

EGY HAZAI KISVÁLLALAT NEMZETKÖZI SIKERÉNEK FELTÉTELEI A CRYO SIKERTÖRTÉNETE ALAPJÁN

SZANYI-GYENES XÉNIA

Egy hazai kisvállalat igazi sikertörténetet futott be az elmúlt években. A projekt kutatási és piaci eredményei felkeltették a befektetők érdeklődését, így sikeres tőkeinvestícióban részesült. A befektetésből fedezett további nemzetközi növekedés jó alapot jelentett a szakmai szereplők figyelmének felkeltésére. Magyarország egy kis ország, a nemzetközi piacralépés nagy lépés. A Cryo példaként szolgálhat, hogy a lehetőség megvan arra, hogy egy kisvállalat sikeresen lépjen a nemzetközi piacra a befektetők és az iparág érdeklődését felkeltve. Jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy mi lehetett a sikeres nemzetközi piacralépéshez szükséges feltétel, valamint beazonosítsa a sikeres nemzetközi növekedés kritériumait egy konkrét cég példáján keresztül.

BEVEZETŐ

A kis- és középvállalkozások szerepe megkérdőjelezhetetlen az európai gazdaságban. Ezt bizonyítja, hogy európai szinten a vállalkozások több mint 90 százaléka KKV, ezen belül is főként a kis- és mikrovállalkozások a jellemzőek. Könnyű belátni, hogy a több mint 20 millió európai KKV jelentős szerepet játszik a gazdaságban és munkahelyteremtésben, valamint azt is, hogy meghatározó versenykörnyezetet teremtenek. Mind a vállalatok, mind a gazdaság szempontjából kiemelkedően fontos, hogyan teljesítenek ezek a vállalkozások, milyen növekedési pályát képesek befutni, milyen sikereket érnek el tevékenységük során, és hogyan járulnak hozzá ezzel a gazdaság fejlődéséhez. Éppen ezért kulcskérdés lehet a kisvállalatok vizsgálata során, hogy mi lehet a növekedés sikerének a kulcsa. Jelen globalizált világunkban racionális lépés, hogy egy vállalat nemzetközi keretekben gondolkodik. A sikeres nemzetközi piacralépés alapja a hatékony vállalati növekedés. A nagy gazdasági világválság megtépázta a vállalatok lehetőségeit és a növekedés esélyeit. A finanszírozási források elérése nehézkessé vált. A beszűkült piaci lehetőségek között az erős versenyhelyzetben azok a vállalatok juthatnak vezető szerephez, amelyek képesek hatékonyan növekedni és innovációs téren is tudnak eredményeket felmutatni. Egy kisvállalat akkor érhet el igazán kimagasló sikert, ha működésében képes átlépni saját nemzetének határait, korlátait, és nemzetközi, globális piaci méretekben tud működni. A kielezett versenyben előnyt kell szerezni a versenytársakhoz képest; ennek alapja egy megkülönböztető, innovatív fejlesztés lehet.

Jelen tanulmány célja egy konkrét vállalati példát alapul véve – amely vállalat igazi sikerpályát futott be az elmúlt években – megvizsgálni, milyen kritériumok voltak szükségesek a sikeres nemzetközi piacra lépéshez. A Cryo projektként egyetemi keretek között indult, egy doktori kutatásból nőtte ki magát. A kezdeti környezeti ellenállással

szemben a csapat elkötelezett kitartása görgette tovább a projektet. A fejlesztés alapját egy radikális innováció adta, melynek ötlete egy egészen más területről érkezett. A Cryo által kifejlesztett protokoll eljárás egy paradigmaváltást is jelentett egyben a célpiacon, ami merőben újfajta gondolkodást jelentett a sejtfagyasztás területén. Az addigi gyakorlat szerint a sejteket minél inkább óvni kellett mindennemű külső stressztől, ezzel szemben a Cryo eljárás lényege, hogy egy stresszkezelés után ellenállóbb sejteket lehet lefagyasztani. Az elmélet piaci elfogadtatása nem volt egyszerű folyamat. A pozitív eredmények láttán azonban lehetőség nyílt befektető bevonására, melynek célja a további fejlesztések és a nemzetközi piacra lépés finanszírozása volt. Amiért sikertörténetnek mondhatjuk a Cryo esetét az az, hogy a várakozásokat messze felülmúlva, viszonylag korán érkezett egy nemzetközi felvásárlási ajánlat egy szakmai szereplőtől.

A kutatás fő kérdése, hogy mi lehet napjainkban egy hazai kisvállalat sikeres nemzetközi piacra lépésének kulcsa. Mi lehet a válság utáni piaci környezetben, egy kiélezett versenyhelyzetben az eredményes növekedés alapja. A tanulmány célja, hogy beazonosítsa a sikeres nemzetközi növekedés legfontosabb kritériumait, így egyfajta követelménylistát felállítva mutasson egy példát azon hazai kisvállalatoknak, amelyek nemzetközi piacra szeretnének lépni. Jelen tanulmány egy hazai vállalat sikertörténetét veszi alapul, és vizsgálja meg ezt annak alapján, hogy milyen tényezők játszottak szerepet a sikeres nemzetközi megjelenésben. Megvizsgálva a növekedés egyes fázisait és leegyszerűsítve a tényezőket, szükséges (1) egy életképes radikális innovációs ötlet, mely üzleti alapokra helyezhető és versenyelőnyt biztosíthat a versenytársakhoz képest, (2) szervezeti struktúra és professzionális menedzsment a stabil cégszerű működés megteremtéséhez, (3) finanszírozó tőke a fejlesztések és a nemzetközi növekedés finanszírozásához. Ez a leegyszerűsített hármas tényező elengedhetetlen és szükséges feltétele egy sikeres nemzetközi növekedésnek.

