

BGE Budapest LAB

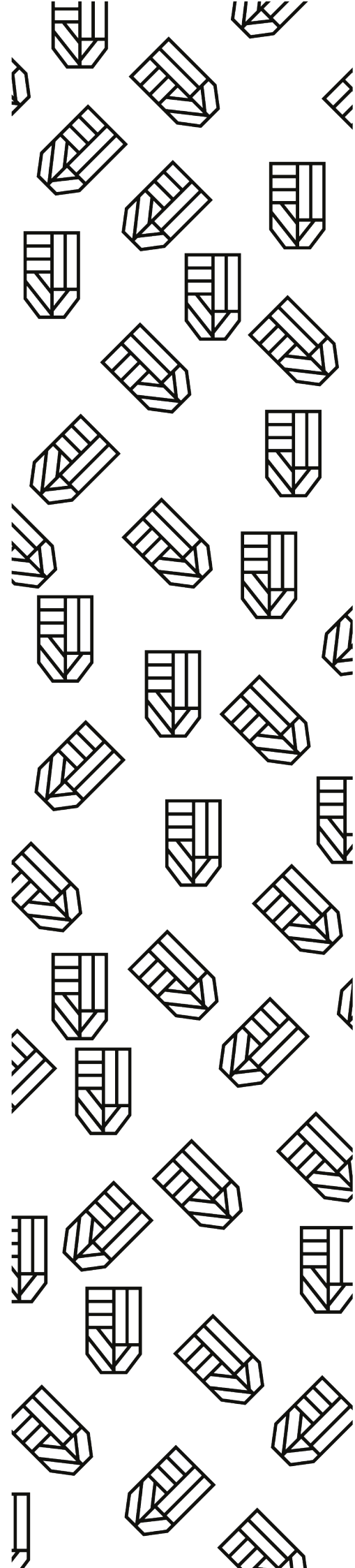
WORKING PAPER SERIES

ISSUE 11, 2020

BALÁZS TIBOR
TIMÁR GIGI

**A
VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI
ÖKOSZISZTÉMA LEKÉPEZÉSE**

11



A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI ÖKOSZISZTÉMA LEKÉPEZÉSE

Balázs Tibor
Budapest Business School, Budapest LAB
balazs.tibor@uni-bge.hu

Timár Gigi
Budapest Business School, Budapest LAB
timar.gigi@uni-bge.hu

Working Paper Series 11-2020

ISSN: 2630-7960

Copyright © 2020 Balázs Tibor, Timár Gigi

Working papers are in draft form. This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only. It may not be reproduced without permission of the copyright holder. Copies of working papers are available from the author. The views expressed in the Budapest LAB Working Paper Series are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Budapest Business School or Budapest LAB. Research Working Papers have not undergone formal review and approval. Such papers are included in this series to elicit feedback and to encourage debate on important public policy challenges. Copyright belongs to the author(s). Papers may be downloaded for personal use only.

www.budapestlab.hu

A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI ÖKOSZISZTÉMA LEKÉPEZÉSE

1. Bevezető

Az elmúlt évtizedekben a vállalkozáskutatás ökoszisztéma szempontú megközelítésének egyre erősödő térnyerése tapasztalható. Az ökoszisztéma analógiájával jól leírhatók egy rendszer fő alkotóelemei, és a közöttük meglévő kapcsolatok, folyamatok, áramlások is, hiszen a vállalkozói ökoszisztéma megközelítés sajátossága, hogy hangsúlyozza a szereplők és faktorok közötti összefüggést és egymásrautaltságot.

Az elméleti megközelítések, modellek fejlődése és a szaporodó kutatási eredmények a vállalkozói ökoszisztéma megközelítést egyre inkább a gazdaságpolitikai eszköztár alapvető részévé teszik, és számos különböző ökoszisztéma feltérképezését, modellezését hívták már elő.

A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma leképezésének célja, melyre az alábbiakban kísérletet teszünk, hogy segítse e komplex rendszer áttekinthetőségét. Az ökoszisztéma térkép nem egy adatbázis, amely katalógusszerűen tartalmazza az érintett szereplőket, hanem egy keretrendszer, amely tartalmazza különböző típusú érintettek kategóriáinak azonosítását, az őket jellemző paraméterekkel és a pontos leírásukat tartalmazó definíciókkal együtt. Ezen keretrendszer szükségszerűsége és haszna a kapcsolatok megértésének lehetősége, valamint az, hogy később erre építve szisztematikusan feltölthető a rendszer a konkrét piaci szereplőkkel. A keretrendszer ez esetben a konkrét kapcsolatok hatásainak és összefüggéseinek megértésében segíthet.

2. Elméleti háttér

Az először a biológiában használatos ökoszisztéma fogalom 1920-ban jelent meg a közgazdaságtanban (Marshall, 1920), de az első valóban ökoszisztéma modellt csak 1982-ben publikálták (Nelson & Winter, 1982). Ebben a szerzők a darwini evolúciós elmélettel összekapcsolva kereste a profit maximalizálás és túlélés rendszerszintű összefüggéseit.

Az ökoszisztéma gondolkodás megalapozását szolgáló tanulmányok az 1980-as és 90-es években jelentek meg, amikor is a vállalkozáskutatás elmozdult az egyénre, a vállalkozó személyére, személyiségére koncentráló irányok felől a vállalkozásra mint társadalmi, kulturális és gazdasági tényezők által befolyásolt folyamatra vonatkozó kutatások felé (Csákné Filep & Radácsi, 2020). A vizsgálódások irányának először a vállalkozások elhelyezkedésére, majd ennél komplexebb hatás-együttesekre kiterjedő érdeklődése azt is jelezte, hogy a vállalkozásokról nem lehetséges kontextus nélkül beszélni.

A vállalkozói ökoszisztéma fogalmának definiálását az elmúlt évtizedekben sokan megkísérelték, de egyrészt a témakör összetettsége és újszerűsége, másrészt a szakterület folyamatos, intenzív változása miatt nem alakult ki egységes, elfogadott definíció. Cavallo és szerzőtársainak (2018) átfogó tanulmánya kísérletet tett az eddig a témában született definíciók összehasonlítására és elemzésére. Eredményeik szerint az általuk elemzett 47 definíció legfontosabb jellegzetességei az alábbiak:

- A vállalkozói ökoszisztéma alkotóelemei a vállalkozások, a különböző vállalkozói szervezetek, szövetségek, hálózatok, a támogató és kapcsolódó intézmények (bankok, egyetemek, civil szereplők stb.), végül a közöttük lévő interakciók, kapcsolódások.
- A hangsúly a komplexitáson és a „nem-lineáris”, hanem hálózatos, többszintű és dinamikus kapcsolatok rendszerén van.
- Egy ökoszisztéma pontos és állandó határai nem definiálhatók, kapcsolódásai csak megközelítőleg írhatók le.
- A vizsgált definíciók között van, amelyik az ökoszisztéma fő céljaként új vállalkozások alapítását, mások a „produktív” vállalkozások sikeresélyének növelését, megint mások a kimagaslóan sikeres, ún. „unikornis” vállalkozások megjelenését jelölik meg.

Az idézett tanulmány (Cavallo et al.,)2018) Stam definícióját említi a szakirodalomban leginkább elfogadottnak, amely szerint: *„Egy vállalkozói ökoszisztéma független szereplők és tényezők olyan módon koordinált együttese, amelynek eredményeként meghatározott területen lehetőséget biztosít a versenyképes vállalkozások számára.”*

A különböző definícióalkotó, elméleti kutatások mellett 2010 körül megjelentek a különböző modell megközelítések, amelyek célja egy áttekinthető, a gazdaságpolitikai

stratégiaalkotásban használható eszköz létrehozása volt (Csákné Filep & Radácsi, 2020). Az ökoszisztéma modellezés mint módszertan használata mára egyre inkább gyakorlati, stratégiát megalapozó eszközzé vált a rendszerszintű kutatás helyett, melynek keretében egyre több ország, régió készíti el saját vállalkozói ökoszisztémájának „térképét” (Csákné Filep & Radácsi, 2020).

