

## Porter és az anyaság, avagy a rombusz egy niche-piacon

Patik Réka<sup>1</sup>

*A Porter-rombusz mindig is megragadott. A modell négy determinánsa közti kölcsönhatások és dinamika számomra nagyon élővé tették ezt a regionális folyamatokkal foglalkozók számára jól ismert, alapvető ábrát. Porter vizsgált olyan, nem (teljesen) profit-orientált szektorokat is, mint például az egészségügy, és ebben megvillan a rombusznak egy egészen generális vonása: a versengés és együttműködés folyamatait a gazdasági szférán kívül, vagy a for-profit és non-profit szektor határán is képes lehet modellezni.*

*Az általam vizsgált tevékenység most a babakozás (tanácsadás, képzés, hordozóeszköz-gyártás és -forgalmazás stb.), amely éppen egy ilyen határterület, és célpiacát valamint méretét tekintve réspiace (niche). Elemzése pedig szimbolikusan összefoglalja, merre jártam az elmúlt nyolc évben.*

*Kulcsszavak: Porter-rombusz, niche-piac, verseny*

### 1. Bevezetés

A babakozással kapcsolatos tevékenységek magukba foglal(hat)ják a babakozó eszközök<sup>2</sup> és kiegészítő termékek<sup>3</sup> gyártását, forgalmazását, kölcsönzését, használatuk elősegítését képzés és hordozási tanácsadás keretében, a hordozást támogató anyacsoportok, klubok szervezését, működtetését és – mivel a babakozás ma még a kötődő neveléshez szorosan kapcsolódó alternatív irányzatnak tekinthető a csecsemőkhöz és kisgyerekekhez való viszonyulásban – a babakozás népszerűsítésé-

---

<sup>1</sup> Patik Réka, PhD, közgazdász (Kecskemét).

<sup>2</sup> Babakozó eszköznek nem a babakocsit vagy az autós gyerekülés hordozható részét tekintjük, hanem a szövött és rugalmas hordozókendőket, karikás kendőket, mei tai-okat, csatos hordozókat stb.

<sup>3</sup> Kiegészítő termékek a hordozóeszközt védő vagy formázó pántok, a hordozott babát és a hordozó személyt az időjárástól védő speciális kabátok, ruházati termékek. Talán ide sorolhatóak még a hordozáshoz hasonlóan természetes csecsemő- és kisgyermek gondozási megoldásokhoz kapcsolódó termékek, például a textilpelenkák, a természetes alapanyagú játékok, evőeszközök stb.

sét. Az értéklánrendszer mentén gondolkodva a hordozóeszközök alapanyagát szövő, kötő textilipar, a csatokat, húzókákat gyártó műanyagipar is érintett.

Nehéz felmérni az ágazat méretét, hiszen az ún. „bébi üzletág” hagyományos kategóriáiba nem illeszthető be, a legtöbb statisztika nem kezeli külön szektorként. Az évente mintegy négymillió csecsemőt elérő globális babaápolási iparág évi 7 milliárd dolláros kiskereskedelmi árbevételével<sup>4</sup> nem fedi le a csecsemők, kisgyermekek „szállítását” szolgáló termékeket (csak a játékokat, etető eszközöket, törülköndőket, eldobható pelenkákat, testápoló termékeket és cumikat). A Juvenile Products Manufacturers Association 2013-as jelentése<sup>5</sup> a szóba jöhető termékek sokkal szélesebb körével foglalkozik, de a babahordozás még itt is elveszik valahol a babakocsi, autós hordozók, pihenőszékek és egyéb textilek közt.

A célcsoport<sup>6</sup> jellegzetes vásárlási szokásainak megfelelően virágzik az online kiskereskedelem, az ágazat világszerte folyamatosan bővül<sup>7</sup>, ahogyan a hazai piac is, méretében azonban ez utóbbi nem közelíti meg a bébi üzletág más szegmenseit, a publikus adatok alapján végzett becslés szerint az éves árbevétel összességében 100-200 millió forint alatt marad.

A babahordozás tehát a családoknak egy szűk, de úgy tűnik, egyre bővülő körét éri el, ennek megfelelően egy jó növekedési kilátásokkal rendelkező, bizonyos életviteli sajátosságok és babagondozással kapcsolatban meghozott döntéseik alapján jól elkülöníthető célcsoportot kiszolgáló *rés piacnak* tekintem a következőkben.

