

Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program (*FEMskill „VIP”*)

**Női vállalkozók gazdasági/piaci helyzetének javítása közös
mentoráláson és bilaterális közösségépítésen keresztül című projekt
keretében**

INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program FEMskill (ATHU127)

2022. február

A bilaterális vállalkozói inkubációs program az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Programban megvalósuló FEMskill című (ATHU127 számú) projekt keretében jött létre. A projekt az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.

Készítette a Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
megbízásából az Ungarnconsulting Kft.

**NŐI VÁLLALKOZÓKNAK,
HATÁROK NÉLKÜL...**

**FÜR UNTERNEHMERINNEN,
GRENZENLOS...**

Tartalom

Összefoglaló	3
Európai válságkezelés - célzott támogatások, szubvenciók/helyreállítási programok/ gazdasági intézkedések.....	4
Németország	4
Magyarország	5
Vállalkozások kezdeti válságkezelése	7
Nemzetközi válságkezelési pontok.....	8
Válságkezelési pontok a PWC szerint.....	9
A COVID-19 hatásai a vállalkozások működésére és a digitális innovációs lehetőségeire	10
Ausztia	10
Magyarország.....	11
Vállalkozónők a koronavírus idején néhány európai ország példáján	13
Vállalkozónők válaszreakciói a válsághelyzetre	16
Vállalkozónők válsághelyzetre keresett megoldásai.....	17
Támogatások igénybevétele	18
A legnépszerűbb támogatások	18
FEMskill – Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program	19
Elméleti megközelítés.....	19
A kiszámíthatatlan	19
A vállalkozás életpályamodelle - Malomkerék modell	19
Változásmenedzsment és válságmenedzsment	22
<i>Változásmenedzsment.....</i>	22
<i>Válságmenedzsment</i>	22
Indikátorok.....	25
FEMskill VIP – Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program folyamata	27
Ütemterv	28
Mellékletek listája	29

Összefoglaló

A 2020-2021-es gazdasági éveket uraló rendkívüli COVID-19 jelentette kihívások miatt a projektben résztvevő projektpartnerek 2022-ben a „Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program” végrehajtásával fejlesztik a női vállalkozók témához kapcsolódó kompetenciáit részvételét a gazdasági életben, amelyben vállalkozói továbbképzést kínálnak a vállalkozónők versenyképességének javítására.

A szakmai dokumentum első része röviden bemutatja a COVID-19 válsághelyzet női vállalkozók/vállalkozások fókuszú hazai és ausztriai – (valamint mintavételes kitekintéssel más EU-s tagállami) helyzetét, továbbá az állami szubvenciók és támogatások rendszerét és hátterét.

A második rész az elméleti és gyakorlati megközelítésben vázolja fel a „Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs szakmai program felépítését és tartalmát, valamint annak megvalósítási elemeit.

I.

Európai válságkezelés - célzott támogatások, szubvenciók/helyreállítási programok/ gazdasági intézkedések¹

A kis- és középvállalkozások védelme - A COVID-19 okozta válság gazdasági hatása iparáganként és vállalatonként változó és több tényezőtől függ – például attól, hogy tudnak-e az érintett ágazatok vagy cégek alkalmazkodni a megváltozott helyzethez az ellátási láncokban keletkezett zavarok esetén, léteznek-e készletek, illetve mennyire építenek a vállalkozások a „just-in-time” („jól időzített”) termelési folyamatokra. Az Európai Bizottság szoros kapcsolatban áll a tagállami hatóságokkal, ágazati képviselőkkel és más érdekelt felekkel, hogy nyomon kövesse és értékelje a válság európai iparágakra és kereskedelemre gyakorolt hatásait. 2021. november 3-án a Bizottság közzétett egy jelentést arról, milyen intézkedéseket hoztak a tagállamok a világjárvány alatt a kis- és középvállalkozások megsegítésére.

A kis- és középvállalkozások alapvető fontosságúak a nemzetgazdaságok számára. A kkv-k támogatása a Bizottság és az Európai Beruházási Bank Csoport által összeállított átfogó csomag részét képezi.

2020. április - A Bizottság összesen kb. 8 milliárd euró összegű finanszírozást bocsátott rendelkezésre az EU-ban működő kkv-k azonnali pénzügyi megsegítésére.

2020. december - A Bizottság megállapította, hogy a koronavírus-járvány által érintett vállalkozások megsegítését célzó, az Európai Beruházási Bank által kezelt, 25 milliárd eurós kerettel rendelkező Páneurópai Garanciaalap létrehozása összhangban áll az uniós állami támogatási szabályokkal. Az alap további 200 milliárd euró finanszírozást mozgósít a koronavírus-járvány által érintett vállalkozások támogatására a részt vevő tagállamokban.

Németország

2020. szeptember -Az Európai Beruházási Alapból és az Európai Beruházási Bankból álló EBB csoport megállapodott a Commerzbankkal egy új kedvező hitelprogramról, amely összesen

¹ Forrás: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/supporting-european-businesses-during-pandemic_hu

500 millió euróig terjedő kölcsönt nyújt német kis- és középvállalkozásoknak. A finanszírozás célja, hogy enyhítse a válság hatásait a kisebb méretű vállalkozások körében, és lehetővé tegye a kis és közepes piaci tőkeértékű cégeknek és az önfoglalkoztatóknak, hogy folytassák működésüket.

Németországban nem tettek különbséget a vállalkozók nemét tekintve, egyaránt segítették / segítik.

Magyarország

2021. március - Az Európai Beruházási Alap 8,2 millió euró (3 milliárd forint) értékű garanciamegállapodást írt alá a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvánnyal. Ebből az összegből a kulturális és *kreatív ágazatban* működő magyar kis- és középvállalkozások részesülhetnek támogatásban, hogy meg tudják tartani alkalmazottjaikat és gyorsabban ki tudjanak lábalni a válságból. A megállapodás lehetővé teszi a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítványnak, hogy növelje hitelezési kapacitását, és ezáltal segíti a kisebb médiavállalkozások forráshoz jutását.

Gazdaságtámogató intézkedések elemzése Ausztriában és Magyarországon

(kkv-k számára igénybe vehető)

Intézkedés megnevezése	Ausztria	Magyarország
Munkaerőpiac		
Átmeneti könnyítés, bértámogatás	5-12 milliárd eurós alap növelése a rövidtávú foglalkoztatás támogatására	Átmeneti könnyítés, bértámogatás
Önfoglalkoztatók támogatása	2000 eurós támogatás gyakornokokat alkalmazó vállalkozások számára	Önfoglalkoztatók támogatása
Könnyített rövidített foglalkoztatás	Bértámogatás	Könnyített rövidített foglalkoztatás
Felfüggesztések/adókedvezmények		

Körülbelül 80 ezer kkv (főként a szolgáltató szektorban) mentesítése a kisvállalkozásokat érintő adók fizetése alól (más, érintett szektorban tevékenykedő vállalkozások számára adófizetési kötelezettség felfüggesztése a veszélyhelyzet lejártaig)	Jövedelmi/társasági adó, bérleti díj és rezsi fizetési kötelezettségének elengedése; 10 millió euró adók elengedésére	Körülbelül 80 ezer kkv (főként a szolgáltató szektorban) mentesítése a kisvállalkozásokat érintő adók fizetése alól (más, érintett szektorban tevékenykedő vállalkozások számára adófizetési kötelezettség felfüggesztése a veszélyhelyzet lejártaig)
Turizmus fejlesztési hozzájárulások ideiglenes felfüggesztése	Specifikus adókönyvitések a mezőgazdasági és erdészeti szektor, a kulturális és kiadói ágazat számára	Turizmus fejlesztési hozzájárulások ideiglenes felfüggesztése
Adóhátralékok beszedésének felfüggesztése a veszélyhelyzet ideje alatt	Háztartások és kkv-k adósságrendeztésének 3 hónappal történő meghosszabbítása	Adóhátralékok beszedésének felfüggesztése a veszélyhelyzet ideje alatt
Szociális hozzájárulás és nyugdíjjárulék fizetésének felfüggesztése a válság által leginkább sújtott ágazatokban	500 millió euró értékben adókönyvités a vendéglátó szektor részére	Szociális hozzájárulás és nyugdíjjárulék fizetésének felfüggesztése a válság által leginkább sújtott ágazatokban
Törlesztés moratórium	Szociális és nyugdíjjárulék fizetésének szüneteltetése	Törlesztés moratórium
Törlesztési határidő meghosszabbítása		Törlesztési határidő meghosszabbítása
Pénzügyi eszközök		
	Specifikus COVID--19 pénzügyi alapok a kkv-k működésének fedezésére	
Új intézkedéscsomag bejelentése, két alap létrehozásával (Járványvédelmi Alap és Gazdaságvédelmi Alap)	Garanciavállalás 9 milliárd euró értékben exportáló vállalkozások és a turizmus számára	Új intézkedéscsomag bejelentése, két alap létrehozásával (Járványvédelmi Alap és Gazdaságvédelmi Alap)
Kamatmentes hitelek kkv-k számára, kkv-kat támogató program, megnövelt összeggel és	4 millió euró az egészségügyi ellátórendszernek, hosszútávú ápolásra,	Kamatmentes hitelek kkv-k számára, kkv-kat támogató program, megnövelt összeggel és

kamattámogatás növelésével	mértékének	rövidített foglalkozásra, kompenzáció az önfoglalkoztatók számára, családi és mikro vállalkozások számára a betegség miatt kiesett jövedelemhez kapcsolódóan	kamattámogatás mértékének növelésével
		Legalább 10 millió eurót érő kkv-k számára új garanciavállalás a legfeljebb 2,5 millió eurós kölcsönök 80%- áig, 5 évre, amelyet önfoglalkoztatók is igénybe vehetnek	
Saját tőkefinanszírozás a válság által érintett kkv-k számára		Hotelek számára 100 millió eurónyi hitel, amelyek legalább 15%- os bevételecsökkenést szenvetnek el	Saját tőkefinanszírozás a válság által érintett kkv-k számára

Forrás: IMF, OECD

Vállalkozások kezdeti válságkezelése

A COVID-19 gazdaságra gyakorolt hatásai rendkívül váratlanul és hirtelen jelentkeztek. Gazdaságilag ilyen eseményre felkészülni nem lehetett. A pánikhelyzet veszélye egyre erősödött, hiszen a munkavállalók/vállalkozók személyes egészségét is veszélyeztette a koronavírus, így kijelenthető, hogy nem csak egy egyszerű gazdasági krízisről van szó. Mind a magyar, mind az osztrák vállalkozásokat eltérő módon érintette a krízis, azonban hasonló kihívásokkal szembesültek.