3. A vizuális megjelenítés

Az 1970-es években állt elő a kognitív pszichológiával foglalkozó Allan Pavio „Dual Coding Theory” elméletével. Ebben azt fogalmazta meg, hogy a memória két külön, de egymással kapcsolatban álló kódot alkalmaz az információ feldolgozásakor: egy verbálisat és egy vizuálisat. Ennek következtében amennyiben a szöveget illusztrációval egészítik ki, vagy ha a grafikákhoz szöveget fűznek, akkor az agy az információt verbális és nonverbális formában egyaránt kódolja. Így a szöveg és a grafikus megjelenítés együttes alkalmazásakor nagyobb agytevékenység zajlik le, s így jóval nagyobb hatást fejtenek ki a memóriában az ilyen közlések.” (George-Palilonis, 2006, p. 7).

A vizuális információkat gyorsan felfogjuk és értelmezzük, mert egyszerre látjuk az egészet. A „képi látvány” nem kényszeríti szemünket egy lineáris jelsorozat végigpásztázására, úgy, mint az írás. A vizuális észlelés sajátossága, hogy szemünk a kép szerkezetén és elemein cikázva igen gyorsan és hatékonyan szűri ki a lényegét, mielőtt még a részletekben elmerülne.

A vizuális és nyelvi kommunikáció közötti fő különbségek, hogy míg a szöveg elemi egységekből áll, lineáris és statikus (nem interaktív), addig a „képi leírás” komplex egységekből áll, hálózatos és dinamikus (Színkommunikáció, letöltés: 2020). A kép mást „tud” mint a nyelv, az írott szöveg – van amiben többet, van amiben kevesebbet. Ideális esetben a kettő együtt szerepel: a kép megmutatja „hol és hogyan”, a szöveg elmondja „mit és miért”.

Egy vizualizált ökoszisztéma térkép alapvetően abban segít, hogy azonosítsa a rendszer alkotóelemeit és a közöttük lévő összefüggéseket, s így modellezhető legyen több alternatív eredmény. Ugyanakkor az ökoszisztéma biológiai rendszer természete miatt nem képes mérnöki biztonságú előrejelzésekre, vizsgálatokra.

A vizualizált ökoszisztéma térképen minden elem megjelenítésének tükröznie kell annak helyét és szerepét a teljes térképben, és – amennyire ez lehetséges – vizuális támpontul kell szolgálnia az elem belső szerkezetének, belső jellegzetességeinek felismeréséhez.

4. Szükséges lehatárolások a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma leképezéséhez

4.1. Mit értünk vállalkozásfejlesztési ökoszisztémán?

A „vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma” fogalma több módon értelmezhető. Egyrészt érthető egy olyan speciális ökoszisztémára, amelynek a résztvevői kizárólag a különböző vállalkozásfejlesztési szervezetek, mely ökoszisztéma ebben az esetben ezen speciális vállalkozói kör fejlesztésére, működésére vonatkozna. Ez az értelmezés azonban ellentmondana annak a célnak, amely a hazai kkv szegmens fejlesztésének jobb megalapozását szolgálja, és nem egy speciális szolgáltatói szegmensét. A „vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma” fogalmat úgy kell tehát értelmeznünk mint a teljes hazai vállalkozói ökoszisztéma vállalkozásfejlesztési dimenziója, összetevője. Ezen elem az előző fejezetben bemutatott különböző ökoszisztéma modellekben a „Support”, „Support system”, „Business support”, vagy „Support services” elnevezésekkel kerültek megjelenítésre mint a vállalkozókat támogató környezet egyik fontos eleme.

4.2. Mit értünk ökoszisztéma térképen?

Az ökoszisztéma térkép nem egy adatbázis, amely katalógusszerűen tartalmazza az érintett szereplőket, hanem egy „üres” keretrendszer, amely tartalmazza különböző típusú érintettek kategóriáinak azonosítását, az őket jellemző paraméterekkel és a pontos leírásukat tartalmazó definíciókkal együtt.

A szükségszerűsége és haszna ezen „üres keretrendszernek” az, hogy később ezen kategóriarendszerhez igazodva vezethető be egy minősítési rendszer, amelynek segítségével szisztematikusan feltölthető a rendszer a konkrét – és minősített – piaci szereplőkkel.

4.3. Mit értünk vállalkozásfejlesztési szolgáltatáson?

A nemzetközi és hazai szakirodalomban, illetve stratégiai dokumentumokban többféle definíció található ezen szolgáltatási körre. A meghatározások fő eleme, hogy a szolgáltatás elsődleges célja, szándéka nem egy egyszeri feladat, vagy probléma megoldása egy vállalkozás számára, hanem egy fejlesztési cél kitűzése és elérése útján olyan hatás elérése, amely hosszú távon érezhető változásokat hoz létre a vállalkozás működésében, és a szolgáltatás lezárulta után a vállalkozás „fejlettebb” (hatékonyabb, biztonságosabb, tudatosabb, szervezettebb stb.) lesz.

Egyaránt fontos eleme az ökoszisztémában vállalkozásfejlesztési szolgáltatásként említett szolgáltatásoknak a komplexitás, a fejlesztésre irányuló célkitűzés, és a hosszú távú hatás. Ezen lehatárolás szerint például egy vállalkozás által igénybe vett számviteli és könyvelési szolgáltatások akkor tekinthető vállalkozásfejlesztési szolgáltatásnak, ha az nem egy operatív, eseti feladat ellátását szolgálja (rendszeres könyvelés), hanem például az a vállalkozás pénzügyi-számviteli rendszerének hatékony, átlátható és digitalizált működésre történő átalakítását szolgálja. Vagy például az általános jogi képviselet (pl. társaságiszerződés-módosítás) nem vállalkozásfejlesztés, de például egy új bérezési rendszer jogszabályi kereteinek kialakításában való komplex szakértői támogatásnyújtás már igen.

5. A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép fő alkotóelemei

A teljes ökoszisztéma térkép leképezéséhez, a belső összefüggések és működési mechanizmusok megjelenítéséhez létre kellett hozni egy teljes modellt, amely tartalmaz minden olyan elemet, amelyek a rendszer működésében lényegi szereppel és feladattal rendelkeznek. Ezen teljes modell alkotóelemei a következők:

- 1) a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma **célcsoportját** alkotó vállalkozások, ezen belül is a kkv-k, amelyek szegmensek segítségével jeleníthetők meg,
- 2) a **szolgáltatási csatornák**, amelyeken keresztül eljutnak a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások a célcsoporthoz,
- 3) a kkv-k számára nyújtott **vállalkozásfejlesztési szolgáltatások**, amelyek az elfogadott lehatárolás szerint komplex, egy fejlesztési cél megvalósítására irányuló szolgáltatások,
- 4) a **vállalkozásfejlesztési szolgáltatók**, amely az elfogadott lehatárolás szerint azon szolgáltatók, akik direkt, vagy közvetett módon vállalkozásfejlesztési célok mentén egy

vagy több célzott vállalkozásfejlesztési szolgáltatást nyújtanak bizonyos kkv-szegmensek számára,

- 5) **szolgáltatók közötti együttműködések**, amelyek leképezik a meglévő és lehetséges szolgáltató piaci kapcsolódásokat és összefüggéseket,
- 6) a kitűzött **vállalkozásfejlesztési célok**, amelyek elérése érdekében nyújtják szolgáltatásaikat a szolgáltatók,
- 7) a célcsoport fejlesztésében elért konkrét **kimenetek és hatások**, amelyek a teljes rendszer valódi kimenete, eredménye.

A következő fejezetekben ezen 7 alkotóelemet mutatjuk be részletesen.

5.1. A célcsoportot alkotó vállalkozói szegmensek

5.1.1. Az azonosítandó vállalkozói szegmensek meghatározása

A vállalkozásfejlesztés célcsoportját alkotó teljes vállalkozói kör áttekinthető és kezelhető szegmentációjára már több kísérlet történt. E szegmentációra azért van szükség, mert a hatalmas létszámú és rendkívül diverzifikált „célpiacot” együttesen kezelni teljesen lehetetlen és értelmetlen feladat.

A GINOP 1.1.2.-VEKOP-17 projekt keretében elkészült egy olyan átfogó és teljeskörű kutatás (SEED, 2019), amelynek eredményeire alapozva meghatározhatók a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma fő célcsoportjai.

