

**A**  
**BUSINESS**  
**NAGYKÖNYVE**



Penguin  
Random  
House

A FORDÍTÁS ALAPJA

*The Business Book*

Copyright © 2014  
Dorling Kindersley Limited  
A Penguin Random House Company

FORDÍTOTTA

© Andó Éva, 2017

Kezdj kicsiben, gondolkodj nagyban!

Lelkesítsd a csapatod!

Összpontosíts a felhasználókra!

© Dankó Zsolt, 2017

Forgasd a pénzt!

Legyen jövőképed!

Dobd piacra!

LEKTORÁLTA

Bógel György

SZERKESZTETTE

Szóllós Péter

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Török Hilda

Kiadói szerkesztő: Dufka Hajnalka

ISBN 978-963-304-371-4

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017

Felelős kiadó: Szauer Péter

**hvg**  **könyvek**

[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

Nyomdai előkészítés: Somodi András

Nyomás: TBB, Slovakia

A WORLD OF IDEAS:  
**SEE ALL THERE IS TO KNOW**

[www.dk.com](http://www.dk.com)

# ALKOTÓTÁRSAK

## **IAN MARCOUSE, TANÁCSADÓ SZERKESZTŐ**

---

A londoni Institute of Education oktatója. Számos középiskolai üzleti tankönyv és kézikönyv – többek között a népszerű A–Z Business Studies (A–Z Üzleti tanulmányok) – szerzője. Az A–Z Business Training Kft. alapító igazgatója.

## **PHILIPPA ANDERSON**

---

Kommunikációs tanácsadó, író, számos üzleti cikk szerzője. Könyvei sokféle nézőpontból vizsgálják az üzleti életet, a piackutatástól a vezetési kérdésekig. Kommunikációs tanácsadó multinacionális vállalatoknál, például a 3M-nél, az Anglo Americannél és a Coca-Colánál.

## **ALEXANDRA BLACK**

---

Üzleti kommunikációt tanult, majd írói karrierje Japánba vezette, ahol a Nikkei pénzügyi médiacsoportnál és a J. P. Morgan befektetési banknál dolgozott. Később Ausztráliában, Sydney-ben egy direkt marketinggel foglalkozó kiadó munkatársa volt, majd az angliai Cambridge-be költözött. Sokféle témában ír, az üzlettől a történelmen át a divatig.

## **DENRY MACHIN**

---

Az angliai Keele Egyetem oktatója. Az üzleti gondolkodás adaptálási lehetőségeit kutatja az oktatásban. A Harrow International Management Services projektmenedzsere, a Harrow School ázsiai jelenlétének erősítésén dolgozik. Számos üzleti könyv, tanulmány és újságcikk szerzője.

## **NIGEL WATSON**

---

25 éve tanít üzleti és közgazdasági tantárgyakat középiskolásoknak és nemzetközi érettségi vizsgára készülő diákoknak. Mindkét témában jelentek meg könyvei, cikkei, szerzőként és társszerzőként is.

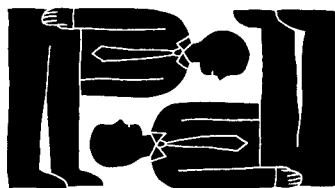
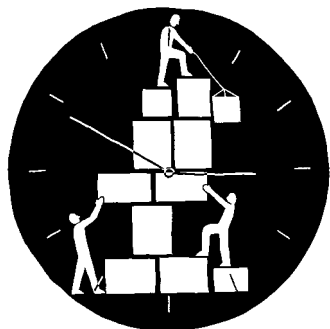
# TARTALOM

## 10 ELŐSZÓ

### KEZDJ KICSIBEN, GONDOLKODJ NAGYBAN!

#### AZ ÜZLET ELINDÍTÁSA ÉS NÖVEKEDÉSE

- 20 **Ha meg tudod álmodni, meg is tudod tenni**  
Mi szükséges a sikeres startuphoz?
- 22 **Van egy rés a piacon, de van-e piac a részben?**  
Jövedelmező piaci rés felkutatása
- 24 **Minden fontosat megtudhatsz a versenytársaidról, ha átvizsgálod a kukáikat**  
A verseny tanulmányozása
- 28 **Az üzlet titka: olyasmit tudni, amit más nem tud**  
Kitűnni a piacon



- 32 **Légy első, vagy légy jobb!**  
A versenyelőny megszerzése
- 40 **Kockáztass, de okosan!**  
Kockázatkezelés
- 42 **Minél keményebben küzdesz, annál szerencsésebb leszel**  
A szerencse az erőfeszítés jutalma
- 43 **Tágítsd ki a jövőképed és tartsd stabilan a céget, miközben haladsz előre!**  
Tedd meg a második lépést!
- 44 **A sikerhez idő kell**  
Milyen gyorsan növekedhet egy cég?
- 46 **Egy igazi vezető szárnyakat ad alkalmazottainak**  
Vállalkozóból vezető
- 48 **A szokás hatalma könnyű bilincs, amelyet később nehéz széttörni**  
Az üzletmenet folyamatos fejlesztése
- 52 **A vállalat élő, változó organizmus**  
Megújulás és alkalmazkodás

58 **Folyamatos növekedés és fejlődés nélkül a sikernek nincs értelme**  
Greiner-görbe

62 **Ha hiszel valamiben, dolgozz akár éjszaka és a hétvégeken is – élvezni fogod!**  
A súlytalan startupok

## LELKESÍTS A CSAPATOD! VEZETÉS ÉS EMBERI ERŐFORRÁSOK

- 68 **A menedzserek jól csinálják a dolgokat, a vezetők pedig jó dolgokat csinálnak**  
A jó vezetés
- 70 **Senki sem olyan okos egyedül, mint másokkal együtt**  
A csapatok értéke
- 72 **Legyen az innováció átható és folyamatos! Hasson mindenhol mindenkire!**  
Kreativitás és találékonyság
- 74 **A véleménykülönbség ízt és pezsgést ad, erősíti a minőséget**  
Óvakodj a bólogató Jánosoktól!
- 76 **A nagy vezetők és menedzserek nem az égből pottyannak közénk**  
A menedzsment istenei

**78 Egy vezető akkor hiteles, ha hajlandó bepiszkítani a kezét**

Eredményes vezetés

**80 Átlagos emberek átlagon felüli teljesítményre képesek csapatban**

Csapat szervezés és tehetségmenedzsment

**86 A jó vezetők hagyják, hogy a tehetségek kibontakozhassanak**

Hozd ki a legtöbbet magadból!