- Egyes ágazatok hihetetlen mértékű felfutást tapasztaltak. Ilyenek voltak az élelmiszer és vegyiáru kereskedelmi láncok, a telekommunikációs cégek, a gyógyszeripar és -kereskedelem, webshopok, a kertész-, barkácsáruházak, de még a pénzintézetek egyes területei is.

- A másik oldalon azonnal összeomlott a turizmus és vendéglátás (ez főként az osztrák gazdaságot rázta meg), az ingatlanpiac, a személyi szolgáltatások, a kulturális- és sportgazdaság.
- A válsághelyzet állandó bizonytalanságban tartotta az exportban és importban érdekelt vállalkozásokat.
- A határlezárások és a szigorított intézkedések az ellátó láncot, a beszállítói, valamint azokat a vállalkozásokat veszélyeztette - amelyek szolgáltatásai az ügyfélkörrel a közvetlen fizikai kontaktust igényelte.
- Az éves üzleti terv szerinti működést felváltotta a havi, illetve napi szintű tervezés, sok esetben ad hoc intézkedések szerinti működtetés.

A koronavírus első hullámánál alábbi hangsúlyok szerint került sor válságkezelésre a vállalkozásoknál, iparágtól és székhelytől függetlenül:

- pánik elkerülése, irányítókéesség fenntartása,
- fizetőképesség megőrzése, cash flow felülvizsgálata,
- fix költségek csökkentése és a kontrolling átalakítása,
- piac megőrzése, új piacok feltárása,
- stratégiai felülvizsgálat.

Nemzetközi válságkezelési pontok

PWC² – Pricewaterhouse Coopers könyvvizsgáló és gazdasági tanácsadó világ vállalat, amely 156 országban van jelen, 295.000 munkavállalót foglalkoztat 5 kontinensen, és amelyből 12.000 fő Közép- és Kelet-Európában van. Az alábbi felsorolás megmutatja, hogy a PWC mit javasol a vállalkozások számára a COVID-19 okozta válság kezelésére.

² www.pwc.com Forrás: Covid19 válságkezelés összefoglaló dokumentuma

Válságkezelési pontok a PWC szerint

- *Válságkezelés* - Válságkezelési munkacsoport létrehozása, amely a válság problémakörével és megoldási lehetőségeire fókuszál.
- *Munkatársak* – A munkatársak biztonsága, egészsége érdekében történjen meg minden intézkedés és utókövetés.
- *Alternatív munkarend* – Megosztott működés átgondolása, otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása, valamint az adatok biztonsága és munkafolyamatok ellenőrzésének átgondolása.
- *Technológia, adat, telekommunikáció* – Stabil informatikai háttér bevezetése és a vállalkozás működését támogató rendszerek biztonsága, átláthatósága és ellenőrzése.
- *Pénzügyek, likviditás, biztosítás* – Üzleti terv és teljesítménymutatók átvizsgálása, aktuális cash flow átnézése és nyomon követése, érintettekkel (beszállítók, partnerek) való proaktív tárgyalások folytatása és a kormány által nyújtott támogatások, intézkedések figyelembevétele.
- *Érintettek* - aktív párbeszéd folytatása a beszállítókkal és a fogyasztókkal a szolgáltatás nyújtásával fertőtlenítésére megerősített koronavírus fertőzés esetére, valamint a kapcsolatban fellépő lehetséges elakadásokról, kihívásokról. Együttműködés a hivatalos intézményekkel.
- *Ellátási lánc* – Kritikus szintű beszállítók beazonosítása, készletmennyiség felmérése és nyomon követése. Tartalékok felmérése, alternatív megoldások kidolgozása, szerződések, biztosítások áttekintése.
- *Létesítmény-üzemeltetés* – COVID-19 egészségügyi előírásának megfelelés és betartatása a működés során.

A PWC válságkezelési pontjai alapján az alábbi kategóriákat alkothatjuk a FEMskill-projektre vonatkozóan:

Vállalkozás emberi tényezője fókusz

A vállalkozó saját maga, a munkatársak, ügyfelek, valamint az ehhez kapcsolódó erőforrások átgondolása és fejlesztése.

Stratégia fókusz – új termék/szolgáltatás bevezetése

Az üzleti terv átgondolása és újragondolása – új stratégia felállítása a megváltozott körülményekre reagálva (informatika, működés és működtetés, pénzügyek szempontjából). Új termék/ új szolgáltatás bevezetése – új piacra lépés, mint hosszútávú stratégia.

Együttműködések és stratégiai partnerség fókusz

Együttműködések erősítése intézményekkel, vállalkozásokkal, közösségekkel. Stratégiai partnerségek kialakítása.

A COVID-19 hatásai a vállalkozások működésére és a digitális innovációs lehetőségeire

Ausztria

Digitalizáció beszámoló 2020³ kutatás alapján Ausztriában az alábbi megállapításokat közzétették.

„A 2020-as „koronaév” az elmúlt évtizedek legrosszabb gazdasági recesszióját hozta számunkra, és olyan iparágakat sújtott, amelyek fontosak Ausztria számára. A szövetségi kormánynak az érintett vállalatoknak nyújtott – nemzetközi mércével mérve nagymértékben kibővített – segélyintézkedésein túlmenően a digitális átalakulás számos vállalat számára kulcsfontosságú segítséget jelentett és jelent a válsággal való jobb megküzdésben és a pályára állításban. Nem utolsósorban a 2020-as „Korona-év” miatt egyértelmű a nagyközönség számára, hogy a digitalizáció a növekedés és a jövő biztosításának nélkülözhetetlen hajtóereje. A digitális átalakulás nemcsak új növekedést és munkahelyeket hoz, hanem csökkenti a bürokráciát, és ily módon megkönnyíti a vállalatok és az emberek életét. Az intézkedéseink erős alapot képeznek gazdasági fellendülésünkhöz.”⁴

³ Forrás: <https://www.digitalaustria.gv.at/downloads.html>

⁴ Dr. Schramböck Margarete, szövetségi miniszter

A létrehozták a „Digitalizációs Munkacsoport 2022”-ot. - A digitalizálási alap célja nemcsak új szabványok létrehozása, hanem figyelembe veszi a számos meglévő szabvány és alapkomponenst, valamint a megosztott szolgáltatásokat.

„A digitalizáció, mint Ausztria járványügyi válságokkal szembeni ellenálló képességének erősítése, 2020” című tanulmány különösen hangsúlyozza a "belső folyamatok és üzleti modellek digitalizálásának felgyorsítását", valamint a "régóta fennálló akadályok felszámolását, valamint a digitális technológiák alkalmazottak és ügyfelek körében történő fokozottabb elfogadottságát". Tekintettel arra, hogy a lakosság nagy része érintett, a nyilvános vita középpontjában a válságállóság két digitális alkalmazási területe állt és áll: az „Otthoni iroda” és a „Távoktatás” – azaz az otthoni munkavégzés és tanulás.

Magyarország

Digiméter (Digitális versenyképességi mutató)⁵ „A koronavírus hatásai a vállalkozások működésére és a digitális innovációs lehetőségeire” című kutatása az alábbi összegző megállapításokat teszi.

A járvány megjelenésekor a vállalkozások vezetői gyors döntésekre kényszerültek munkaszervezés és üzleti szempontból egyaránt. Minden második kkv a munkatársak biztonsága miatt úgy döntött, hogy bevezeti a távmunkát (ahol lehetett). Ennek során elsősorban a munkahatékonyság fenntartása és a munkatársak koordinálása jelentett kihívást számukra. A home office elterjedésével az online kommunikációs eszközök használata is bővült. (felhőalapú szerver, fájlmegosztás, kommunikációs eszközök). A digitális hullám majdnem minden kkv-szegmenst elért.

A rendkívüli helyzet az üzletpolitikát is rendkívül befolyásolta, hiszen az értékesítés majdnem teljes mértékben átkerült az online térbe. A gyökeresen megváltozott körülményekhez igazodva a kkv-k egyötöde új ügyfélszerzési csatornát kezdett el alkalmazni. (közösségi média, hírlevelek, webshop, honlap, google ads) A kkv-k kétharmada igényelne ezen a területen

⁵ Forrás: Digiméter kutatás 2020. június https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2020/07/Digimeter_koronavirus-1.pdf

szakmai segítséget. Az informatikai fejlesztések mellett azonban új ügyfélszerzési módszerek megismerése lenne a legértékesebb számukra.

A járvány csökkenése után a vállalkozásoknak ajánlott felülvizsgálni a rohamtempóban hozott döntéseik hatékonyságát, valamint a jövőbeni működés érdekében a már meglévő digitális innováció adta lehetőségeknél az újragondolás és finomhangolás a cél.

„Digitális marketing”⁶ című kutatásukban 2021-ben az alábbi megállapításokat tették.

Digitális marketing tevékenységet a kkv-k kevesebb, mint fele végez, ebből is kevés azon vállalkozások aránya, aki ezt tudatosan tervezi. Legnépszerűbb platform a Facebook, amely főként az ismertség megszerzésére irányul, kevésbé értékesítés vagy márkaépítés céljából. Ezt a tevékenységet olyan munkatárs végzi, akinek más feladata is van. A meglévő, nyilvántartott adatvagyonot valamilyen módon kezelik, de növelésére vagy mélyebb kihasználására nincs törekvés. Azon vállalkozások, amelyek nem végeznek digitális marketinget, úgy gondolja nincs erre szükségük, mert termékeiknek/szolgáltatásaiknak egyedi megrendelőik vannak.

A két ország beszámolója alapján az alábbi kategóriákat alkothatjuk a FEMskill projektre vonatkozóan:

Megváltozott fogyasztói szokások – ügyfélszerző módszerek fókusz

A megváltozott fogyasztói szokások és ahhoz kapcsolódó meglévő ügyfélszerző módszerek átgondolása, finomhangolása és újratervezése.