1. A VÁLLALATI NÖVEKEDÉS KERETE

A tanulmány célja, hogy beazonosítsa a sikeres nemzetközi piacra lépés feltételeit, aminek egyik kulcsa a hatékony vállalati növekedés. A Cryo példája alapján felállított kritériumok elsődlegesen azon vállalatoknak szolgálhatnak érdemleges információval, amelyek nemzetközi piacra lépésben és terjeszkedésben gondolkodnak. Az elméleti kereteket vizsgálva elmondható, hogy a globalizációval új szempontok jelentek meg, melyeket fontos megemlíteni. A vállalati növekedéshez kapcsolódóan egy újszerű definíciós megközelítés a born global, az úgynevezett született globális vállalatok. Onkelinx és Sleuwaegen [2008] Oviatt és McDougall 1994-es cikkét tekinti az elmélet kiindulásának, amelyben a szerzőpáros a nemzetközi új vállalatokat így definiálja: azok a cégek, amelyek indulásuktól kezdve kompetitív előnyök megszerzésére törekednek úgy, hogy mind az erőforrás-felhasználásuk, mind az értékesítésük több országhoz kötődik.

A born global elméleti keretrendszere szerint az úgynevezett született globális vállalatok tevékenységükben a kezdetektől fogva nemzetközi vállalati tevékenységre törekcsenek, nemzetközi keretekben gondolkodnak, és a nemzetközi sikerek eléréséhez szükséges képességeik fejlesztésére helyezik a hangsúlyt [Knight-Cavusgil 2004].

A born global vállalatok nemzetköziesedési folyamatát három tényező határozza meg: a vállalkozói képesség, a vállalat belső környezete, valamint a külső környezet. A vállalatok növekedésében meghatározó a képességekhez és erőforrásokhoz való hozzáférés [Hagen-Zuccella 2014].

A Cryo sikere a gazdasági világválság utánra tehető. A válság minden területen érezte hatását. A vállalatok lehetőségei, forrásszerzési és növekedési lehetőségei beszűkültek. A túlélésre kellett fókuszálniuk, hogy a válságos időszakot átvészeljék. A külső környezetben végbemenő ilyen jelentős változás erős hatással lehetett a vállalatokra, amelyeknek a túlélésre fókuszálva új lehetőségekben és új piacokban, nemzetközi méretekben volt szükséges gondolkodni.

Pettigrew [1985, 1987] tanulmányaiban rávilágított arra, hogy a magas szintű szervezeti és stratégiai változások elsődlegesen a gazdasági recessziókhöz kapcsolódnak. Balaton [2005] is hasonló eredményt hozott ki kutatásában, melyben a rendszerváltást követő átmeneti időszakot vizsgáló eredmények azt mutatták, hogy ebben az időszakban speciális vállalati stratégiák születtek. Hortoványi és Szabó [2006] az Európai Unió csatlakozás idején a magyarországi vállalatok stratégiáit vizsgálta, habár kutatásukban mérsékelt növekedési elvárásokat kaptak eredményül, viszont ezek egyértelmű innovációs és növekedési erőfeszítést mutattak. Érdekes megfigyelést tett ugyanakkor Byers et al. [1997]: állítása szerint a vállalkozói tevékenységről szóló tanulmányok siker esetén túlzott horderőt tulajdonítanak a vezetőknek, és kevesebb jelentőséget adnak a vállalaton kívüli egyéb, így akár a külső tényezőknek. Ugyanakkor a külső környezet fontosságát emeli ki Mintzberg et al. [2005], miszerint a vállalkozók ki vannak szolgáltatva a környezetnek, és a vállalat sikere a környezeti feltételekhez való eredményes alkalmazkodáson múlik.

A Cryo tőkebefektetésben részesült és a szigorú befektetői elvárások egy feszített és dinamikus növekedési pályát várnak el a portfóliócégektől, hogy a hozammal kapcsolatos elvárásaikat biztosítani tudják a futamidő végén. A túlzott növekedésnek viszont idővel akár kedvezőtlen hatása is lehet. Adizes [1992] munkásságában rámutatott, hogy a túlzott növekedésnek hátránya lehet az üzleti modell túlfeszítése, a szervezeti támogatás elvesztése, ami a vállalat rugalmasságának és életképességének hanyatlásához vezethet. Érdekes megfigyelést tett Vesper [1980], aki kutatása során felismerte, hogy sok vezető nem szándékozik vállalkozását egy bizonyos szintnél nagyobbra növelni, ha úgy érzi, hogy az számára már nem kontrollálható méret. Glueck szerint [1980] a családi vállalkozások elsődleges célja a család preferenciáinak kielégítése, így amennyiben konfliktus lépne fel a családi és az üzleti érdekek között, akkor a családi igények lépnek az előtérbe. Ezzel magyarázható, hogy egyes vállalatok nem is vágnak nemzetközi növekedésre, szemben a born global vállalatokkal, amelyek a kezdetektől nemzetközi keretekben gondolkodnak.

Penrose [1959] a vállalati növekedés elméletének kidolgozója, elméletében a növekedést elsősorban a szervezet belső erőforrásának tulajdonítja. Véleménye szerint a gyarapodást elsődlegesen a menedzsment erőforrások határozzák meg. A vállalatokat vizsgálva arra az eredményre jutott, hogy a kisebb cégeknek elsődlegesen a piaci résekben vannak kiaknázandó lehetőségeik és fontos, hogy minden vállalat számára akadhat növekedési lehetőség.