**88 Az előre nem visz mindig előbbre**

Lépj ki a dobozból!

**90 Minél motiváltabb valaki, annál többre képes**

Ösztönöz-e a pénz?

**92 Légy katalizátor, a változás motorja!**

Forradalmi változás

**100 A felső vezetőket sújtó legsúlyosabb betegség az egoizmus**

Önhittség és végzet

**104 A szervezeti siker vagy kudarc lényeges meghatározója a kultúra**

Szervezeti kultúra

**110 Az eredményes üzleti vezetők közös tulajdonsága a magas EQ**

Az érzelmi intelligencia fejlesztése

**112 A menedzsment a művészet, a tudomány és a szaktudás ötvözete**

Mintzberg-féle vezetői szerepek

**114 A tevé egy bizottság által tervezett ló**

Kerüld a csoportgondolkodást!

**115 Az önállóan gondolkodók együttműködésének művésze**

A sokféleség értéke

---

## **FORGASD A PÉNZT!** **A PÉNZÜGYEK MENEDZSELÉSE**

---

**120 Ne keveredj csalárd üzelmekbe!**

A szabályok betartása

**124 Egy vállalatvezető ne legyen kapzsi!**

A profit elsőbbsége a juttatásokkal szemben

**126 Ha a vagyont ott fekteted be, ahol jövedelmet hoz, duplán kapod vissza**

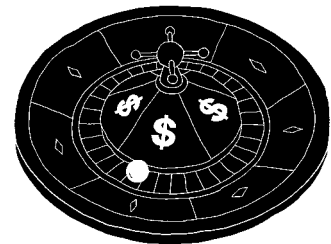
Befektetés és osztalék

**128 Rövid időre kölcsönvenni, hosszú időre kölcsönadni**

Pénzügyi spekulációk

**130 Részvényeseid érdekeit sajátodként tartsd szem előtt!**

Elszámoltathatóság és irányítás



**132 Hozd ki a legjobb minőséget a legalacsonyabb áron, és fizess a lehető legmagasabb béreket!**

Alkalmazottaid a vásárlóid is

**138 Hasznosítsd mások pénzét! Ki viseli a kockázatot?**

**146 Ússz az árral szemben! Menj a másik irányba! Kerüld a konvenciókat!**

Járd a saját utad!

**150 Az adósság a szegénység legrosszabb fajtája**

Tőkeáttétel és túlzott kockázat

**152 A készpénz a király**

Profit kontra cash flow

**154 Csak akkor látszik, ki úszik meztelenül, amikor eljön az apály**

Mérlegen kívüli kockázatok

**155 A tőkearányos nyereséggel nem árt vigyázni!**

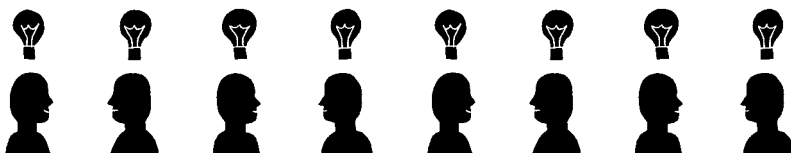
A ROE maximalizálása

**156 Kinek a kockázatát növelik a magántőke-befektetések?**

A magántőke-befektetési modell

**158 Költségelszámolás a felhasznált források alapján**

A tevékenység alapú költségelszámolás





## LEGYEN JÖVŐKÉPED! STRATÉGIA ÉS MŰKÖDÉS

- 164 Minden kudarc egy újabb lehetőség**  
Tanulj a hibákból!
- 166 Ha megkérdeztem volna az embereket, mit akarnak, azt mondták volna: gyorsabb lovakat**  
Piacvezetés
- 170 A legfontosabb, hogy mindig a legfontosabb dolog legyen a legfontosabb**  
Az alaptevékenység védelme
- 172 Nincs szükség nagy cégre, csak egy számítógépre és egy rész munkaidős alkalmazottra**  
A kicsi szép
- 178 Ne szorulj be középre!**  
Porter-féle alapstratégiák
- 184 A stratégia lényege, hogy tudd, mit ne csinálj!**  
Jó és rossz stratégia
- 186 A szinergia és más hazugságok**  
Miért okoznak csalódást a felvásárlások?
- 188 A kínai „válság” szó két karakterből áll: „veszély” és „lehetőség”**  
Válságkezelés
- 190 Nem fejlődhetsz hosszú távon, ha felkopik az állad rövid távon**  
A hosszú kontra rövid távú szemlélet egyensúlyba hozása
- 192 Piaci vonzerő, üzleti vonzerő**  
GE-McKinsey-mátrix
- 194 Csak a paranoidok maradnak fenn**  
Az önelégültség elkerülése
- 202 A kiválóság eléréséhez aknázd ki az emberek tanulási képességét!**  
Tanuló szervezet
- 208 Az üzlet jövője: többféléből kevesebbet eladni**  
A hosszú farok
- 210 Légy optimista, de gondoldj a váratlanra is!**  
Vészhelyzeti intézkedési terv készítése
- 211 A terv semmi, a tervezés minden**  
Forgatókönyv-tervezés
- 212 A legerősebb versenytényezők határozzák meg egy ágazat nyereségességét**  
Porter-féle öttényezős modell
- 216 Ha nincs versenyelőnyöd, ne versenyezz!**  
Az értéklánc
- 218 Ha nem tudod, hol vagy, a térkép sem segít**  
Képességérettség-modell
- 220 A káosz zavarral jár, de teret ad a kreativitásnak és a fejlődésnek**  
Úrrá lenni a káoszon
- 222 Mindig csak jó dolgokat tégy!**  
Morál az üzletben
- 223 A feddhetetlenség apró botlásokat sem enged meg**  
Összejátszás
- 224 Ahol sokkal könnyebb jó dolgokat csinálni, mint rosszat**  
Az etikus kultúra létrehozása

## ÖSSZPONTOSÍTS A FELHASZNÁLÓKRA! MARKETINGMENEDZSMENT

- 232 A marketing sokkal fontosabb annál, hogy a marketingesekre bizzuk**  
Marketingmodellek
- 234 Ismerd annyira a fogyasztót, hogy terméked megfelelő legyen, és eladja önmagát!**  
Piacismeret
- 242 Figyelem, érdeklődés, vágy, tett**  
Az AIDA-modell
- 244 Marketing-rövidlátás**  
Fókuszálj a jövő piacára!
- 250 A fejőstehenek tartják életben az üzletet**  
Termékportfólió

