali, care să conducă fiecare sarcină sau grup al serviciului de producție, sau să aibă un rol în sarcinile de operare.

**Marketing:** relațiile personale și colaborările companiei sunt de obicei gestionate de manager, dar alte activități de marketing (crearea de conținut, actualizări de site-uri web, apariții în rețelele sociale etc.) sunt de obicei gestionate de un coleg cu abilitățile adecvate sau externalizate către un furnizor de servicii extern. În legătură cu activitatea de marketing este neapărat necesară o persoană de contact, întrucât aspectul firmei, conținutul comunicat, și anunțurile de angajare trebuie coordonate cu o persoană internă, pentru a da o imagine uniformă a companiei și pentru a transmite valorile către partenerii externi, care caracterizează compania.



**Ofertă de prețuri, crearea prețurilor:** antreprenorul principal se ocupă, practic, de angajarea lucrătorilor și de stabilirea prețurilor lucrărilor cu ajutorul colegului responsabil cu achiziții. Este util dacă se poate pregăti o ofertă de preț pe baza prețurilor produselor și serviciilor achiziționate dintr-un sistem unificat de management al companiei. Astfel, este suficient dacă angajatul, care va fi instruit ulterior de către manager, cunoaște procesele, standardele și programul de lucru. Este util prezența unui coleg – chiar și managerul – care monitorizează procesele și însoțește pe tot parcursul de la ofertă de preț, prin construcție, facturare și implementare până la sondajul de satisfacție. Un sistem CRM susține comunicarea cu clienții și prin intermediul pâlniei de vânzări se poate vedea câte comenzi au fost generate de la ajungerea la clienți. Acest proces sprijină, de asemenea, generarea de noi comenzi în viitor.

**Cercetare, dezvoltare, inovare:** procesele de R+D+I apar de obicei în companiile mai mari. Nu trebuie uitat însă că o companie mai mică poate obține un avantaj competitiv semnificativ dacă își protejează în mod corespunzător realizările intelectuale și îmbunătățirile, care apar în construcții și le comunică ulterior pe piață. Potențialul de inovare este cheia dezvoltării. Activitatea de cercetare și dezvoltare poate fi folosită și în oportunități de proiecte și colaborări cu parteneri. În multe cazuri, cooperarea cu instituțiile de învățământ superior este utilă pentru afaceri, deoarece pe lângă activitățile de cercetare și dezvoltare, acestea le pot ajuta cu recrutarea de angajați.

**Facturare, finanțare, control:** procesele financiare sunt inițial în mâinile managerului și ocupă doar o mică parte din timpul său de lucru. Întocmirea ofertelor de preț și facturarea se poate face ușor cu ajutorul calculatorului. Ulterior, trebuie pregătite tot mai multe oferte de prețuri, iar în cazul sarcinilor din ce în ce mai complexe, primirea facturilor, facturarea, evidența stocurilor, evidența bunurilor, cedările și gestionarea depozitului necesită coordonare și ocupă timpul de lucru al una sau două persoane. Este important menținerea echilibrului între sarcini și poziții de muncă. O creștere a sarcinilor și a complexității acestora poate însemna transformarea pozițiilor de muncă și angajarea de oameni. Un fundal financiar stabil, activitățile de control adecvate și evidențele stocurilor stau la baza muncii profesionale de calitate, așa că trebuie acordată o atenție deosebită.

**Proiecte:** în Ungaria de azi, atât proiectele interne, cât și cele internaționale pot însemna comenzi și resurse de dezvoltare semnificative pentru companii. Monitorizarea continuă a proiectelor, scrierea aplicației și crearea documentației în timpul implementării cu succes sunt sarcini care consumă timp. În timp ce monitorizarea și scrierea aplicației este adesea o activitate externalizată, dar în ceea ce privește administrarea, este util să existe un responsabil în companie care să mențină contactul cu autoritatea de management și cu compania care redactează aplicația. Cu siguranță este recomandat ca unul sau mai mulți colegi să învețe logica lumii aplicațiilor, astfel încât să poată gândi împreună cu cele două entități enumerate mai sus în partea profesională și financiară a acesteia.

**Recrutare și HR:** recrutarea și selecția forței de muncă au loc în prezent pe mai multe canale. În întreprinderile mici și mijlocii, cercul de cunoștințe al managerilor și colegilor joacă un rol important, în timp ce în companiile mai mari pot încredința o companie externă de headhunting pentru această sarcină. În cazul afacerilor cu 10-20 de angajați, postul este publicat pe site-ul companiei și pe paginile de social media. Soluția cea mai practică este dacă un coleg este promovată într-o poziție superioară din cadrul companiei prin formare și dezvoltare, iar pentru postul de stagiar sau asistent este angajată forță de muncă externă. Acest lucru ajută la calea carierei, dă respect și întărește coeziunea. Cu toate acestea, chiar și într-o companie mică, este util dacă sarcinile care apar în companie și competențele necesare pentru acestea sunt colectate, iar locurile de muncă sunt proiectate în consecință. În viitor, acest lucru poate ajuta exact procesul de dezvoltare organizațională și separarea funcțiilor.

**Sarcini juridice:** este util prezența unui avocat în spatele firmei, atât pentru înființarea unei societăți, cât și pentru încheierea de contracte și achiziții publice. Face munca mai ușoară și mai puțin vulnerabilă. Este rar când o companie are un specialist care are cunoștințe despre sarcinile juridice, așa că este recomandabil de avut un subcontractant extern pentru sarcina, care ajută cu întrebările referitoare la furnizori, subcontractanți și clienți, dar poate, de asemenea, să susțină aparițiile în media și să ajute cu soluții legale legate de GDPR.

---

## Planuri de afaceri

---

**Un plan de afaceri este de fapt planificarea afacerii. Acesta arată ce instrumente și activități sunt necesare pentru ca afacerea să-și atingă obiectivele. Un plan de afaceri bun descompune procesul în pași, definește dificultățile care pot fi planificate și oferă răspunsuri pentru a le rezolva aceste probleme. În plus, oferă asistență pentru împrumuturi și negocieri cu investitorii. Dacă planul de afaceri este creată cu multă atenție, acesta va ajuta la funcționare și poate descoperi dificultăți neprevăzute, pentru care se poate pregăti.**

**Nu este nicio rușine cererea ajutorului unui mentor financiar atunci când nu managerul nu este clar cu privire la detalii. În cele ce urmează, vom prezenta mai întâi părțile sale, apoi vom oferi câteva mostre și schițe de plan de afaceri, astfel încât companiile să poate utiliza la dezvoltarea afacerilor în viitor.**

### Coperta, introducere

Coperta planului de afaceri conține numele și adresa afacerii, numărul de telefon al managerului/persoanei de contact, numărul fiscal al afacerii și numărul de înregistrare a companiei. Aici trebuie înregistrat banca care administrează contul, numărul contului bancar, data, denumirea planului de afaceri și scopul întocmirii acestuia.

### Rezumat managerial

Aici vă prezentăm conținutul întregului plan de afaceri într-o manieră scurtă, la obiect. Aceasta este de maximum 1-2 pagini. Scopul său este de a crește gradul de conștientizare. De obicei facem acest scurt rezumat după ce am terminat cu celelalte capitole ale planului de afaceri, pentru că atunci detaliile intră la locul lor și putem rezuma mai bine ceea ce avem de spus. Este recomandat să formulăm mai întâi scopul planului de afaceri și prezentarea activităților de afaceri. În a doua parte, să prezentăm câteva dintre funcțiile companiei cu o descriere a gamei de produse și/sau servicii, analize de piață, date de marketing și vânzări. În cele din urmă, să introducem fiecare parte de date din planul financiar, care susține scopul afacerii. Poate fi util și persuasiv dacă la final sunt prezentate gândurile personale ale managerului companiei despre direcția pe care și-ar dori să ia afacerea în 5-10 ani.