A fő szegmenseket két dimenzió szerint csoportosítva azonosította be a tanulmány:

- a vállalkozás üzleti működésének sajátosságai
- a vállalkozói döntéshozói sajátosságok

Ezen két fő dimenzió (vállalkozás – vállalkozó) mentén az alábbi aldimenziók (más néven csoportképző ismérvek) kerültek feltárásra és rögzítésre:

Vállalkozás dimenzió aldimenziói:

- 1) Iparág
- 2) Vállalkozás mérete
- 3) Piaci helyzet

4) Növekedési ütem, innovációs hajlandóság

Vállalkozó/vállalkozás vezető dimenzió aldimenziói:

- 1) Nem
- 2) Életkor

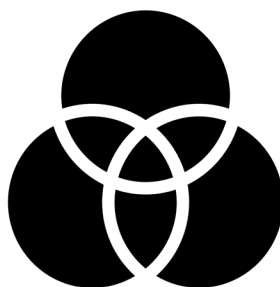
A kutatás csak a fő, a magyar kormány által 2020-ban közreadott KKV-stratégia (ITM, 2019) szempontjából kiemelt fontossággal bíró szegmensekre koncentrált. Ezen felül a tanulmány is megemlítt egy sor olyan vállalkozói szegmenst, amelyek egyrészt valamely szervezet szegmentációs gyakorlatának aktív elemei, másrészt célzott hazai, vagy nemzetközi vállalkozásfejlesztési stratégiák, akciók kötődnek hozzájuk. Ennek megfelelően többek között indokolt lehet a vállalkozási életszakaszok szerint, vagy éppen a vállalkozás földrajzi elhelyezkedése szerinti szegmentálás elvégzése is.

A szegmentáció gyakorlati felhasználásának tervezéséhez megjegyzendő, hogy a dimenziók közötti az átfedések (pl.: lehet egy vállalkozó egyidejűleg női és fiatal vállalkozó is), illetve a két dimenzió együttes kezelésének nehézségei miatt ezen felosztás csak korlátozottan kezelhető.

A vállalkozóra, vagy a vállalkozás vezetőjére vonatkozó dimenzió szerint meghatározott elemeknél emellett további megkötések, szűkítések szükségesek a vállalkozási dimenzióra vonatkozóan. A női vállalkozások esetében például nem elegendő az, hogy a vállalkozás vezetője nő, szükséges még annak ismerete is, hogy a vállalkozás irányításában és tulajdonosi körében többségben vannak-e a nők. Ugyanígy, az a tény, hogy egy vállalkozás vezetője idős, még nem feltétlenül sorolja a vállalkozást a generációváltó vállalkozások közé, csak abban az esetben, ha az családi vállalkozásnak tekinthető.

Mindezekből az következik, hogy egy-egy vállalkozói szegmens azonosítása, elnevezése és vállalkozásfejlesztési célcsoportként történő definiálása alapos elemzési és definíciós munkát igénylő feladat, amelyet minden egyedi vállalkozói szegmens esetében el kell végezni.

A vállalkozói szegmensek mint célcsoportok megjelenítésére tanulmányunkban a továbbiakban az alábbi piktogramot használjuk:



1. ábra: A célcsoport vállalkozói szegmensek vizualizálására javasolt piktoqram

5.2. Vállalkozásfejlesztési szolgáltatások

5.2.1. A szolgáltatások kategóriarendszere

A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma célcsoportjához hasonlóan az alkalmazhatóság érdekében feltétlenül szükséges a szolgáltatások valamilyen módszer szerinti szegmentálása, kategorizálása is. Az erre rendelkezésre álló számos módszertan és felosztás közül a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép fejlesztéséhez a célközpontú, ismert keretrendszert, a GrowthWheelt választottuk, igazodva a fent idézett GINOP 1.1.2.-VEKOP-17 projekthez.

A GrowthWheel keretrendszer 4 fő csoportra tagolva, 20 területet határoz meg, ahol a vállalkozások fejlesztésével kapcsolatos „kihívások” azonosíthatók. E keretrendszer csoportosítása nem „szolgáltatás alapú”, hanem „célközpontú”, vagyis nem arra fókuszál, hogy milyen feladatokat tud megoldani egy adott vállalkozásfejlesztési szolgáltató, hanem arra, hogy milyen kihívásokkal néz szembe a vállalkozás, és ehhez milyen fejlesztések rendelkezhetők.

Esetünkben, a keretrendszer megalkotásakor ez azért is előnyös választás, mert lehetővé teszi a rendszer alapjainak lerakását anélkül, hogy azt konkrét szolgáltatásokkal kellene feltölteni. Felülről lefelé építkezve, a nagy, átfogó területek azonosításával az ökoszisztéma ezen területe leírható, a későbbiekben ezen területek fokozatos lebontásával sorolhatók be az egyedi szolgáltatások.



2. ábra: A GrowthWheel alapján meghatározott 20 szolgáltatási terület

5.2.2. A vállalkozásfejlesztési szolgáltatások megjelenítése

Az ökoszisztéma ezen elemének vizualizálását a legtöbb esetben valamilyen, a szolgáltatásnyújtásra asszociáló piktogrammal (csavarkulcs, fogaskerék, szolgáltatást nyújtó kéz stb.) oldják meg.

A GrowthWheel keretrendszerének „kihívás fókuszú” célközpontú megközelítése miatt azonban javaslatunk szerint egy „célkeresztet” ábrázoló piktogram jobban kifejezné a célcsoport számára nyújtott vállalkozásfejlesztési szolgáltatások körét.



3. ábra: A vállalkozásfejlesztési szolgáltatások vizualizálására javasolt piktogram

5.3. Szolgáltatási csatornák

5.3.1. A szolgáltatási csatornák jelentősége az ökoszisztémában

A vállalkozásfejlesztési piac működése hasonló bármely más szolgáltatói piachoz, itt is szolgáltatók kínálják szolgáltatásaikat az ügyfeleknek, vagyis a keresletet meghatározó vállalkozóknak. Mivel azonban ezen piac nagyon széttagolt és sokrétű, ráadásul dinamikus változó módszertani-technológiai közegben működik, különösen fontos azon „közeg” vizsgálata és elemzése, ahol a kínálat és a kereslet találkozik.

Ennek okai az alábbiakban foglalhatók össze:

- ez egy rendkívüli módon bizalmi piac, ahol elsődleges döntési feltétel a felek közötti feltétlen bizalom megléte, vagy annak esélye, hiszen egy vállalkozás vezetője a legtöbb esetben a legféltebb, bizalmas információit kénytelen megosztani a vállalkozásfejlesztési szolgáltatóval,
- a hazai vállalkozásfejlesztési szakmai és piac alig 30 éve tekinthető működőnek, amely a fejlett piacokhoz képest nagyon rövid időszak,
- az elmúlt évtizedekben folyamatos és jelentős „torzító” tényezők és hatások jellemezték a piacot, elsősorban a fejlesztési célú kormányzati beavatkozások és a szétosztott kkv-fejlesztési támogatások miatt.

Mindezek miatt az ökoszisztéma térkép fontos eleme az a közeg, ahol a kereslet és a kínálat találkozni tud. Az üzleti modellezés (Business Model Canvas) módszertanában ezen elemet „csatornáknak” („Channels”) nevezik, ahol a szolgáltató „értékajánlata” átadásra kerülhet az általa kiválasztott ügyfélszegmenseknek.

Jelen ökoszisztéma térkép esetében ezen csatornáknak azért van jelentősége, mert sok negatív példa született a múltban arra, hogy egy kiválóan megtervezett fejlesztési program alapján kialakított, megfelelően felkészített szolgáltatói kör nem volt képes eredményesen „eljuttatni” szolgáltatásait a célcsoporthoz, vagy az ő oldalán lévő kommunikációs hiányosságok miatt, vagy az ügyfél oldalán lévő motivációs, vagy bizalmi problémák miatt.

Ezen „értékesítési csatornák” fő típusai az alábbiak:

- 1) **Direkt elérés:** a „klasszikus” közvetlen értékesítési csatorna egy szolgáltató és egy ügyfél között, akármelyik irányból történik is a kapcsolatfelvétel.