- 256 Kockázatos eltávolodni az alaptevékenységtől, a diverzifikáció pedig megduplázza a veszélyeket**  
Az Ansoff-mátrix
- 258 Ha más vagy, könnyebben észrevesznek**  
Márkateremtés
- 264 Csak egy főnök van: a fogyasztó**  
Tégy meg mindent, hogy imádjanak a vevőid!
- 268 Kirakatpolitika zöldre festve**  
Színlelt környezettudatosság
- 270 Ne csak a profitot tartsd szem előtt!**  
Az etikus viselkedés vonzereje
- 271 Mindenki szeret ajándékot kapni**  
Promóciók és ösztönzők
- 272 Ha megy az üzlet, az ember szívesen költ reklámra – ha nem megy, akkor muszáj**  
Miért kell reklámozni?
- 274 Légy minél szellemesebb!**  
Hogyan kell hírverést keltetni?
- 276 Az e-kereskedelem mobilkereskedelemmé válik**  
M-kereskedelem
- 278 A jövőt megjósolni olyan, mint sötétben, visszapillantó tükörből vezetni**  
Előrejelzés

- 280 Termék, hely, ár, reklám**  
A marketingmix

---

## **DOBD PIAGRA!**

### **A TERMELÉS ÉS MINDAZ, AMI UTÁNA JÖN**

---

- 288 Azt nézd, milyen sokat, ne pedig azt, milyen keveset adhatsz!**  
A fogyasztói elégedettség maximalizálása
- 290 A költségeket nem kalkulálni, hanem csökkenteni kell**  
Lean termelés
- 294 Ha nem elég nagy a torta, készíts nagyobbat!**  
A kereslet kielégítése
- 296 Iktasd ki a fölösleges lépéseket!**  
A folyamatok egyszerűsítése
- 300 A veszteségcsökkentés igazi aranybánya lehet**  
Juran termelési ideálja
- 302 A gépeknek, a létesítményeknek és az embereknek együtt kell értéket teremteniük**  
Kaizen
- 310 A tanulás és az innováció elválaszthatatlan egymástól**  
Ötletek alkalmazása és tesztelése
- 312 A legelégedetlenebb vevőktől lehet a legtöbbet tanulni**  
Visszajelzés és innováció

- 314 A technológia a változások motorja**  
A megfelelő információs technológia
- 316 Big data nélkül olyan, mint vakon és süketen állni egy autópálya közepén**  
A big data hasznosítása
- 318 A termék magáért beszél**  
A minőség eladja magát
- 324 Mindig egy kicsivel jobbat, kicsivel hamarabb**  
Tervezett elavulás
- 326 Az idő pénz**  
Időalapú menedzsment
- 328 Egy projekt kritikus út meghatározása nélkül olyan, mint egy hajó kormánylapát nélkül**  
Kritikusút-elemzés
- 330 A legjobbat a legjobbaktól**  
Benchmarking

---

## **FÜGGELÉK**

---

- 334 Pályatársak**
- 340 Fogalomtár**
- 351 Köszönetnyilvánítás**
- 344 Név- és tárgymutató**
- 352 Jegyzetek a magyar kiadáshoz**
- 354 Magyarul megjelent művek**

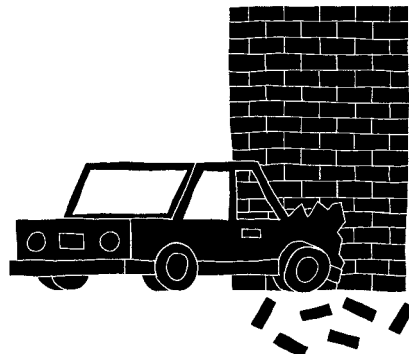
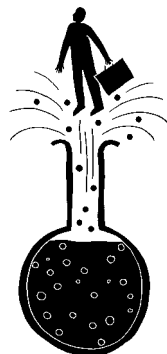
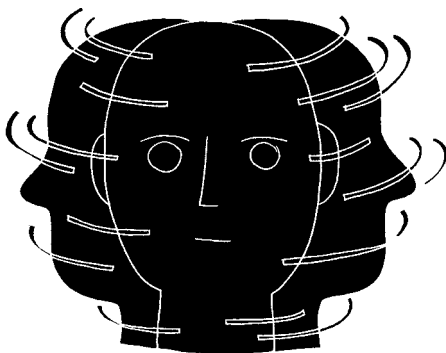
---

**ELŐSZÓ**

---







**A** mióta a korai civilizációkban megkezdődött a termékek és szolgáltatások kereskedelme, az emberek folyamatosan gondolkodnak is az üzletről. A specializált termelés megjelenésével és a csere eszközeként a pénz használatával az egyének és a társadalmak – mai fogalommal élve – üzleti előnyre tehetek szert. Az ókori egyiptomiak, maják, görögök és rómaiak már mind tudták: a kereskedelem működéssel teremtett vagyon nélkülözhetetlen a hatalom megszerzéséhez, és alapot teremt civilizációjuk virágzásához.

E korai kereskedők tanításai napjainkban is jól hangzanak. A specializáció láthatóvá tette a méretgazdaságosság előnyeit. Már a cserekereskedelem korában is jól tudták a

termelők, hogy előnyt jelent, ha csökkentik költségeiket és növelik az áru értékét. Napjaink vállalatai másfajta technológiákat alkalmaznak és globális piacon kereskednek, az üzlet lényege azonban igen keveset változott az évezredek során.

### A változás időszaka

Az üzleti élet tanulmányozása mint önálló tevékenység tulajdonképpen csak a közelmúltban vált általánossá. A *menedzser* és a *menedzsment* kifejezések egészen a 16. századig nem jelentek meg az angol nyelvhasználatban. Alfred Chandler 1977-es *The Visible Hand* (A látható kéz) című művében a gazdaságtörténetet két részre osztotta: az 1850 előtti és utáni időszakra. 1850 előtt helyi, családi tulajdonú cégek uralták az üzleti környezetet. Viszonylag kis piacokon működve nem sokat gondolkodtak az üzlet tágabb összefüggéseiről.