A Porter-rombuszsal kapcsolatos általánosító felvetésem szempontjából fontos, hogy a piac szereplői dominánsan *édesanyák és családok által alapított vállalkozások*, illetve olyan anyák és családok, akik *nem vállalkozóként* vesznek részt a szegmens működésében (pl. a vállalkozóvá válás adminisztratív és adózási nehézségei miatt), de hozzáadott értéket termelnek szakértői, szervezői, marketing tevékenységükkel. A szegmens tehát valahol a for-profit és a non-profit tevékenységek határán helyezkedik el.

## 2. A babahordozási üzletág Porter-rombusza

Most pedig tegyünk egy röpké körsétát a rombusz immár 14 éve magyar nyelven is publikált (Lengyel 2000), jól ismert determinánsai körül! Az igazán érdekes vonások a vállalati stratégia és verseny címszó alatt következnek.

---

<sup>4</sup> <http://www.reportlinker.com/ci02137/Baby-Products.html>.

<sup>5</sup> [http://jpma.org/sites/default/files/blog\\_images/2013\\_jpma\\_statistical\\_report\\_table\\_of\\_contents.pdf](http://jpma.org/sites/default/files/blog_images/2013_jpma_statistical_report_table_of_contents.pdf).

<sup>6</sup> Általában 25-35 éves, városban élő, magasan képzett nők.

<sup>7</sup> <http://www.inc.com/kimberly-weisul/looking-for-growth-potential-baby-products-baby.html>.

### 2.1. Tényező (input) feltételek

A babahordozást, mint üzletágot nagyon erősen meghatározza a humán erőforrás el-látottság. A szereplőket jellemzi egyrészt egy meghatározott szemlélet a csecsemő- és kisgyermekgondozás tekintetében, amely legnagyobb valószínűséggel a kötődő nevelésben ölt testet. Másrészt a saját hordozós élménytől a hordozóeszköz gyártásig vagy hordozási tanácsadásig eljutni feltételez valamiféle képzést.

Magyarországon három nagy hordozóiskola működik (1. táblázat). Mindhárom iskola rendszeresen képez és továbbképez hordozási tanácsadókat, oktatja a vásárlókat. Az iskolák honlapjain jelzett tanácsadók és adatok alapján országszerte mintegy 170 hordozási tanácsadó van. Közülük feltehetően nem mindenki aktív, akik viszont igen, azok gyakran anyacsoportokat, klubokat is működtetnek. A pénzügyi erőforrások és az adminisztratív infrastruktúra, mint a (kisgyermekes, női) vállalkozóvá válásban szerepet játszó általános tényező feltételek erősen meghatározzák a tanácsadók aktív működését, vagy a klubok életképességét. Fontos szerepet töltenek be az iskolák központi „telephelyeinek” kialakításában, fenntartásában is. (Van olyan iskola, amely Magyarországon szervezetileg nem intézményesült, és ilyen telephelye sincs.)

A tudományos infrastruktúrával, ezen belül a hordozás egészségügyi háttérével kapcsolatos információkhoz való hozzáféréssel és ezek értékelésével is összefügg, hogy az iskolák között az átjárhatóság szemléletbeli különbségek miatt korlátozott. Az iskolákon belüli véleménykülönbségek pedig a spin-off vállalkozások megjelenésének egyik motivációját jelentik.

Ami a humán erőforráshoz visszakanyarodva még izgalmasabbá teszi a képet: képzéssel lehet bővíteni és formálni a célpiacot is. Ha a szülők meggyőző tájékoztatást kapnak a csecsemők szükségleteiről, nyitottá válhatnak a babahordozási üzletág által non-profit vagy for-profit keretek közt kínált termékekre és szolgáltatásokra.

1. táblázat Magyarországi hordozóiskolák

Hordozóiskola (weboldal)	Hazai központja	Szervezet neve, formája	Webshop	Hazai bázisa
<i>Hordofo.hu</i> (hordofo.hu)	Hordozóház (Budapest)	Babahordozó Kft.	van	Budapest
<i>ClauWi®</i> Magyarország (balyuklan.hu)	–	–	nincs	Németország
<i>Beli Buba</i> Babahordozó Iskola (hordozokendo.hu)	Beli Buba Pont (Budapest)	Babahordozásért Közhasznú Alapítvány	van	Svájc

Forrás: Saját szerkesztés

## 2.2. Keresleti feltételek

A hazai kereslet bővülni látszik, az iskolák központi telephelyei intenzív forgalmat bonyolítanak. Ezzel párhuzamosan növekedhet a babakozdós üzletág tevékenységeinek méretgazdaságossága. A kereslet szerkezete a korszerű hordozási ismeretek terjedésével finomodik, változik.