Greiner [1998] értelmezésében a különböző vállalatok hasonló fejlődési szakaszokon mennek keresztül életpályájuk során, melyet evolúciós és revolúciós időszakok egymás utáni váltakozása követ. Minden szakasz az előző szakasz eredményeként alakul ki és egyben megalapozza a következő életszakaszt. Az evolúciós szakaszok jellemzője, hogy a vállalatok stabilan működnek és növekednek, míg a revolúciós szakaszok többnyire változást kényszerítenek ki, és akik nem tudják a szükséges változásokat teljesíteni, azok kiesnek a versenyből. Greiner [1972] modelljében két dimenzió mentén értelmezi a növekedést – ez a vállalat mérete és kora. A modell szerint a sikeres növekedés kritikus pontja, hogy a vállalatok megtalálják-e azokat a szükséges feltételeket, melyekkel lerövidíthetőek a revolúciós időszakok, és minél rövidebb idő alatt tudnak eljutni a következő evolúciós időszakba. Szirmai [2002] kutatásának megállapításában mind a kutatók, mind a vezetők számára az a kulcskérdés, hogyan emelhető magasabbra a növekedési pálya, továbbá, ha rendelkezésre állnak növekedési lehetőségek, milyen vezetői kompetenciák szükségesek a radikális innovációk sikeres piaci bevezetéséhez kapcsolódó növekedéshez.

A vállalati növekedés vizsgálata a stratégia- és vállalkozáskutatások egy kiemelt fókuszterülete. A sikeres vállalatok folyamatosan innoválnak a versenytársakhoz képest, így esélyesebbek a túlélésre még kedvezőtlen gazdasági körülmények között is. Mind a gazdaság, mind a vállalat szempontjából szükséges jó a növekedés. A szabad piac versenyre és innovációra ösztönöz, a haladás, fejlődés során pedig újabb piaci és növekedési lehetőségek adódhatnak. Az az igazán sikeres vállalat, mely képes fenntartani a folyamatos növekedés, a folyamatos innováció képességét. Fontos, hogy az innovációval előidézett növekedés nem csupán mennyiségi, hanem egy újszerű, minőségi változást is jelent. A radikális újítás sajátossága, hogy a hagyományos piaci megoldásokat folyamatosan szorítja ki a versenyből. Az innovációs növekedés lehet a megoldás, mely hosszú távú növekedési lehetőséget biztosít a vállalatnak, ennek köszönhetően sikeresen túlélheti a negatív környezeti változásokat.

Az innováció mai fogalmának megalapozója, Schumpeter [1934, 1980] értelmezésében a vállalkozói tevékenység fontos eleme az innováció, amely új szolgáltatások, termékek, technológiák, folyamatok és akár üzleti modellek újszerűségében valósul meg. A schumpeteri innováció célja a tartós versenyelőny kialakítása. Schumpeter elméletében az innováció öt alapesetét különbözteti meg: új termék vagy szolgáltatás, új termelési értékesítés bevezetése, új elhelyezési lehetőség vagy új piac megnyitása, új nyersanyagok vagy erőforrások bevezetése, új szervezet létrehozása. Knight [1967] értelmezésében az innovativitás a vállalkozás egy azon képessége, mely támogatja a kreativitást és kísérletezést az ismétlődően fellépő fogyasztói problémák kielégítésére. Antonic és Hisrich [2001] kutatásában egybefogta az innovativitást a technológiai menedzsmenttel és a kutatás-fejlesztési tevékenységgel. Az innováció akkor teljesedik ki, amikor nem önmagában egy kreatív ötlet létrehozásáról van szó, hanem az összekapcsolódik az ötlet üzleti alapokra helyezésével, valamint a szervezet számára elérhető erőforrások újszerű kombinációival. Drucker szerint az újítás folyamata során a források új kapacitásokkal bővülnek, és az újítás maga is képes új forrást létrehozni. Az innováció nem egyenértékű a feltalálással, hanem egy eszköz, melynek segítségével a vállalkozó kamatoztatni tudja a változásban rejlő lehetőségeket [Drucker 1993].

2. A CRYO PROJEKT KAPCSOLÓDÁSA

A tanulmány célja, hogy az elmúlt évek egyik sikertörténetét alapul véve, beazonosítsa egy hazai kisvállalat sikeres nemzetközi növekedésének feltételeit. A Cryo beleillik a born global definíciós felfogásba, hiszen a kezdetektől nemzetközi keretek között gondolkodott, nemzetközi partnereket és lehetőségeket keresett. A Cryo esete jó példaként szolgálhat arra, hogyan jut el egy hazai fejlesztés a befektető kereséséig majd a nemzetközi kivásárlásig. A Cryo jól használta ki a nemzetközi piac adta lehetőségeket és igyekezett minél hatékonyabban növekedni. A tevékenységének alapját egy radikális innováció adta, és ez képes volt versenylőnyt biztosítani a versenytársakkal szemben.

A tanulmány vizsgálati alapját Dr. Pribenszky Csabával, a vállalat alapító-kutatójával készült mélyinterjú adja. A Cryo tevékenységének kiindulópontja az, hogy a kutatók hamar felismerték az állati és emberi mesterséges megtermékenyítés piacán várható robbanásszerű fejlődést. Ahogy Mintzberg et al. írta [2005]: egy vállalat sikere a külső környezeti változásokhoz való gyors reagáláson múlhat. A Cryo csapatára határozottan jellemző, hogy a környezeti folyamatokat figyelve reagáltak a változásokra fejlesztésükkel, tevékenységükkel. A vállalat víziója a humán és állati szaporodásbiológiai eljárások piacának és kutatásának nemzetközi élmézőnyében haladva saját komplex, innovatív, minőségi technológiák és szolgáltatások bevezetése és rutinná tétele. A humán meddőségi problémák a civilizációs betegségek elterjedésének következtében ösztársadalmi kérdéssé váltak. Az emberiség számának folyamatos emelkedésével pedig kihívások elé állítja az állattenyésztőket a hús és tejtermékpiacokon is, ahol a hozam, szaporulat és egyéb termelékenységi számok fókuszpontba kerültek.