Az 1800-as évek közepén a vasúthálózat fejlesztésével, majd az ipari forradalom eredményeivel lehetségessé vált, hogy az üzlet, a családok és a barátok közvetlen köréből kikerülve, távolabbi helyszíneket érjen el. Annak érdekében, hogy a vállalkozások ebben az új – és mindinkább nemzetközi – környezetben boldoguljanak, az eddigiektől különböző, szervezettebb folyamatokra és struk-

túrákra volt szükség. A földrajzi távolság és az egyre növekvő méret a gyarapodásnak induló cégektől a koordináció és a kommunikáció újfajta módszereinek alkalmazását követelte meg – röviden: a vállalkozások menedzsmentet igényeltek.

### A termelés szervezése

Az új típusú menedzser kezdetben leginkább a termelésre koncentrált. Ahogyan az egyénileg dolgozó mestereket egyre inkább a gépesített termelés váltotta fel, és a minél nagyobb mennyiség elérése lett a fő követelmény, Henri Fayol és a hozzá hasonló gondolkodók a működés lehető leghatékonyabb módjait kezdték kutatni. A tudományos vezetési elméletek – különösen Frederick Taylor művei – szerint egy feladat végrehajtásának egyetlen legjobb módja létezik. A vállalkozásokat pontos sémák alapján szervezték meg, a dolgozóknak pedig csak a gépezet „etetése” és felügyelete lett a dolguk. Az 1900-as évek elején a gyártósorok elterjedésével a gazdaságot a szabványosítás és a tömegtermelés jellemezte.

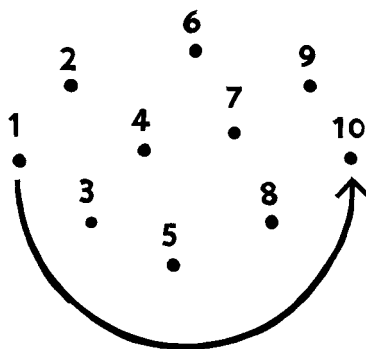
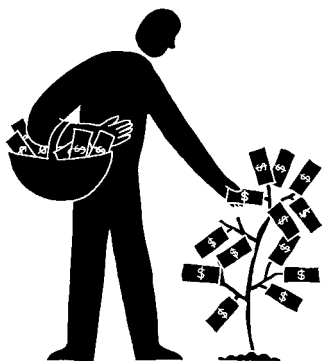
Henry Ford T-modellje az iparosítás egyik legjelentősebb eredménye, Ford mégis azt kérdezte: „Miért van az, hogy minden alkalommal, amikor csupán két kézre volna szükségem, egy agyat is mellékelnek hozzám?”



Az igazgatás művészete egyidős az emberiséggel.

**Edward D. Jones**  
amerikai befektetési bankár  
(1893–1982)





A teljesítmény nőtt, de megsza-  
porodtak a vezetés és a személyzet  
közötti konfliktusok is. A munkafel-  
tételek rosszak voltak, a vállalkozók  
nem törődtek a munka szociológiai  
és lélektani vonatkozásaival – a ter-  
melékenység többet ért az embernél.

### Az emberek tanulmányo- zása

Az 1920-as években az üzleti gondol-  
kodásra új irányzat hatott: a viselke-  
dést, az *emberi kapcsolatokat elő-  
térbe helyező* (human relations)  
vezetési iskola elméletei. Elton Mayo  
és Abraham Maslow pszichológusok  
munkái alapján a vállalkozások  
értékként kezdték tekinteni az  
emberi kapcsolatokra. A munkások  
innentől kezdve már nemcsak  
„fogaskerekek a gépezetben”, hanem  
egyéniségek saját szükségletekkel. A  
menedzserek még mindig leginkább  
a termelékenységre koncentráltak,  
de már pontosan tudták: a dolgozók  
eredményesebbek, ha a társas és  
érzelmi igényeikkel is foglalkoznak.  
Először tekintették fontos motíváló  
tényezőnek a munkaerő-tervezést, a  
munkakörnyezetet, a csapatmunkát,  
a javadalmazást és a nem pénzbeli  
ösztönzőket.

A II. világháborút követő idő-  
szakban ismét változott az üzleti  
gyakorlat. A háborús innováció  
jelentős technológiai újításokat ered-

ményezett, jól alkalmazhatták ezeket  
a vállalkozások is. A menedzserek  
kvantitatív elemzéseket kezdtek  
készíteni, a számítógépeket pedig  
műveleti problémák megoldására  
használták. Az emberi kapcsolato-  
kat sem felejtették el, ám a vezetés  
gondolkodásának előtérbe ismét a  
mérhetőség került.

### Globális márkák

A háború utáni időszak fontos jel-  
lemzője a multinacionális vállalatok  
és konglomerátumok megjelenése.  
Kisebnek tűnt a világ, ami lehe-  
tővé tette globális márkák megszü-  
letését. A média forradalmának  
eredményeképpen terjedtek el e

világméretű márkák: a televízió, a  
napi- és hetilapok teremtették meg  
széles közönség elérésének a lehe-  
tőségét.

A vállalkozások korábban is  
alkalmaztak reklámot, hogy termé-  
keikről tájékoztassák a vevőiket, és  
vásárlásra bírják őket. A tömegmé-  
dia azonban egy új, sokkal átfogóbb  
terület platformjaként szolgált, s ez a  
marketing volt. Az 1940-es években  
Rosser Reeves reklámigazgató az  
*egyedi értékesítési ajánlat* (unique  
selling proposition, USP) jelentőségét  
hirdette. Az 1960-as évekre a marke-  
ting módszerei megváltoztak: a  
vásárlók egyszerű tájékoztatása  
helyébe a fogyasztói igények vizsgá-  
lata lépett, majd ezekhez az igények-  
hez igazították a termékeket és szol-  
gáltatásokat.