## 2.3. Vállalati stratégia és versengés összefüggései

A tanácsadóképzés üteme szavatolja, hogy mindig vannak új belépők a piacon. A belépésnek a vállalkozóvá válás feltételei szabnak adminisztratív és pénzügyi szempontból korlátot – ha a for-profit tevékenységeket nézzük. Sokan azonban non-profit alapon vesznek részt az értékteremtésben, ahol a pénzügyi és időbeli korlátok megjelennek ugyan, de kevésbé rugalmatlanul.

Az új szereplők megjelenésének egy nagyon izgalmas módja a spin-off vállalkozások megjelenése. Évekkel ezelőtt például az egyik hordozóiskola is egyfajta spin-offként született: egy meglévő iskolából kivált tanácsadó a társalapítója. Ez azért is fontos lépés, mert így megszületett az a hordozós központ és szakmai műhely, melynek Magyarország a hazai bázisa.

A másik két iskola<sup>8</sup> ugyanis egy-egy külföldi anyaiskola fiókjaként működik, vagyis a képzéssel, tanácsadással, eszközökkel kapcsolatos stratégiai döntések és innovációk Németországban és Svájcban születnek. A Hordozo.hu számára versenyelőnyt jelent, hogy a fejlesztési döntések, az innovációk helyben születnek, képesek a kereslet változásaihoz igazodni, és hogy nincs elköteleződésük egyik hordozóeszköz gyártó vagy márka felé sem.

Valószínűleg az elköteleződésnek ez a hiánya serkentette azt a folyamatot, hogy a Hordozo.hu-nál képezi magát vagy a Hordozo.hu spin-off cégének tekinthető számos hazai hordozóeszközgyártó (márkanevek szerint felsorolva: Gremese, Nandu, Hunbaba, Tündérputtony stb.). De a többi iskolának is vannak természetesen spin-off vállalkozásai.

Mivel a piac növekvőben van, a szereplők „elférnek” egymás mellett, és ez kedvez az együttműködéseknek is. Emellett azonban nagyon erős rivalizálás folyik,

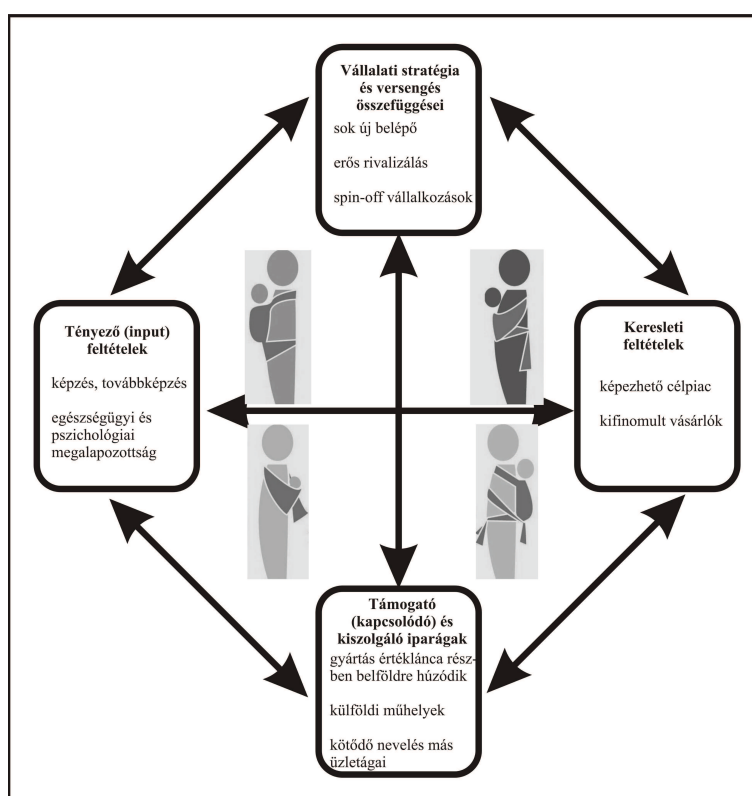
---

<sup>8</sup> A Beli Buba Babahordozó Iskola a Susi Milz által Svájcban alapított iskolához tartozik, amely a korábban Lana márkanevű, ma az új tulajdonos, Sonja Wermbter révén Wermlivé keresztelt hordozókendők és -eszközök tulajdonosa, elsődleges forgalmazója.