2.1 AZ ÖTLET MEGSZÜLETÉSE

A Cryo kezdete 2002-2003-ra tehető, amikor Csaba doktori kutatásának keretében az embriók stresszkezelésének lehetőségeit kezdte el vizsgálni egyetemi keretek között. A kutatás alapját az a feltételezés adta, hogy a megtermékenyített embriók ellenálló képességét növelni lehet magas hidrosztatikus nyomás segítségével. A kezelésnek köszönhetően a sejtek ellenállóbbak lesznek és nagyobb eséllyel élnek túl egy beültetést, így növelve a sikeres megtermékenyítés esélyét. Ez a radikális innovációs eljárás paradigmaváltást jelentett a piacon, emiatt szakmai elfogadtatása nem volt egyszerű folyamat.

Csaba még egyetemi hallgatónaként ismerkedett meg az embriófagyasztással, érdekes területnek vélte, ezért választotta kutatási témául. A doktori kutatás keretében egy protokollt kellett leírni, egy sablon téma volt, sok újdonságot nem rejtett a feladat. Azonban Csaba szívesen olvasott publikációkat egészen más területekről származó kísérleti eredményekről. Adott volt egy baktériumokkal végzett kísérlet, melynek során kipróbáltak egy új módszert, amely nem a várt hatást váltotta ki. Ez a nem várt hatás felkeltette Csaba figyelmét – ha stresszel kezelnek sejteket, akkor a stresszkezelés után egy következő stresszre, ami jelen esetben a fagyasztás, a sejtek ellenállóbbak lesznek, jobban túlélnek a fagyasztás utáni olvasztást, és nagyobb eséllyel lesz sikeres a megtermékenyítés.

A biológiai oldalhoz szükséges know-how-t Csaba jelentette, a vizsgálatokhoz szükséges nyomásgépeket pedig egy időközben csatlakozott műegyetemes kolléga fejlesztet-

te ki. Ez az időszak volt a kísérletek, publikálások időszaka; a gyakorlatban is bizonyítani akarták az előzetes elméleti hipotéziseket a sejtek ellenállóbbá válásáról a stresszkezelés következtében. Az eredményeket látva az egyetemen kételkedtek abban, hogy az eredmények valóságosak, és a kutatás szervezeti ellenállásba ütközött. Viszont a kezdeti pozitív sikerek láttán Csaba érdemesnek találta saját finanszírozással folytatni a kísérleteket. Az ezekhez szükséges helyszínt és eszközöket ugyan biztosította az egyetem, de semmilyen egyéb támogatást nem nyújtott.

Csaba egy szabadalmi irodához fordult, akik támogatták az első szabadalom beadásában; ez nagy mérföldkő volt a projekt életében. A teljes szabadalmi védettség alámasztásához további eredményekkel, evidenciákkal kellett megerősíteni a protokollt. A felállított cél az volt, hogy minél több sejttypusra, minél több eredménnyel teszteljék azt.

Ez idő alatt semmilyen konkrét tervezési módszerrel, stratégiai eszköztárral nem éltek, de minden lehetséges partnert megkerestek, akinek fontos lehetett egy hatékonyságnövelő technológia protokoll. Jól látszik, hogy a born global szellemiségnek megfelelően, már a kezdetektől nemzetközi keretek között gondolkodott a csapat. A partnerség lényege abban állt, hogy a Cryo csapata adta a technológiai háttérrel, a partner pedig adta a kutatás helyszínét, és a kutatáshoz szükséges mintákat. A pozitív együttműködő válaszoknak köszönhetően számos nemzetközi eredmény született.

Idővel megjelent az igény – a kutatási lelkesedésen túl – az üzleti érdek és profit iránt is. Ez lendítette a projektet a következő evolúciós időszakba. A szereplők kezdeti célja a szabadalom értékesítése volt, a szabadalmi iroda azonban a projekt üzleti kiépítését szorgalmazta, hogy ennek segítségével a terv értéke a többszörösére növekedjen.

2.2 A CÉGSZERVEZÉS MEGINDULÁSA

A fejlődés következő mérföldköve 2005-ben az első cég megalapítása volt. Nagy problémát jelentett azonban a finanszírozás hiánya, de szerencsére sikeresen elnyertek 25 millió forintnyi pályázati forrást, amelyet a további fejlesztések fedezésére tudtak fordítani. A csapat lelkesedése és öröme hatalmas volt. Úgy érezték, ebből „megváltják a világot” [Pribenszky, 2014]. Hamar megmutatkozott azonban, hogy ez csak egy apró lépés. Az anyacég köré újabb projektcégeket alapítottak, és újabb pályázati forrásokat nyertek, amivel finanszírozták a folyamatos fejlesztéseket. Az egyes fejlesztési irányokra önálló projektcégeket hoztak létre és szervezték hozzá a szükséges erőforrásokat. Ennek köszönhetően több társaság működött párhuzamosan, mely bonyolult szervezeti viszonyrendszert épített ki.

A társaság működését tekintve „nem ment profin üzleti szempontból” [Pribenszky, 2014]. Egy „műkedvelő, érdeklődő kutató” kíváncsiskodásáról szólt minden, némi üzleti elvárással. Nem volt cégvezető és ez számos problémát és nehézséget jelentett. Volt ugyan egy időközben csatlakozott business angel, akinek az lett volna a feladata, hogy a cég üzleti lábát megvesse, de nem sikerült a várt struktúrát kialakítani, üzleti szempontból továbbra is vergődés volt ez az időszak. „Nem volt koncepció, nem volt stratégia. Mindenre rámozdultunk, ami érdekes volt.” [Pribenszky, 2014] Csaba döntött minden kutatási irányról, a szükséges technológiai fejlesztés pedig a műegyetemes kolléga fel-

data volt. A tevékenység az üzleti stratégia teljes hiánya mellett folyt, a kutatási irányokat nem piaci alapon választották ki.