- 2) **Csoportos elérés:** több vállalkozás együttes elérése és fejlesztése egy szolgáltató által (pl. egy nyílt képzés meghirdetése által, vagy egy szakmai rendezvényen, vállalkozói versenyen keresztül).
- 3) **Vállalkozói hálózaton keresztüli elérés:** a vállalkozói kamaráknak, a vállalkozói érdekképviselői szervezetek hálózatainak, vagy bizonyos szakmai szövetségeknek felvállalt feladata, hogy tagjai számára vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat nyújtsanak, vagy azokat közvetítsenek.
- 4) **Szolgáltatói hálózaton keresztüli elérés:** a különböző vállalkozásfejlesztő szervezetek összefogásával létrejövő konzorciumok, kisebb-nagyobb hálózatok egyre fontosabb csatornáivá válnak a szolgáltatói kínálati piacnak, hiszen könnyebben kialakítható egy teljes szolgáltatási „értéklánc”, és az egyszer már kiépített bizalom is könnyebben átadható hálózaton belül.
- 5) **Fejlesztési programban való részvétel útján történő elérés:** a különböző kkv fejlesztési programok (pl.: támogatott tanácsadás, mentorprogram, vagy egy kiemelt kkv-szegmens (pl. a „Magyar Multik”) célzott fejlesztése) egy-egy speciális szeletét hozzák létre ezen közegnek, ahol a bevonásra került, vagy jelentkezett kkv-k a fejlesztési folyamat mentén kerülnek összekapcsolásra egy kiválasztott szolgáltatói körrel.
- 6) **A virtuális térben történő elérés:** a hazai kkv-knak ma még elenyésző része talál magának online vállalkozásfejlesztési szolgáltatót (a nemzetközi piacon működő gyűjtőportálok magyar megfelelőinek hiánya miatt). A közeljövőben a virtuális térben történő szolgáltató választás, illetve szolgáltatás igénybevétel remélhetőleg széles körben elérhető és hatékonyan kihasználható lesz.

5.3.2. A szolgáltatási csatornák megjelenítése

A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép vizualizálása szempontjából ezen elem egy dinamikus átadó közegként jeleníthető meg a szolgáltatások és a célcsoport között. Erre az alábbi egyszerű és a csatornák sokrétűségét is jelző ikont javasoljuk:



4. ábra: A vállalkozásfejlesztési szolgáltatási csatornák vizualizálására javasolt piktogram

A későbbiekben, ha az ökoszisztéma térkép használata elterjed, lehetséges az egyes csatorna típusokra külön piktogram tervezetése, hogy még egyszerűbben lehessen vizualizálni a rendszer működését. Ez a kezdeti használat során nagyon egyszerűen egy-egy típus megjelölő felirattal oldható meg.

5.4. A vállalkozásfejlesztési szolgáltatók

5.4.1. A szolgáltatók kategóriarendszere

A szolgáltatók típusainál az alábbi kategóriák kerültek meghatározásra:

- 1) **Vállalkozásfejlesztési szervezetek:** valamely nemzetközileg ismert vállalkozásfejlesztési szervezeti kategóriába egyértelműen besorolható, piaci alapon működő szolgáltató szervezetek (inkubátorok, akcelerátorok, start-up stúdiók stb.).
- 2) **Vállalkozásfejlesztési szakértők:** a vállalkozásfejlesztéssel főtevékenységként foglalkozó egyéni szakértők (mentorok, coach-ok, vállalkozásfejlesztési egyéni tanácsadók stb.).
- 3) **Vállalkozásfejlesztési hálózatok:** amelyeknek elsődleges célja a vállalkozásfejlesztés, akár tagszervezeteik fejlesztésén és támogatásán keresztül (klaszterek, beszállítói-, vagy beszerzési közösségek, franchise hálózatok stb.), akár a hálózat által közvetlenül elért vállalkozásokon keresztül (szakmai szövetségek, virtuális tudásportált fejlesztő közösségek stb.).
- 4) **Kormányzati vállalkozásfejlesztési szervezetek:** a kormányzati gazdaságfejlesztési célok megvalósítása érdekében létrehozott és működtetett, a vállalkozások fejlesztését célul kitűző szervezetek és hálózatok (állami tőkealapok, programiroda hálózat stb.).

- 5) **Üzleti szolgáltató szervezetek és szakértők:** olyan üzleti szolgáltatásokat nyújtó szervezetek és szakértők, amelyek tevékenységi körében megtalálható egy, vagy több egyértelműen vállalkozásfejlesztési szolgáltatás (szervezetfejlesztők, vezetési tanácsadók, marketing specialisták, pénzügyi szakértők stb.).
- 6) **Finanszírozáson keresztül ható vállalkozásfejlesztési szervezetek:** olyan szervezetek, amelyek a megfelelő finanszírozás kiválasztásán, megtervezésén és biztosításán keresztül érnek el vállalkozásfejlesztési hatást, mint például a mikrohitelvezést nyújtó szervezetek.
- 7) **Közvetett módon vállalkozásfejlesztő szervezetek:** olyan szervezetek, amelyek közvetett módon, tevékenységük eredményeként hatnak a vállalkozásokra, mint például a vállalkozói kompetenciafejlesztéssel foglalkozó felsőoktatási vagy felnőttképzési szervezetek. Ezen szolgáltatók áttételes módon – például a vállalkozást alkotó szakemberek kompetenciafejlesztésével – érnek el vállalkozásfejlesztési hatást, és ezáltal lesznek részesei a vállalkozásfejlesztési ökoszisztémának.

A szolgáltatók típusai és ezek elnevezései – hasonlóan a szolgáltatásokhoz – folyamatosan változnak és bővülnek, ezért itt is a felülről lefelé történő, fokozatos építkezés lehet a célravezető út.

Mivel azonban vannak olyan vállalkozásfejlesztési szolgáltató típusok, amelyek egységes és konsekvens használata (amely egy rögzített definíción kell alapulnia) nagyon fontos lenne, ezen típusok előzetes rögzítése hasznos és szükséges. Természetesen a típusok köre folyamatosan bővíthető, ahogy a kínálati piacon új szolgáltatói konstrukciók és elnevezések jelennek meg a jövőben.

A rögzíteni javasolt szolgáltató típusok a 7 kategóriában:

1. Vállalkozásfejlesztési szervezetek

- 1.1. Vállalkozói inkubátorház
- 1.2. Ipari inkubációs központ
- 1.3. Virtuális inkubátor
- 1.4. Akcelerátor

2. Vállalkozásfejlesztési szakértők

- 2.1. Vállalkozói mentor

- 2.2. Üzleti coach
- 2.3. Vállalkozásfejlesztési tanácsadó
- 3. Vállalkozásfejlesztési hálózatok**
 - 3.1. Klaszter
 - 3.2. Vállalkozásfejlesztési szakmai szövetség
 - 3.3. Beszállítói hálózat
 - 3.4. Vállalkozásfejlesztési szervezetek konzorciuma
- 4. Kormányzati vállalkozásfejlesztési szervezetek**
 - 4.1. Vállalkozásfejlesztési kormányzati háttérintézmények
 - 4.2. Vállalkozásfejlesztési programiroda hálózat
- 5. Üzleti szolgáltató szervezetek és szakértők**
 - 5.1. Ipari parkot működtető szervezet
 - 5.2. Tanácsadó / szakértő vállalkozások, amelyeknek van vállalkozásfejlesztési profilja
- 6. Finanszírozó szervezetek**
 - 6.1. Mikrohitelt nyújtó szervezetek
 - 6.2. Általános banki tevékenységet végző szervezetek
 - 6.3. Egyedi finanszírozási konstrukciót nyújtó szervezetek
- 7. Közvetett módon vállalkozásfejlesztő szervezetek**
 - 7.1. Vállalkozásfejlesztési képző szervezetek
 - 7.2. Egyéb közvetett vállalkozásfejlesztési szervezetek

A szolgáltató szervezetek és szakértők típusainak listája természetesen folyamatosan bővítendő, és az egyes típusokat leíró definíciókat is rendszeresen felül kell vizsgálni, hiszen a vállalkozásfejlesztési piac dinamikusan fejlődik és bővül.

5.4.2. A vállalkozásfejlesztési szolgáltatók megjelenítése

A vállalkozásfejlesztési szolgáltatók megjelenítése az ökoszisztéma térképén a kereslet-kínálati elemzések szempontjából alapvető jelentőségű, hiszen a piac kínálati oldalának szereplői alapvetően meghatározzák az egész ökoszisztéma működését.

