

## **Az**

# **AB Nyomtatványbázis Kft. esettanulmánya**

**Készítette: Borbás Bernadett Zsófia**

**Szemináriumvezető: Csapó Krisztián**

A választásom azért esett AB Nyomtatványbázis Kft-re, mert olyan vállalkozást kerestem a piacon, amely maga mögött tudhatott már jó pár évet. Az AB Nyomtatványbázis Kft. megfelelt ennek a szempontnak, mert az 1997-es megalapításától már átesett profilváltáson, sikeresen vette a vállalkozás akadályait, képes volt nyereséges maradni mind a mai napig. A másik fő ok, hogy ezt a vállalkozás választottam, hogy személyes ismeretségeimet kihasználva, olyan információkra is szert tehettem, melyeket nem szívesen adnak ki a tulajdonosok idegeneknek.

## **Összefoglaló táblázat**

---

**A cég neve:** AB Nyomtatványbázis Kft.

---

**Vállalkozás alapításának éve:** 1997

---

**Tulajdonosok száma:** 2 – Kővári István (57%) és Jóvér József (43%)

---

**Foglalkoztatottak száma:** 6

---

**Meghatározó tevékenységek:** papír-, írószer-, nyomtatvány nagykereskedés

---

**Alaptőke (jegyzett tőke):** 8 millió Ft

---

**Siker főbb jellemzői:** országos lefedettség, személyes kapcsolatok,

---

Saját tervezés, gyártás, minőség, full-service

---

**Főbb kihívások:** internet térhódítás, multinacionális cégek

---

## **A vállalkozó és vállalkozása bemutatása**

### **A vállalkozó bemutatása**

Az esettanulmányom által választott cég, az AB Nyomtatványbázis Kft., illetve annak tulajdonosa és ügyvezető igazgatója Kővári István, 52 éves vállalkozó.

A vállalkozóvá válásához vezető út igen rögzösre sikerült számára, amit a korábbi állásai is bizonyítanak. Az eredetileg szakmai felsőfokú végzettséggel rendelkező, később szakember-vállalkozó, sokak által irigyelhető karriert futott be vállalkozóként.

Szaktárgya szerint rendszerszervező illetve számítástechnikai üzemeltetés-vezető, de 1992-ben érdeklődésből elvégzett egy kétéves tanfolyamot a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Közgazdasági Továbbképző Intézetében, amellyel a felsőfokú biztonságtechnikai és rendészeti képesítést is megszerezte.

A vállalkozóvá válás folyamata igen hosszúra sikeredett, mivel 1997-ben Ő is alkalmazottként helyezkedett el a jelenlegi cég jogelődjénél és a további évek tapasztalata után döntött a vállalkozóvá válás mellett. Első állása 1978-ban a Zrínyi Miklós Katonai Akadémiánál volt, ahol két év után vezető-operátornak nevezték ki az akadémia számítóközpontjában, majd a katonaság őt is elszólította ettől az állástól. Ennek befejezése után több számítástechnikai cégnél dolgozott, de az évtized végére már nem voltak olyanok a lehetőségei, amelyek az elvárásainak és képzettségének megfeleltek volna. Ekkor kezdte meg térhódítását nálunk is a modern számítástechnika, az asztali számítógépek kora. Egy döntéssel valami teljesen újba vágott.

Kereskedelemmel kezdett el foglalkozni, ami végül oda vezetett, hogy 1990-re a társával már majdnem mindennel (ruházati cikk, kozmetikum, konzerv stb.) kereskedtek. Egy üzlet, telephely keresése hozta számára a máig el nem múló „szerelmet” a nyomtatvány és a papír-írószerek szakmával.