Eleinte bírálói is voltak a marke-  
tingnek. Az 1960-as évek elejére a  
termék körüli felhajtás már fonto-  
sabbá vált, mint a minőség, és a  
vásárlóknak elégük lett az üres ígé-  
retekből. Ez a tény és a japán gyár-  
tókkal vívott harc vette rá a nyugati  
vállalatokat, hogy az üzleti gondol-  
kodás új formáját sajátítsák el: a  
*teljes körű minőségirányítás* (total  
quality management, TQM) és a  
*nulla hiba stratégia* (zero defects)  
elveit. W. Edwards Demming, Philip  
B. Crosby és más elméleti szakem-  
berek irányításával a minőséget »

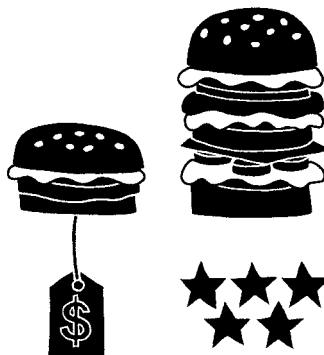


A vállalkozói lét lényege a  
túlélés, amelyhez kreatív  
gondolkodás szükséges. Az  
üzlet nem pénzügyi tudomány,  
hanem a kereskedésről szól:  
a vételről és az eladásról.

### Anita Roddick

brit vállalkozó (1942–2007)





már nemcsak a gyártósr, hanem az egész vállalat felelősségének tekintették. A *human relations* elveit összekapcsolva a marketing *ügyfél-központú megközelítésével*, sok vállalat tette magáévá a *kaizen* japán filozófia eszméit: „mindent folyamatosan fejleszteni mindannyiunk közreműködésével”.

Az összes szervezeti szinten dolgozó valamennyi munkavállaló feladata immár a folyamatok és termékek fejlesztése a „minőségi körökön” keresztül. Jóllehet a TQM napjainkban már nem annyira felkapott kifejezés, mint valaha volt, a minőség továbbra is lényeges. Modern megfelelője a Six Sigma folyamatfejlesztő módszer, amelyet 1986-ban a Motorola dolgozott ki, majd Jack Welch vezérigazgatóként a General Electricnél is bevezetett.

### Guruk és gondolkodók

Az üzleti világ történetének tanulmányozása az 1970-es években vált önálló kutatási témává. Alfred Chandler változtatta a gazdaságtörténet egyszerű leírási módszerét elemzéssé. A Harvard Üzleti Karán tartott kurzusán a szervezeti képességek, a technológiai innovációk és a folyamatos tanulás fontosságát hangsúlyozta. Chandlert követve az 1980–90-es években a menedzsment szakértői – mint Michael

Porter, Igor Ansoff, Rosabeth Moss Kanter, Henry Mintzberg és Peter Drucker – azt javasolták a vállalkozásoknak, hogy figyeljenek környezetükre, tartsák szem előtt az emberek igényeit, és alkalmazkodjanak a változásokhoz. Az üzleti növekedés feltételeinek fenntartása és a termékek megfelelő piaci pozicionálása vált a stratégia kulcselemévé. Ráadásul – ami megkülönböztette e gurukat a leginkább a működtetés kérdéseire koncentrálnak elődeiktől – a személyes vezetést helyezték a középpontba. Charles Handy *Üres esőkabát*<sup>1</sup> című könyvében rávilágít a vezetés ellentmondásaira, elismeri a menedzserek sebezhetőségét és gyengeségeit. Üzleti vezetőnek lenni nem könnyű feladat.



Az üzlet a haladó változások forrása lehet.

**Jerry Greenfield**  
amerikai üzletember, a Ben and Jerry's társalapítója (1951–)

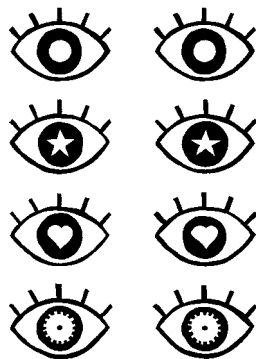


### Digitális úttörők

Ahogy korábban a televízió és a tömegmédiá, az 1990-es években és a 2000-es évek elején az internet elterjedése jelentett új korszakot a gazdasági életben.

S bár a korai túlzott lelkesedés sok online startup cég bukásához vezetett az 1997–2000 között felfűvődő dotkomlufi kidurranásakor, az e-kereskedelem sikeres úttörői olyan üzleti modellek alapjait fektették le, ahol az innováció az első. A high-tech garázscégektől kezdve – mint a Hewlett-Packard vagy az Apple – a weblapokig, mobilalkalmazásokig és közösségimédia-oldalakig a technológia egyre inkább létfontosságúvá válik az üzlet számára.

Az új típusú vállalkozások robbanásszerű megjelenése a technológiának köszönhetően a pénzforrásokhoz való hozzáférést is segítette. Az 1980–90-es években a pénzügytan önálló tudományterületté vált. A vállalati fúziók és a nagy publicitást élvező felvásárlások megteremtették a lehetőségét annak, hogy a vállalkozások túlnöjének saját működési kereteiken, a marketing és a stratégia mellett a tőkeáttétel is megjelent a vezetői szótárban. Az 1990-es évek végére az eszköztár a kockázati tőke megjelenésével bővült: profitéhes befektetők támogatásával alakultak kisvállalkozások. Az üzlet beindítá-



sának és működtetésének kockázata megmaradt, de a technológia adta lehetőségek és az egyszerűbb hozzáférés a tőkéhez megkönnyítette az első lépések megtételét. Mikrofinanszírozással, online hálózatok támogatásával és üzleti tanácsokat kínáló, hasonlóan gondolkodó emberekkel körülvéve a vállalkozások olyan vállalkozószellemben működhetnek, mint még soha.

A közelmúlt üzleti gondolkodásának középpontjában a sokszínűség és a szociális felelősségvállalás áll. A vállalkozásokat arra ösztönzik, sőt egyre inkább törvényi úton elő is írják, hogy különféle társadalmi háttérű embereket alkalmazzanak, és etikus cselekedjenek, bárhol is működjenek a világban. A fenntarthatóság, az újrahasznosítás, a diverzitás, a környezetvédelem a stratégiai menedzsmenttel és a kockázattal egyetemben a gazdasági gondolkodás középpontjába került.

### Új horizontok

Persze, ha az üzletről való gondolkodás változott, akkor magának az üzletnek is változnia kellett. Amíg valaha a lokalitás erősen korlátozta a vállalatot, ma a lehetőségek valóban globálisak. A globalizáció azonban azt is jelenti, hogy az üzlet ma sokkal inkább szól a versenyről, mint bármikor korábban. A feltörekvő piacok új

lehetőségeket teremtenek, de új veszélyekkel is fenyegetnek. Ki lehet helyezni a gyártást alacsony költségű országokba, ám ahogy ezek a gazdaságok is növekedni kezdenek, e feltörekvő nemzetek új versenyhelyzetet teremtenek. Lehetséges például, hogy Kína „a világ üzeme”, ám belföldi cégei is kezdik veszélyeztetni a nyugati vállalkozásokat. A 2007–08-as globális recesszió és a folyamatos bizonytalanság azt igazolja, hogy a 21. század üzleti világát egyre inkább a kölcsönös függések és a korábban soha nem tapasztalt, fokozódó kihívások jellemzik. Elindítani egy vállalkozást viszonylag egyszerű, a túléléshez azonban egyrészt elszántság kell, hogy sikerüljön egy ötletet megvalósítani; másrészt üzleti rátermettségre van szükség, hogy egy jó tervből nyereséges vállalkozás legyen; végül pedig a siker fenntartásához pénzügyi szakértelem kell.