A javasolt ikon tükrözi a szolgáltatók közvetlen, személyes megjelenését és a magas hozzáadott értékű, komplex szolgáltatási jelleget. A későbbiekben, ha a vizualizált térkép alapvető szerkezetének és használatának elemei véglegesítésre kerülnek, érdemes az egyes

szolgáltató kategóriáknak és a legfontosabb típusoknak külön piktogramokat is terveztetni, hogy még hatékonyabb legyen a kínálati piacot jellemző vizualizálás.



5. ábra: A vállalkozásfejlesztési szolgáltatók vizualizálására javasolt piktogram

5.5. Vállalkozásfejlesztési szolgáltatók közötti együttműködések

5.5.1. A szolgáltatók közötti együttműködések jelentősége az ökoszisztémában

A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma működésének egyik fontos, figyelembe veendő jellemzője, hogy nagy jelentősége és hatása van az egyes szereplők közötti kapcsolatoknak, együttműködéseknek.

Emellett a különböző vállalkozásfejlesztési stratégiák megalkotásakor is figyelembe kell venni, hogy az abban közreműködő szolgáltatók nem csak önálló entitásként fognak közreműködni, hanem egymáshoz kapcsolódva, különböző, kisebb-nagyobb hálózatokként is.

Ennek érdekében fontosnak tartjuk ezen kapcsolatok megjelenítését és rögzítését a vállalkozásfejlesztési ökoszisztémában. Az együttműködések lehetséges formái, tartalmi elemei és módszertanai – a digitalizációnak és a piacon elvárt folyamatos innovációs igénynek köszönhetően – dinamikusan bővülnek, ezért ezen elemnél is fontos a megjelenő új típusok integrálásának lehetősége.

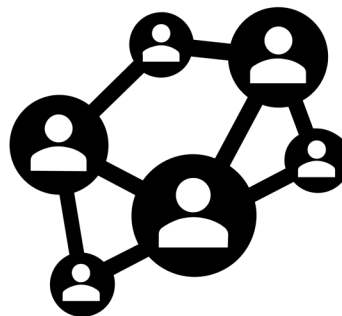
Az együttműködések javasolt fő kiindulási kategóriái:

- 1) **Konzorciumok**, amelyek különböző tudású szolgáltatók alkalmi piaci együttműködései, abból a célból, hogy hatékonyabban és eredményesebben tudjanak részt venni egy konkrét célcsoportot kiszolgáló értékesítési folyamatban.
- 2) **Értéklánc együttműködések**, amelyek olyan szolgáltatói együttműködések, ahol az egyes tagok által kínált szolgáltatások értékláncként csatlakoznak egymáshoz, így egy célcsoport számára teljeskörű szolgáltatást képesek nyújtani.

- 3) **Szakmai alapon szerveződő céghálózatok**, amelyek tagjai azért alakítanak ki együttműködést, hogy szakmai tudásukat, tapasztalataikat és szellemi erőforrásaikat megosszák egymással, és így közösen képesek legyenek olyan szolgáltatások nyújtására is, amelyre külön-külön képtelenek lennének.
- 4) **Kapcsolatépítő-, és -megosztó klubok**, amelyek célja, hogy tagjaik számára lehetőségeket biztosítsanak egymás szolgáltatásainak és üzleti kapcsolatrendszerének megismerésére és kölcsönösen előnyös használatára.
- 5) **Virtuális tudáshálózatok**, amelyek egy zárt, virtuális tudásmegosztó felületen keresztül dolgoznak együtt, különböző fejlesztéseken.

5.5.2. A szolgáltatók közötti együttműködések megjelenítése

A szolgáltatók közötti együttműködések vizualizálására egy olyan piktogram választása indokolt, amely kifejezi a szereplők közötti kapcsolatok sokszínűségét és differenciáltságát. Az általunk javasolt piktogram ennek mindenben megfelel:



6. ábra: A vállalkozásfejlesztési szolgáltatók közötti együttműködések vizualizálására javasolt piktogram

5.6. Vállalkozásfejlesztési célok

5.6.1. A vállalkozásfejlesztési célok jelentősége az ökoszisztémában

A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép egyik legfontosabb, és egyben a legnehezebben kezelhető eleme a fejlesztési célok modul. Enélkül a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma egy „organikusan fejlődő”, tisztán szabad, piaci mechanizmusok szerint működő rendszer lenne, amely azonban távol áll mind a jelenlegi gyakorlattól, mind a várható jövőbeni stratégiai céloktól.

A „rendszerbe történő aktív, fejlesztési célú beavatkozások” megjelenítése és hatásainak elemzése az egész ökoszisztéma térkép szempontjából kulcsfontosságú. Egy stratégia célhoz rendelhető olyan szolgáltatók és szolgáltatói együttműködések, amelyek megfelelő csatornákon keresztül eljuttatva szolgáltatásaikat képesek a célokban megfogalmazott hatásokat elérni a kiválasztott vállalkozói szegmensben.

A „vállalkozásfejlesztési cél” természetesen egy nagyon leegyszerűsített fogalom, egy komplex modellben indokolt a célokat hierarchiába rendezni a magas szintű stratégiai céloktól a konkrét, rövidtávú célokig, majd ezek alá besorolhatók a célok megvalósítása érdekében elindított átfogó fejlesztési programok és az ezeket alkotó egyedi, célzott akciók. Jelen vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép esetében a célok meghatározásának alapja a KKV-stratégia, amely azonban csak kiindulási pont, hiszen jelen esetben nem a vállalkozói, hanem a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma fejlesztési céljai a relevánsak.

Mindezek miatt a vállalkozásfejlesztési célok rendszerét nem tartjuk lehetségesnek előre rögzíteni az ökoszisztéma leképezés során, hanem ezen bemeneti elemet a modellezések és elemzések során kell majd kialakítani. Természetesen a későbbiekben ki fog alakulni egy elfogadott és áttekinthető cél-struktúra, amely a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma többi eleméhez rendelve értékes fejlesztési információkat és visszacsatolásokat fog tudni adni a modell használóinak.

5.6.2. A vállalkozásfejlesztési célok megjelenítése

A célok megjelenítésére az üzleti prezentációkban sokszor alkalmazott „cél-tábla-nyílvesző” piktogramot javasoljuk, mivel szemléletében ez jól kifejezi az elem tartalmát, és a későbbiekben könnyen szemléltethetőek lesz a hierarchikus célrendszer egyes szintjei a cél-tábla mezőinek színezésével.



7. ábra: A vállalkozásfejlesztési célok vizualizálására javasolt piktogram

5.7. Kimenetek és elért hatások

5.7.1. A létrejövő kimenetek és elért hatások jelentősége az ökoszisztémában

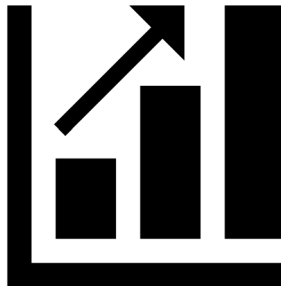
Az általános vállalkozói ökoszisztéma modellek fontos eleme a különböző alkotóelemek együttes hatására létrejövő kimenetek és elért hatások.

Ahogy az előző pontban szereplő elem, a célok, jelentik a modell bemenetét, a közvetlen eredmények, és az ezek hatására azonosítható komplex, hosszú távú hatások a modell másik, kimeneti oldalát képezik le.

A kimenetek és hatások megjelenítése és mérése – a célokhoz hasonlóan – nagyon komplex és sokrétű elméleti és gyakorlati módszertani háttérrel rendelkezik, amely messze túlnyúlik jelen ökoszisztéma térkép leképezésének fókuszán.

5.7.2. A kimenetek és hatások megjelenítése

Az ökoszisztéma térkép kimeneti oldala több, különböző kimenetből és hatásból áll össze, amelyek egyetlen ikonnal történő vizualizálása nehéz feladat. Az üzleti prezentációkban a pozitív eredményeket szemléltető grafikon egy olyan piktogram, amely ezen különböző kimenetek közös jellemzőjét, a fejlesztés hatására bekövetkező növekedést jeleníti meg, ezért alkalmas ezen elem megjelenítésére.