1992-ben alakult meg a Kabinet Kft, ahol esettanulmányom főszereplője, István már 20 százalékos tulajdonnal bírt. A viharok között, a frissen privatizált Gyomaendrődi Kner Nyomdában kellett ismét működésbe hozni a nyomtatványgyártást és forgalmazást, amit 1946-ig, az államosításig tökéletesen művelt a nyomda, illetve annak tulajdonosa a Kner-család. Nagy kihívást az ország 3200 önkormányzata jelentette speciális nyomtatványai miatt. A Kft. malmára hajtotta a vizet az 1993-ban kiadott nemzetiségi törvény is, ami előírta egy speciális nyomtatványfajta gyártását, a születési-, házassági- és halálozási bizonyítvány kiállítását minden nemzetiség (összesen 13) nyelvén, kétnyelvű formátumban. Későbbiekben ez vált a cég húzó ágazatává.

A Kabinet Kft. egyik tulajdonosa a közben privatizált Állami Nyomda volt. Istvánnak, itt

kellet bizonyítani szakmai hozzáértését, mint nyomtatvány-üzletágvezető. Feladata volt egy országos márkakereskedői hálózat kialakítása, működtetése, valamint meghatározó pozíció megszerzése a piacból. A probléma csak az volt, hogy ez által mindent előről kellett kezdenie ebben az iparágban, de már mögötte voltak a tapasztalatok és ismeretek is, amik megkönnyítették a feladatát.

A nyomdászat is változik, mint minden más korunkban. Az Állami Nyomda is más profilt keresett, mégpedig a plastik-kártya üzletben. Ez nem esett egybe István elképzelésével, ezért elváltak útjaik. A nyomda egyik márkakereskedője, az AB Printernational Kft, tulajdonosa hívta cégvezetőnek. Két éves tulajdonosi kivásárlás és profiltisztítás után megalakult az AB Nyomtatványbázis Kft, amelyben István már többségi tulajdonosként és ügyvezető igazgatóként volt jelen. Az 1999-es megalakulástól Kővári István változatlan pozíciót tölt be.

Hogy mi is motiválta Istvánt a vállalkozóvá válásban? Az alkalmazotti létből való kiábrándulás, a függetlenedés vágya, az újba való belevágás és a baráti ösztönzés, a szakma szeretete. Korábról is voltak ugyan ehhez hasonló tapasztalatai, de az igazi vállalkozói képességeit eme vállalkozásában tudta kipróbálni és kamatoztatni.

Saját megítélése szerint, ami Őt sikeres vállalkozóvá tette az emberismeret és problémamegoldó képesség valamint a versenytársak tisztelete volt. Csak hosszas unszolás után sikerült rossz tulajdonságot is felsorolnia, amik esetleg gátolhatják a sikerességében. Ilyen volt például az önfejűség és az akaratosság, makacsság, de ez nem minden esetben káros - tette hozzá.

Amit István fontosnak tart egy vállalkozó számára az leginkább az emberismeret, a türelem, a jó kommunikációs képesség, az állandó kapcsolattartás az ügyfelekkel, az Ő esetében a viszonteladókkal. Fontosnak tartja még a szaktudást és a problémák megoldását a lehető legelőnyösebb módon, illetve a vevőorientáltságot.

2007-ben a cége részesedést szerzett egy magyar-olasz vegyes vállalatban, a PIGNA Hungária Kft.-ben. Ez nagy lendületet adott mindkét cég fejlődéséhez.

Sajnos a 2008-2009 óta tartó nemzetközi gazdasági válság lefékezte a fejlődést, de a yereségesség megmaradt, sőt a Pigna Hungária Kft. piacvezető szerepe a saját szegmensében napjainkra vitathatatlaná vált.

Jelenleg az AB Nyomtatványbázis Kft. az egyetlen olyan nagykereskedő cég az országban, mely árbevételeinek döntő részét (kb. 75-80%) a nyomtatvány kereskedeleméből szerzi. Ez is bizonyítja, hogy tevékenységük az egész nyomtatványpiacot átfogja. Több mint 1500 fajta nyomtatványt forgalmaznak, melyek jelentős része saját tervezésű és gyártású termék, de nagy hangsúlyt fektetnek a minőségre is. Saját nyomtatvány-családjuk is van, ezek a „Forintos” és „Praktika” nyomtatványok. Napjainkban több mint 450 viszonteladót szolgálnak ki az ország egész területén a megyeszékhelyektől kezdve a kis településekig, lefedve az egész országot. Munkájukat

két tehergépjármű ( Peugeot Partner és Expert) segíti, melyekkel kiszállítanak mind a főváros, mind az ország egész területén. Több beszállítóval vannak szerződéses kapcsolatban. Saját nyomdával nem rendelkeznek, nincs is ilyen elképzelésük, inkább a beszállítókat versenyeztetik. Speciális logisztikai megoldással, un. túra-terítéssel sikerült a Dunántúl nagy részét lefedetniük, melyet a közvetlen kapcsolattartás miatt fontosnak ítélnék meg. Ezt a feladatot több partner cégük végzi évek óta nagy hatékonysággal

Nagykereskedelmi raktáruk Csepelen található, alapterülete 420 m<sup>2</sup>, melyet bérelnék. A termékeikből jelentős raktárkészlettel rendelkeznek, melyek folyamatos feltöltése, pótlása kiemelt feladata a munkatársaknak. A folyamatos megtérülést az árukészlet forgási sebessége is elősegíti, sajnos egyre kisebb hatékonysággal. A nyomdászaton belül a nyomtatvány gyártása és az azzal történő kereskedelem egy külön, speciális „iparágga” alakult. Az egyik nagy hátránya a szakmának, hogy állandóan nyomon kell követni a változásokat, melyeket leginkább a különböző törvény- vagy rendeletmódosítások eredményezhetnek. István felhívta a figyelmemet arra is, hogy Ő nem a tart a vállalkozásában erre specializálódott munkatársat, mert a viszonteladóival sikerült olyan kapcsolatot kialakítania, hogy bármilyen változás, dosítás történik nyomtatvány ügyben, azonnal őt keresik fel a problémájukkal. A Magyar Nyomtatvány Gyártók és Forgalmazók Országos Szövetség ügyvezető alelnökéeként első kézből kérheti ki a hivatalos álláspontokat is. Nem egyszer sikerült neki már ez által leköröznie a versenytársait.

A versenytársakat tekintve egyre kevesebb jelentős versenytársa van nyomtatvány-forgalmazásban a cégnek, mivel nagyon specializálódott a piac. Egyre többen állnak át a papír-írószer kereskedésére. István kiemelte mennyire fontos számára a versenytársakkal való jó kapcsolat. Példaként említi, hogy ha esetleg egy másik, konkurensnek mondható cégnek sikerült valamit olcsóbban, hamarabb legyártania, akkor a cég megveszi azt és értékesíti, amiből a gyártónak is haszna származik. Ez pedig fordított esetben is megtörténik, így egyfajta kölcsönhatásban is állnak egymással. Példaként hozta fel azt az esetet, mikor 2003-ban kiadták a standkönyvről szóló törvényt, melyben köteleztek minden vendéglátót, hogy az aznap eladott alkoholemennyiséget, az öt különböző alkohol fajtánként vezessék be egy könyvbe. Részletesebb információt a VPOP-től tudott meg, akik külön örültek, hiszen a gyártás és a forgalmazás nehéz terhe került le a vállalkozókról. Két hét alatt sikerült a standkönyvek legyártása és értékesítése, ami így is nagy teljesítménynek számított három héttel a törvény érvénybelépése előtt. A Szövetség hasonlóan szerepet vállalt a vizitdíjhoz kapcsolódó nyomtatványok kialakítása terén.

A vállalkozás erősségeként mindenképp ki kell emelnünk a full-service szolgáltatást, a személyes kapcsolatokat a viszonteladókkal, amely néha azt is jelentheti, hogy a vállalkozónk és annak munkatársai a viszonteladó mindennapi problémáját és családi háttérét is részletesen ismeri. A vállalkozás hátrányaként István kiemelte, hogy nem rendelkeznek saját raktárral és ennek esélye, hogy

valaha is lesz saját ingatlanuk, a mai helyzetben szinte megoldhatatlan.

A forgóeszköz hiányra hívta még fel figyelmemet, de megjegyezte, hogy ez nem egyedülálló probléma mivel az egész nyomdászat ettől a problémától szenved.

A fontos döntések meghozatala a két tulajdonos feladata, de a családi hangulat – amit ottlétem alatt is tapasztaltam – megengedi számukra, hogy együtt vitassák meg a döntéseket, amit végül mindig konszenzusos alapon hoznak meg. A családi hangulatot a különböző csapatépítési kirándulások is erősítik. Az elmúlt évben ilyen program volt a közös szlovákiai horgászás és egy londoni foci meccs megtekintése.

Interjú készítéseim idején figyelhettem fel munkájuk a napi ciklikusságra, mely az eladást illeti. Egy napnak három jelentős vásárlói ciklusa van: a reggeli ciklus, a viszonteladók nyitása előtt, a fél egytől kettőig tartó ciklus, ami a viszonteladók ebédidejében történő hiánypótló vásárlásokat jelen általában és a harmadik ciklusnak a három óra utáni szakasz tekinthető. Ezen kívül az értékesítésnek is vannak szezonjai. Nemcsak az ilyen nehezebb napokon, hanem általában is igaz, hogy ha megnő a forgalom és esetleges „csúszás” lépne fel, akkor mindenki mindent csinál, hogy az alapvető célként is megfogalmazott, gyors kiszolgálásnak eleget tudjanak tenni. Senkinek nem esik le az „aranygyűrű az ujjáról”.

István kérdéseimre több kihívást is felsorolt, ami vállalkozása előtt áll. Az egyik legnagyobb kihívást az internet jelenti számukra, mert a legtöbb nyomtatvány, például adónyomtatványok már letölthetők a különböző honlapokról is. A másik fontos kihívásként a multik túlélését említette.

Már korábban is megemlítettem a viszonteladók hátrányos helyzetét a multikkal szemben. A viszonteladók számának csökkenésével a jövő útja a cégellátás – de ezt csak etikusan, a viszonteladók érdekének figyelembe vételével teheti meg egy nagykereskedő.

Magyarországon kialakult a gyártó- nagykereskedő- kiskereskedő struktúra, ezt fel lehet rúgni, érdekeket lehet sérteni, de akkor valaki tönkremegy. Sajnos sokan ezt teszik, hasonló áron szolgálnak ki boldog-boldogtalant, csak az út végét nem látják! Valaki tönkremegy! Még nem sejti, hogy talán Ó!

Az interjú vége azért pozitív. Évek óta vergődik a kereskedelem, mivel nincs fizetőképes kereslet, azt a kis hasznot is a hazánkban megtelepedett multi kereskedők aratják le, de egyre több jel mutat arra, hogy a személyes kapcsolat, a kis- és nagykereskedők által kínált minőség győzni fog.

További kitartást erőt és becsületes munkát kívánok minden kereskedőnek!

## **A vállalkozó és vállalkozása elemzése**

### **A vállalkozó elemzése**

Kővári Istvánnal készített interjúm alapján, Őt mindenképp szakember – vállalkozó kategóriába sorolnám, mert rá is jellemző, hogy nem annyira a vállalkozásán, inkább a vállalkozásában dolgozik. A fentebb említett példa alapján, a feszített munkanapokon mindenki mellett Ő is besegít, ugyanúgy elad, mint a többi munkatársa. A vállalkozását saját „mókuskerekének” tekinti. Kérdésekre azt is elmondta, hogy nélküle nem áll meg az élet teljesen, ha például nyaralni megy vagy csak szabadságot vesz ki. Munkatársai teszik a dolgukat. Vicc-ként elmondta, hogy szerinte ez a vállalkozás már olyan min egy nagy utasszállító repülőgép: a robotpilótával megy magától, csak akkor kell a kapitánynak beavatkoznia, ha előre nem látható események, extrém időjárási viszonyok, vagy egyéb más vészhelyzet áll elő. Akkor ott a helye a pilóta fülkében és le kell tennie a gépet.”

Tulajdonos lévén (57%) nemcsak kockázatot vállal a vállalkozásával, de aktív irányítója is annak. Kijelenthetem, hogy a vállalkozó a vállalkozói siker összes lépcsőjét teljesítette már. Az egyéni sikert, mert boldog emberként él, és nyugodt lelkiismerettel fekszik le esténként vállalkozását illetően.

Szakmai sikerét bizonyítja, hogy a Nyomtatvány Gyártók és Forgalmazók Országos Szövetségének alelnökévé választották.

Képzettségét tekintve nem rendelkezik jelenlegi szakmájához szükséges képesítéssel, de a korábbi tapasztalatai és munkahelyei alatt sikerült teljesen elsajátítania ezt is. Mielőtt a jelenlegi vállalkozásába belevágott volna, már rendelkezett vállalkozási tapasztalattal, melyből szintén előnyt tudott kovácsolni. A legtöbbet munkája során tanult, de a viszonteladótól is folyamatosan kapja a legfrissebb információkat. Kapcsolatait tekintve István kiemelte baráti, gyártói és viszonteladói, valamint más jelentős szervezetekkel való jó kapcsolatát és etikusságát, ami elkerülhetetlen a szakmájában.

Vállalkozóvá válását a függetlenedés és a korábbi munkahelyeiből való kiábrándulás segítette elő. Munkahelyeit általában az elégedetlenség, a belső kényszer és a vonzónak tűnő új helyzetek miatt hagyta ott.

Istvánt ugyanakkor nagyreményű vállalkozónak tekinthetjük, mert a pénzcsinálás, a függetlenedés és álomépítő motivációit leszámítva egy olyan vállalkozást akart és sikerült is létrehozni, melyet 10 év alatt jelentős céggé tudott alakítani. Képes volt bizonyos helyzetekben rugalmasan játékszabályokat változtatni, hogy igazodjon a piaci változásokhoz és azokat az akadályokat sikeresen, tudja venni.

## **A vállalkozás elemzése**

Az AB Nyomtatványbázis Kft.-t a négy tanult vállalkozási alaptípus közül én leginkább hangya típusúak közé helyezném le, de ugyanakkor vannak a vállalkozásnak a hangyella típusra jellemző tulajdonságai is.

A kft eltartó céllal jött létre, eleinte arra törekedtek, hogy a vállalkozás annyi pénz termeljen, ami a vállalkozásban résztvevők jó megélhetését biztosítsa. Azonban a vállalkozó felismerte a növekedési potenciált, amit a későbbiekben meg is ragadott és sikerült olyan vállalkozássá felfuttatnia, mint amilyen most. Profiljukat tekintve is voltak változások, melyet egészen a jogelőd cég megalakulásáig vissza lehet vezetni. Ebben az esetben az AB Nyomtatványbázis Kft. kétprofilú vállalkozásnak tekinthető, mivel nemcsak nyomtatványok értékesítéséből van árbevételük, hanem az írószerek és irodai eszközök értékesítéséből is. A bevételek aránya, azonban a nyomtatványértékesítés felé billen jobban. Az árbevételének 70-80 százalékát a nyomtatványok értékesítéséből szerzik, ezzel a teljesítményükkel az egyetlenek az országban.

Hangya típusba sorolandó a kft a jogi formája és a foglalkoztatottak száma alapján is. Az elmúlt években a dolgozók száma változatlan maradt, nyolc volt a létszám. Elkülönült szervezeti egységgel nem rendelkeznek, de a munkamegosztás és a különböző felelősségi körök jelen vannak a vállalkozásban. A 2010-ben készült el a munkakörök leírása. A tulajdonos vállalkozó tölti be a vezető szerepet. A vállalkozónak és esetleg még a társának van elképzelése arról, hogy merre is halad a vállalkozás. A vezetési stílus kötetlen, családi hangulatú, nélkülözi a formális elemeket, de a tekintélyelvnek a szerepe azért megmaradt. Az esetek túlnyomó többségében a főtulajdonos, István, közvetlenül irányít irányítási rendszer nélkül. Alapvető kihívásait tekintve az AB Nyomtatványbázis Kft. az első akadályt sikeresen vette, meg tudott küzdeni az első 8 évvel. Árbevételeit tekintve, nem is nehezen vette az akadályt.