### Folyamatos változás

A szociális, politikai és technológiai tényezők évszázadokon át arra kényszerítették az egyéneket és a vállalatokat, hogy a profitteremtés új módszereit dolgozzák ki. Időnként azonban – ahogy a 2008-as pénzügyi válság is bizonyította – ezek a kísérletek kudarcot vallanak. Máskor a vállalkozások – például az Apple a forra-

dalmian új termékeivel – látványos sikereket érnek el. Az üzlet világa lebilincselően érdekes. Körülvesz minket, hatással van ránk, meghatározza mindennapjainkat. Egy utcai séta, egy áruházi csatangolás, keresés az interneten – szinte minden a kereskedelem sokféle, változatos formáiról szól. Az üzlet lényege ma, ahogyan mindig is, a túlélés és a többlet – az egyén és a társadalom gyarapodása. A világ azonban egyre nyitottabbá válik, a vállalkozások számára a lehetőségek megsokszorozódnak. Soha nem volt ennyire izgalmas az üzleti élet. Ráadásul – az üzleti érzéssel megáldottak számára – soha nem volt ennyire kifizetődő. ■



Az üzlet – sokkal inkább, mint más szakmák – jövőorientált: állandó kalkuláció és ösztönös előrejelzések gyakorlata.

**Henry R. Luce**

amerikai lapkiadó (1898–1967)



**KEZDJ KICSIB  
GONDOLKODJ  
AZ ÜZLET  
ELINDÍTÁSA  
ÉS NÖVEKEDÉSE**

**EN,  
NAGYBAN!**



**M**inden üzlet kiindulópontja ugyanaz: egy ötlet. Az üzlet sikerét pedig az befolyásolja, hogy mi történik ezzel az ötlettel.

Az *Entrepreneur* magazin szerint az új startup cégek közel fele az első három évben elbukik. Nehéz feladat startupként a lehetőségeket megragadni. Nem számít, milyen jó az ötlet, ha nem társul hozzá vállalkozószellem, amely itt a kockázatvállalási hajlandóságot jelenti. E nélkül egyetlen nagyszerű ötlet sem valósulhat meg. Persze nem minden ötlet jó. Bolond az a vállalkozó, aki alapos átgondolás, kutatás és részletes tervezés nélkül azonnal piacra dob egy terméket. A kockázat az üzleti vállalkozás természetes velejárója, a sikeres vállalkozók azonban nemcsak hajlandóak a kockázatot vállalni, de kezelni is képesek azt.

### Reális ajánlatok

Az első lépés az ötlet – a következő akadály a tőke. Lehet, hogy nincs szükség sok pénzre, vagy egyáltalán nem is kell egy startuphoz. A legtöbb vállalkozás azonban jelentős anyagi háttérrel igényel, többségüknek a növekedés bizonyos szakaszában finanszírozót kell keresniük. A vállalkozóknak meg kell győzniük a befektetőket, hogy elképzeléseik megalapozottak, és hogy rendelkez-

nek azokkal a képességekkel és ismeretekkel, amelyekkel az eredeti koncepció üzletileg sikeressé tehető.

Ezután következik az ötlet jövedelmezőségének a kérdése. Nemegyszer a papíron nagyszerűnek tűnő elképzelésről a gyakorlati alkalmazás során kiderül, hogy üzletileg működésképtelen. A lehetőségek felméréséhez a versenytársak és a releváns piac tanulmányozása szükséges. Kik versenyeznek a fogyasztók pénzéért és idejéért? Vajon a versenytársak ugyanolyan termékkel vagy valamilyen helyettesítő termékekkel rukkolnak elő? Milyen a versenytársak piaci helyzete? Mekkora a piac?

A legtöbb piac egyre globálisabb és telítettebb, a verseny pedig fokozódik. Csak néhány vállalat olyan

szerezhető, hogy jövedelmező résre bukkan. A sikerhez ki kell tűnni a vállalkozások tömegéből. Ehhez pedig valamit másképp kell csinálni. A legtöbb cég stratégiája a megkülönböztetés: el kell hitetniük a fogyasztókkal, hogy valami olyasmit kínálnak, ami a versenytársaknál nem elérhető. Ezt nevezzük *egyedi vagy érzelmekre ható értékesítési ajánlatnak* (unique or emotional selling proposition, USP; ESP).

Mindenhol a tömegből való kitűnés próbálkozásait látjuk. Minden vállalkozás arra törekszik, hogy termékét vagy szolgáltatását másokétól megkülönböztesse, a működés minden szintjén, a nyersanyag kitermelésétől az értékesítés utáni szolgáltatásokig. A könyvesboltokban például rengeteg azonos témájú könyv található, amelyeket kivitelük, stílusuk vagy épp a méretük tesz eltérővé.

Az előny megszerzése gyakran csak egy-két dologtól függ: elsőként megtalálni egy új piaci rést, vagy különbözni a többiektől. 1995-ben az eBay például első volt az online aukciók piacán, ahol azóta is uralkodik. A Volvo elsőként ismerte fel a luxusautóbuszok értékesítésének lehetőségeit Indiában. Azóta is rengeteget tud eladni. Ezzel ellentétben, a Facebook semmiképpen sem az első közösségi hálózat, de a legsikeresebb – előnye a jobb termék.