A projekt gyengeségét jelentette, hogy erősen ki voltak téve a pályázati forrásoknak, akadályt jelentett a forrásfelhasználások kötöttsége, a további fejlesztések az újabb pályázatok elnyerésétől függtek. A projekt erősségét adták a kutatási és publikációs eredmények. A stratégiát tekintve hiányzott a koncentráció és a fókusz, nem volt kulcspiac definiálva. „Mi nem így csináltuk. Mindenhova lőttünk. Leszerződöttünk egy disztribútorral, aki vagy jó volt, vagy nem.” – emlékezett vissza Csaba. [Pribenszky, 2014]

2.3 A CÉGSZERŰ MŰKÖDÉS ELSŐ FÁZISA

A csapat az állati és humán mesterséges megtermékenyítés területén jól definiált igényekre fejlesztett ki egyedülálló eljárásokat. A megcélzott piac jól körülírható volt, a piac mérete és a főbb szereplők határozták meg. A kutató csapat eleinte 9 főből állt, így viszonylag formalizálatlan struktúra és szervezeti működés jellemezte. A döntéshozatal esetleges volt, a csapatban nem voltak meghatározott szerepek és felelősségi körök.

Csaba feladata volt, hogy kutató kollégáival és a stratégiai partnerekkel, külföldi kutatóintézetekkel és egyetemekkel közösen folyamatosan tágítsa a piaci lehetőségeket, valamint új kutatási területek bevonásával hosszú távon új piaci területeket nyisson meg.

A kutatómunka során két üzletág látszott kibontakozni. Az első a HHP technológia ez egyfajta nyomásprotokoll a sejtkelésekhez, melynek köszönhetően a sejtek ellenállóbbak és életképesebbek lesznek egy fagyasztás után. Az egyik dán együttműködés során felmerült egy új üzletág bevezetésére is. A probléma felvetése az volt, hogy a sejteket az eljárás alatt nem lehetett figyelemmel kísérni, így született meg az igény egy olyan mikroszkópra, amely természetes környezetben, stresszmentesen képes megfigyelni a sejteket. Csaba szavai alapján a mikroszkóp „béna volt az elején, rosszul nézett ki, de a legfontosabb, hogy működött”. [Pribenszky, 2014] Így alakult ki a második üzletág, a PrimoVision, mely egy olyan mikroszkopikus készülék, melynek segítségével megfigyelhetőek a sejtek stresszmentes, számukra optimális környezetben.

Tudományos körökben a stresszkezelés gondolata újdonságot jelentett és egyfajta paradigmaváltást követelt meg, hiszen az addigi gyakorlat alapját az adta, hogy a sejteket óvni kell és minél nyugodtabb környezetet biztosítani számukra. Ennek szöges ellentéte az a feltételezés, hogy stressz hatására a sejtek ellenállóbbak lesznek. Az elmélet kutatási keretek között történő bizonyításán túl nagy kihívást jelentett az alkalmazó partnerek meggyőzése és protokolljukba való integrálása.

A marketing kiadások, szakkonferenciákon való megjelenések és partneri tárgyalások jelentős költségeket igényeltek. Az erősen kötött pályázati források és a további finanszírozási igény miatt felmerült a további tőkekeresés. Elsőre logikus megoldásnak tűnt angyal befektetők keresése, de a tárgyalások sikertelenek voltak és a csapat továbbra is vezető és üzleti szellem nélkül maradt. Addigra a projektcégek között kaotikus cégstruktúra és követhetetlen összefonódások alakultak ki, továbbá a műegyetemes kollégával is ellehetetlenült a közös munka.

Hosszas keresés után sikerült egy vezető szemléletű munkatársat találni, aki végre operatív logikát hozott a cég életébe. A fókuszba a tőkekeresés került. A cégben lévő

rendezetlen viszonyokat strukturáltak, hogy az vonzó legyen egy befektető számára. A cég értékét növelte, hogy már gépeladásokból is származott bevétele a társaságnak. Ez kezdetben „tipikusan magyar történet” szerint zajlott Csaba szavai szerint, a lényege az volt, hogy a társaság a fejlesztés különböző fázisaiban értékesíti a gépeket, és a bevételt visszaforgatja a műszer tökéletesítésre [Pribenszky, 2014].

Megszületett a döntés, „ide professzionális befektető kell” [Pribenszky, 2014]. A pénzügyi befektető megjelenéséig a projektbe fektetett tőke meghaladta a 200 millió forintot, amely európai uniós forrásokból, tagi kölcsönökből és értékesített árbevételből tevődött össze. A befektető és a társaság találkozása végül egy személyes kapcsolatnak volt köszönhető. A tőkekeresés elsődleges célja volt a konferenciákon és szakkiállításokon való részvétel és a gépek előállításának finanszírozása, szabadalmak fenntartása, további fejlesztések és lehetőségek kutatása, valamint új értékesítési lehetőségek keresése, disztribúciós hálózat kiépítése.

2.4 A STABILITÁS MEGTEREMTÉSE – A PÉNZÜGYI BEFEKTETŐ MEGJENÉSE

A PortfoLion Kockázati Tőkebefektető Zrt. 2010 júniusában döntött egy 220 millió forintos befektetésről. A Cryo az első JEREMIE program (az Európai Unió kockázati tőke programja) keretében jutott forráshoz, és egy kedvező felvásárlási lehetőség kapcsán lett a program első sikeres exitje. A befektető szempontjából az értéket a nemzetközi növekedési potenciál, valamint a szakmailag hozzáértő és elszánt csapat jelentette.

A befektető meghozta a várt üzleti szemléletet, megteremtette a pénzügyi fegyelmet, struktúráját és rendezettséget hozott a cégbe. Mérföldkőnek bizonyult, hogy elindult az egy cégbe rendeződés és a szervezeti strukturálódás folyamata. A társaság professzionális menedzsmentet kapott az eddig hiányzó erőforrásokra. A befektető megjelenésével, megteremtődött az igény a helyesen megfogalmazott stratégiai irányvonalak definiálására, melyekre jól felépíthető a növekedési stratégia. A Cryo működése két jól elkülöníthető üzletágra épült: (1) PrimoVision termékcsalád, mely a humán embrió megfigyelés céljára fejlesztett „time lapse” mikroszkóp, (2) és HHP termékcsalád, mely elsődlegesen az állatszaporításban használható egyedi nyomástechnológián alapszik.