8. ábra: A kimenetek és elért hatások vizualizálására javasolt piktogram

A későbbiekben, amennyiben több különböző kimenet és hatás típus került már azonosításra, indokolt lehet ezeket megkülönböztetni vizuális megjelenítésben is, például a naturáliákban mérhető kimeneteket (pl. árbevétel növekedés, foglalkoztatás bővülés stb.) a csak szubjektív skálán jelezhető változásoktól (pl. vállalkozói tudatosság fejlődése, munkavállalói elkötelezettség növekedése stb.), és az egy megcélzott állapot elérésétől (pl. beszállítói pozíció elérése, vagy sikeres generációváltás).

6. A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép szerkezete

6.1. Az ökoszisztéma térképet alkotó elemek összefüggésrendszere

Az előző fejezetekben bemutatásra került a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép leképezésének 7 alapeleme, és bemutattuk az egyes elemeknél alkalmazható vizuális szimbólumokat.

Egy ökoszisztéma alapvető jellemzője, hogy az egyes alkotóelemei között részben egy jól definiálható és elemezhető logikai kapcsolat-, és összefüggésrendszer van, részben pedig egy előre nem jelezhető, nem kiszámítható hatásrendszer, amely csak gyakorlati, szekunder kutatások útján térképezhető fel.

A következő ábrán a 7 elem közötti kapcsolatot nyilakkal jelöltük és szöveges magyarázattal tettük értelmezhetővé:



9. ábra: A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma felépítése

6.2. A vizualizálás lehetséges módjai

Vizualizált ökoszisztéma térképet létre lehet hozni egy prezentációs anyagban annak szemléltetésére például, hogy egy szolgáltató kínálata hogyan illeszkedik a rendszerbe, vagy akár egy fejlesztési cél és a remélt hatások szemléltetésére.

Ezen „statikus” alkalmazás mellett véleményünk szerint nagy jelentősége van a „dinamikus”, interaktív modellezést lehetővé tevő alkalmazásnak is. Ebben az esetben viszont kiemelt jelentősége van annak, hogy egy jól kezelhető (gyorsan és sokszor áthelyezhető elemekből álló), egységes rendszer álljon rendelkezésre, amelynek segítségével egy valóban kreatív, interaktív és gördülékeny műhelymunka szervezhető egy közös modellezés megvalósítására.

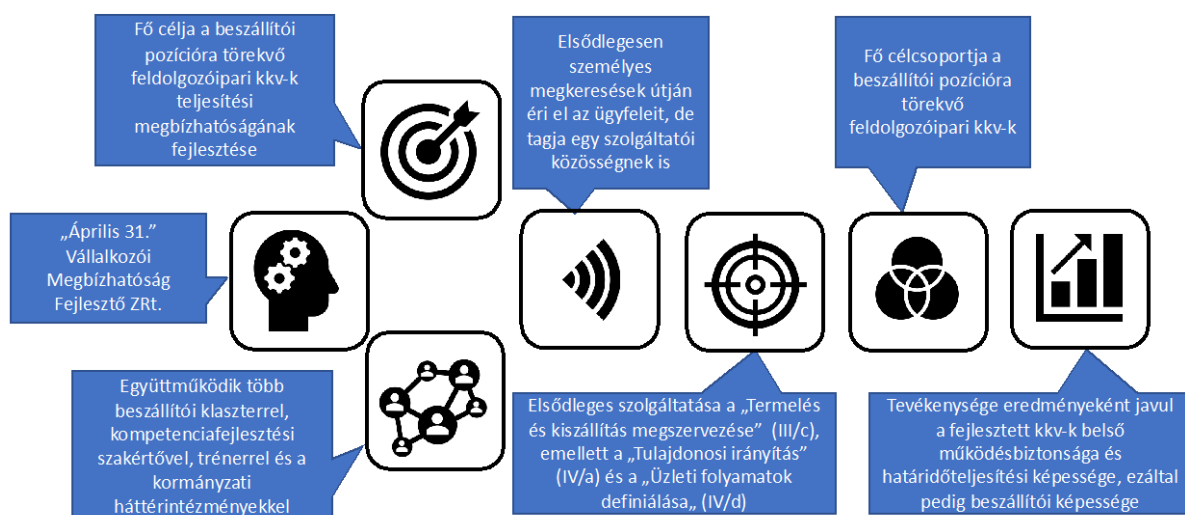
7. A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép használata

7.1. A teljes rendszer áttekintése

Az első és egyben legegyszerűbb használati mód a 11. ábrán látható „teljes rendszert” áttekintő, általános térkép létrehozása és elemzése. Ebben az esetben mind a kkv-szegmentek, mind a szolgáltatók egy nevesíthető, de széles csoportját jeleníti meg a modell, hiszen a lényeg a teljes rendszer összefüggéseinek, belső kapcsolatainak és hatásainak együttes szemléltetése és modellezése.

7.2. Egy szolgáltató elhelyezése a rendszerben

A második fontos használati mód egy esetleges minősítési folyamat során vagy azt megelőzően, annak előkészítéseként rögzítésre kerülő, egy adott vállalkozásfejlesztő „elhelyezése” az ökoszisztéma térkép rendszerében. Ebben az esetben a vizualizálás segítségével szemléletesen bemutatható és elemezhető, hogy az adott szolgáltató milyen módon vesz részt a vállalkozásfejlesztési ökoszisztémában. Erre egy egyszerű gyakorlati példa az alábbi ábrán látható:



10. ábra: Egy vállalkozásfejlesztési szolgáltató megjelenítése

7.3. Kereslet-kínálat összehangolása

Egy piac keresleti és kínálati állapotának vizsgálata esetében a kiindulópont a szolgáltatás meghatározása, amelyre fókuszálni akarunk.

Ehhez hozzárendelhető egyrészt egy, vagy több vállalkozói szegmens, amelynek fejlesztéséhez szükség van az adott szolgáltatásra, másrészt pedig egy kitűzött cél + elérendő hatás, amely érdekében a fejlesztés történik. Ez jelenti a keresleti oldalt.

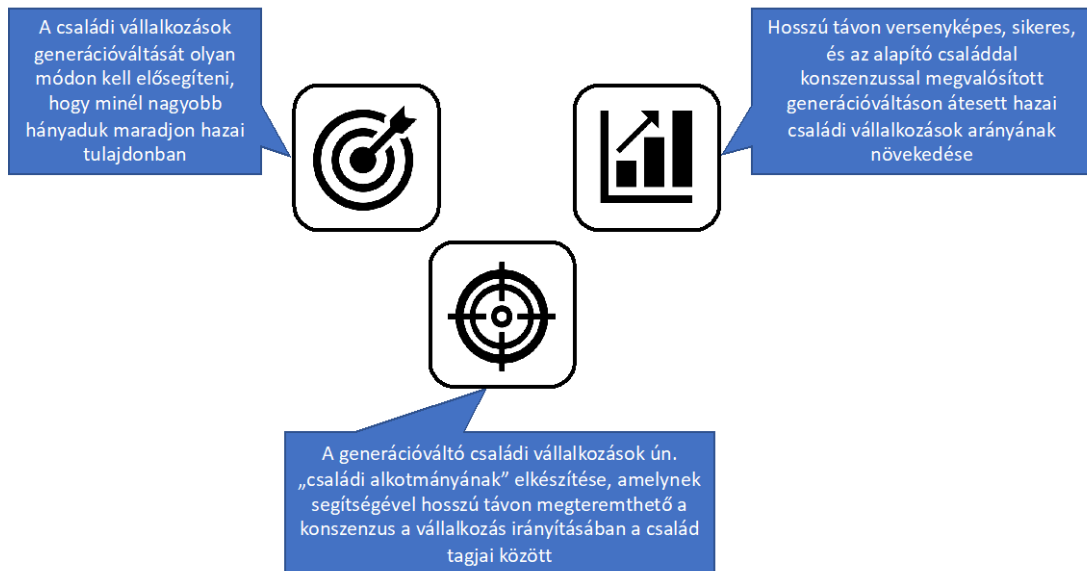
A kínálati oldalt a szolgáltatást nyújtani képes szolgáltatók, az általuk létrehozott együttműködések, valamint a használt szolgáltatási csatornáik jelentik.