### Scurtă prezentare a companiei

Această secțiune arată când a fost înființată, cât capital are, cine sunt proprietarii și care sunt obiectivele sale principale. În obiective, trebuie indicat obiectivele atinse și obiectivele de atins în orizontul de 5-10 ani. Trebuie oferit răspunsuri la următoarele întrebări:

*Care este istoria afacerii?*

*Cine a fondat-o și cu ce motivație?*

*Care este misiunea companiei? Care este afirmația scurtă care poate fi folosită pentru a vă defini obiectivul?*

*Care este scopul operațional al afacerii?*

*Ce produs și/sau serviciu doriți să vindeți?*

*Care este problema la care produsul sau serviciul oferă o soluție?*

*Cum diferă produsul pe piață? Ce este unic la ea?*

*Cine va fi publicul țintă? Cui doriți să-l vindeți?*

*Cum ajungeți la grupul țintă?*

*Unde se află afacerea și pe ce suprafață funcționează?*

*Care sunt detaliile activității, în ce părți poate fi împărțită și cât personal este asigurat pentru acestea?*

*Care este situația financiară a companiei?*

*Cine deține echipamentele companiei, în ce stare tehnică sunt acestea și cât de vechi sunt?*

*Ce cifre de venituri și cheltuieli arată? Ce resurse, cheltuieli, costuri și vânzări se caracterizează prin aceasta?*

*Ce capital de cunoștințe are compania? Cine cunoaște cele mai importante procese? Care este nivelul de calificare al angajaților?*



Sursa: Incze in Balaton et al. (2007)

### Model de afaceri

Prezentăm această zonă cu atenție, deoarece, după rezumat, probabil aceasta este locul în care majoritatea investitorilor și scriitorilor de granturi încep să citească planul nostru de afaceri!

Prima parte este modelul de venituri. O putem prezenta aici dacă, de exemplu, ne gândim la o achiziție unică pentru că vindem un produs de înaltă calitate sau un serviciu unic (vânzarea de cărți, unelte, haine) sau dorim să generăm multiple și continue venituri (serviciu plătit lunar, vânzări de alimente etc.). Indiferent de asta, scopul companiei poate fi strângerea de fonduri, vânzarea diferitelor pachete de produse, atunci când se vinde pachete cu prețuri din ce în ce mai mari către diferite grupuri țintă. A doua parte este prezentarea tipului de produs. Aici, este foarte important de evidențiat exact calitatea și unicitatea produsului sau serviciului, și răspunsul la întrebarea: de ce va cumpăra oamenii produsul/serviciul companiei? Este recomandabil sublinierea ca clientul la achiziționarea produsului ce fel de serviciu va primi, care este caracteristica produsului, de care are nevoie clientul.

A treia parte descrie procesul de atragerea clienților. Cum găesc ei produsul? Prin ce procese de marketing canalizează compania clientul? Acestea pot fi foarte diverse, începând cu fluturași, reclame plătite pe rețelele de socializare și elemente de PR, prin SEO (Search Engine Optimization) până la întrebări personale, orice metodă prin care se poate prezenta produsul/serviciul oferit pentru potențialii consumatori.

A patra parte este modelul de vânzări. Scopul acestei secțiuni este de a livra produsul/serviciul de la introducerea până la cumpărare. Aceasta poate include probă, perioadă de probă gratuită, reduceri, promoții, utilizarea produselor și serviciilor de moment (trimiterea de materiale pdf gratuite despre produsul intelectual). Mulți oameni folosesc termenul „freemium”, în care modelul de afaceri baza produselor și serviciilor este gratuit, dar pentru o calitate superioară de servicii, instrumente trebuie plătite, fiindcă furnizorul/vânzătorul de servicii percepe taxe. Astfel de funcții pot fi costul suplimentar al serviciilor de confort, limitarea accesibilității, performanța limitată. Ideea este să arătăm de ce consumatorul va „dori” să plătească pentru noi.

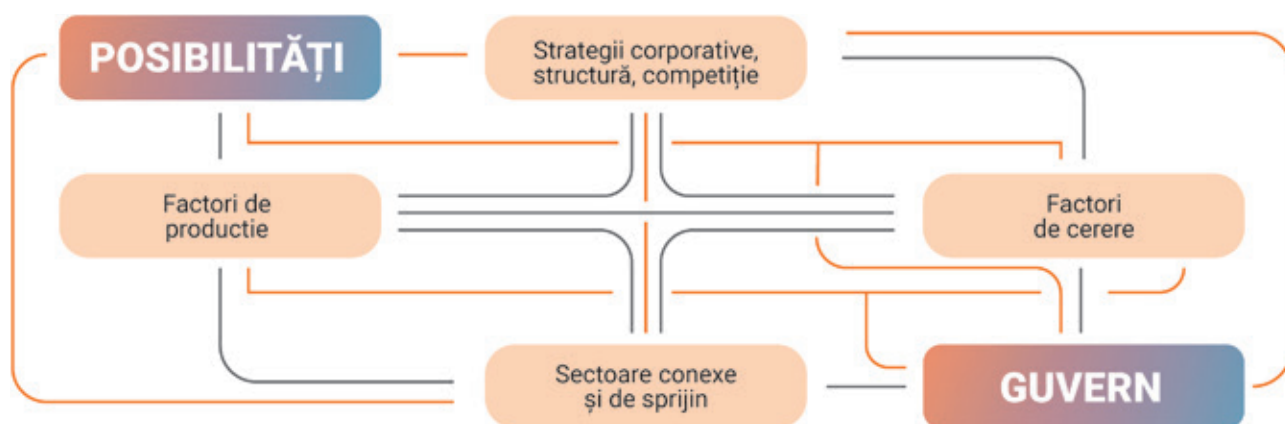
A cincea parte este modelul de livrare, adică cum și cu ce mijloace va fi livrat produsul sau serviciul partenerului. Vă prezentăm aici rețeaua de distribuție, lanțul logistic cu care consumatorul primește serviciul sau produsul. Poate fi e-mail, poștă sau serviciu de curierat, se poate livra personal clientului, se poate descărca folosind un sistem electronic, sau clientul îl poate ridica etc.

### Analiza pieței și a industriei

Scopul principal al analizei este de a ajuta la definirea zonei de piață în care compania poate avea succes. În plus, piața produselor de înlocuire trebuie, de asemenea, explorată pentru a examina penetrarea pe piață a noilor produse, tendințe și tehnologii. Un bun exemplu în acest sens este creșterea prețului plăcilor OSB. Imediat ce prețurile au crescut de mai multe ori, dulgherii, și utilizatorii au început imediat să cumpere produse de înlocuire. Cifra de afaceri a plăcilor OSB nu a revenit la volumul mare inițial nici după reducerea prețului acestora.

Vă prezentăm esența unor metode de analiză. Modelul PESTEL este o metodă folosită pentru analiza mediului extern. În ea sunt analizați următorii factori: factori politici, economici, sociali, tehnologici, de mediu și juridici. Majoritatea actorilor probabil au un impact modest asupra factorilor politici, deoarece analizează stabilitatea guvernului, libertatea de exprimare, gradul de corupție, birocrația, protecția datelor, situația sănătății a țării și politica economică. Factorii economici includ dezvoltarea economică, posibilitatea creșterii acesteia, factorii de credit, cursul de schimb, factorii forței de muncă, politica monetară și fiscală, obiceiurile de consum ale consumatorilor și amploarea economiei gri. În domeniul social, sunt examinate de obicei elementele demografice, cultura, stilul de viață, factorii religioși, datele PIB și PND, migrația și factorii de sănătate. Indicatori tehnologici: evoluția export-import, factorii energetici, situația industriei prelucrătoare, infrastructură, elemente de cercetare-dezvoltare-inovare, situația tehnologiei. În factorii de mediu sunt examinate vulnerabilitatea acestuia la climă și vreme, factorii de poluare, managementul deșeurilor, elementele legale și atitudinale. În cele din urmă, în factorii juridici, pe lângă protecția proprietății intelectuale, comerțul online, comerțul electronic și problemele legate de protecția datelor, apar și probleme legate de dreptul corporativ, dreptul concurenței, dreptul proprietății, dreptul muncii și protecția datelor. (Papp Gábor, 2020)





Sursa: Tornai Anita, 2021

### În modelul Diamond

În modelul Diamond, Michael Porter a dezvoltat patru grupuri componente ale competitivității regionale:

1. Oferta de factori: baza de cunoștințe, infrastructura fizică, zona resurselor financiare, naturale și umane
2. Industrii de sprijin și industrii conexe: analiza clusterelor, industriile de susținere a produselor și serviciilor
3. Examinarea strategiei și structurii corporative, rivalitatea: strategie, sisteme țintă, apariția de noi companii
4. Strategie și structură corporativă, rivalitate: strategie, sisteme de obiective, examinarea aspectelor companiilor noi.