A befektetés kezdetén egy profilváltás is történt a cég terveiben, a hangsúly a HHP technológiáról áthelyeződött a kezdetben mellékágként kezelt PrimoVision termékcsaládra. A fókusz áthelyezésére a piaci igények és a dinamikus környezetváltozás miatt volt szükség. Egy dinamikus környezetben a vállalati stratégiát a piaci igényekhez alkalmazkodva kell kialakítani. Ennek megfelelően kerültek módosításra a társaság üzleti és fejlesztési tervei is.

A társaság közös tulajdonlása alatt a Cryo dinamikusban fejlődött, üzleti gyakorlata és szervezete egyre professzionálisabbá vált. A társaság létszáma 2010-ről 2011-re a kezdeti 7 főről 21 főre bővült, árbevétele pedig 51,9 millió forintról 234,1 millió forintra nőtt.

A befektető belépésével stratégiai tervek születtek, a fejlesztési irányvonalakról és hangsúlyokról elemzések alapján döntöttek. Minden döntés együttműködés alapján született. Nem volt kényszer az irányok kijelölésében, a közös cél érdekében konfliktusmentes volt a befektetővel való közös munka.

A stratégia eszköztárát alapul véve a legfontosabb, hogy a versenytársakról, piaci szereplőkről igyekeztek minden információt begyűjteni, hiszen egy kiélezett versenyben kulcsfontosságú a versenytársak fejlesztési irányainak ismerete. A cégvezető megjelenésével a tervezés is strukturáltabban zajlott. „A stratégiai cél egy profi mikroszkóprendszer kiépítése volt nemzetközi hálózattal kiépítve, a többi piaci szereplő megelőzésével.” [Pribenszky, 2014] 2012 tavaszára jól látszott, hogy a hosszabb távú siker érdekében további tőkebevonásra, partnerre van szükség. Miközben a PortfoLion csak nekikezdett a további potenciális tőkebevonás érdekében a piac feltérképezésének, a PrimoVision olyannyira jól teljesített, hogy a nemzetközi szakma figyelmét is felkeltette, és érkezett egy olyan megkeresés egy nemzetközi szakmai befektetőtől, amely sorsfordítóvá vált.

2.5 NEMZETKÖZI PORONDRA LÉPÉS, A CÉG FELVÁSÁRLÁSA

A Cryo történetének eddigi utolsó mérföldköve a szakmai befektető, a svéd Vitrolife megjelenése. A svéd vállalat a piac egyik meghatározó szakmai szereplője, a stockholmi tőzsdén jegyzett biotechnológiai vállalat, amely elsődlegesen sejtkézelésekhez kapcsolódó tápoldat gyártójaként szerzett nemzetközi elismertséget, de emellett számos sejt kutatáshoz kapcsolódó eszközt gyárt. A Vitrolife felsővezetése 2012 áprilisában személyes látogatást tett Budapesten, hogy bejelentse felvásárlási szándékát. A nemzetközi partner bejelentkezése a várakozásokat tekintve hamarabb jött, mint ahogy a csapat várta volna. A felvásárlási szándék a PrimoVision termékcsaládra és a teljes menedzsmentre érkezett. A svéd partner a potenciális jövőbeli robbanásszerű növekedési pálya mentén a társaságot egy szinergikus hatásokat is érvényesíteni képes stratégiai befektetőként képes támogatni „nagyságrendekkel több pénzzel és nagyságrendekkel több erőforrással”. [Pribenszky, 2014]

A PortfoLion befektetése és a társaságban lévő tulajdonrész értékesítése között 21 hónap telt el. Ez viszonylag rövid idő, a kezdeti tervek ennél hosszabb befektetési ciklust feltételeztek. Azonban a piacban rejlő lehetőséget, így egy szakmai befektető komoly érdeklődését, érdemes kihasználni, tekintve, hogy szakmai háttérével többet tud tenni a társaság fejlődéséért és haladásáért. A szakmai befektetőnek azonban csak az egyik üzletág kivásárlása tűnt érdekesnek, a PrimoVision termékcsaládé. A másik üzletágra, a HHP nyomásgépek üzletágára pedig opciós vételi jogot hagyott a PortfoLionnak.

A Cryo teljes vételára 5 és 9 millió euró között mozog, 3 évre kitűzött fejlesztési és értékesítési mérföldkövek teljesítésétől függően. A fix 5 millió eurós vételár esetén a PortfoLion befektetett tőkéjét több mint megkétszerezné 21 hónap leforgása alatt. A szerződésben előre definiált fejlesztéssel és értékesítéssel kapcsolatos feltételek teljesítése esetén, a teljes 9 millió eurós ár kifizetésével a befektető a tranzakcióval közel megérszerezné a befektetett tőkéjét.

A felvásárlással egy tőkeerős, nemzetközi stratégiai tulajdonoshoz jutott a vállalat, mely új lendületet adhat a Cryo fejlesztésének és növekedésének. A svéd tulajdonos üzleti kapcsolatait kihasználva széles nemzetközi piachoz juthat el a társaság. A szakmai partner anyagi biztonságot ad a fejlesztésekhez, a Cryo a nemzetközi piac egyik meghatározó szereplőjének részévé vált.