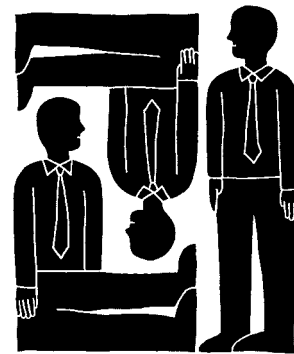
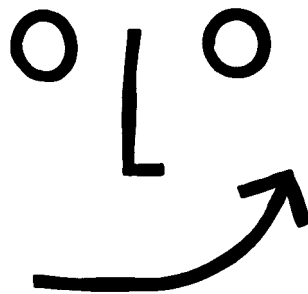
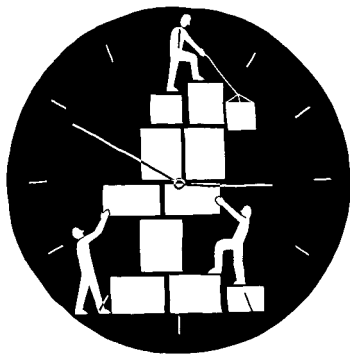
Egyetlen rosszabb dolog van annál, hogy elkezdesz valamit és belebuksz – ha el sem kezdod.

**Seth Godin**

amerikai vállalkozó (1960–)







Ha egy vállalkozás egyszer már elindult, más kihívásokkal kell szembenéznie. Célja az eladások fenntartása, valamint a rövid és hosszú távú növekedés lesz.

### **Alkalmazkodás a túlélés érdekében**

A hosszú távú üzleti túlélés feltétele az állandó megújulás és alkalmazkodás. A folyamatosan növekedő és fejlődő dinamikus piacokon a vállalatokat elindító ötletek idővel lényegtelenekké válnak, előbb-utóbb másolni fogják őket. A vállalkozások ökoszisztémája ritkán statikus. A szervezetek élő organizmusokként léteznek ebben a rendszerben, ahol a túlélés érdekében állandóan alkalmazkodniuk kell. Bill Fischer, Umberto Lago és Fang Liu 2013-as *Reinventing Giants* (Megújuló óriások) című könyvükben felidézik például, miként definiálta újra önmagát a háztartási gépeket gyártó kínai Haier 30 év alatt legalább háromszor. Ezzel szemben a 20. század nagy cégóriása, a Kodak, lassan reagált a digitális fényképezés elterjedésére, és csődbe ment.

Ráadásul nemcsak a vállalkozásoknak, a tulajdonosoknak is alkalmazkodniuk kell. A legtöbb cég kicsiben indul, és úgy is marad. Csak néhány vállalkozó képes megtenni a második lépést, hogy ne

családtagokat vagy régi barátokat alkalmazzon. Pedig a vállalkozókból csak így lesznek profi vezetők. Az alapítók előbb-utóbb más kihívásokkal szembesülnek, amelyekhez újfajta készségekre van szükségük. Kezdetben elegendő az energia, a sok ötlet és a szenvedély, a növekedő vállalkozásoknak azonban formális rendszerekre, eljárásokra és a folyamatok fejlesztésére, röviden: menedzsmentre van szükségük. Az alapítóknak erősíteniük kell delegálási, kommunikációs és koordinációs készségeiket – vagy olyan embereket kell alkalmazniuk, akik rendelkeznek ilyen készségekkel.

1972-ben Larry Geriner „Evolution and Revolution as Organizations Grow” (Evolúció és revolúció a szervezetek növekedése során) című tanulmányában találoán fogalmazta meg, hogy a vállalkozások növekedésével a velük szemben támasztott követelmények is változnak. A Greiner-görbe pedig grafikusan ábrázolja, hogy a növekedés kezdeti fázisai az egyéni kezdeményező-készségtől függenek. Az ad hoc üzleti megoldások után azonban a sikeres növekedést csak tapasztalt emberekkel és szigorú rendszerekkel lehet elérni. Itt már nem a vállalkozószellem, hanem a hozzáértő menedzsment az üzleti evolúció kulcsa.

A Bill Gateshez és Steve Jobshoz hasonló vezetők képesek arra, hogy a vállalkozás alapítóiból profi vezetőkké váljanak. Sokan azonban nehezen birkóznak meg a változtatáshoz szükséges feladatokkal; néhányan próbálkoznak, de elbuknak, mások úgy döntenek, inkább kicsik maradnak.

### **Az egyensúly megtalálása**

A növekedés gyorsasága az alapító készségeinek és vágyainak egyensúlyán múlik. A túlélés érdekében az ötletnek kellőképpen egyedinek kell lennie, hogy megtalálja a saját piaci rését. Az ötlet mögött álló egyénnek vagy csoportnak pedig vállalkozószellemmel kell rendelkeznie. ■



Számtalan ködös gondolat letisztul, amikor megpróbálsz másoknak eladni az ötleteidet.

**Tim O'Reilly**  
ír vállalkozó (1954-)





# HA MEG TUDOD ÁLMODNI, MEG IS TUDOD TENNI

## MI SZÜKSÉGES A SIKERES STARTUPHOZ?

### KONTEXTUS

#### FÓKUSZ

#### Startup vállalkozások

#### FONTOS DÁTUMOK

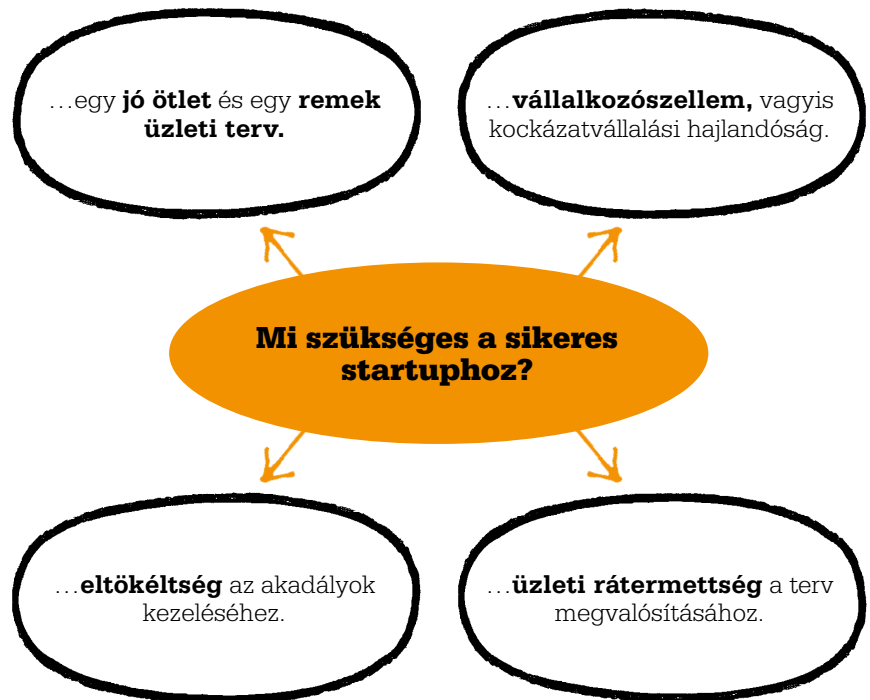
**18. század** *Vállalkozó* az, aki vállalja a kockázatot: meghatározott áron vesz, és bizonytalan áron ad el.