În model, concurența și inovația apar în toți factorii. Analiza acestui model este deja potrivită pentru măsurarea competitivității la nivel de companie. Factorii pot fi măsurați cu ușurință în chestionar, ei sunt acceptați de actori ca un dat și nu un factor care trebuie schimbat. (Márkus Gábor, 2009)

### Modelul celor cinci forțe

Modelul celor cinci forțe al lui Porter este aplicat și pentru analiza industriei. Aici examinăm cinci factori și analizăm afacerea în lumina acestui fapt.

1. Amenințarea noilor intrați. Dacă o piață bună se află la orizont, trebuie să ne așteptăm și la intrarea concurenților, care vor schimba cota de piață a companiei. În acest moment printre barierele de intrare, este recomandabil de a examina domeniile economiilor de scară, loialitatea mărcii, costurile de tranziție, cerințele de capital, avantajele costurilor și politica guvernamentală.
2. Amenințarea produselor și serviciilor de substituție. Aici examinăm alternative la produsul nostru sau serviciul lor. Trebuie ținut în cont prețul produsului de înlocuire, atitudinea clientului și costurile de schimbare.
3. Poziția de negociere a cumpărătorilor. Examinăm instrumentele de reducere a prețurilor ale clienților, care pot fi influențate de cantitatea achiziționată, de constituțarea de produse de substituție și de calitatea produsului în sine.
4. Puterea de negociere a furnizorilor. Pentru producerea produsului sau serviciului, putem fi la cheremul furnizorilor. În calitate de furnizor, aceștia pot încetini performanța, pot bloca producția sau se pot face operațiunea imposibilă. Este recomandabil să se examineze diferențierea inputurilor, inputurilor substitutive și nivelul de concentrare a furnizorului.

5. Concurenți. Activitatea și intensitatea concurentului este un factor decisiv în piață, determinând astfel următoarele elemente:

- a. Rata costurilor de publicitate
- b. Concurență între companiile online și offline
- c. Factorul de inovare
- d. Strategia competitivă mai puternică
- e. Flexibilitatea în teme de cantitate și varietate. (Dicționar de marketing, 2022)

Desigur, ca toate modelele, cele trei modele de mai sus pot fi suplimentate cu multe elemente, dar în general ajută la cartografierea proceselor care au loc în industrie. În numeroase metode de analiză apar și analiza PEST și SWOT. În analiza PEST, examinăm factorii politici, economici, sociali și tehnologici, care examinează factorii din afara companiei. Concentrându-se pe procesele interne, SWOT examinează punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările.

### Plan de marketing

Planul de marketing presupune prezentarea a trei procese. Pe de o parte, se începe întotdeauna cu o analiză strategică, în care se pornește de la analiza mediului extern, întrucât se examinează condițiile în care trebuie lucrat. Aceasta este urmată de o analiză internă, când este verificat modul în care propriile resurse cum pot implementa acest lucru. În a treia fază este necesară o analiză a clienților, la care trebuie dat un răspuns.

Pe baza celor de mai sus, se creează o strategie, al cărui rezultat este planul strategic de marketing. Elemente ale acestui plan: definirea pieței țintă, poziționarea produsului/serviciului, politica de produs și preț, politica de vânzări, politica de influență a pieței, schița și prezentarea sistemelor de relații.

Pentru dezvoltarea planului de marketing pot fi utilizate diferite modele: modelul ciclului de viață al familiei, modelul 4 „P” al lui McCarthy, modelul pe trei niveluri al lui Kotler, modelul de studiu al ciclului de viață al produsului, analiza portofoliului de produse etc.

## Plan operațional

În acest plan, vă prezentăm resursele cu care poate atinge obiectivele de vânzări dorite în viitor. Elaborarea și structura sa sunt cheie, deoarece ajută la dezvoltarea proceselor organizaționale ideale pentru liderii și managementul companiei. Acest plan în funcție de activitate se mai numește și plan de producție, de servicii, de comerț sau de circulație a mărfurilor.

În cazul firmelor de producție, este necesar să se prezinte unde și în ce zonă are loc producția, să se descrie procesul de producție, starea și capacitatea mașinilor și echipamentelor, ordinea de lucru de producție, gradul de dezvoltare și inovare, subcontractanții externi implicați, sistemele de asigurare a calității aplicate, cerințele de serviciu ale produselor, planul de costuri directe și indirecte necesare producției, calculul costului produselor și serviciilor.

În cazul firmelor de servicii, descriem procesul detaliat al serviciilor, nevoia de bunuri materiale și necorporale, prezentarea utilizatorilor, nevoia de forță de muncă, surse de achiziție, oportunități de reînnoire și dezvoltare, planul costurilor de producție, calculul costurilor și sisteme de asigurarea calității.

În ceea ce privește societățile comerciale, vă prezentăm metoda și sursa de achiziție, problemele de gestionare a stocurilor (mărimea stocului, unde se depozitează, costuri de stocare), elemente de asigurare a calității, ambalarea mărfurilor, caracteristicile vânzărilor și cerințele de resurse, active materiale, planul costurilor, calculul costurilor. (Kacsó Magdolna, 2017)

## Plan financiar

Acest capitol rezumă consecințele economice ale obiectivelor și sarcinilor. Scopul său este de a demonstra cum să susțină rezultatul dorit în relația planificată activ-resurse. Prezentând planul de lichiditate și planurile de flux de numerar, putem justifica finanțabilitatea cheltuielilor și operabilitatea afacerii pentru perioada examinată. Planul financiar este o analiză detaliată – chiar și întocmită cu ajutorul unui contabil – prin care întregul proces de operare poate fi urmărit din partea financiară.

Planul financiar poate include următoarele elemente: plan de profit, așteptări minime de profitabilitate, estimare de profit, plan de profit, venituri și cheltuieli planificate ale activităților de exploatare, planificarea costului materialelor și a costului serviciilor, valoarea de cumpărare a mărfurilor vândute, planificarea cheltuielilor de personal și a altor cheltuieli, operațiunile financiare, planificarea profitului și a obligațiilor fiscale, planificarea profitului după impozitare și a bilanțului, planificarea veniturilor și cheltuielilor, planul de lichiditate, situația fluxului de numerar și planificarea acesteia, analiza activelor, financiare și a profitabilității.

## Structura organizatorică și cultura

Structura urmează întotdeauna funcționarea. Prezentarea sa este necesară deoarece arată împărțirea muncii, precum și relația dintre domeniile individuale. Separarea sau cooperarea funcțiilor individuale determină procesul de producere și vânzare a produsului sau serviciului.

Cultura organizațională este un sistem independent de norme, care prezintă reguli și atitudini interne. Datorită naturii sale, se dezvoltă pe o perioadă mai lungă de timp, așa că în cazul start-up-urilor se poate vorbi doar despre o străduire pentru ar trebui să fie o cultură organizațională. Poate fi determinată de stilul și caracterul liderului, de calitatea și sofisticarea reglementatorilor interni și de cultura muncii. În general, relația dintre lucrătorii de acolo, modul în care aceștia cooperează și așteptările se formează în comun. La sfârșitul planului de afaceri, pot apărea, desigur, tabele și analizele care susține planul de afaceri.