3. ÖSSZEGRZÉS

A Cryo sikere példaként szolgálhat a nemzetközi piacra vágyó hazai kisvállalatoknak: a lehetőség mindenki számára adott a sikeres nemzetközi piacralépésre. Mind a vállalatoknak, mind a gazdaságnak érdeke, hogy a vállalatok minél hatékonyabb növekedési pályát legyenek képesek befutni. Jelen világgazdasági környezetben a nemzetközi üzleti folyamatokba való bekapcsolódás teljesen racionális folyamat, különösképpen igaz ez a hazai vállalatok esetében, hiszen hazai gazdaságunk belső piaca viszonylag kicsinek mondható az európai piachoz viszonyítva. Éppen ezért érdekes kutatási alapot ad, hogy milyen kritériumok szükségesek a sikeres nemzetközi növekedéshez napjainkban, a nagy gazdasági válság után, egy olyan nyitott piacon, mint az Európai Unió. A KKV-k jelentős szerepet töltenek be az európai gazdaságban, ezt bizonyítja, hogy a vállalatok több mint 90 százaléka KKV, nagyrésztben mikro- és kisvállalat. A kisvállalkozások kutatása során éppen ezért fontos lehet vizsgálni, hogy mi a hatékony és sikeres növekedés kulcsa, a kiélezett versenyhelyzetben hogyan lehet egy vállalat jobban a versenytársaknál.

Jelen tanulmány célja, hogy az elmúlt évek egyik sikertörténetét alapul véve, egy konkrét cég példáján keresztül vizsgálja meg, milyen feltételek szükségesek a sikeres nemzetközi piacralépéshez és növekedéshez. A Cryo példáján keresztül leszűrhető tapasztalatok sorvezetőt adhatnak a nemzetköziesedni vágyó kisvállalatoknak, hiszen a kutatás fő kérdése az volt, mi lehet egy hazai kisvállalat sikeres nemzetközi piacralépésének kulcsa.

Csaba megfelel a vállalkozó definíciójában foglaltaknak. Felismerte a kutatási eredményekben az üzleti lehetőséget és létrehozta a szükséges szervezeti kereteket az üzleti tevékenység érdekében. Vecsenyi szerint egy új vállalkozás sikerének érdekében három tényező játszik kiemelten fontos szerepet: a lehetőség, a vállalkozó és a szükséges erőforrások [Vecsenyi 2003]. A Cryo sikerének egyik tényezője volt a következő evolúciós időszakhoz szükséges erőforrások hatékony megszerzése, legyen az hiányzó erőforrás, professzionális menedzsment vagy finanszírozó forrás. Csaba személyében megtestestült a tökéletes vállalkozó, hiszen felismerte a kutatási eredményekben rejlő lehetőséget, továbbá fontos megjegyezni, hogy nemcsak tehetséggel, hanem kitartással és elkötelezettséggel is rendelkezett. A sikeres nemzetközi növekedés alapját természetesen egy újszerű, radikális innováció adta meg egy olyan fejlesztés, amely nemzetközi versenyelőnyt jelentett a versenytársakhoz képest. A sikerhez jelentősen hozzájárult, hogy a környezeti kihívásokat a megfelelő időben észlelték, így a fejlesztéseket és fókuszterületeket is ehhez igazították. Az a vállalat lehet sikeres a nemzetközi versenyben, amely képes felismerni a gyors környezeti változásokat, meglátni a gyorsan változó piaci igényeket, megtalálni a nich piacokat és ennek alárendelni a fejlesztéseket. A megvalósításhoz természetesen tőkére van szükség, mellyel fedezni lehet ezeket a fejlesztéseket, valamint a szervezeti működést és hatékony szervezeti struktúrát lehet kiépíteni. A Cryo esetében is jól látszott, hogy a rendezetlen szervezeti viszonyok és a professzionális menedzsment hiánya hátráltató tényező volt, és nagy volt az igény a szervezett működési keretekre. A fentiek alapján, a Cryo esetét alapul véve, a nemzetközi növekedés sikerének tényezői: egy elkötelezett vállalkozó és vállalkozói szemlélet, egy radikális innováció, amely versenyelőnyt képes biztosítani, a környezeti kihívásokhoz való gyors és rugalmas alkal-

mazkodás, a szervezeti erőforrások és menedzsment rendelkezésre állása, valamint a finanszírozó tőke.

A klasszikus kockázatitőke-befektetések célja a kiemelkedő hozam és nyereség realizálása a befektetés futamideje végén. Ezért többnyire a vállalkozás korai életszakaszában történik a befektetés, melynek célja az innováció piacra vitele [Karsai 2012]. A Cryo ennek megfelelően szintén korai életszakaszban jutott befektetési tőkéhez, a befektetés célja pedig a fejlesztések finanszírozása és piacra vitele volt. A befektető érdeklődését a szabadalommal is levédett, nemzetközi eredményekkel alátámasztott, a piacon újszerű megoldást nyújtó innovatív fejlesztés keltette fel. A kockázatitőke-befektetők várakozása a befektetés után a dinamikus nemzetközi növekedés, hogy a tervezett futamidő végén minél magasabb nyereséggel tudják zárni a tranzakciót. A befektetők a Cryo-val szemben is dinamikus nemzetközi növekedési elvárást támasztottak.

3.1 A NÖVEKEDÉS FÁZISAI

Greiner [1998] elmélete szerint a vállalatok hasonló életszakaszokon mennek át növekedésük során, és az egyes életszakaszokban evolúciós és revolúciós időszakok követik egymást. A tanulmány ezt a tételt elfogadva és alapul véve, a Cryo példáján keresztül összefoglalja a növekedés egyes fázisait, annak kulcstényezőit, ezáltal szemléltetve azokat a kulcskérdéseket és feltételeket, amelyek a sikeres nemzetközi növekedés alapját képezhetik. A növekedés egyes fázisai azon vállalatoknak adhatnak sorvezetőt, akik nemzetközi szinten gondolkodnak, vagy nemzetközi piacra kívánnak lépni. Természetesen nem minden KKV törekszik nemzetközi piacra lépésre, de – mint az elméleti bevezetőben is ismertetésre került – léteznek born global vállalatok, amelyek tevékenységük kezdete óta nemzetközi keretekben és nemzetközi piacon gondolkodnak.