Gamification és innováció fókusz

Innovációs módszerek alkalmazása - újfajta kommunikáció a marketing területén a gamification (játékosítás) módszerével.

Online világ– Térváltók: a fizikai valóságból az online világba fókusz

A vállalkozás megfelelése a digitális világ kihívásainak (online kommunikációs eszközök) A vállalkozás adatvagyonának nyilvántartási módszerei és felhasználásának lehetőségei a jövőre nézve.

Döntésmechanizmus támogató módszerek fókusz

A COVID-19 ideje alatt rohamléptékben hozott döntések felülvizsgálata, értékelése, finomhangolása, a döntésmechanizmus támogató módszerek bevezetése.

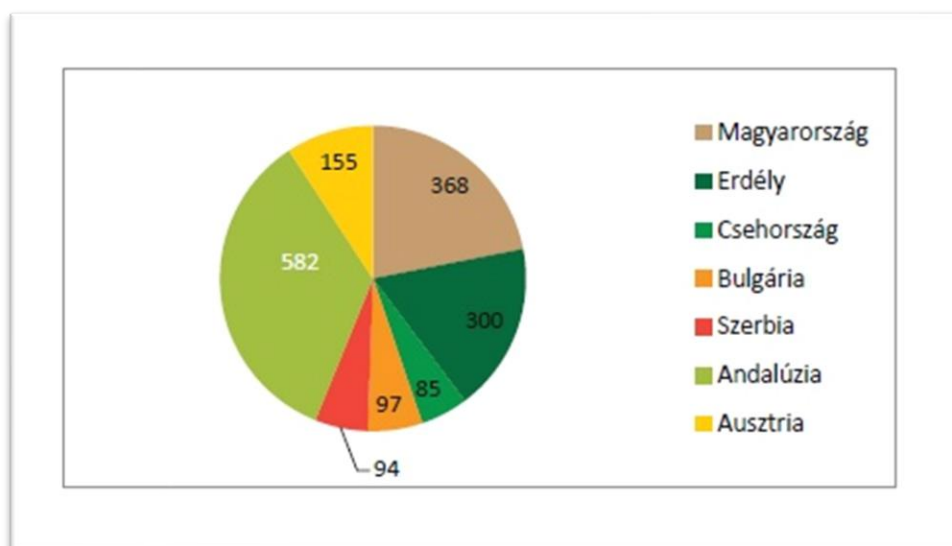
⁶ Forrás: Digimeter kutatás 2021 tavasz https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2021/06/Digimeter_2021-tavasz.pdf

Vállalkozónők a koronavírus idején néhány európai ország példáján ⁷

A HÉTFA Kutatóintézet hét országban: Magyarország, Csehország, Bulgária, Szerbia, Ausztria, a spanyolországi Andalúzia (ill. az erdélyi magyar vállalkozónők körében) 2020. május – augusztus között zajló nemzetközi kérdőíves online felmérésben azt vizsgálta, hogy hogyan hatott a koronavírus a vállalkozónőkre.

Válaszadók köre: A felmérésre 1681 fő válaszolt.

A válaszadók megoszlása országok szerint (N=1681)⁸



Forrás: Hétfa Kutatóintézet

⁷ Forrás: Hétfa Kutatóintézet, Koltai Luca- Geambasu Réka: Vállalkozónők a koronavírus idején néhány európai országban, Budapest, 2020. szeptember

⁸ Forrás: Hétfa Kutatóintézet, Koltai Luca- Geambasu Réka: Vállalkozónők a koronavírus idején néhány európai országban, Budapest, 2020. szeptember

A felmérés eredményei szerint a nők által vezetett vállalkozásokat a koronavírus válság különösen kedvezőtlenül érintette.

Ennek okai:

- A vállalkozónőknek egyszerre kellett megküzdniük a krízis káros gazdasági következményeivel és a családon belüli gyermeknevelési, idősgondozási kötelezettségek növekedésével.
- A nők számára nehezebb a családi kötelezettségeik és vállalkozói szerepeik összeegyeztetése a lezárások időszakában. A vállalkozónők többsége (63%-a) a járvány időszakában kevesebb időt töltött a vállalkozás ügyeivel. A válaszadók egy átlagos hétköznapon átlagosan majd 2 órával kevesebbet foglalkoztak a vállalkozásukkal és majd 2 órával töltöttek többet gondoskodási feladatokkal.
- A nők által vezetett vállalkozások méretük alapján: egyéni, mikro- és kisvállalkozások. (többségük önfoglalkoztatók; egy része kényszervállalkozó)
- Három ágazatban felülreprezentáltak, a gazdasági szolgáltatások, a kereskedelem és a személyes/közösségi szolgáltatások terén. Jelentős részük olyan ágazatokban működik, amelyeket súlyosan érintettek a koronavírus járvány kapcsán bevezetett korlátozások, például a turizmus vagy a személyi szolgáltatások területén.
- Emellett 13% az iparban, kézműves területen, 9%-a a turizmus és vendéglátásban, 8%- az oktatásban, 6% az egészségügyi vagy szociális ellátásban dolgozott. A vállalkozónők (különösen a kisgyermekesek) szívesebben indítanak olyan vállalkozást, amelynek a gyerekekhez vagy anyasághoz van köze, így a válaszadók közel harmadának (36%) tevékenysége valamilyen mértékben kapcsolódott ezekhez a témakörökhöz.
- Az online eszközök használata a gazdasági szolgáltatások, oktatás és az ipari/kézműves tevékenységek terén voltak leggyakoribbak. Az online térben mozgó vállalkozónők, főként valamilyen kézműves tevékenységet végeznek és a termékeiket online értékesítik, illetve olyanok is voltak, akik valamilyen online is végezhető tanácsadással foglalkoztak.

Női vállalkozók és ágazati szempontjából, valamint a hosszú távú fejlesztés szempontjából az alábbi kategóriát alkothatjuk a FEMskill projektre vonatkozóan:

Kreatív ágazat és innováció fókusz

A vállalkozónők egy része a kreatív ágazatban dolgozik, amelyet a válsághelyzet kiemelten sújtott, ezért az innovatív megoldások segíthetik az új piacra lépést és/vagy új termék/szolgáltatás kialakítását és fejlesztését.

Következmények

A válaszadók (1681 fő) vállalkozásainak 79%-át érintette negatívan a gazdasági válság. Lehetetlenné vált a tevékenységük gyakorlása a járvány hatására, (11%), kisebb/nagyobb mértékben romlottak a kilátásaik (kétharmaduk szerint), a járvány javította a cége üzleti lehetőségeit. (8%).

A válaszadó vállalkozónők foglalkoztatottjainak száma átlagosan 10%-al csökkent a járvány ideje alatt.

A szigorú korlátozások miatt a vállalkozónők elsősorban

- a hirtelen csökkenő bevételekkel (a válaszadók 62%-a),
- keresletkieséssel, elmaradó megbízásokkal találkoztak (52%).
- negatív hatás volt a tevékenységek felfüggesztése és a beszállítói lánc akadozása is.

A legtöbb nehézséget a turizmus és vendéglátás területén dolgozók tapasztalták: ők úgy vélték, éves jövedelmük majd felét is elveszíthetik (2020-ban). Az oktatással, kereskedelemmel és a személyi szolgáltatásokkal foglalkozó válaszadók bevételeik harmadától eshetnek el. Az ipar, kézművesség és az egészségügyi valamint szociális szolgáltatásokban aktív vállalkozónők is azt várják, hogy bevételeik negyedével csökkennek majd.

A munkaidő csökkenése a vállalkozás működésével összefüggő okai voltak:

- 24% szerint kevesebb volt a munka és megrendelés,
- 23%-nyian mondták, hogy a korlátozások miatt nem tudták végezni a munkájukat,
- 10%-át az otthoni feladatai akadályozták abban, hogy a vállalkozásával foglalkozzon.

Pozitív változások

A járványt megelőzően az online térben aktív vállalkozások ellenállóbbak voltak a válság hatásaival. Azok a vállalkozónők, akiket nem, vagy pozitívan érintett a válság, már a járvány előtt is gyakrabban alkalmaztak online eszközöket. Azok a vállalkozások, amelyek korábban több online eszközt alkalmaztak kisebb bevételkiesésre számítottak, mint akik kevesebbet vagy egyáltalán nem alkalmaztak online eszközöket.

Többen lehetőséget láttak, hogy hosszútávon megerősíthetik a vállalkozásukat.

- A válaszadók 23%-a például új termékeket tudott bevezetni,
- 14%-uk pedig az online értékesítés bővülését figyelhette meg.

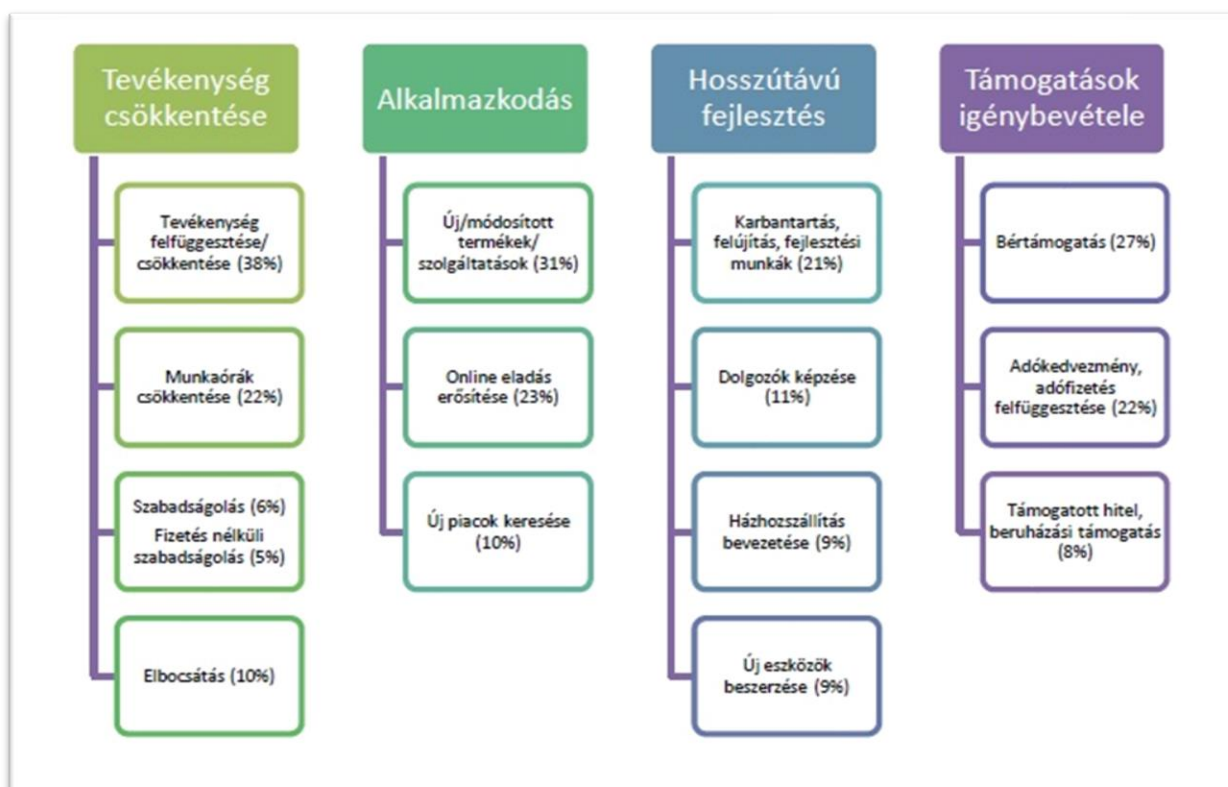
Vállalkozónők válaszreakciói a válsághelyzetre