## Tipuri de planuri de afaceri

Desigur, crearea planurilor de afaceri depinde întotdeauna de scopul dat, nu există o formă obligatorie de sferă sau conținut. Poate fi determinată de dimensiunea afacerii, activitățile acesteia, dimensiunea pieței și concurența. Subzonele dezvoltate corespunzător ar trebui să apară întotdeauna în el, adaptate scopului. Câteva categorii de bază:

## Scurt studiu de fezabilitate

Putem trezi interesul investitorilor cu materialul nostru de 8-10 pagini. Aici, ne concentrăm mai ales pe ce resurse și ce profit putem obține. Sunt afișate exact descrierea produselor și serviciilor, procesul de creare, definirea pieței și a costului, precum și dimensiunea, programul și returnarea fondurilor necesare.

## Plan operațional de lucru

În acest material mai lung nu mai joacă un rol introducerea companiei, ci mai degrabă definirea și descrierea sarcinilor. Aici, prezentarea zonelor de lucru, a persoanelor responsabile a sarcinilor, a termenelor limită și a instrumentelor joacă un rol major.

## Planul de afaceri complet

Planul pregătit pentru utilizatorii externi prezintă afacerea și ideile. Aspectul materialului este impresionant, cu baza profesională, material colorat, inclusiv tabeluri și figuri. (Deák I. – Imreh Sz. – Kosztópulosz A. – Kürtösi Zs. – Lukovics M. – Prónai Sz., 2013.)

## O structură generală, sugerată a planului de afaceri:

*Coperta sau pagina de copertă*

*Conținut*

*Rezumat*

*Analiza situației: prezentarea companiei, produselor și/sau serviciilor*

*Analiza mediului economic*

*Prezentarea modelului de afaceri*

*Funcționarea afacerii, plan/uri funcționale*

*Fezabilitatea ideilor/planurilor de afaceri, program*

*Anexe*

---

## Schimbarea generației

---

**Cooperarea între generații este esențial. Fiecare generație are valorile de-a lungul cărora poate întări comunitatea de astăzi și poate susține coeziunea socio-economică în care toată lumea poate obține succesul. În lumea de astăzi, există adesea o lipsă de cooperare și comunitățile fiecărei generații par insulare, în ciuda faptului că se încordează una împotriva celeilalte. Din cauza caracteristicilor diferite, apare judecata, se accentuează caracteristicile negative și apare distanța față de comunități. Puncte tari și puncte slabe apar și în construcția din trecut și în comportamentul și atitudinea față de muncă a tinerilor de astăzi. Ceea ce apărea pe vremuri în muncă asiduă, perseverență și angajament, este acum o valoare în mecanizare, dorința de a îmbunătăți mereu condițiile de muncă.**

În trecut, munca mai puțin eficientă se desfășura într-un mediu de lucru nesănătos cu multă muncă fizică, în timp ce astăzi cultura tehnologică este mai dezvoltată, lumea interioară a fiecărei companii este mai curată, iar organizarea și digitizarea proceselor, eficientă, sistemele de marketing și logistică joacă rolul principal. Sistemul de valori a fost diferit în fiecare epocă. Recunoașterea acestui lucru, folosirea corectă a valorii care apare la indivizi și încorporarea acesteia în lanțul valoric este crucială în lumea antreprenorială. În această secțiune, pe lângă prezentarea valorii generațiilor, este descris și procesul de transfer de succes între fiecare generație.

### Generația tăcută (1928-1945)

Respectă în principal regulile, binele comunității, recompenzele întârziate și respectul pentru autoritate. Ei nu cunosc tehnologie, limbi străine, iar contactul personal este mai important pentru ei decât telefonul și e-mailul. Merită învățat respectul, smerenia și importanța relațiilor personale de la membrii Generației Tăcute. Evident, ei nu sunt copiii lumii digitale, dar în companii pot transmite tinerei generații principii necesare și utile lucrătorilor socializați în lumea online.

### Baby Boomers (1946-1965)

S-au născut în creșterea economică de după al Doilea Război Mondial. Sunt loiali și dependenți de muncă, cultura lor de muncă este definită de performanță. Principalele sale valori la locul de muncă sunt egalitatea, optimismul, loialitatea și spiritul de echipă. De obicei refuză tehnologiile, dar recunosc importanța dezvoltării - încet se obișnuiesc cu realizările digitalizării. Sunt obișnuiți cu ierarhia rigidă și munca grea în condiții constante. După schimbarea de regim, ei au încercat să se stabilească și în afara locurilor de muncă ale statului, deoarece sfârșitul îngrijirii de stat a dus la o presiune continuă pentru performanță.

Putem învăța și transmite loialitate, dedicare față de muncă, loialitate și spirit de echipă de la Baby Boomers. Pentru ei trebuie dat sarcini în care să poată lucra împreună cu tinerii care procesează rapid informațiile. Eforturile lor de rezolvare a problemelor trebuie realizate împreună cu răspunsurile oferite de tehnologiile digitale. Coeziunea, cooperarea și interdependența pot apare în aceste echipe.

### Generația X (1966-1979)

Este un grup de imigranți digitali. Situația lor a fost caracterizată de lipsa schimbărilor bruște și a tradițiilor, individualismul le-a definit viața. Schimbarea și independența sunt firești pentru ei, au învățat din exemplul părinților, pentru ei nu este necunoscut incertitudinea. Ambii părinți lucrau, dar și numărul divorțurilor a crescut în această perioadă. Nu sunt neobișnuiți cu nesiguranța. Angajamentul le este mai puțin necunoscut, sunt obișnuiți cu importanța informațiilor actualizate și a comunicării convingătoare și sunt, de asemenea, dispuși să construiască relații de interes. Este încurajator pentru ei dacă li se dau sarcini cu o provocare potrivită și este important să aibă feedback constant asupra performanțelor lor. În copilăria lor a apărut televiziunea și telefoanele mobile.

Generația X este orientată spre putere, ei sunt adesea războinici singuratici. Ei pot fi utilizați cu ușurință ca strategii și colegi care determină sarcini, care văd clar punctele forte și punctele slabe ale resurselor externe și interne. Le putem încredința „desenarea cadrului”, dar implementarea necesită jucători de echipă care au abilități digitale mai moderne, iar membrii generației Y sunt mai capabili de implementare în secolul XXI.

### Generația Y sau Generația Millennial (1980-1995)

Ei învață ușor, sunt flexibili, independenți, de încredere, înalt calificați și le plac lucrurile distractive. Lucrează bine în echipă, le place munca în echipă și sarcinile complexe. O orientare a sarcinilor în echipă poate crea o situație de conflict, deoarece șefii și managerii lor din generația X sunt de obicei susținători ai soluțiilor individuale și independente. Banii și cariera joacă un rol central, iar socializarea lor a fost foarte influențată de revoluția tehnologică, prima generație digitală. Calculatoarele și internetul au devenit parte din viața lor și chiar își învață părinții și bunicii cum să folosească cele mai noi tehnologii digitale. Prima generație, care învață nu de la generația anterioară, ci una de la cealaltă și de pe internet, de fapt a fost socializată invers. Datorită așteptărilor lor mari, ei reprezintă o provocare pentru angajatori, cer obiective și așteptări precis stabilite de la superiori. Pentru ei, un loc de muncă nu este o constrângere, se schimbă rapid, nu dezvoltă legături emoționale profunde. Această generație va ocupa 50% din întreaga piață a muncii în câțiva ani, deci este un factor determinant.



Membrii generației Y sunt flexibili, calificați, lucrează în echipă și le plac sarcinile complexe. Tehnologia face parte din viața lor, învață de pe internet și le plac așteptările semnificative. Dacă dorim o echipă bună, atunci trebuie să aibă compania un coleg cu o venă minimă de conducere de X, un angajat din generația Y într-un grup mai mare și, de asemenea, grup de vârstă Z cu mai puține colegi. În acest fel, va fi asigurat linia puternică, de stabilire a obiectivelor, jucătorul de echipă, tabăra mai puternică familiarizată cu noile tehnologii și generația high-tech.