1. táblázat: A sikeres nemzetközi növekedés fázisai

	1. fázis	2. fázis	3. fázis	4. fázis	5. fázis
	Ötlet megszületése	Projekt-működés	Cégszerű működés	Pénzügyi befektető	Szakmai befektető
Mérföldkövek	A termék kifejlesztése	Piaci tesztelés	Szervezeti rendeződés	Tőkebevonás	Felvásárlás
Finanszírozás	Saját források és egyetemi keretek	Pályázati pénzek	Értékesítés megjelenése	Befektető	Működés és tulajdonos
Kihívás	Szabadalmak alátámasztása	Struktúra hiánya	Tőkekeresés	Növekedés finanszírozása	
Szervezeti kérdések	Szervezet teljes hiánya	Strukturálatlan viszonyok	Üzletágak és irányok megjelenése	Fókuszterületek kijelölése	
Evolúciós feltétel	Üzleti igény megjelenése	Szervezeti rendeződés igénye	Menedzsment és tőke igénye	Szakmai partner	

Forrás: saját szerkesztés

A sikeres nemzetközi növekedésnek négy fázisa azonosítható a tanulmány alapján, az ötödik fázis a siker kiteljesedése (a szakmai befektető felvásárlási szándéka) – az ebben a fázisban megjelenő kihívásokkal, szervezeti kérdésekkel és további evolúciós feltételekkel nem foglalkozik a tanulmány.

Az első fázis maga az ötlet megszületése; a kutatásokat többnyire a saját finanszírozás jellemzi. Ezt az időszakot a szervezeti keretek teljes hiánya jellemzi. Az üzleti érdek igénye lendíti a projektet a második fázisba. A projektszerű működés során a fejlesztések finanszírozásában megjelennek a pályázati források. A projektcégek sokasága bonyolult szervezeti viszonyt eredményez, és egyre hangsúlyosabb lesz a szervezeti rendeződés igénye; ez kerül a harmadik fázis középpontjába is. A fejlesztésekben üzletágakat és irányokat lehet azonosítani, végül felismerésre kerül, hogy az organikus növekedésnek határai vannak, és külső források bevonása szükséges a további fejlesztések és növekedés biztosításához. A befektető belépésével teremtődik meg végre a várt szervezeti rendeződés, nyílik lehetőség professzionális menedzsment kiépítésére is. Ebben az időszakban kezdődik meg a dinamikus nemzetközi növekedés. A működésben megjelenik a racionális tervezés, a fókuszterületek egyértelmű kijelölése, amely a források és erőforrások hatékony felhasználását eredményezi.

Jelen tanulmány egy hazai sikertörténetet vesz alapul, és vizsgálja meg, hogy milyen tényezők azonosíthatóak sikeres nemzetközi növekedése mögött. Megvizsgálva a növekedés fázisait valamint leegyszerűsítve a tényezőket, a nemzetközi növekedéshez szükséges (1) egy életképes radikális innovációs ötlet, mely üzleti alapokra helyezhető, (2) szervezeti struktúra és menedzsment a stabil cégszerű működés megteremtéséhez, (3) finanszírozó tőke a fejlesztések és növekedés finanszírozásához. Ez a leegyszerűsített

hármás tényező elengedhetetlen és szükséges feltétele a nemzetközi piacra lépésnek és ezt szem előtt kell tartani azon kisvállalatoknak, amelyek erre az útra kívánnak lépni és dinamikusan növekedve sikereket szeretnének elérni. A tanulmány felveti, hogy az elmúlt években a hazai kockázatitőke-befektetések megnövekedésével, számos olyan hazai kisvállalati példa áll rendelkezésre, melynek célja a dinamikus nemzetközi növekedés, és ezek jó alapot jelenthetnek további vizsgálódásokra, további általános érvényű feltételek felállítására.

IRODALOM

- Adizes I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG
- Antonic, B. – Hisrich, R.D. (2001): „Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation” *Journal of Business Venturing* 16: 495-527.
- Balaton K. (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Budapest: AULA
- Byers, T. – Kist, H. – Sutton, R.I. (1997): *Characteristics of Entrepreneur: Social Creatures, not solos heroes in*. Florida: The Handbook of Technology Management
- Drucker, P.F (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. Budapest: Park Kiadó
- Glueck, W.F. (1980): *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill
- Greiner, L.E. (1972): „Evolution and revolution as organizations growth” *Harvard Business Review* 50(4): 37-46.
- Greiner, L.E. (1998): „Evolution and revolution as organizations growth” *Harvard Business Review* 76(3): 55-68.
- Hagen, B. – Zucchella, A. (2014): „Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms” *Management International Review* 54(4): 497-525
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2006): *Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Karsai J. (2012): *A kapitalizmus új királyai. Kockázati tőke Magyarországon és a közép-kelet-európai régióban*. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány
- Knight, K. E. (1967): „A descriptive model of the intra-firm innovation process” *Journal of Business* 40(4): 478-496.
- Knight, G.A. – Cavusgil, S.T.(2004): „Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm” *Journal of International Business Studies* 35(2): 124-141
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG
- Onkelinx, J. – Sleuwaegen, L. (2008): *Internationalization of SMEs*. Research report. Flanders District of Creativity.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell
- Pettigrew, A.M. (1985): *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell
- Pettigrew, A.M. (1987): „Context and Action in Transformation of the Firm” *Journal of Management Studies* 24: 649-670.
- Pribenszky, Cs. (2014): *Interjú*, 2014. február

- Schumpeter, J.A. (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Boston: Harvard University Press
- Schumpeter, J.A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest: KJK Kiadó
- Szirmai P. (2002): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és közep-vállalkozások körében*. Budapest: BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ
- Vecsenyi J. (2003): *Vállalkozás- Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: AULA
- Vesper, K.H. (1980): *New venture strategies*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall