



## XXII. ESETTANULMÁNY MEGOLDÓ VERSENY

VESZPRÉM, 2023. FEBRUÁR 25-27.

~ since 1999 ~

### Egy hungarikum és egy generációváltás ESETe



© Az esetet készítette Gaspartz András, Rajos Dóra és Szentés Balázs a XXII. Tímár László Tanulmányi Emlékverseny és Esettanulmányi Megoldó Verseny esetpéldájaként. Az esettanulmány korábban nem került publikálásra. Az esettanulmány egyes részeinek (vagy egészének) a XXII. Tímár László Tanulmányi Emlékverseny és Esettanulmányi Megoldó Versenyen kívüli, oktatási (vagy egyéb) célra történő felhasználása, megosztása csak és kizárólag a szerzők előzetes engedélyével lehetséges. Az esettanulmányban szereplő minden adat a Pannon Egyetemen megrendezésre kerülő XXII. Tímár László Esettanulmányi Versenyre készített eset része, melyek nem feltétlenül felelnek meg számszakilag a valóságnak!

Tisztelt Cégvezető!

Tisztelettel felkérem tanácsadó cégeteket, hogy a “Rajos Szikvíz 2025” stratégiánk kialakításában vegyen részt.

Cégünk működése szódavíz előállítása és forgalmazása köré épül. A szódavíz a Hungarikum törvény 114/2013. (IV. 16.) Kormányrendelet a magyar nemzeti értékek és hungarikumok gondozásáról III. sz. mellékletének Hungarikum Bizottsághoz történő felterjesztése és elbírálása után került a Hungarikumok Gyűjteményébe 2013-ban.

A Rajos Kft. esztergomi székhelyű, immár 3. generációs családi vállalkozás. Alaptevékenységünk a szikvízgyártás és ballonos víz palackozás, a hozzá tartozó vízadagoló automaták és egyéb kiegészítő eszközök, berendezések üzemeltetése, árusítása. Jelenleg 20 fős csapatban dolgozunk, 10 tehergépkocsival végzünk kiszállítást Komárom-Esztergom megye, Budapest és a Pest megyei agglomeráció területén, valamint Szlovákia nyitrai kerületében.

### **Mérföldköveink**

Id. Rajos István feleségével és két fiával 1997-ben kezdett a szikvízkészítés nemes mesterségével foglalkozni. Már a kezdetekkor kiderült, hogy Apukám (ifj. Rajos István) rendelkezik a kellő affinitással, így a vállalkozás fejlődése nagyrészt az Ő 25 évnyi munkájának köszönhető. A szikvizesek között egyedülálló az általa létrehozott cégméret.

A vállalkozás a kezdetektől folyamatosan növekedett, melynek elsődleges oka a területi bővülés, tehát a növekvő ügyfélkör. A szlovákiai terítés 2006-ban kezdődött meg.

2014 a változás éve volt. Ekkor történt meg az első generációváltás, ifj. Rajos István vette át 100 %-ban a tulajdont és az ügyvezetést. Szintén ekkor nyitotta meg kapuit a budapesti szódás üzem és bolt, ahol saját termékeinken kívül gyógyvizeket, szörpöket és üdítő italokat forgalmaztunk.

2017-ben a bajóti telephelyünkön nyílt forrásvízpalackozó üzem.

Pénzügyi szempontból 2019 volt a csúc, ekkor közel 200 milliós nettó árbevétellel zártuk az évet és 27 főt foglalkoztattunk.

A COVID és a rohamosan változó gazdasági környezet következtében a forgalomban jelentős visszaesés történt, melynek hatásai még érződnek.

Második generációváltóként én 2021-ben csatlakoztam a céghez és megkezdtük a szervezetfejlesztést. Célul tűztük ki, hogy felülvizsgáljuk a vállalkozás teljes működését és egy rugalmas, mégis keretben lévő egységet hozunk létre, amely képes reagálni a fogyasztói elvárásokra és stabil körülményeket, támogató csapatot nyújt a kollégáknak.

Eddigi eredmények: egyes folyamatok optimalizálása, arculatváltás, megjelenés online felületeken, új géppark, tudástár létrehozása, VIR rendszer fejlesztése és a bevezetés megkezdése.

2022-től vagyok én is önálló ügyvezető a cégben. A szervezetfejlesztéssel kapcsolatos projektek, valamint az esztergomi üzem vezetése tartozik hozzám. Apukám operatív vezetőként továbbra is szerves része a vállalkozás mindennapjainak. Az Ő feladatköre a kiszállítások tervezése, valamint a bajóti üzem újraépítését felügyeli.

Ahogy látható, jelenleg családi vállalkozásunk is a generációváltás eseményeit éli. Pontos adattal ugyan nem rendelkezünk, hogy Magyarországon hány cég érintett a generációváltásban, azonban az elmúlt években a témával foglalkozó szervezetek és kutatók a következőképpen becsülték a helyzetet:

- A Nemzetgazdasági Minisztérium Generációváltási Programjának 2019-es jelentése szerint Magyarországon mintegy 580 ezer cég működik, és ezek nagy része (több mint 90%) családi vállalkozás. A kutatások azt mutatják, hogy a vállalkozások 70%-a a következő 10 évben szembesül a generációváltás kihívásaival.
- Az Opten céginformációs szolgáltató 2019-es adatai szerint a hazai vállalatok 14,4%-a van átadás előtt, és a következő 5-10 évben várhatóan 30 ezer cég kerül átadásra.

Ebben a helyzetben, mikor Édesapámtól veszem át a vállalkozást, a Rajos Szikvíz piaci helyzetének, potenciáljának, valamint ezek kiaknázásához szükséges szervezetfejlesztések meghatározása a feladatomban, mint ügyvezető, és ehhez kérem cégük segítségét.

Miután kölcsönösen megismertük egymást, két egymásra épülő, de különböző feladatrészt közül az egyik kidolgozását kérjük.

A vendég tanácsadó cégektől kérjük a "melléklet: A1" pontban leírt, a Pannon Egyetemről érkező tanácsadó cégektől kérjük a "melléklet: A2" pontban megfogalmazott területek kidolgozását.

A projekt végrehajtásához mellékelünk segédanyagokat, melyeknek az adatait kérjük elsődlegesen elfogadni. Cégük természetesen bármilyen más nyilvánosan elérhető, általuk hitelesnek tartott forrásra támaszkodhat, ezeknek a hivatkozása a vezetői jelentés kötelező része. Tekintettel arra, hogy a projekt üzleti titkokat tartalmaz, így annak bármiféle megosztása, illetve más tanácsadó céggel való egyeztetése tiltott.

### **Segédanyagok**

A segédanyagok az e-scola felületen megtalálhatók és letölthetők!

1. Érdemes a <http://www.hungarikum.hu/hu/sz%C3%ADkv%C3%ADz> és a <https://www.szikvizesek.hu/> oldalon megismerni a szikvizet, mint hungarikumot és a szikvízipart. Ezen belül is külön érdekes a 2022 júniusában a Hétfa Kutatóintézet és Elemző Központ által a szektorról készített "Projekt zárótanulmány és javaslatcsomag".
2. 2023-ban készült a Rajos Szikvízről egy összefoglaló stratégiai anyag, mely tartalmazza a vállalkozás pénzügyi mutatóit is.
3. Hogyan tovább családi vállalkozások? A családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei – Cikk: Vezetéstudomány 2019. 2. szám.
4. 2021-ban írt szakdolgozatomban kitértem az értékesítés helyzetére is.