### Generația Z (1995-2010)

(postmilenarist v. generația Facebook v. nativi digitali, dar mai sunt numite și Generația C, ca „conexiune” sau Generația D, ca „digitală”). Membrii săi au experimentat o dezvoltare tehnologică și globalizare extrem de rapidă. Ele prezintă o diferență semnificativă față de generațiile anterioare, deoarece la această vârstă numărul nașterilor a scăzut, proporția celor care cresc un copil este mare, iar mulți îi cresc singuri. Cel mai important lucru este echilibrul dintre viața profesională și viața privată. Ei au fost primii care au stăpânit tehnologiile de înaltă tehnologie, iar mediul lor este caracterizat de o incertitudine constantă. Au așteptări diferite cu privire la locul de muncă, dar dorința lor de carieră și ambiția profesională sunt semnificative. Această generație este o forță de muncă excelentă, deoarece abilitățile lor tehnice și de limbi străine sunt cele mai semnificative dintre toate generațiile. Angajatorii trebuie să își proiecteze cu atenție condițiile la locul de muncă pentru a-i menține angajații. Nu se poate influența sau motiva cu instrumente motivaționale tradiționale, ei rezistă instrumentelor puterii. Le place munca în echipă și autorealizarea. Sunt nerăbdători, un salariu mare este important pentru ei, și nu așteaptă zeci de ani ca obiectivele lor să fie realizate. Nu suportă constrângeri, le place să-și programeze propriile intervale de timp, sunt ideali pentru angajare flexibilă și lucru la distanță.

Generația Z este radical diferită în ceea ce privește motivația și așteptările la locul de muncă, deoarece munca în spațiu virtual și fluxul rapid de informații sunt complet acceptabile pentru ei. (Gábor Szabó-Szentgróti – Martin Gelencsér – Eszter Szabó-Szentgróti – Szilárd Berke, 2019). Ei sunt youtuberii, care nu consideră casetele, CD playerele sau radiourile drept instrumente. Ei cred că platforma online este viitorul, în viața lor s-au născut cele mai importante interfețe de social media. Ei iubesc spiritul de competiție, spiritualitatea, inovațiile tehnologice și acceptă diversitatea. (Meretei Barbara, 2017) Membrii Generației Z au fost crescuți într-un mediu online, să nu încercăm să-i forțăm să muncească 8 ore pe zi, pentru că libertatea, flexibilitatea timpului și locul de muncă sunt cerințe de bază pentru ei. Să le dăm o sarcină și un scop, să creăm cadrul necesar pentru lucru și să-i dăm metoda activității. S-ar putea să fim surprinși, dar ei rezolvă adesea lucrurile mai flexibil, creativ și mai rapid decât credem.

### Bebelușii din generația alfa sau digitali (născuți după 2010)

Sunt în contact zilnic cu lumea digitală. Au crescut în lumea televiziunii, a tabletelor și a smartphone-urilor, iar deseori părinții îi prezintă în lume cu ajutorul dispozitivelor digitale. Se uită la basme pe telefoanele inteligente și se luptă să „tragă” tableta. Un sondaj european arată că 50-70% dintre copiii preșcolari folosesc tablete și navighează pe internet, iar 30% dintre copiii cu vârsta între 0-2 ani folosesc tablete. Ecranul tactil dezvoltă mișcări motorii fine și abilități cinestetice (simțirea corpului), dar reduce activitatea canalelor audiovizuale. Sunt specialiști în multitasking (atenție divizată), au nevoie de răspunsuri imediate, pe care le primesc adesea în spațiul digital. Dezavantajul procesului este că le este greu să se concentreze asupra unui singur lucru, iar tulburarea de atenție și/sau capacitatea parțială crește în cercul lor. Recunoscând acest lucru, nu este o coincidență că Steve Jobs le-a interzis copiilor săi să folosească iPad-uri, iar Bill Gates a introdus o limită de timp pentru propriii săi copii. Relațiile personale ale adulților nu mai este esențial, dar aceștia sunt remarcabili în abilitățile lor de colaborare online. Potrivit unor analize, ei vor fi mai inteligenți, mai bogați, mai sănătoși și mai singuri decât alte generații. Ei trebuie să se confrunte cu schimbări sociale, economice și de mediu. Vor avea un nivel ridicat de educație, dar vor fi generația cea mai singuratică și abilitățile lor de rezolvare a problemelor vor da rezultate modeste în activități manuale. (Pálinkás-Purgel Zsuzsa, 2019)

Generația Alfa va fi o mare întrebare în viitor. Nu le va plăcea să fie „atașați” la un loc de muncă și nici nu le va plăcea să facă muncă manuală. Probabil că tehnologia digitală și automatizarea vor înlocui joburile „plictisitoare”, dar până atunci roboții trebuie învățați procedurile și tehnologiile pentru care generația alfa trebuie să fie potrivite. Următoarea perioadă va defini cadrul acestei tranziții.

În timpul schimbării de regim s-au înființat o mulțime de afaceri, liderii cărora, mai devreme sau mai târziu, trebuie să predea ștafeta tinerei generații. Acești tineri pot fi membri ai familiei, manageri crescuți în companie, sau manageri externi. Acest proces nu afectează doar 58% dintre întreprinderile de familie din Ungaria, ci și un număr extrem de mare de întreprinderi mici și mijlocii. Această schimbare generațională poate fi realizată după o metodologie planificată și dezvoltată, programată sau forțată. Această constrângere poate fi incapacitatea managerului de a lua decizii, boala sau plecarea forțată din viața companiei. Este mai bine prevenirea și pregătirea în mod conștient pentru aceste procese.

Afacerile trec prin cicluri naturale de viață, care încep cu concepția, ideea și apoi ia contur la înființarea companiei. Primii 3-5 ani de funcționare sunt copilăria, când i se dezvoltă viabilitatea, veniturile și numărul de angajați cresc. La vârsta adultă tânără există deja o rețea adecvată de profit și relații în spatele companiei și începe specializarea proceselor, HR, achiziții, producție, vânzări, marketing și finanțe sunt operate de câte un specialist. La maturitatea adultă există procese reglate, funcționarea este calitativă și se stabilește o ierarhie. În fiecare companie, vine un moment în care produsul sau serviciul devine „inutil”, entuziasmul scade, managerii nu mai sunt la fel de entuziasmați și nu suportă soarta companiei la fel de mult ca înainte. În acel moment, din cauza vârstei sau a deceniilor de experiență, nu se mai concentrează atât de mult pe companie. Înainte de declin, este indicat actualizarea afacerii, implicarea de oameni noi, găsirea obiectivelor noi și realizarea lor în diferite domenii. (Vidi Rita, 2012)

O decizie comună este necesară în procesul de succesiune planificat în mod conștient. Cedentul trebuie să decidă dacă dorește să-și transfere cunoștințele și să transmită compania. Dacă nu există încă această decizie, poate fi închisă sau vândută. În cazul acestuia din urmă, valorile rămân, iar proprietarul se poate bucura de munca deceniilor trecute în sens material. Dacă s-a luat decizia de schimbare a generațiilor, pot apărea următoarele faze:

În prima fază, cel mai important lucru este planificarea viziunii comune asupra viitor. Este recomandabil definirea regulilor. O astfel de regulă poate fi vârsta succesorului, educația, experiența și criteriile pe baza cărora cedentul sau familia selectează succesorul. Succesorul poate fi un angajat din cadrul familiei, companie sau chiar un solicitant extern. Atunci când decidentul a ales succesorul, acesta trebuie să fie numit și comunicat părților interesate. Cedentul îl ajută pe succesor dacă afacerea are principii de management scrise, pentru că este ușor revenirea la acestea într-o situație decizională. Este recomandabil gândirea la restructurarea structurii de proprietate, care vor fi cotele de proprietate, proprietarul își va păstra proprietatea și dorește să lucreze pentru companie în viitor? În această fază, nu mai rămâne nimic decât programarea și calendarul. Aceasta depinde de vârsta proprietarului, de circumstanțele externe și de capacitatea urmașilor de a învăța.