Az elemzés alátámasztására elvégezhető szakértői piaci becslések, vagy fókuszcsoportos beszélgetések segítségével gyűjtött információkra alapozott megállapítások, de akár reprezentatív felmérések, vagy teljeskörű adatgyűjtések is. Egy megfelelően elvégzett piacelemzés alapján a modell segítségével jól vizualizálható és megítélhető, hogy az adott vállalkozásfejlesztési szolgáltatás piacának keresleti és kínálati oldala milyen viszonyban van egymással.

A modell alkalmas arra is, hogy megtervezhető legyen segítségével a kereslet-kínálat összehangolása irányába tehető intézkedések, mint például információ szolgáltatása egyrészt a keresleti oldalnak (a célcsoportot jelentő kkv-knak és a fejlesztési célokat meghatározó szereplőknek, amennyiben ez nem maguk kkv-k) arról, hogy milyen szolgáltatók és szolgáltatói együttműködések állnak rendelkezésükre és ezt milyen csatornákon keresztül érhetik el), másrészt a kínálati oldalnak, a vállalkozásfejlesztési

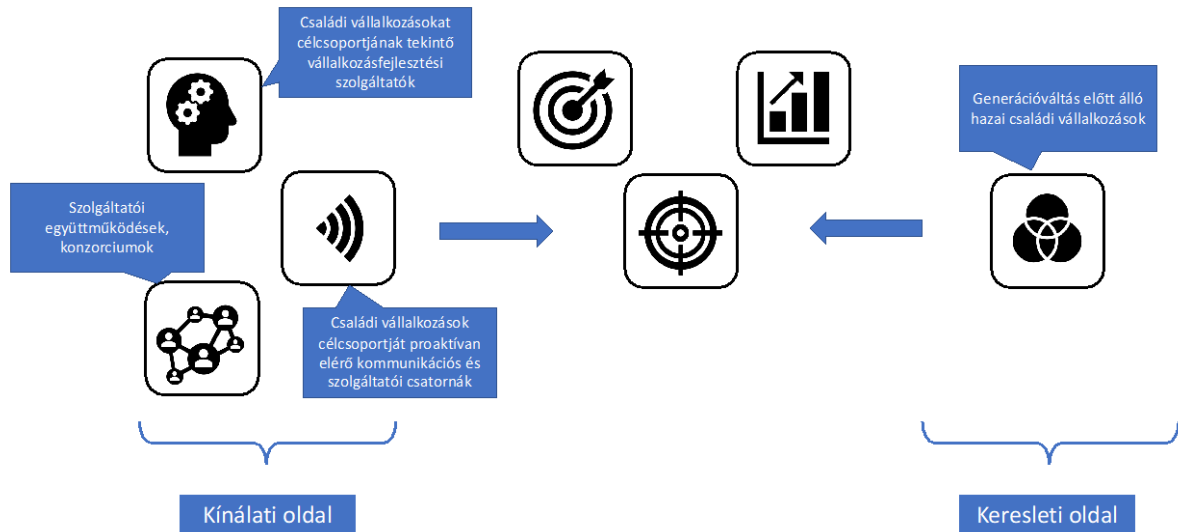
szolgáltatóknak, hogy milyen fejlesztési célok érdekében, milyen nagyságú piaci keresletet támaszt feljük a célcsoportjuk.

Egy példa segítségével az alábbiakban lépésről-lépésre bemutatjuk a folyamatot.



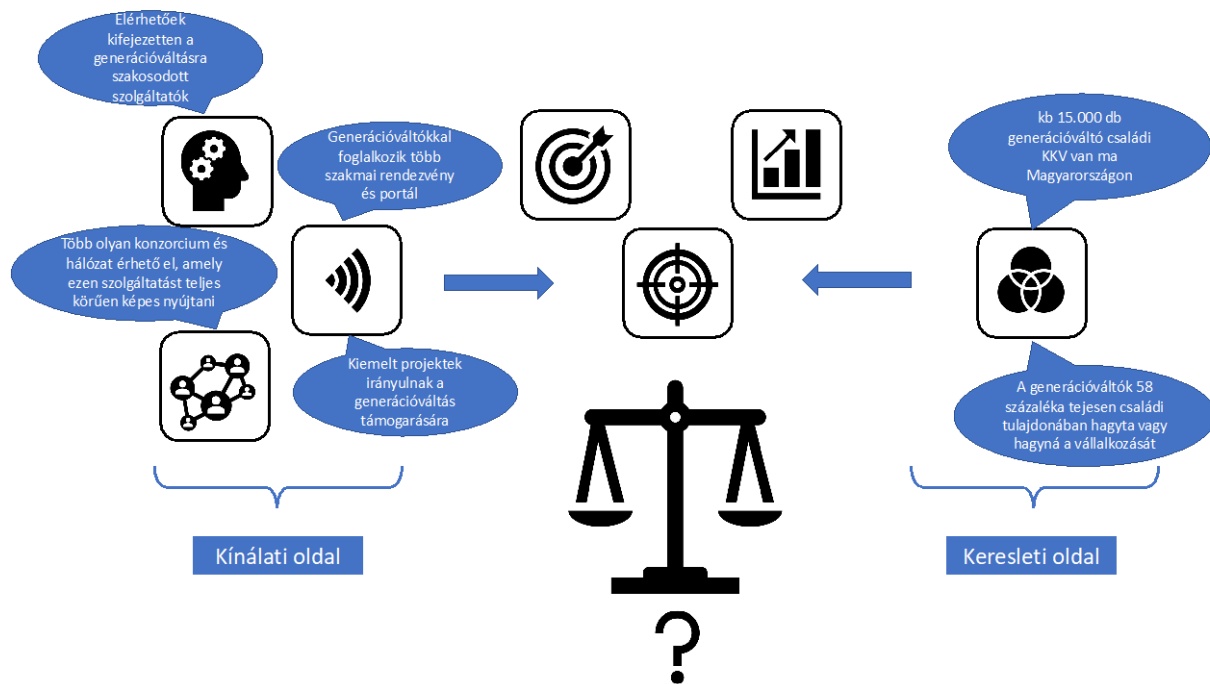
11. ábra: A kereslet-kínálat összehangoló elemzés kiindulópontja

A keresleti oldalt jelentő vállalkozói szegmens, és a kínálati oldalt jelentő szolgáltatók, szolgáltatói együttműködések és csatornák beazonosítása a vizsgált szolgáltatáshoz és célokhoz:



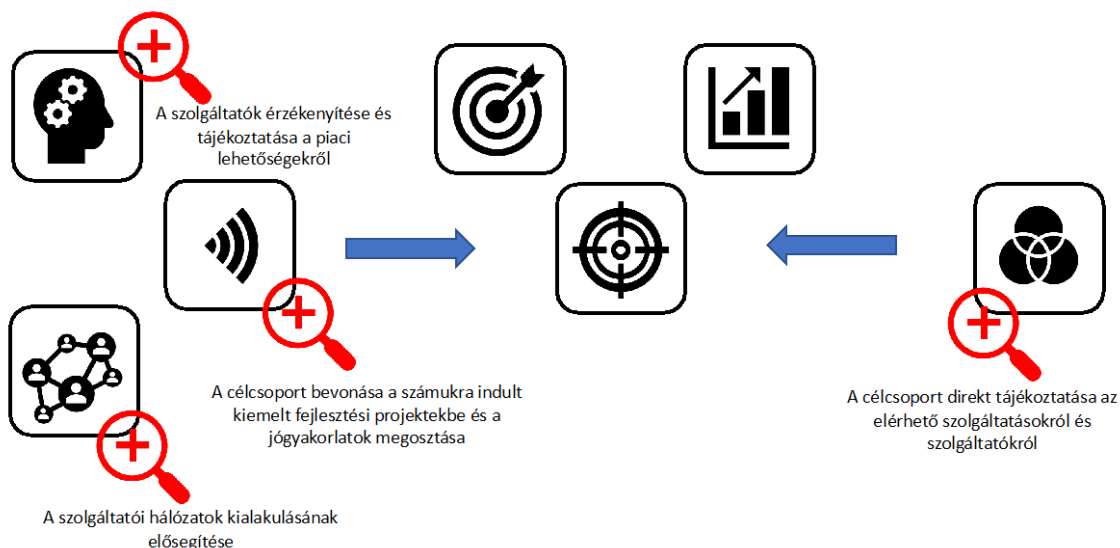
12. ábra: A keresleti és kínálati oldalt is megjelenítő modell