## Formai megkötések a projekt feladattal kapcsolatban

- Egy tanácsadó cég egy szakmai anyagot készíthet, ez a fentiek szerint az A1 vagy az A2.
- A szakmai anyag alaki formája egy one-pager és a prezentáció.
- Az összefoglaló one-pager-t az értékelők előre nyomtatva a szervezőktől megkapják. Terjedelme maximum egy A4-es, nyomtatásban jól látható PDF állomány. Tartalmaznia kell a szakmai anyagot készítő tanácsadó cég nevét és a projektben résztvevő tanácsadók nevét.
- A prezentáció javasolt formátuma: pptx. Ettől eltérő prezentációs szoftver használata esetén kérjük azt PDF-ben leadni és a prezentációs napon a csapat gondoskodjon megjelenítő eszközről.
- Az ajánlat beadásának végső és jogvesztő határideje: 2023. 02.26. 14:59.
- Anyagaikban az e-scola-n található hivatalos Rajos Szikvíz brand logókat használhatják.

A feladattal kapcsolatban mostantól 2023.02.25. 18:00-ig tehetnek fel írásban kérdéseket a [www.e-scola.hu/TL2023](http://www.e-scola.hu/TL2023) "kérdések" szekciójában. A kérdéseiteket és az azokra adott válaszokat nyilvánosan kezeljük. A válaszokat legkésőbb aznap 20:00-ig ugyanitt találjátok. Ezen a formán kívül a zsűri egyéb információt nem ad a feladattal kapcsolatban.

Marketingünkkel kapcsolatban sokszor felmerül a kreatív tartalomkészítés, így várhatóan 16:00 és 20:00 között egy-két külön kéréssel fordulok hozzátok. Kérjük, javaslataitok kidolgozása közben segítsetek ebben best-effort alapon! (Persze némi extra pont is jár majd megtámogatva a szakmai anyag értékelését.)

Szakmai anyagotokat a cégünk szakemberei által kiválasztott szakértők olvassák és értékelik. Az Ő véleményüket tervezzük elfogadni az értékeléskor.

A szakmai anyag feltöltött PPT(x) verzióját személyesen is lesz módotok bemutatni 2023.02.27-én egy 15 perces prezentáció és az azt követő 15 perces Q&A szekcióban. A Microsoft PowerPointtől (PPT, PPTX) eltérő program esetén a csapat köteles a prezentáció feltételeiről maga gondoskodni.

A csatolt mellékletek:

- melléklet: A1
- melléklet: A2

Projektetek értékelésére a prezentációk napján sor kerül. A prezentációs napon való sorrend vasárnap este kerül sorsolásra.

Ahogy a leírásokból kiolvasható a szódavíz üzlet egyik fontos területe a logisztika, beleértve a gyártásközi elemeket és a kiszállítást is. Az Unilever és a Ghibli támogatásával a hétfői prezentációs napon a csapatokat egy egymás ellen zajló társasjátékra, a Profi-t-Ability -re invitálunk. A PROFI-T-ABILITY Magyarország első logisztikai társasjátéka, melyet a Nagyvállalatok Logisztikai Vezetőinek Klubjának néhány elhivatott és lelkes tagja hozott létre. Hétfőn személyesen ismertetik a szabályokat (aki előre készülni akar az talál segítséget a honlapjukon, de nem szükséges) a játék kitalálói. A szervezők pedig a sorsolást és a játékmenetet felügyelik. Igen, az itt elért eredmények is beszámítanak majd a végső sorrendbe.

A szakmai anyag kidolgozásához sok sikert kívánunk!

Veszprém, 2023. február 25.

*Rajos Dóra*

ügyvezető igazgató  
Rajos Szikvíz

## Melléklet A1

- Tervezetten a továbbiakban is a fő tevékenységünk a szódavíz előállításához kötődik. Azonban keressük azokat a szinergiákat, amelyek - termék szinten, telephely szinten, logisztika szinten - fejlődési lehetőséget kínálnak. Kérem készítsetek a one-pager-en kivonatosan, a PPT-ben részletesebben egy "Rajos Szikvíz - 2025" javaslatot. Alapvetően javasolt a vízió, misszió, stratégia... és amit még fontosnak tartotok a terjedelmi keretek közt!
- A családi vállalkozások generációváltásának segítésére folyamatosan egyre több tanácsadó cég specializálódik, több háttéranyag érhető el. Sajnos jellemző azonban, hogy ezek a self-made-man értékrenden alapuló szervezetek ritkán veszik ezeket igénybe, egyrészt gazdasági, másrészt szervezeti kultúra eltérés miatt. Kérem a PPT-ben mutassátok be a családi vállalkozások generációváltását segítő lehetőségek (cégek, szakmai fórumok, könyvek, ...) feltérképezését! A one-pager-ben pedig emeljete ki 1-3 általatos javaslatot, amit a prezentációban indokoljatok is meg!
- A Bogdány- Szépfalvi -Balogh cikkben is bemutatott Handler kölcsönös szerepcseré- kiegyenlítési modellben Édesapámat "uralkodó", magamat pedig a mindennapos működést illetően - segítő (ez a gyakoribb), a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos kérdésekben - menedzser." szerepkörben látom. Milyen tanácsot adnátok nekem az önfejlesztésemhez?
- Természetesen nagyon érdekel, hogy a szikvíz üzletben milyen fejlődési potenciál van. Kérem tanácsadó csapatotok véleményét, hogy mi a reális piaci részesedés a Rajos Szikvíz számára? TAM/SAM/SOM meghatározást kérünk a következő definíciók alapján. (<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/TAM-SAM-SOM>)
  - Total Addressable Market (TAM),
  - Serviceable Market (SM),
  - Target Market (TM)
- A szódavíz előállító kapacitásunk fejlesztésekor figyelembe kívánjuk venni, hogy milyen helyettesítő termékek (szódagépek, hálózatra szerelhető víztisztítók, palackos ásványvíz, irodai vízautomaták, ...) lehetnek, amelyek komoly hatással lesznek a piacunkra. Kérem nevesítsetek és indokoljátok, melyik a leginkább figyelendő 3 helyettesítő termék!

## Melléklet A2

- Az utóbbi időben az internetes kapcsolattartás mellett felértékelődött a személyes kapcsolatokon és ajánlásokon alapuló üzleti kapcsolatok rendszere, a kapcsolati háló fenntartása, fejlesztése. Ezeknek adnak szervezett keretet az ún. üzleti klubok, mint a BNI, PSC MVÜK, Business Flow... Több vezető szerepet tulajdonít annak is, hogy itt “egymás közt” a kibeszélésekkel csökkenthető az üzleti stressz és vállalkozói magány. Röviden mutassátok be az ilyen szervezeteket Magyarországon és a one-pager-en tegyetek javaslatot, hogy a Rajos Szikvíznek melyikhez lehet érdemes csatlakozni!
- A Rajos Szikvíz anyagaiban számos referencia szerepel. Tegyetek javaslatot ezeknek a referenciáknak az értékesítésben való használatára!
- Tervezetten a továbbiakban is a fő tevékenységünk a szódavíz előállításához kötődik. Azonban keressük azokat a szinergiákat - termék szinten, telephely szinten, logisztika szinten - amelyek fejlődési lehetőséget kínálnak. Tegyetek javaslatot ilyen megoldásokra!
- Mivel a gyártási kapacitásunk jelentősen terhelhető még (a szezonalitástól függően), így a forgalom növelése az elsődleges célunk. Készítsetek összefoglalót a jelenlegi értékesítési modell elemzéséről, potenciális fejlesztési forgatókönyvekről és a digitalizálás lehetőségeiről! Térjete ki a:
  - a fejlesztés indulási költségeire,
  - fenntartási költségeire,
  - emberi erőforrás igényeire,
  - a reálisan megcélozható “buyer person”-ra,
  - javasolt marketing mix-re és a
  - várható eredményekre rövid, közép és hosszútávon.
- Miután megismertétek tevékenységünket kérjük adjon a cégetek tanácsadói indikatív árajánlat a Rajos Szikvíz számára, amiben meghatározott a:
  - vállalt feladat, elérendő cél,
  - projekt vázlat,
  - tervezett vállalási ár.