Semmilyen intézkedést nem tett a válság hatásainak mérséklésére. Ezeknek a vállalkozásoknak nagyobb részére nem volt hatással a válság (válaszadók tizede).

A vállalkozónők változatos krízismenedzsment stratégiákat és ezek kombinációit alkalmazták. A működés csökkentésére irányuló intézkedéseket (vagy ezeket is) vezetett be (a válaszadók kicsit több mint fele):

- a tevékenységek felfüggesztésére vagy csökkentésére irányult (38%),
- a munkaórák csökkentése (22%)
- a fizetett vagy fizetés nélküli szabadságolások kiadása (6% ill. 5%)
- létszámleépítés (10%).

Vállalkozónők válságkezelési stratégiái (összegzés)



(Forrás: Hétfa kutatás 2020)

Vállalkozónők válsághelyzetre keresett megoldásai

- Alkalmazkodási stratégiákat is keresett (válaszadók fele),
- új termékeket és szolgáltatásokat vezetett be (válaszadók harmada),
- erősítette a meglévő online értékesítést (válaszadók harmada),
- új piacokat keresett (válaszadók harmada),
- vállalkozás lehetőségeit hosszabb távon is támogató fejlesztésekbe (is) kezdett - például felújítási karbantartási munkák végzése a zárlat alatt, vagy a dolgozók továbbképzése, új termelőeszközök beszerzése, vagy a házhozszállítás bevezetése (a válaszadók több mint harmada).

Támogatások igénybevétele

A kérdőívre válaszoló vállalkozónők (1681 fő) több mint fele vett igénybe valamilyen támogatást a járvány kapcsán.

Ország (nemzetiség) szerint	Támogatást igénybe vevő vállalkozónők aránya (%)
osztrák vállalkozónők	86
szerb vállalkozónők	74
andalúz vállalkozónők	69
magyar vállalkozónők	37
erdélyi vállalkozónők	39

Forrás: Hétfa kutatás, saját szerkesztés

A legnépszerűbb támogatások

- Az adókedvezmények, adófizetési halasztások voltak, amelyekkel a válaszadók harmada élt,
- a bértámogatások (27%),
- különböző hitelezéshez kapcsolódó támogatások (fizetési kedvezmények, kedvezményes hitelek (8%).
- A hitel törlesztés felfüggesztését a válaszadók 9%-a vette igénybe, de ez a forma nem volt minden országban elérhető, illetve ennek a formának az elérhetősége és szabályai voltak a legváltozatosabbak.

A legjellemzőbb kategóriákba nem besorolható támogatások aránya Ausztriában volt a legmagasabb, ahol több ágazat specifikus támogatást (pl. film produkciós támogatás) vagy egyösszegű havi szabadon felhasználható KKV támogatás (pl. Härtefallfonds für EPU&KMU, fix költségtámogatás) volt elérhető.

II.

FEMskill – Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program

Elméleti megközelítés

A kiszámíthatatlan⁹

Vállalkozóként az egyik legnehezebb feladat, hogy nemcsak emberként, de vállalkozóként is találkozhat a kiszámíthatatlannal, azaz azzal a külső tényezővel, amelyre nincs befolyása a vállalkozónak, mégis hatással van a vállalkozás életére. Legyen ez egy pénzügyi világválság (2009), vagy akár egy vírus okozta járvány (COVID-19). A gazdasági válság elsősorban gazdaságilag, pénzügyileg érintette a vállalkozásokat. A vállalkozó, ha nem tud gyorsan reagálni a válságra, akkor kudarcot vallhat és a vállalkozást is megszüntetheti akár egyik napról a másikra. A vállalkozás életciklusa így módon befejeződik. A COVID-19 járvány azonban keményebb kihívásokkal szembesítette a vállalkozásokat. Nemcsak gazdasági szempontból, hanem emberi szempontból is megrengette a gazdaságot és a társadalmat egyaránt, hiszen az utóbbi esetben emberek haltak meg világszerte, így módon a gazdasági szereplőknek az emberi tényezőre és azok változásaira is kiemelten ügyelniük kellett.

A COVID-19 járvány a vállalkozásokat arra készítette, illetve kényszerítette, hogy gyorsan reagáljanak az új piaci és társadalmi kihívásokra. A FEMskill projekt célcsoportjára vonatkozóan a Malomkerék-modell alapján a korrekciós fázisba lépve a vállalkozók közösen oldják meg a változás vagy válság problémákat oly módon, hogy egy vállalkozói inkubációs programban vesznek részt, amelyben saját tapasztalatuk és tudásuk valamint külső vállalkozásfejlesztési szakértők bevonásával dolgozzák ki vállalkozásuk számára a megfelelő megoldást.

A vállalkozás életpályamodelle - Malomkerék modell

Horváth András a vállalkozás életpályamodelljére, azzal a céllal keresett elméleti megoldást, hogy ne a modellhez találjanak élő vállalkozást, hanem a modell tudjon reagálni a vállalkozás

⁹ Forrás: FEMskill Karrierútmutató – Vállalkozói életpálya e-kiadvány

életútjához. A vizuálisan is ábrázolt malomkerékszerű modell egy vállalkozás folyamatosságát és időbeliségét is megmutatja egyben, valamint két új elemet emel be, amelyet Horváth ötletelési fázisnak és korrekciós fázisnak nevezett el.

Az ötletelési fázis: a vállalkozás megalakulása előtti vagy a vállalkozás életútja során bekövetkező időszak, amely az új irányokba történő továbblépéssel kapcsolatos döntéseket jelenti. *Ezt a FEMskill projektben a változásmenedzsment módszereivel fejleszthetjük.*

A korrekciós fázis: a vállalkozás az életpálya szakaszok lépcsőin sorban lépkedhet, azonban egy nagyobb krízishelyzet alkalmával, mintegy joker mezőre lépve, ebben a fázisban megoldást találhat. *Ezt a FEMskill projektben a változás- és/vagy válságmenedzsment módszereivel fejleszthetjük.*



Ábra: Horváth András, Malomkerék modell (2017)

A malomkerék modell alapvetően nem körforgás jellegű, ezáltal is biztosítva azt a szemléletmódot, hogy a vállalkozások az aktuális életpályaciklust követően szabadon körbejárhassák, hogy számukra mely következő periódus irányválasztása volna a legmegfelelőbb stratégia. Minden vállalkozás, ahogyan egy élő organizmus, egy megjósolható és ismétlődő magatartási minta szerint növekszik és fejlődik. Ez a folyamat, minden vállalkozás életében más és más, mégis beazonosíthatók olyan kiszámítható problémák, amelyek az egyes szakaszokhoz, illetve az életciklusok közötti váltásokhoz köthetők. (Tatár 2021) A fejlődés szakaszaihoz kapcsolódóan minden szervezet arra jellemző kihívásokkal kell, hogy szembe nézzen, és az ezekre adott válasz fogja meghatározni sikerességét (Adizes 2012), amelyhez pedig az életciklusmodell elemzése kellő segítséget nyújthat.

Korrektíós fázis, ebben a modellben mintegy Joker mező működik, amelyre, ha a vállalkozó rálép, elemezheti, átgondolhatja az adott helyzetet és új stratégiát, megoldásokat kereshet. Ezt az elemzést megteheti egyedül egy vállalkozó maga is, de ajánlott egy külső szakember bevonása a megoldáskeresésben vagy egy vállalkozói inkubációs folyamatban való részvétel. A FEMskill projekt a vállalkozói inkubációs programot a változás- és válságmenedzsment szemszögéből a Malomkerék modell figyelembevételével alakítja ki.

Változásmenedzsment és válságmenedzsment

A vállalkozói inkubációs program meghatározása során elméleti és vállalkozásfejlesztési szempontból elengedhetetlen a változás- és válságmenedzsment fogalmának tisztázása.

Változásmenedzsment

A vállalkozások, olyan állandóan változó feltételrendszerben működnek, hogy maguk is rákényszerülnek a folyamatos változásra. A szervezeti változás komoly erőfeszítéseket igénylő, sok nehézséggel és kockázattal jár. Minden vállalkozás életciklusa során szembesül egy nagyobb átalakulással. Ha mégsem, akkor az általában a vállalkozás törvényszerű elhalásához vezet. Változni és változtatni tehát elkerülhetetlen. A változásokat külső, illetve belső okok is kiválthatják, valamint a változásokat kényszerként vagy lehetőségként is megélheti egy vállalkozás.



A FEMskill projekt szempontjából a változásmenedzsment fogalmát így határozzuk meg:

Mindazon fajsúlyos intézkedések összessége, amelyek a vállalkozás stratégiai vagy jelentős taktikai váltását teszik lehetővé.