Hozzá kell tenni azt is, hogy nem volt teljesen új ez a vállalkozás, mert a jogelőd cég nagykereskedelmi részlegét vette át, amely már kialakult vevőkörrel rendelkezett. Sikerült túlélnie az első négy évet, amely már jelentős esélyt adott a további fennmaradásra is, de ez is könnyebb volt számukra ez elődvállalkozás miatt.

A marketing kihívásnak is eleget tudott tenni, de ehhez a sikeres névválasztás is hozzá járult. Kérdésemre, hogy mi az „AB” a kft nevében, Kővári István kifejtette, hogy ez csak azért van, hogy a kereső programokban mindig a legelső közt legyen a cég. Ez ugyanaz a marketingfogás volt, mint amit az AB Printernational Kft. alkalmazott. Azonban minden viszonteladó, aki egy kicsit is tisztában van az értékesítők, kereskedők helyzetével a nyomtatványpiacon, az nem is keresgél tovább, ha meglátja az „AB”-t, mert tisztában van a szakmai jelentőségével és pozíciójával a kft-nek.

A fejlesztési kihívásnak is eleget tudott tenni a kft, mert nagy hangsúlyt fektetett a minőségre és a saját tervezésű nyomtatványaira is.

A vállalkozások világában attól függően, hogy hogyan viszonyulnak az üzleti lehetőséghez, három üzleti viselkedési módot figyelhetünk meg. Az AB Nyomtatványbázis Kft.-t Santa Maria típusúnak nevezném. A vállalkozásban fontos szerepet játszik az új üzleti lehetőségek aktív keresése, de ezt nem külön munkaerővel oldják meg, hanem az internet folyamatos böngészésével, a

viszonteladókkal való állandó kapcsolattartással oldják meg.

A lehetőségek feltárása az igazi lehetőség a versenytársaik legyőzésére is. Fontos kiemelni, hogy csak olyan lehetőségekkel foglalkoznak, melyek az alaptevékenységéhez kapcsolódnak. A piaci bővítési lehetőségeiket keresik. Ugyanakkor a vállalkozónak, főtulajdonosnak fontos szerepe van az irányításban és a stratégia megalkotásában. A markáns személyiséggel rendelkező főtulajdonos játssza a kulcsszerepet a cég életében. Az üzleti felfogásban meghatározó cél a terjeszkedés és esetlegesen a növekedés.

Sikerének legfőbb okai a személyes kapcsolatok kialakítása és megtartása, a full-service szolgáltatás, a gyors forgási sebesség. Partnereik és vásárlóik igényeinek lehető legjobb kielégítése és bizalmuk megtartása. Kiemelten kezelik a megrendelőkkel és üzleti partnerekkel való kapcsolattartást. Velük korrekt, széleskörű együttműködést kívánnak megvalósítani, melynek alapja a bizalom. Az esetlegesen felmerülő reklamációkat – azok jogosságától függetlenül – lehetőség szerint a vevő számára kedvező módon próbálják kezelni. Beszállítóiktól elvárják a hibátlan termékek szállítását, mivel ezt tekintik az alapfeltételnek üzletpolitikájuk megvalósításában.

## **Javaslataim és tanulságok**

A vállalkozóval és vállalkozásával kapcsolatos legfontosabb tanulság az lehetne, hogy nem kell feltétlenül már egy vagy két sikeres vállalkozásnak a hátunk mögött lennie, de azért nem árt. A mi esetünkben is István már rendelkezett a sikeres vállalkozói tapasztalattal és ezzel nagy előnyre tudott szert tenni, mikor 1999-ben megalakult az AB Nyomtatványbázis Kft. A cég korábbi jogelődjénél egy évig volt cégvezető, így nem volt számára idegen a vállalkozás sem. A vállalkozónk esetében azt is érdemes kiemelni, hogy nem kell feltétlenül a mostani vállalkozáshoz szükséges papírokkal rendelkezni, mert a nélkül is sikeresen lehet vállalkozni, a korábbi szakmai tapasztalatokra építve. Nem árt persze, ha rendelkezünk némi nyelvtudással, de nem alapkövetelmény, ha nincsenek külkapcsolatunk, mint jelen esetben.