A ClauWi® Magyarország a Petra Wilhelm által 14 éve Németországban alapított ClauWi® Trageschule und Geschwisterschule (a Storchenwiege eszközmárka hivatalos tanácsadója) tagja, 2011. óta működik, és magyarországi képvisellete érdekes módon nem Budapesten, hanem Győrújbaráton van.

elsősorban elvi, elméleti síkon (a babahordozás anatómiailag helyes módja és az ajánlható hordozóeszközök tekintetében), mely gyakran a non-profit közegből indul, és a for-profit szereplőket éri el. Ez azt jelenti, hogy dominánsan a hordozóiskolák közti „törésvonalak” mentén a versengés, rivalizálás a non-profit részben is megjelenik: a tét az, hogy melyik irányzat kap nagyobb teret és elismerést a célpiacon. Ez a rivalizálás érzékelhető innovációs nyomást jelent. Sajnálatos vonása azonban, hogy a non-profit rész rivalizálása nincs tekintettel a for-profit szereplők jogaira és etikus piaci magatartás iránti jogos igényére.

1. ábra Porter-rombusz a hazai babahordozásban



Megjegyzés: a figurák a Babywearing International non-profit szervezet logójának részei  
 Forrás: Saját szerkesztés

#### 2.4. Támogató (kiszolgáló) és kapcsolódó iparágak

Néhány évvel ezelőtt még nem állt rendelkezésre megfelelő minőségben olyan alapanyag, melyre a hazai hordozóeszközyártók építhettek volna. Azóta ez megváltozott, a kereslet életre hívta vagy fejlesztésre sarkallta azokat a műhelyeket és vállalkozásokat, melyek a szövött vagy kötött textíliákat képesek előállítani. A dizájnerekkel együttműködve ezek nagyon népszerű termékeket eredményeznek, a babahordozó üzletág értéklánrendszerének pedig hosszabb szelete került Magyarországra.

A már jelzett eszközgyártó spin-off cégek a képzés és oktatás kiszolgáló iparágának szereplői is egyben, együttműködésük a hordozóiskolákkal mindannyiukat beágyazza a hazai bázisba.

A hordozóeszközöket gyártó külföldi műhelyek is kiszolgálói a hazai babahordozó üzletágnak: nemcsak termékeikkel, hanem képzéseikkel és inspirációjukkal is.

A kapcsolódó iparágak a természetes babagondozáshoz vagy a kötődő neveléshez kapcsolódó más tevékenységek. Jelentőségük a közös marketingben és a célpiac együttes formálásában ragadható meg.

### 3. A modell hatékonysága

Alapvetően arra voltam kíváncsi, hogy egy ennyire „hibrid” (azaz a non-profit és a for-profit tevékenységeket, a vállalkozóvá válást és az önkéntességet vegyítő) üzletágban képes-e hatékonyan modellezni a vizsgált tevékenységeket a Porter-rombusz.

A determinánsok rövid elemzése megerősítette, hogy az értékteremtés és az egyes tevékenységek jellegüktől függetlenül alkalmasak lehetnek hasonló vizsgálatokra, ahogyan Porter már az On Competition előszavában is megfogalmazza (Porter 1998, 27. o.): „rá kellett jönnöm, hogy jól értelmezve és alkalmazva a verseny és az értékteremtés alapelvei a társadalom számos égető kérdésének szolgálatába állíthatók, a környezeti fenntarthatóságtól a városi szegénységen át a minőségi egészségügyi szolgáltatásokig.”<sup>9</sup>

A társadalom égető kérdése-e a babahordozás? Bizonyos szempontból és bizonyos célcsoport számára igen. A rombusz viszont mindenképpen hatékonyan szervezi rendszerbe a szektoron belül megismerhető folyamatokat. A verseny és az értékteremtés elegendő vezérelvnek bizonyult a babahordozó üzletágban is, hogy –

---

<sup>9</sup> Saját fordítás.

ismét az On Competitionre hivatkozva – a vállalat helyett a tevékenységre koncentrálni felmérhető legyen az üzletág potenciálja.

#### **4. Összegzés**

Porter és az anyaság – természetesen nem akar mást, mint hogy Porter egyik alapvető modelljét alkalmazom az anyaság egy területére, a babahordozásra. Egy közgazdászként tanult elemző eszközt egy anyaként tanult tevékenységre. Miközben saját életem két területe így összeér, meggyőződésemmé kezd válni, hogy a rombusz hasonló módon tovább általánosítható. Nemcsak egy olyan, csupán félig-meddig piaci alapon működő, kis célcsoportot kiszolgáló tevékenységre, mint a babahordozás, hanem talán csoportok működésére, viselkedésére is...

#### *Felhasznált irodalom:*

- Lengyel I. (2000): Porter-rombusz: A regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. *Tér és Társadalom*, 14. évf., 4, 39-86. o.  
Porter, M. E. (1998): *On Competition*. Free Press, New York.