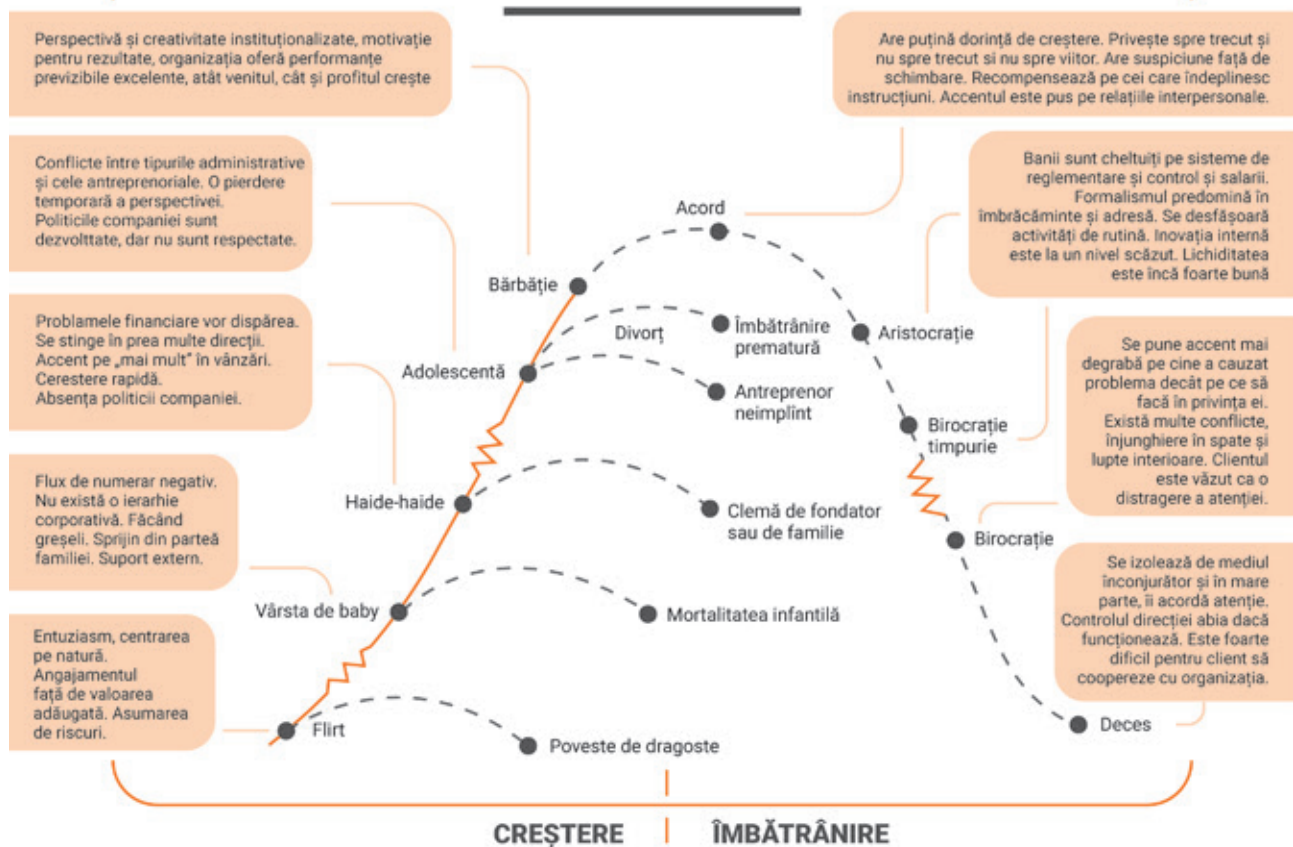
În a doua fază are loc pregătirea succesorilor, atât teoretic, cât și practic. Poate însemna urcarea pe scara măgarului în companie, dar se poate câștiga și experiență externă la alte companii.

A treia fază este sarcina selecției finale. Aici, este necesar deciderea pe ce bază va fi selectat succesorul final și care vor fi criteriile de selecție. Personalitatea, cunoștințele și caracterul se potrivesc cu compania? Va putea lucra cu membrii familiei existenți? Dorește să fie lider după procesul de pregătire?

În a patra fază are loc transferul rolului de conducere și transferul de capital. Acesta este un proces, nu se poate întâmpla peste noapte, învățarea rolurilor necesită timp. Evaluarea și feedbackul continuu sunt necesare în fiecare domeniu, atât din partea cedentului, cât și a angajaților. Organizarea unei schimbări generaționale de succes este un proces lung și complicat. Un rol important este acordat responsabilității reciproce, respectului și angajamentului. Acest proces începe adesea în copilărie, dar legăturile personale nu se potrivesc întotdeauna cu abilitățile. Este de gândit că lipsa succesorilor este responsabilitatea predecesorilor... această idee înseamnă și că personalitatea liderului a împiedicat într-un caz sau altul dezvoltarea succesorilor.

O schimbare generațională de succes este facilitată prin cunoașterea intereselor, abilităților și motivației succesorului. Schimbarea nu poate avea succes atunci când succesorul nu găsește plăcere în activitatea dată, sau nu este potrivit pentru menținerea proceselor de muncă date sau a activității mentale din cauza abilităților sale. În cele din urmă, motivația și dorința sunt întotdeauna necesare pentru stăpânirea cu succes a rolului de conducere. O afacere nu constă doar în elemente de cunoștințe de învățat, ci și în menținerea și transmiterea unor relații care nu pot fi stăpânite prin constrângere. Acest proces de multe ori necesită ani de muncă și, în acest timp lung, va deveni inevitabil dacă cineva nu dorește să petreacă 50-60 de ore pe săptămână cu afacerea.

# CALEA DE VIAȚĂ A COMPANIILOR



Sursa: Ichak Adizes: *Vállalatok életciklusai*, HVG kiadó 38

Cel mai mare ajutor pentru un succes pregătit este dacă sunt înregistrate valorile companiei, caracteristicile inerente culturii organizaționale și procesele de lucru care creează valoare. Un director executiv poate ajuta cel mai bine succesul său documentând fluxurile de lucru, pașii, procedurile și sistemele în cele mai precise detalii. Această înregistrare stă la baza sistemelor de franciză. Nu este deloc sigură că o afacere de succes va rămâne de succes dacă fondatorul nu mai este în ea. Cei care achiziționează firme insistă adesea ca vechiul proprietar să mai petreacă un an sau doi în el, deoarece astfel se poate garanta că succesorii vor putea dobândi valorile.

Să fim conștienți de structura abilităților, cunoștințele și personalitatea cedentului și a succesului! Dacă explorăm capacitățile cedentului și ale succesului și scoatem în evidență diferențele, le putem gestiona și le putem pune în legătură cu angajații și formarea care poate face tranziția și moștenirea mai de succes. Astăzi, psihologi și antrenori cu înaltă pregătire pot ajuta procesul și pot oferi sfaturi despre cum să se ocupe de noua situație atât pentru succes, cât și pentru vechiul executiv.

Pentru succes, nivelul de responsabilitate trebuie crescut continuu odată cu dezvoltarea structurilor de cunoștințe și abilități. Este posibil să fie nevoie să învețe noi instrumente de comunicare, metode și tehnici pentru a prelua afacerea, care sunt esențiale pentru succes. Învățarea acestui lucru poate consuma timp și necesită răbdare și toleranță. În cazul în care succesul nu este în măsură să preia toate elementele necesare pentru funcționarea cu succes, poate fi necesară întărirea unui angajat care să-l sprijine în acest sens. Gestionarea procesului nu poate fi ușoară nici pentru executivul care se transferă. Nu este întotdeauna ușor oprirea muncii active, de zi cu zi, și predarea sistemului de contact. Transferarea proceselor în așa fel încât succesul să preia continuu atitudinea managerială și să aibă autoritate în companie este posibilă doar dacă cedentul se retrage din ce în ce mai mult din sistem și îl sprijină pe succesul în fundal. Acest proces planificat necesită conștientizarea și răbdare din partea ambelor părți.