Válságmenedzsment

A vállalkozásnak egy fenyegető vagy egy bekövetkezett válsággal kell szembenéznie. Elhárítani a fenyegető válságot, illetve kivezetni a vállalkozást a már kialakult válságból. A válság súlyossága szempontjából igen eltérő fázisokban történhet meg a beavatkozás. Ezek az eltérő fázisok eltérő kezelést (módszereket, szakértelmet) igényelnek.



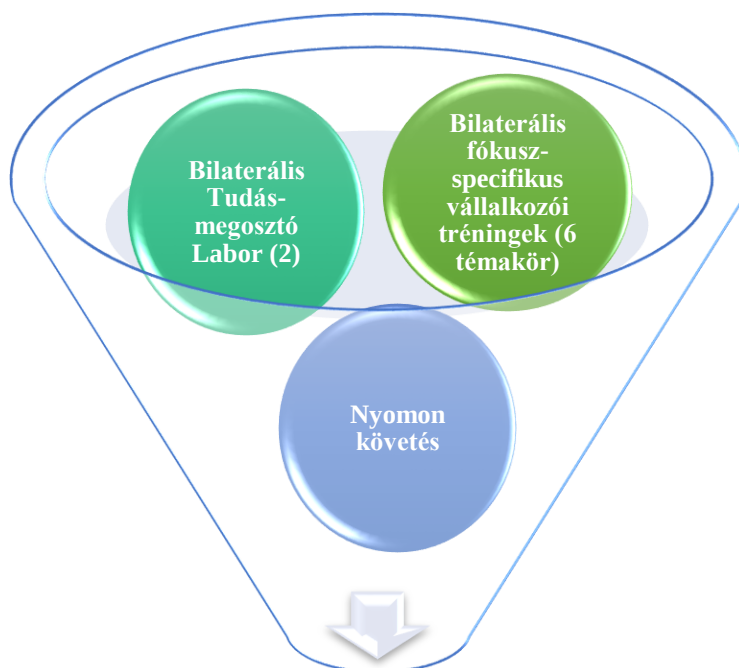
A FEMskill projekt szempontjából a válságmenedzsment fogalmát így határozzuk meg:

Mindazon intézkedések összeségét jelenti, amely elhárítja a vállalkozást fenyegető válságot vagy kivezeti a vállalkozást egy bekövetkezett válságból.

A legtöbb vállalkozás számára a COVID-19 járványra való felkészülés lehetetlen volt. A megfelelő válságkezelés viszont segítheti a vállalkozás gyors talpra állását vagy akár a fejlődési

pályáját is. A korábbi válságokkal kapcsolatos tapasztalatok azt mutatták, hogy a kisvállalkozások rugalmasságukat igyekeznek kihasználni a válsághoz való alkalmazkodás során (Smallbone et al 2012), amelyet most is fel tudtak használni.¹⁰ A mikro- és kisvállalkozások életpályájuk során a „csináld magad” módszerekkel igyekeznek minden elérhető erőforrást megmozgatni és rugalmasan, állandóan változtatni terveiket a vállalkozás lehetőségeinek javítása érdekében. Ezen módszerek helyett nyújt szakmai, vállalkozásfejlesztési segítséget a FEMskill – Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program. A program keretein belül olyan alkalmazkodási vagy hosszútávú fejlesztést támogató módszerek kidolgozása a cél, amely fókuszspecifikusan egy-egy fókuszra koncentrálva a résztvevők a szakértőkkel együtt közösen dolgoznak ki új megoldásokat vagy keresik meg a változást legjobban elősegítő szakmai programot.

FEMskill – Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program
(rövidítve/továbbiakban: *FEMskill –VIP*)



FEMskill - Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program

¹⁰ Forrás: Hétfa Kutatóintézet, Koltai Luca- Geambasu Réka: Vállalkozónők a koronavírus idején néhány európai országban, Budapest, 2020. szeptember

A FEMskill VIP, amely a korai fázisban levő női vállalkozásokat a piaci körülményektől védett környezetben támogatja egy komplex vállalkozói inkubációs program keretén belül, valamint amely elsősorban, de nem kizárólag Győr-Moson-Sopron megyei és burgenlandi vállalkozásoknak vállalkozásfejlesztési segítséget nyújt.

Alapja a szakértő által kialakított és a projektpartnerek által elfogadott szakmai program. Időtartama 6 hónap - 1 év között.

Jellemzői

- *Bilaterális* – A célcsoport magyar és osztrák vállalkozók, főként női vállalkozások, akik székhelye / telephelye elsősorban, de nem kizárólag Győr-Moson-Sopron megyében vagy Burgenlandban található. Ily módon a bilaterális tapasztalatok megosztása, valamint a bilaterális üzleti kapcsolatépítés lehetősége fennáll.
- *Komplexitás* – Komplex, azaz összetett. A komplex rendszerben a rendszer elemeiből egy új egység jön létre; azok mintegy önálló struktúrát alkotnak. (szakmai program, vállalkozói tréning, tudásmegosztó labor, nyomon követés).
- *Gyakorlatorientált* – A folyamatban nemcsak az elméleti módszerek megismertetése, hanem a gyakorlati (vállalkozói tapasztalatok) példák feltárása és e kettő ötvözése a cél a konkrét megoldáskeresés során.
- *Rugalmasság* - Lehetővé teszi új ötletek elfogadását és alkalmazkodását az új körülményekhez vagy helyzetekhez a vállalkozás számára a folyamat során. Ily módon vállalkozói inkubációs szakmai program és használata is rugalmassá válik.
- *Nyomon követés* – A vállalkozásokat online kérdőíves formában adott paraméterek mentén követi nyomon a folyamat során.
- *Üzleti modellezés* – Üzleti terv helyett üzleti modellezés, mint alapszámítás, amely lehetővé teszi a vállalkozó számára a vállalkozás 9 területének átlátását és a gyors reagálást támogatja egy adott helyzetben.
- *Szinergia* – Két vagy több vállalkozó tapasztalati együttes tudása a megoldáskeresés során a folyamatban.
- *Vizualitás* – A vizualitás eszközeivel a módszerek, modellek kognitív megértését és azok hosszú távú megjegyzését támogatja a folyamat során.

A vállalkozó szemszögéből

- *Kognitív rugalmasság* - az egyén azon képessége, hogy a megszerzett tudást új kontextusba vagy helyzetbe alkalmazza. A kognitív rugalmasság abban rejlik, ahogyan az információt megkapják, az ötleteket kifejezik és adaptálják az új helyzetekhez a folyamat során.
- *Szinergia* Két vagy több vállalkozás kölcsönös együttműködése adott cél érdekében.

Indikátorok

A cél az inkubációs labortevékenységek bemeneti- (input-) és kimeneti (output) indexálási értékeinek meghatározása, visszacsatolási pontok megadása, amelynek célja, hogy a labortevékenységekben résztvevő női vállalkozók válság- és változásmenedzsmenti szemléletének fejlesztése objektív módon mérhető/kimutatható legyen

Indikátor elnevezése	input	output
Bevont vállalkozások száma (db) AT-HU (Dokumentáció: Jelentkezési lap)	minimum 10 női vállalkozó	minimum 10 női vállalkozó
Bevont trénerek (fő) AT-HU	0	6
FEMskill Válság- és Változásmenedzsment Vállalkozói Inkubációs Szakmai Program (1) és Eredmények szakmai összegzése (1)	1	1
Projekt folyamán kialakult kapcsolatok, együttműködést modellező kapcsolati háló vizuális megjelenítve (1)	0	1
Vállalkozásfejlesztői eszköztár (az inkubációs folyamat során alkalmazott modellek és módszerek tára) (1 db HU-DE nyelven)	0	1
Tudásmegosztó labor	0	2

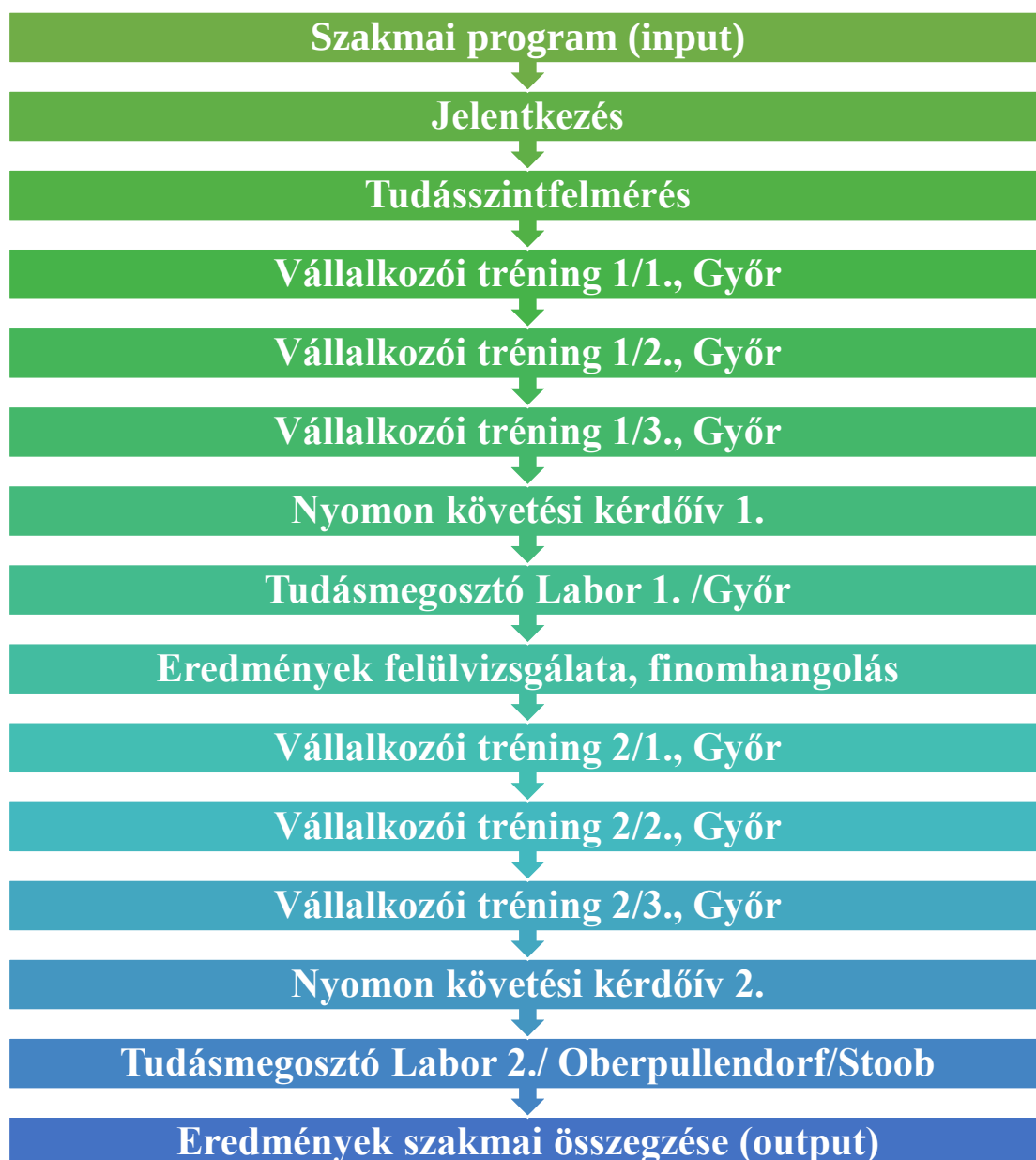
Nyomon követés: Tudásszintfelmérés vállalkozóként online kérdőív (1) Nyomon követés online kérdőív (2)	1	2
---	---	---

A nyomonkövetés célja, hogy a vállalkozói inkubációs programban résztvevő vállalkozónők fejlődését a folyamat során figyelemmel kísérje, és értékelje az elért eredményeket a program eredményessége és finomhangolása érdekében.

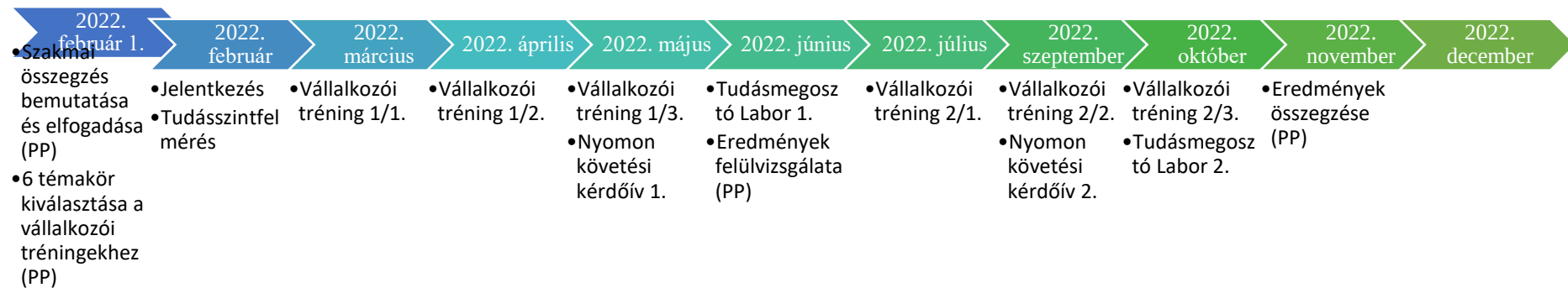
A nyomon követés szakmai folyamata: a FEMskill VIP során három ponton mérhető a vállalkozások fejlődése, amelyet online kérdőíves formában saját bevallásuk szerint válaszolnak meg a vállalkozók. Ezeket a mutatókat a szakértők értékelik és összegzik a program során, így módon minden résztvevő vállalkozás fejlődésének útja követhető és mérhető. A bemeneti (input) és a kimeneti (output) közti mérés között a program felezési idejében egy plusz mérési pont került bevezetésre, annak érdekében, hogy a program rugalmassági és gyakorlatorientált jellemzőinek megfeleljen, valamint ez által a program vállalkozásfejlesztési módszereit finomra hangolja.

A program során a vállalkozás fejlődését az adott vállalkozásfejlesztési területeken az alábbi kérdésekkel **T** és **K1, K2** elnevezésű mellékletek részeként táblázatos formában skálaszerűen méri és értékeli.

FEMskill VIP – Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program folyamata



Ütemterv



Az ütemterv javasolt időpontjai a célcsoport és a projekt partnerek igényeihez igazítható.

A fenti ütemtervben külön nem került feltüntetésre, azonban a folyamat szerves részét képezte a 2022 január-februárjában végrehajtott szerteágazó (hazai és nemzetközi szinten keletkezett felmérés, tanulmány, gazdasági adat, mutató/mérőszámok, célzott támogatások, szubvenciók/helyreállítási programok/ gazdasági intézkedések áttekintése) szakirodalmi kutatás, és elemzés.

Mellékletek listája

Fókuszspecifikus vállalkozói tréningek 6 kiválasztott témaköre és szakmai tematikája	F – jelű melléklet
Jelentkezési lap női vállalkozók számára	J – jelű melléklet
Tudásmegosztó labor / szakmai esemény szakmai felépítése	L – jelű melléklet
Nyomon követési kérdőívek	K – jelű melléklet
Szakirodalom	SZ – jelű melléklet
Tudásszint felmérése	T – jelű melléklet

F melléklet

az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program - ATHU127 - FEMskill projekt keretében kidolgozott Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs programhoz

Fókuszspecifikus vállalkozói tréningek 6 kiválasztott témaköre és szakmai tematikája

Témakörök

1. *Vállalkozás emberi tényezője fókusz*

A vállalkozó saját maga, a munkatársak, ügyfelek, valamint az ehhez kapcsolódó erőforrások átgondolása és fejlesztése.

2. *Megváltozott fogyasztói szokások – ügyfélszerző módszerek fókusz*

A megváltozott fogyasztói szokások és ahhoz kapcsolódó meglévő ügyfélszerző módszerek átgondolása, finomhangolása és újratervezése. Értékesítés.

3. *Stratégia fókusz – új termék/szolgáltatás bevezetése + döntéstámogató módszerek*

Az üzleti terv átgondolása és újragondolása – új stratégia felállítása a megváltozott körülményekre reagálva (informatika, működés és működtetés, pénzügyek szempontjából). Új termék/ új szolgáltatás bevezetése – új piacra lépés, mint hosszútávú stratégia. A járvány alatt hozott döntések finomhangolása, döntésmechanizmus támogató módszerek bevezetése

4. *Együttműködések és stratégiai partnerség fókusz*

Együttműködések erősítése intézményekkel, vállalkozásokkal, közösségekkel. Stratégiai partnerségek kialakítása.

5. *Gamification és innováció fókusz*

Innovációs módszerek alkalmazása - újfajta kommunikáció a marketing területén a gamification (játékosítás) módszerével.

6. *Online világ– Térváltók: a fizikai valóságból az online világba fókusz*

A vállalkozás megfelelése a digitális világ kihívásainak (online kommunikációs eszközök)

Szakmai tematika

Feltételek: 6-8 órás, 1 osztrák gondolatébresztő/felvezető szakmai előadás

Résztvevők: vállalkozónők, vállalkozók, szakértők (minimum 10 vállalkozónő)

Időpont	Tartalom	Előadó/tréner
9.00-12.00		
10.00-10.20	Problémafelvetés	Külső szakértő,
10.20-10.40	Bevezető előadás	osztrák szakértő/vállalkozó
10.40-13.00 (közben szünet)	Témafeldolgozás csoportmunka (1 vagy 2 csoportban)	trénerek résztvevők
13.00-14.00	ebédszünet	
14.00-17.00		
14.00-15.00	Témafeldolgozás csoportmunka (1 vagy 2 csoportban)	trénerek résztvevők
15.00-15.30	Összegzés és szünet	tréner
15.30-16.30	Témafeldolgozás 2. csoportmunka	trénerek résztvevők
16.30-17.00	Eredmények – visszacsatolás, összegzés	trénerek résztvevők

J melléklet

az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program - ATHU127 - FEMskill projekt keretében kidolgozott Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs programhoz

Jelentkezési lap női vállalkozók számára

Jelentkezzen a FEMskill projekt bilaterális vállalkozói inkubációs programjába, amelyben szélesítheti tudását és ismereteit a válság- és változásmenedzsment különböző témateületein. A bilaterális vállalkozói inkubációs programhoz, elsősorban, de nem kizárólag, a projekt hatásterületén (Győr központtal: egész GYMS Megye, és Eisenstadt központtal: egész Burgenland) működő női vállalkozók csatlakozhatnak. A jelentkezési lapot aláírva beszkenelve e-mailben kell elküldeni a sandor.borbely@kva.hu vagy a femskillhu@gmail.com. A női vállalkozók számára a vállalkozói inkubációs programban rendelkezésre álló helyeket a jelentkezések sorrendjében töltjük fel! Jelentkezési határidő: 2022.03.10.! További információ, felvilágosítás a jelentkezéssel és inkubációs programmal kapcsolatban: Borbély Sándor (KVA): Tel.: +36/20-566-0803, e-mail: sandor.borbely@kva.hu.

Női vállalkozó/vállalkozás adatai:

Vállalkozás neve, elérhetősége:	
Vállalkozás székhelye, telephelye:	
Vállalkozás képviselője:	
Alapítás éve:	
Adószám:	
Tevékenységi köre:	
Vállalkozás online elérhetőségei:	
Bevétel nagysága (sávok kategória) (1-12 millió/év; 12-20 millió/év; 20 millió felett/év)	
Alkalmazotti létszám (1 fő; 2-5 fő; 6-10 fő; 10 fő felett)	

- Melyek a vállalkozás fókuszpontjai a 2022-2023 évre vonatkozóan?
(Többet is választhat.)
 - ☐ Vállalkozás emberi tényezője (vállalkozó és az erőforrások elosztása)
 - ☐ Új fogyasztói szokások, trendek figyelembevétele - Ügyfelek és kommunikáció
 - ☐ Új termék bevezetése vagy meglévő termék újragondolása
 - ☐ Új szolgáltatás bevezetése vagy meglévő szolgáltatás újragondolása
 - ☐ Stratégiai partnerség, együttműködések más vállalkozókkal
 - ☐ Értékesítés és marketing
 - ☐ Offline/Online világ változásai és kihívásai
 - ☐ Egyéb és pedig....

Alulírott nyilatkozom, hogy vállalkozásom legalább egy lezárt üzleti évvel rendelkezik, női vállalkozásnak minősül. Nyitott vagyok a vállalkozói fejlődésre és együttműködésre, továbbá vállalkozásom fejlesztésére, új termék / szolgáltatás bevezetésére és/vagy közös együttműködésre más vállalkozókkal/partnerség kialakítására

Helyszín, dátum:.....

.....

jelentkező cégszerű aláírása

K melléklet

az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program - ATHU127 - FEMskill projekt keretében kidolgozott Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs programhoz

Nyomon követési kérdőívek

Nyomon követés célja, hogy a vállalkozói inkubációs programban résztvevő vállalkozónők fejlődését a folyamat során figyelemmel kísérje, és értékelje az elért eredményeket a program eredményessége és finomhangolása érdekében.

Nyomon követési kérdőív 1.

Időpont: Az első vállalkozói tréning 3. modulja/alkalma után.

Kérdések

Vállalkozás neve:

Kitöltő neve:

Email:

I. kérdéskör

*Milyen hatással volt a COVID-19 vírushelyzet a vállalkozására?
(Kérjük adja meg egy 0-10-ig terjedő skálán!)*

1. Készített válságtervet a COVID-19 ideje alatt?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem

Igen és időközönként felülvizsgálta – 10

2. Készített új stratégiát a COVID-19 hatására a vállalkozására?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem

Igen és időközönként felülvizsgálta – 10

3. Mennyire hatott a vállalkozására a COVID-19?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a hatása a vállalkozásra

Súlyosan érintette a vállalkozást – 10

II. kérdéskör

*Hogyan értékeli a vállalkozásának jelenlegi helyzetét az alábbi fókuszspecifikus területeken?
(Kérjük adja meg egy 0-10-ig terjedő skálán!)*

1. Milyen vállalkozásának az üzletfejlesztési potenciálja?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nincs

Kiugró üzletfejlesztési potenciállal rendelkezik a vállalkozás – 10

2. Végez piackutatást a vállalkozására nézve?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem végez

Rendszeres időközönként végez – 10

3. Végez versenytárselemzést?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem végez

Rendszeres időközönként végez – 10

4. Rendelkezik üzleti tervvel?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem rendelkezik

Rendszeres időközönként felülvizsgálja és módosítja – 10

5. Rendelkezik üzleti modelllel (Business model Canvas)?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem rendelkezik

Rendszeres időközönként felülvizsgálja és módosítja – 10

6. Figyelemmel kíséri a vállalkozás emberi tényezőjét (önmaga, munkatársai állapotát) a vállalkozás érdekében?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

7. Figyelembe veszi az új fogyasztói szokásokat, trendeket a vállalkozás működtetése során?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns tevékenység

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

8. Figyel az ügyfelekkel való kommunikációra?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem figyeli a vállalkozásra nézve

Rendszeresen figyeli a vállalkozásra nézve – 10

9. Új termék bevezetése

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

10. Meglévő termék újragondolása

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

11. Meglévő szolgáltatás újragondolása

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

12. Új szolgáltatás bevezetése

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

13. Stratégiai partnerség kialakítása a vállalkozás érdekei mentén

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

14. Együttműködések erősítése más vállalkozókkal

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

15. Változások bevezetése a vállalkozás értékesítésében

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

16. Változások bevezetése a vállalkozás marketingjében

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

17. Offline világból áttérés az online világba

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

A fent megnevezett területeken a vállalkozó a fókuszspecifikus tréningmodulok és a tudásmegosztó laborok során átadott ismereteket sajátíthatja el, valamint mindezek együttesen a változás- és válságmenedzsment szemléletét fejleszthetik.

III. kérdéskör

További kifejtendő kérdések:

1. Milyen új módszerekkel ismerkedett meg az eddigi tréningek során és/vagy mélyítette el tudását? Kérjük, sorolja fel őket!

2. Mit tud hasznosítani az eddigi képzésekből a vállalkozására vonatkozásában? Kérjük, fejtse ki röviden!

3. Hogyan összegezné az eddigi tapasztalatait a vállalkozói képzések kapcsán? Kérjük fejtse ki röviden!

4. Mely területeken lépett előre a vállalkozásával a képzések hatására? Kérjük, fejtse ki röviden!

5. Milyen együttműködések, üzleti kapcsolatokat kötött a képzések hatására, mint vállalkozó? Kérjük, írja le röviden!

K melléklet

az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program - ATHU127 - FEMskill projekt keretében kidolgozott Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs programhoz

Nyomon követési kérdőívek

Nyomon követés célja, hogy a vállalkozói inkubációs programban résztvevő vállalkozónők fejlődését a folyamat során figyelemmel kísérje, és értékelje az elért eredményeket a program eredményessége és finomhangolása érdekében.

Nyomon követési kérdőív 2.

Időpont: A második vállalkozói tréning 3. modulja/alkalma után.

Kérdések

Vállalkozás neve:

Kitöltő neve:

Email:

I. kérdéskör

*Milyen hatással volt a COVID-19 vírushelyzet a vállalkozására?
(Kérjük adja meg egy 0-10-ig terjedő skálán!)*

1. Készített válságtervet a COVID-19 ideje alatt?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem

Igen és időközönként felülvizsgálta – 10

2. Készített új stratégiát a COVID-19 hatására a vállalkozására?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem

Igen és időközönként felülvizsgálta – 10

3. Mennyire hatott a vállalkozására a COVID-19?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a hatása a vállalkozásra

Súlyosan érintette a vállalkozást – 10

II. kérdéskör

*Hogyan értékeli a vállalkozásának jelenlegi helyzetét az alábbi fókuszspecifikus területeken?
(Kérjük adja meg egy 0-10-ig terjedő skálán!)*

1. Milyen vállalkozásának az üzletfejlesztési potenciálja?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nincs

Kiugró üzletfejlesztési potenciállal rendelkezik a vállalkozás – 10

2. Végez piackutatást a vállalkozására nézve?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem végez

Rendszeres időközönként végez – 10

3. Végez versenytárselemzést?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem végez

Rendszeres időközönként végez – 10

4. Rendelkezik üzleti tervvel?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem rendelkezik

Rendszeres időközönként felülvizsgálja és módosítja – 10

5. Rendelkezik üzleti modelllel (Business model Canvas)?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem rendelkezik

Rendszeres időközönként felülvizsgálja és módosítja – 10

6. Figyelemmel kíséri a vállalkozás emberi tényezőjét (önmaga, munkatársai állapotát) a vállalkozás érdekében?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

7. Figyelembe veszi az új fogyasztói szokásokat, trendeket a vállalkozás működtetése során?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns tevékenység

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

8. Figyel az ügyfelekkel való kommunikációra?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem figyeli a vállalkozásra nézve

Rendszeresen figyeli a vállalkozásra nézve – 10

9. Új termék bevezetése

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

10. Meglévő termék újragondolása

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

11. Meglévő szolgáltatás újragondolása

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

12. Új szolgáltatás bevezetése

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

13. Stratégiai partnerség kialakítása a vállalkozás érdekei mentén

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

14. Együttműködések erősítése más vállalkozókkal

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

15. Változások bevezetése a vállalkozás értékesítésében

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

16. Változások bevezetése a vállalkozás marketingjében

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

17. Offline világból áttérés az online világba

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

A fent megnevezett területeken a vállalkozó a fókuszspecifikus tréningmodulok és a tudásmegosztó laborok során átadott ismereteket sajátíthatja el, valamint mindezek együttesen a változás- és válságmenedzsment szemléletét fejleszthetik.

III. kérdéskör

További kifejtendő kérdések:

1. Milyen új módszerekkel ismerkedett meg az eddigi tréningek során és/vagy mélyítette el tudását? Kérjük, sorolja fel őket!

2. Mit tud hasznosítani az eddigi képzésekből a vállalkozására vonatkozásában? Kérjük, fejtse ki röviden!

3. Hogyan összegezné az eddigi tapasztalatait a vállalkozói képzések kapcsán? Kérjük fejtse ki röviden!

4. Mely területeken lépett előre a vállalkozásával a képzések hatására? Kérjük, fejtse ki röviden!

5. Milyen együttműködések, üzleti kapcsolatokat kötött a képzések hatására, mint vállalkozó? Kérjük, írja le röviden!

L melléklet

az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program - ATHU127 - FEMskill projekt keretében kidolgozott Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs programhoz

Tudásmegosztó labor / szakmai esemény szakmai felépítése

I.

Célcsoport

Bilaterális vállalkozói inkubációs programban résztvevő női vállalkozók elsősorban, de nem kizárólag Győr-Moson-Sopron megyei, illetve burgenlandi székhellyel, valamint további a konkrét esettanulmány szintű feldolgozást segítő tapasztalt női és férfi vállalkozók, valamint lehetőség szerint a vállalkozói tréningek egyes moduljait lebonyolító szakértők/trénerek: összesen kb. 15-20 fő.

Helyszín: Győr

Dátum: 2022. június (A harmadik vállalkozói tréningmodul után.)

Tartalom: 10 női vállalkozás vállalkozásának és/vagy a vállalkozói tréningekhez kapcsolódó tématerület konkrét esettanulmánya

Témajavaslat: egy magyar vállalkozás esettanulmány szintű feldolgozása

Módszer jellemzői:

- Elvárt a vállalkozó proaktivitása
- Problémafelvetés – módszerek keresése a vállalkozó által – közös megoldáskeresés csoportmunkában.
- FEMskill vállalkozói csoport által és a facilitátor támogatásával – saját módszertan=saját megoldás

- Esettanulmány feldolgozása grafikus jegyzeteléssel vagy vizuális template használatával a jobb megértés érdekében.

Szakmai felépítés

Időpont	Tartalom	Előadó/tréner
10.00-10.10	Üdvözlés és köszöntő	Projektpartner
10.10-10.40	Bevezető - Problémafelvetés	Külső szakértő
10.40-12.30	Konkrét esettanulmány szintű feldolgozás a problémafelvetésnek megfelelően - Megoldáskeresés csoportmunkában	Vállalkozó Külső szakértő, Résztevő vállalkozók, szakértők
közben	Szünet	
12.30-13.00	Eredmény bemutatása	Résztevő
13.00-13.15	Visszacsatolás a vállalkozó részéről	Vállalkozó
13.15-13.30	Összegzés és zárás	külső szakértő
13.30-	Kapcsolatépítési lehetőség	résztevők

II.

Célcsoport

Bilaterális vállalkozói inkubációs programban résztvevő női vállalkozók elsősorban, de nem kizárólag Győr-Sopron-Moson megyei, illetve burgenlandi székhellyel, valamint további a konkrét esettanulmány szintű feldolgozást segítő tapasztalt női és férfi vállalkozók, valamint lehetőség szerint a vállalkozói tréningek egyes moduljait lebonyolító szakértők/trénerek: összesen kb. 15-20 fő.

Helyszín: Ausztria

Dátum: 2022. október (A hatodik vállalkozói tréningmodul után.)

Tartalom: 10 női vállalkozás vállalkozásának és/vagy a vállalkozói tréningekhez kapcsolódó tématerület konkrét esettanulmánya

Témajavaslat: Osztrák esettanulmány: vállalkozás a kreatív ágazatból vagy a társadalmi vállalkozás, mint a Covid 19 utáni gazdaság új közösségformáló ereje

Módszer jellemzői:

- Elvárt a vállalkozók proaktivitása.
- Konkrét esettanulmányszintű feldolgozás a témafelvetésnek megfelelően - Megoldáskeresés csoportmunkában.
- Esettanulmány feldolgozása a FEMskill vállalkozói csoport által és a facilitátor támogatásával.

Szakmai felépítés

Időpont	Tartalom	Előadó/tréner
10.00-10.10	Üdvözlés és köszöntő	Projektpartner
10.10-10.40	Bevezető - Témafelvetés	Külső szakértő
10.40-12.30	Konkrét esettanulmányszintű feldolgozás a témafelvetésnek megfelelően - Megoldáskeresés csoportmunkában	Külső szakértő, Résztvevő vállalkozók, szakértők
közben	szünet	
12.30-13.00	Eredmények bemutatása	Résztvevők
13.00-13.30	Visszacsatolás a témafelvetésről	Résztvevők
13.30-14.00	Összegzés és zárás	Külső szakértő
14.00-	Kapcsolatépítési lehetőség	Résztvevők

SZ melléklet

az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program - ATHU127 - FEMskill projekt keretében kidolgozott Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs programhoz

Szakmai program kidolgozása során áttekintett szakirodalom

Dokumentum	Nyelve (HU/DE/EN)	Oldal- szám
Az európai vállalkozások támogatása a világjárvány idején https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/supporting-european-businesses-during-pandemic_hu	HU	5
Covid19 válságkezelés összefoglaló dokumentuma www.pwc.com	HU	2
SME Envoys - Finance subgroup Conclusions of the 2021 Survey and Roundtable on national solvency measures for SMEs during and after the Covid-19 crisis https://ec.europa.eu/growth/system/files/2021-11/SME%20Envoys%20Finance%20-%20Final%20conclusions%20on%20national%20solvency%20measures%20for%20SMEs%20October%202021.pdf	EN	11
Digitalisierungsbericht https://www.digitalaustria.gv.at/downloads.html	DE	74
Digimeter kutatás 2020. június https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2020/07/Digimeter_koronavirus-1.pdf	HU	16
Digimeter kutatás 2021.tavaszi https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2021/06/Digimeter_2021-tavaszi.pdf	HU	42
Digimeter kutatás 2021 őszi https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2021/10/Digimeter_2021_ozs_osszefoglalo.pdf	HU	45
Hétfa Kutatóintézet, Koltai Luca- Geambasu Réka: Vállalkozónők a koronavírus idején néhány európai országban, Budapest, 2020. szeptember https://hetfa.hu/wp-content/uploads/2020/10/noi-vallalkozok_nemzetkozi_FINAL.pdf	HU	64
FEMskill Karrierútmutató – Vállalkozói életpálya e-kiadvány	HU	12
Digitaler Aktionsplan Austria - Digitalisierung nützen und krisenfest wachsen www.digitalaustria.gv.at	DE	20

Covid-19: Auswirkungen auf das Gewerbe und Handwerk und dessen Anpassungsmaßnahmen www.kmuforschung.ac.at	DE	45
A koronavírus-járvány gazdasági hatásai a magyarországi vállalkozások körében 2020. októberig – kapacitáskihasználtság, válságkezelő eszközök, bérváltozások és értékesítési árak Kutatási füzetek MKIK https://gvi.hu/files/researches/628/koronavirus_kutatasi_fuzet_3_210127.pdf	HU	30
A koronavírus-járvány gazdasági hatásai a magyarországi vállalkozások körében 2021. áprilisig – kapacitáskihasználtság, válságkezelő eszközök, bérváltozások és értékesítési árak Kutatási füzetek MKIK https://gvi.hu/files/researches/643/koronavirus_kutatasi_fuzet_6_210625.pdf	HU	32
Új Munkaügyi szemle: Vállalkozónők a koronavírus lezárásainak idején https://www.munkaugyiszemle.hu/20211	HU	12
ÖSSZESEN		410

T melléklet

az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program - ATHU127 - FEMskill projekt keretében kidolgozott Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs programhoz

Tudásszint felmérése

(Az inkubációs labortevékenységek bemeneti- (input-) indexálási értékeinek meghatározásához)

I. kérdéskör

*Milyen hatással volt a COVID-19 vírushelyzet a vállalkozására?
(Kérjük adja meg egy 0-10-ig terjedő skálán!)*

1.Készített válságtervet a COVID-19 ideje alatt?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem

Igen és időközönként felülvizsgálta – 10

2.Készített új stratégiát a COVID-19 hatására a vállalkozására?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem

Igen és időközönként felülvizsgálta – 10

3.Mennyire hatott a vállalkozására a COVID-19?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a hatása a vállalkozásra

Súlyosan érintette a vállalkozást – 10

II. kérdéskör

*Hogyan értékeli a vállalkozásának jelenlegi helyzetét az alábbi fókuszspecifikus területeken?
(Kérjük adja meg egy 0-10-ig terjedő skálán!)*

1.Milyen vállalkozásának az üzletfejlesztési potenciálja?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nincs

Kiugró üzletfejlesztési potenciállal rendelkezik a vállalkozás – 10

2. Végez piackutatást a vállalkozására nézve?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem végez

Rendszeres időközönként végez – 10

3. Végez versenytárs elemzést?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem végez

Rendszeres időközönként végez – 10

4. Rendelkezik üzleti tervvel?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem rendelkezik

Rendszeres időközönként felülvizsgálja és módosítja – 10

5. Rendelkezik üzleti modellel (Business model Canvas)?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem rendelkezik

Rendszeres időközönként felülvizsgálja és módosítja – 10

6. Figyelemmel kíséri a vállalkozás emberi tényezőjét (önmaga, munkatársai állapotát) a vállalkozás érdekében?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

7. Figyelembe veszi az új fogyasztói szokásokat, trendeket a vállalkozás működtetése során?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns tevékenység

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

8. Figyel az ügyfelekkel való kommunikációra?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem figyeli a vállalkozásra nézve

Rendszeresen figyeli a vállalkozásra nézve – 10

9. Új termék bevezetése

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

10. Meglévő termék újragondolása

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

11. Meglévő szolgáltatás újragondolása

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

12. Új szolgáltatás bevezetése

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

13. Stratégiai partnerség kialakítása a vállalkozás érdekei mentén

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

14. Együttműködések erősítése más vállalkozókkal

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

15. Változások bevezetése a vállalkozás értékesítésében

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

16. Változások bevezetése a vállalkozás marketingjében

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

17. Offline világból áttérés az online világba

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 – Nem releváns a vállalkozásra nézve

Releváns a vállalkozásra nézve – 10

III. kérdéskör

Milyen válságstratégiákat alkalmazott a válság leküzdésére? Kérjük jelölje be!

- ☐ Nem alkalmazott
- ☐ Állami/pályázati támogatás igénybevétele
- ☐ Tevékenység csökkentése
- ☐ Munkaórák csökkentése
- ☐ Új vagy módosított termék/szolgáltatás bevezetése
- ☐ Új piacra lépés
- ☐ Online eladás növelése
- ☐ Házhozszállítás bevezetése
- ☐ Képzésen való részvétel
- ☐ Fejlesztések kidolgozása, bevezetése
- ☐ Új eszközök/szoftver stb. Beszerzése
- ☐ Egyéb és pedig...

*Mit gondol, mely üzleti területeken van szüksége fejlesztésre? Kérjük, írja le röviden!
(pl. piacelemzés, értékesítés stb...)*

Milyen vállalkozói közösség (hálózat) tagja? Kérjük, nevezze meg!

Milyen fejlesztést tervez 2022-ben a vállalkozásában? Kérjük jelölje be!

- ☐ Új termék bevezetése
- ☐ Új szolgáltatás bevezetése
- ☐ Együttműködés/stratégiai partnerség erősítése más vállalkozással
- ☐ Vállalkozás magasabb szintre emelése (alkalmazott felvétele, új piacra lépés)
- ☐ Innováció bevezetése a vállalkozás valamelyik területén
- ☐ Hosszútávú fejlesztések tervezése, kidolgozása
- ☐ Képzésen való részvétel – ismeretek bővítése vagy új szakma megszerzése
- ☐ Pénzügyi növekedés
- ☐ Egyéb és pedig....

IV. kérdéskör

Kérjük jelölje be, hogy milyen mértékben ismeri a lenti módszert/eszközt/modellt?

Módszertani/Eszköz/Modell ismerete	hallott róla	ismeri	alkalmazza
Üzleti terv			
Cash flow			
Likviditási terv			
Marketing terv			
Értékesítési terv			
Canvas üzleti modellezés			
Kockázatkezelés			
Brainstorming/ötletgyűjtés			
Gamification (Játékosítás)			
SWOT elemzés			
Kockázatelemzés			
Piackutatás készítése			
Kérdőívkészítés (tesztelés)			
Interjúkészítés (tesztelés)			
Próbavásárlás (Mystery shopping)			
Szakértői csoport vezetése (tesztelés)			
Üzleti stratégia készítése			
Stratégiai partnerség előkészítése és dokumentációja			
Ügyfélprofilozás			
ÉrtékJánlatkészítés			