**1946** Arthur Cole „An Approach to the Study of Entrepreneurship” (A vállalkozás tanulmányozásának egy megközelítése).

**2005** A Kiva.com nonprofit oldal kis összegű hiteleket nyújt mikrovállalkozásoknak.

**2009** A közösségi finanszírozás alapú oldalakon (például a Kickstarter.com) magánszemélyek vállalkozása is finanszírozhatóvá válik.

**2013** Ross Levine és Yona Rubinstein kutatása szerint sok sikeres vállalkozó kamaszkorában agresszív magatartást mutatott, megszegte a szabályokat és sokszor bajba került.



**S**okféle okból lehet vállalkozást indítani. Néhányan arról álmodoznak, hogy saját maguk főnökei lesznek, hogy a hobbi-jukat nyereséges vállalkozássá teszik, vagy így élik ki a kreativitásukat. Esetleg bőséges jutalmat szeretnének kemény munkájukért cserébe. Bár van igazság Walt Disney híres

mondásában, amely szerint „ha meg tudod álmodni, meg is tudod tenni”, álmokat hajszolni azonban kockázatos. Akik megpróbálják, nincsenek híján vállalkozószellemnek, félelmek nélkül otthagynak egy jól fizető állást, s egyedül néznek szembe a bizonytalan jövővel. Másoknak kellhet a külső nyomás, például gyakran

**Lásd még:** Jövedelmező piaci rés felkutatása 22–23 ■ Kockázatkezelés 40–41 ■ A szerencse az erőfeszítés jutalma 42 ■ Tedd meg a második lépést! 43 ■ Vállalkozóból vezető 46–47 ■ Tanulj a hibákból! 164–65 ■ A kicsi szép 172–77

az elbocsátásuk lesz az ugródeszka (és a végkielégítés ebben fontos szerepet játszik).

A startupok világának egyre inkább a fiatal vállalkozók a résztvevői. Húszas éveik kezdetén már rendelkezhetnek az üzlethez szükséges készségekkel, és élvezik a saját vállalkozás működtetésével járó izgalmakat és szabadságot.

### Hit az ötletben

Sokféle oka lehet egy vállalkozás elindításának, kockázatvállalási hajlandóságra azonban mindenképpen szükség van. Nagyon fontos már az induláskor a rugalmasság és a szívósság a kudarcok elviseléséhez, vagy a kitartás, hogy elviselhető legyen a fogyasztók, a bankok, a befektetők ismételt elutasítása. Továbbá létfontosságú a hit az ötletben. Bizonyos startupokhoz nagyon kevés tőke kell. A legtöbbször a növekedés korai szakaszában van szüksége finanszírozásra. A vállalkozás tulajdonosának ilyenkor képesnek kell lennie arra, hogy meggyőzze a bankokat vagy más pénzügyi támogatókat, hogy elgondolása megalapo-

zott, és rendelkezik azokkal a képességekkel, amelyekkel az ötletet nyereséges vállalkozássá teszi. Amihez persze kell egy kis idő. Az Amazonnak hat év kellett a nyereségességhez.

A közelmúltban a startupok finanszírozása valamivel egyszerűbbé vált. Sokszor a kormány kínál kölcsönöket vagy támogatásokat. A jó ötletekkel rendelkező vállalkozók számára nagy összegeket és menedzseri segítséget nyújthatnak a kockázati tőke-befektetők, akiknek egyedüli céljuk a startupok inkubációja. A kisebb cégek és a nagyon kevés saját tőkével rendelkező vállalkozók körében egyre népszerűbbek a mikrohiteltek és a közösségi finanszírozás formái (például a Kickstarter.com).

### Az üzleti terv

A pénzügyi háttér biztosításának kulcsa az üzleti terv. Egy jó terv felvázolja magát az ötletet, részletezi az elgondolást támogató piacutatást, leírja a működés elveit és a marketingtevékenységeket, továbbá pénzügyi előrejelzéssel is szolgál. Ezenkívül tartalmaznia kell a hosszú



Egy vállalkozás életben tartása pokolian nehéz munka, az éhség már fél siker.

**Wendy Tan White**

brit üzleti vezető (1970–)



távú növekedés stratégiáját is, és az alternatív megoldásokat, ha valami nem a tervek szerint alakul.

Egy jó üzleti terv a jövőbeli cash flow-t is elemzi, azonosít minden lehetséges hiányt. A jó eséllyel induló startup kellőképpen kitartó, hogy az ötletet piacra vigye, megvan a képessége az elegendő tőke biztosítására. Szükség van még üzleti rátermettségre, hogy a jó terv hosszú távon jövedelmező vállalkozássá váljon. ■

### „Tony” Fernandes



Tan Sri Anthony Fernandes 1964-ben született Kuala Lumpurban indiai apa és malajziai anyja gyermekeként. A London School of Economics (LSE) szerzett diplomát 1987-ben. Rövid ideig pénzügyi kontrollerként dolgozott Richard Bransonnak a Virgin Recordsnál, majd 1992-ben a Warner Music Group délkelet-ázsiai alelnöke lett. 2001-ben otthagyta a Warnert és önállósodott. Jelzaloghitelt vett fel a házára, hogy fedezni tudja egy csőd szélén álló fiatal légitársaság, az AirAsia megvásárlását. Fapados stratégiáját a reklámszlogen is

egyértelműen tükrözte: „Mostantól mindenki repülhet”. Egy évvel a felvásárlás után a légitársaság visszafizette a 11 millió dolláros adósságát. Fernandes 50%-ra becsüli utasai körében az először repülő arányát. A vállalatot ma széles körben a világ legjobb fapados légitársaságának tartják. 2007-ben megalapította a Tune Hotels fapados szállodaláncot, amely „ötszillagos ágyakat kínál egyszillagos áráért”. A leendő vállalkozóknak azt tanácsolja: „A lehetetlent álmodd meg! Soha ne válaszolj nemmel!”