A következő lépés annak megítélése, hogy milyen nagyságú és összetételű a keresleti, illetve a kínálati piac (ez többféle módszertannal és megközelítéssel megtehető):



13. ábra: A keresleti és kínálati oldal jellemzése és összevetése

A keresleti és kínálati oldal összehangolása több, különböző tartalmú és irányú beavatkozással segíthető elő, amelynek megjelenítésére szintén alkalmas a modell:

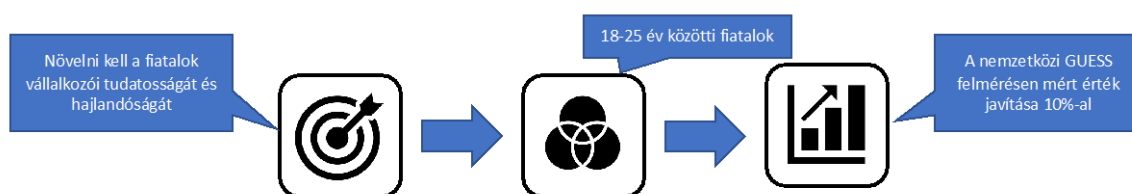


14. ábra: A kereslet-kínálat összehangolása érdekében megtehető intézkedések

7.4. Egy fejlesztési stratégia megjelenítése és elemzése

A modell használatának egy másik nézőpontból történő megközelítése a stratégia tervezés folyamán lehet hasznos, amikor az általános stratégiai célok lebontása és hatásainak elemzése a feladat.

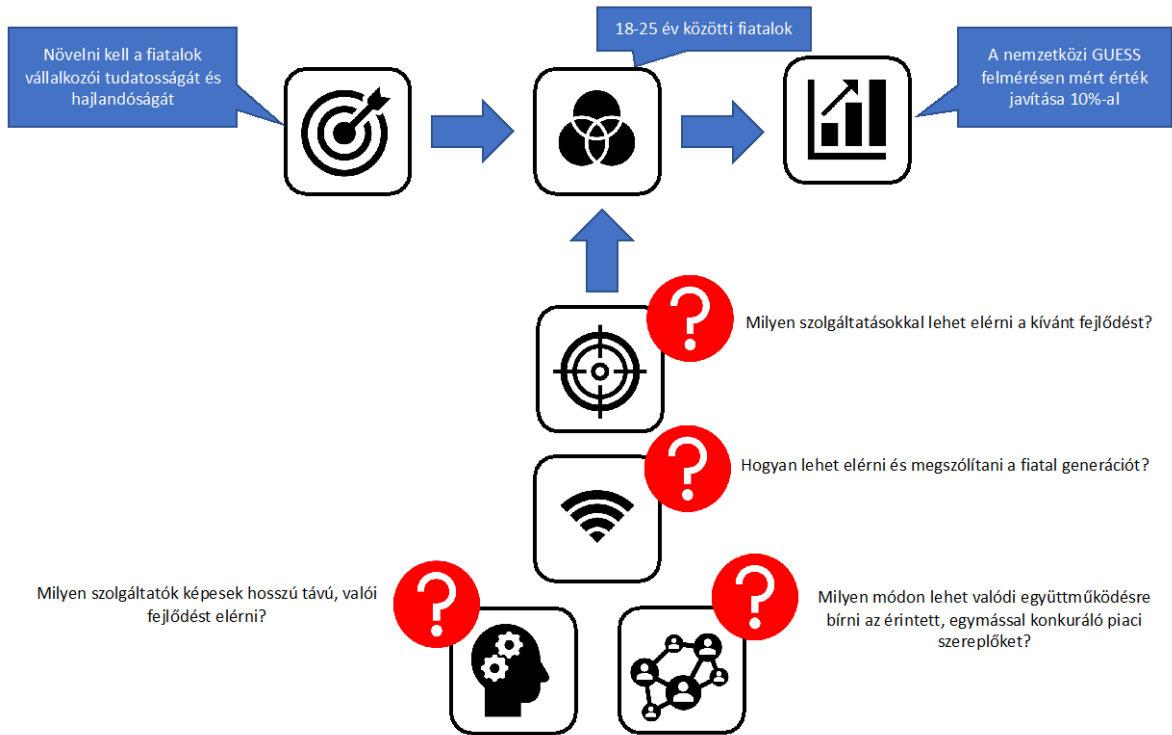
A modell kiindulópontja itt a vállalkozásfejlesztési célok és az elérendő hatások együttese, amelyhez a fejlesztendő kkv szegmens kapcsolódik. Egy példán szemléltetve:



15. ábra: Egy stratégiai cél és a közvetlenül kapcsolódó elemek megjelenítése

Ezen megközelítésben a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások, illetve azt közvetítő szereplők olyan módon jelennek meg a modellben, mint a célkitűzésben szereplő fejlesztések megvalósítói, közreműködői.

A modell vizualizációja abban segít, hogy segítségével megítélhető, hogy a szolgáltatói kör elemei alkalmasak lesznek-e az elvárt hatások elérésére, és hogy ebben a „feladatban” hol vannak a szűk keresztmetszetek, korlátok, beavatkozási lehetőségek.



16. ábra: Egy fejlesztési stratégiai megjelenítése az ökoszisztéma elemeivel

8. Összegzés

A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térkép vizuális megjelenítésének, belső összefüggéseinek és hatásmechanizmusainak áttekintését több okból tartottuk fontosnak:

- egyrészt ezen kategória-, és paraméterrendszerre alapozva lehetne a jövőben kidolgozni a vállalkozásfejlesztési szervezetek minősítési rendszerének pontos eljárásrendjét, annak érdekében, hogy az érintett szervezetek jellemzői egységes és rögzített szerkezetben kerüljenek megjelenítésre,
- másrészt ezen térkép az alapját adhatja egy olyan vállalkozásfejlesztési tudástár szerkezeti kialakításának és paraméterezésének, amelyben az egyes konkrét szolgáltatók rögzítése már olyan módon fog megtörténni, hogy az illeszkedjen egy áttekinthető és konzekvens rendszerbe,
- harmadrészt a vállalkozásfejlesztési piacon elvégzendő kereslet-kínálat összehangolási elemzések, modellezések is szemléltethetők lehetnek ezen leképezett ökoszisztéma térkép segítségével.

Mindezen célokon felül, hosszú távon, amennyiben a vállalkozásfejlesztési szervezetek minősítési rendszere sikeresen megvalósul, az ökoszisztéma térkép által meghatározott rendszer szerint felépített tudástár alkalmas lesz a széles vállalkozói kör felé történő megnyitásra, hiszen ezen keresztül elérhetőek lesznek a szükséges tudásanyagok a vállalkozásfejlesztés különböző részterületeiről.

Hivatkozásjegyzék

Cavallo, A., Ghezzi, A., Balocco, R. (2018). Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp. 1-31.

Csákné Filep J., Radácsi L. (2020). Vállalkozói ökoszisztémák definiálása, modellezése, lehetséges kutatási irányok. *Budapest LAB Working Paper Series 10-2020*. Letöltés helye: <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2020/05/Working-Paper-Series-10-2020.pdf>

George-Palilonis, J. (2006). *A Practical Guide to Graphics Reporting: Information Graphics for Print, Web & Broadcast*. Burlington: Focal Press, p. 7.

ITM (2019). A magyar mikro- kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030 (https://www.kormany.hu/download/6/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf)

Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* (8th ed). London: Macmillan and Co.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory Of Economic Change*. Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press.

SEED Kisvállalkozásfejlesztési Alapítvány (2019). *Vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma felmérése*. Kézirat, készült a GINOP-1.1.2-VEKOP-17 kódszámú, a „Kkv-szektor hatékonyságának növelése pénzügyi ismeretek fejlesztése, vállalkozói mentorálás biztosítása révén” elnevezésű projekt keretében. Budapest

Színkommunikáció (2020. október 8.) *A vizualitás jelentősége*. Letöltés helye: http://www.szinkommunikacio.hu/21_10.htm. Letöltés ideje: 2020. 10. 08.