A vállalkozás tekintetében nagy előnynek számított az is, hogy rendelkezett egy már kialakult stratégiával, vevőkörrel, működési menettel. Ezt kellett úgymond átültetni, persze némi átalakítással a mostani cégre is. Mivel a nagykereskedelmi vonalra álltak át, szükség volt ott is a tapasztalatszerzésre, mert a vállalkozónk eddig konkrétan ilyen helyzettel nem igen találkozott még.

Fontos tanulság még a kitartás és az elkötelezettség is, mert a vállalkozó, ha nem is mindig, de általában a vállalkozásáért él. Ami még oly sikeressé tette a vállalkozást az talán a személyes kapcsolatok kialakítása, megtartása és továbbmélyítése volt. Magyarországon a vevői attitűd még mindig a multik hangulatához van idomulva, nem e személyes kapcsolatot szeretik és értékelik. Mindenképpen szerencsés volt ennek az ennek ellenkező szemléletmódnak való megfelelés. Alapját az

ugyanilyen hangulatú és személyes, családi kapcsolatok határozták meg az alkalmazottak között is. Mikor megéreztem és láttam a közvetlenséget az eladó és vevő közt, nagyon megfogott engem is.

Kiemelném még a versenypozícióval kapcsolatos tanulságaimat is. Rögös az út e pozíció megszerzése és megtartása felé, de ha sikerül megtalálni a helyes útvonal, akkor nagy esély van rá, hogy győztes legyen. E vállalkozás esetében ez a helyes út a versenytársaktól való eltérés volt. Az AB Nyomtatványbázis Kft. a nyomtatványértékesítést tűzte ki elsődleges céljává és ehhez hűen ragaszkodott akkor is mikor az író- és irodaszerek értékesítését is elkezdte, bár csak 30-40 százalékos arányban. A versenytársaik leginkább azonban ezeknek a termékek értékesítését helyezték előtérbe, ami a későbbi „vesztüket” okozta/hatja a multik miatt. Az AB Nyomtatványbázis Kft-nek sikerült az egész országot lefednie, ami egy nagy viszonteladói hálózat kiépítés eredménye volt.

Az etikusság és a korrekt viselkedés elkerülhetetlen egy sikeres vállalkozás életében. István is kiemelkedően fontosnak tartja ezeket a tulajdonságokat. A sikereikhez a konkurens cégekkel való jó kapcsolat is hozzájárult, mely a kölcsönös együttműködésre adhat és adott is lehetőségeket bizonyos esetekben. Ugyanakkor nem elég a versenypozíción kivívása, fontos, hogy a lehetőségeinkkel élni tudjunk és növelni tudjuk a vevőink körét és presztízsünket is.

## **Felhasznált források**

- Vecsenyi János: Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig
- [www.ab-nyomtatvany.hu](http://www.ab-nyomtatvany.hu)
- Kővári Istvánnal készített interjúm

## **FELELŐSSÉGI KÖRÖK**

- **Ügyvezető igazgató feladata:**
  - Az kereskedelmi tevékenység feltételeinek biztosítása,
- **Kereskedelmi igazgató feladata:**
  - Beszerzendő termékek körének meghatározása,
  - Árajánlatkérés,
  - Beszerzési folyamat ellenőrzése,
  - Reklamáció kezelése,
  - Leltár elrendelése,
- **Minőségirányítási vezető feladata:**
  - Nem-megfelelőségek értékelése.
- **Raktárvezető feladata:**

- Megrendelés készítése,
  - Bevételezések ellenőrzése,
  - Raktári rend fenntartása,
  - Leltár elvégzése, dokumentálása,
  - A megrendelések időbeni irányítása,
  - Raktárkészlet figyelése,
  - Beszerzések kezdeményezése.
- **Eladó feladata**
    - A vevők kiszolgálása,
    - Tanácsadás,
    - Megrendelt tételek összekészítése.
- **Gépkocsivezető**
    - A kiszállítási feladatok elvégzése,
    - A gépkocsi megfelelő szintű karbantartása,
    - Kézpénz elszámolás.