---

## Postfață

---

Sperăm că toată lumea a găsit un element utilizabil în publicația noastră, care poate fi utilizat în ideea sau într-reprinderea lor de afaceri. Este un fapt că astăzi, fie în Ungaria, fie la nivel internațional, este greu să intrarea pe piață cu un produs sau serviciu. O afacere nu va avea succes automat cu un produs comercializabil și de calitate la prețul corect. Producția eficientă, achiziționarea de resurse de calitate, preț constant și gestionarea acestora oferă deja o oportunitate pentru aceasta. În plus, este necesar și un grad ridicat de adaptabilitate și adaptare pentru a putea oferi răspunsuri adecvate la schimbări și pentru a-ți învăța și angajații să facă acest lucru. Nu se poate obține un succes semnificativ pe termen lung cu „control manual”. În spatele fiecărui lider de succes se află o femeie/bărbat și/sau colegi de succes. Dacă cineva dorește să gestioneze totul singur, mai devreme sau mai târziu o să facă greșeli semnificative sau procesul va fi dăunător sănătății sale.

Intervistații din spatele afacerilor de succes au convenit asupra a trei caracteristici. În primul rând, trebuie să înveți profesia dată și să câștigi experiență în ea. În al doilea rând, trebuie să fii autentic, ceea ce pe lângă profesionalism înseamnă decizii transparente, previzibile, comunicare fără minciuni și fiabilitate. Al treilea domeniu este capacitatea de a colabora. Cooperarea cu furnizorii, managerii, angajații, autoritățile. Dacă toată lumea trăiește cooperarea ca un succes, atunci o afacere va avea succes. Succesele individuale durează întotdeauna pe o perioadă scurtă. Nu poți „profita” mult timp de un client, de un furnizor sau de un coleg, pentru că va pleca de la companie. Este nevoie de ani și decenii pentru a construi încrederea, de aceasta trebuie acordată atenție necesară pentru menținerea acestuia.

Trebuie acceptat că Ungaria este o țară mică ca suprafață, populație și potențial de piață. Dacă cineva dorește să obțină rezultate semnificative, trebuie să se măsoare pe piața internațională. Aceste piețe, pe de altă parte, folosesc adesea soluții tehnice, de info comunicare și organizatorice care depășesc cu decenii experiența noastră actuală. Nu este o rușine învățarea de la țările mai dezvoltate, adaptarea și învățarea experiențelor, și dezvoltarea continuă pe baza acestora.

Poate cel mai important sfat este să-i întrebăm pe cei care au trecut înaintea noastră calea spre succes. Chiar dacă vă pot arăta doar o zonă, noi ne putem crea propriul drum, încetul cu încetul, în funcție de abilitățile și posibilitățile noastre. Un lucru este sigur; nu putem renunța la capacitatea de a învăța. Lumea se schimbă și cei care nu progresează și nu se dezvoltă vor rămâne în aceeași loc și apoi vor declina. Putem vedea capacitatea de schimbare și în interviuri. Mai mulți antreprenori și-au început afacerea ca o întreprindere forțată și au experimentat eșecuri de-a lungul deceniilor. Perseverența, ridicarea, începerea de la capăt și reproiectarea au devenit parte din viața lor. Cert este că a fi antreprenor este un mod de viață, dar cei care l-au încercat o dată și au fost de succes, nu-l vor lăsa.

Le dorim tuturor cititorilor noștri o afacere de succes și plin de realizări!

1. **Áldorfai, G., Topa, Z., Káposzta, J. (2015).** Planificarea strategiilor maghiare de dezvoltare locală prin utilizarea abordării CLLD.ACTA AVADA 2015: 2 pp. 13-22., 10 p.
2. **Balaton K.–Hortoványi L.–Incze E.–Laczkó M.–Szabó Zs. R.–Tari E. (2014):** Management strategic, Editura Academică, Budapest
3. **Consiliul Județean Bichiș (2021):** Conceptul de dezvoltare teritorială județului Bichiș 2021-2030, Analiza și evaluarea situației, [https://www.bekesmegye.hu/wp-content/uploads/2021/06/tfk\\_helyzetelemzes\\_helyzetertekeles\\_2021-27.pdf](https://www.bekesmegye.hu/wp-content/uploads/2021/06/tfk_helyzetelemzes_helyzetertekeles_2021-27.pdf), desc.: 2022. 09. 14.
4. **Csuhaj V. I. 2019:** Schimbarea generațională: valoare companiei din cunoștințe! Economia mondială online, <https://www.vg.hu/velemeney/vg-paholy/generaciovaltas-cegerteket-a-tudasbol-2-1474273/> desc.: 2022. 09. 05.
5. **Deák István – Imreh Szabolcs – Kosztopulosz Andreász – Kürtösi Zsófia – Lukovics Miklós – Prónay Szabolcs:** Cunoștințe de bază de economie - Pregătite cu sprijinul proiectului TÁMOP-4.1.2.E-13/1/KONV-2013-0011 cu titlul: Dezvoltarea unor servicii de învățământ superior diferențiate, complexe în învățământul superior din Dél-Alföld, care îndeplinesc cerințele secolului XXI și implică sportul de învățământ superior, [http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag\\_html/gazdalapism/zleti\\_terv\\_tpusok.html](http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/zleti_terv_tpusok.html) desc.: 2022. 09. 04.
6. **Heidrich Balázs – Mester Csaba – Nádor Éva – Somogyi Aliz (2006):** Managementul serviciilor Editura Academică, ISBN 978 963 454 145 5, acces digital: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj252szm\\_book1](https://mersz.hu/hivatkozas/dj252szm_book1), desc.: 2022. 09. 07.
7. **Horváth András (2017):** Examinarea managementului pe parcursul vieții de creștere a întreprinderilor micro, mici și mijlocii, In: Vilmányi Márton – Kazár Klára (editor.): Inovații de management în sfera de afaceri și non-business, SZTE Facultatea de Științe Economice, Szeged, 2017, p. 80-94. [http://acta.bibl.u-szeged.hu/57692/1/menedzsment\\_innovaciok\\_az\\_uzleti\\_es\\_a\\_nonbusiness\\_szferakban\\_080-094.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/57692/1/menedzsment_innovaciok_az_uzleti_es_a_nonbusiness_szferakban_080-094.pdf), desc.: 2022. 09. 14.
8. **HR Magazin Online:** Generații, piața muncii și probleme de motivație în secolul XXI. <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban> desc.: 2022. 01. 16.
9. **Kacsó Magdolna:** Plan de afaceri, Universitatea de Economie din Budapesta, 2017 [http://dolgozattar.repositorium.uni-bge.hu/12406/1/Kacs%C3%B3%20Magdolna%20\\_%C3%9CZLETI%20TERV.pdf](http://dolgozattar.repositorium.uni-bge.hu/12406/1/Kacs%C3%B3%20Magdolna%20_%C3%9CZLETI%20TERV.pdf) desc.: 2022. 09. 04.
10. **Káposzta, J., Nagy, A., Nagy, H. (2013).** Indicele infrastructurii turistice și distribuția fondurilor de dezvoltare în regiunile statistice din Ungaria. AGRARNYI VESTNIK URALA / BULETINUL AGRAR AL URALELOR 2013: 12 pp. 80-83., 4 p.
11. **Káposzta, J., Nagy, H. (2013).** Relația dintre dezvoltarea rurală și industria de mediu în dezvoltarea endogenă JOURNAL OF CENTRAL EUROPEAN GREEN INNOVATION, Vol. 1. No. 1, Colegiul Károly Róbert, Gyöngyös, ISSN 2064-3004, p.: 71-83.
12. **Káposzta, J., Nagy, H. (2015).** Raport de stare despre progresul țărilor Vișegrad în raport cu țintele Europa 2020. CERCETARE ȘI POLITICA SPAȚIALĂ EUROPEANĂ 22: 1 p.: 81-99., 19.
13. **Káposzta, J., Ritter, K., Nagy, H. (2020).** Dezvoltarea economică locală în economiile în tranziție În: Management Association Information Resources (ed.) Investiții străine directe: Concepte, metodologii, instrumente și aplicații, Hershey (PA):IGI GLOBAL, pp 522-539 P. 22.
14. **Káposzta, J., Tóth, T. (2014).** Cunoștințe de dezvoltarea regională și rurală. Pagina:168 Gödöllő, Editura Universitară SZENT ISTVÁN, 2014. ISBN:978-963-269-402-3.
15. **Kása R. - Radácsi L. - Csákné Filep J. (2019):** Operaționalizarea definițională a întreprinderilor de familie și estimarea ponderii lor interne în sectorul IMM-urilor. In: Revizuire statistică, 2019 (97.) 2. sz. p. 146-174..
16. **Lean Enterprise Institute: A leanról,** <https://lean.org.hu/alapok/a-leanrol/> desc.: 2022. 09. 06.
17. **Malatyinszki Sz. (2018):** Dezvoltarea organizațională și resursele umane în viața întreprinderilor mici - De la formare la piața muncii - Studii în domeniul managementului resurselor umane, ed.: Dóra Mócz, Universitatea János Kodolányi, Orosháza, 2018. ISBN 978-615-5075-44-5, p. 109-114.
18. **Malatyinszki Sz. (2020):** Rolul educației în schimbarea generațională a afacerilor familiale, În: Pelesz Nelli. Cultură, educație, calitate, Szeged, Fundația Patrimoniului Radnóti Szeged, p. 125-137. ISBN:9786158154307
19. **Malatyinszki Sz. (2021):** Dezvoltare spațială și resurse umane - Secțiuni sociale ale științei educației, ISBN 978 963 556 106 3, Editura Gondolat, p. 314.
20. **Malatyinszki Sz. (2022):** Impactul digitalizării asupra resurselor umane, Universitatea Kodolányi János, ISBN 978-615-5075-65-0, p. 155.

21. **Dicționar de marketing: model Porter, blogger de marketing**, 2022. június 27,  
<https://marketingblogger.hu/porter-modell/>  
desc.: 2022. 09. 04.
22. **Marketing21.hu, 2022**: 14 instrumente eficiente de marketing online în 2022,  
<https://marketing21.hu/2018/05/09/10-hatekony-online-marketing-eszkoz-2018-ban/>  
desc.: 2022. 09. 07.
23. **Márkus Gábor**: Aplicarea modelului diamant Porter pentru a măsura competitivitatea la nivel micro, Management Science, 2009, XL. an, nr. 6., p. 16-32,  
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2978/1/vt2009n6p16-32.pdf>  
desc.: 2022. 09. 04.
24. **Maximillian Claessens**: Modelul Porter Diamond – Analiza Competitivității Naționale, Marketing-Insider, 2016. 06. 04,  
<https://marketing-insider.eu/porter-diamond-model/>  
desc.: 2022. 09. 04.
25. **Meretei Barbara (2017)**: Diferențele generaționale la locul de muncă – o revizuire a literaturii, Știința Managementului, XLVIII. an. 2017. Nr.10.,  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>,  
desc.: 2022. 09. 04.
26. **Mester Csaba (2007)**: Puterea CRM sau managementul clienților în practica corporativă generală maghiară, Teză de Doctorat, Miskolc, p. 18.  
<http://midra.uni-miskolc.hu/document/5628/1215.pdf>  
desc.: 2022. 09. 07.
27. **Nábrádi A. - Bárány L. - Tobak J. (2016)**: Schimbarea generațională în afacerile de familie. Abordare teoretică și practică a problemelor, conflictelor și provocărilor. În: Agricultură, (an.60.) 5. p. 427-461.
28. **Nagy, H., Illés, B., Káposzta, J., Donnik, I. (2017)**. Clustere și concentrare de afaceri în regiuni ale unor țări europene ca instrumente de dezvoltare economică, INGINERIE PENTRU DEZVOLTARE RURALĂ (1691-3043 1691-5976): 16 1 p 248-253.
29. **Nagy, H., Káposzta, J., Meta, B. (2017)**. Potențialul turismului rural în zonele rurale în dezvoltare din Albania. DETUROPE: REVISTA CENTRALE EUROPEANĂ DE TURISM ȘI DEZVOLTARE REGIONALĂ 9: 3 pp. 188-206., 19 p.
30. **Nagy, H., Káposzta, J., Varga-Nagy, A. (2018)**. Este inteligenta TIC posibilă cale de dezvoltare pentru zonele rurale maghiare? INGINERIE PENTRU DEZVOLTARE RURALĂ 2018 p. 463-469., 7 p.
31. **Nagy, H.; Káposzta, J. (2017)**. Examinarea potențialului de resurse umane al regiunilor maghiare în lumina Strategiei Europa 2020, PUBLICAȚII CENTRALE EUROPENE (1789-6339 2676-878X): 10 1 pp 86-98.
32. **Noszkay Erzsébet (2009)**: Istoria dezvoltării interne a managementului cunoștințelor; - în lumina lucrărilor și rezultatelor Subcomisiei de management al cunoștințelor din cadrul Academiei Maghiare de Științe VSZB, În: Veresné dr. Mariann Somosi (ed.): „Abilități de conducere III”. Studii de la colegii din departamentele asociate, Universitatea din Miskolc, Miskolc-Lillafüred, p. 124-137.  
<https://gtk.uni-miskolc.hu/files/119>  
desc.: 2022. 09. 16.
33. **Noszkay Erzsébet (2014)**: Managementul cunoștințelor și modul în care evoluează Partea 1, KMPExpert - Expertul în managementul cunoștințelor,  
<https://kmexpert.hu/tudasmenedzsment-es-ahogy-fejlodik-1-resz/>  
desc.: 2022. 09. 15.
34. **Papp Gábor**: Analiza PESTEL, Ce este analiza PESTEL? Blog Gábor Papp Marketing și sandbox SEO, 2020. 03. 31,  
<https://pappgab.com/pestel-elemzes/>  
desc.: 2022. 09. 04.
35. **Pálincás-Purgel Zsuzsa (2019)**: Generația alfa - epoca „bebelor digitali”, Noua educație publică, 2019. Ianuarie-februarie,  
<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/alfa-generacio-a-digitalis-bebik-kora>  
desc.: 2022. 09. 04.
36. **Peter E. Leach (2018)**: Afaceri de Familie, Budapesta, Editura HVG, ISBN 978-963-304-538-1.
37. **Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd (2019)**: Efect generațional în conflictele la locul de muncă, Știința managementului, an. I. 2019. Nr.4., ISSN 0133-0179, DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.04.07.
38. **Tobak Júlia (2018)**: Examinarea factorilor de succes și a succesiunii în cazul întreprinderilor de familie, Teză de doctorat, Debrecen, Școala Doctorală Ihrig Károly de Științe Organizaționale și de Afaceri, p. 5.
39. **Tornai Anita (2021)**: Analiza și modelarea competitivității IMM-urilor distribuitoare de instrumente care operează pe piața internă de analiză de laborator, Teză de doctorat, MATE,  
[https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Tolnay\\_Anita\\_ertekezes.pdf](https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Tolnay_Anita_ertekezes.pdf)  
desc.: 2022. 09. 12.
40. **Vidi Rita (2012)**: Ciclurile de viață ale afacerilor,  
<https://vidirita.com/a-vallalkozasok-eletciklusai/>  
desc.: 2022. 09. 04.
41. **Zubor Zsolt (2018)**: Multe afaceri de familie ar putea fi salvate, Profit és Piac,  
[https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/sok-csaladi-ceg-megmentheto-lenne/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/sok-csaladi-ceg-megmentheto-lenne/)  
desc.: 2022. 09. 04.





**Project title:** ROHU-388 Center for sustainable development Les

**Responsible publisher:** Békés Megyéért Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Alapítvány

**Release date:** 11/2022.

The project is funded by the European Union under the European Regional Development Fund and co-financed by Romania and Hungary.

**The content of this material does not necessarily reflect the official position of the European Union.**