SAPIENTIA
ERDÉLYI MAGYAR
TUDOMÁNYEGYETEM
CSÍKSZEREDAI KAR

jegyzet

GYÖRGY OTTILIA – NAGY SZERÉNA – TÁNCZOS LEVENTE-JÓZSEF

ÜZLETI TERVEZÉS AZ AGRÁRIUMBAN A FENNTARTHATÓSÁG FIGYELEMBEVÉTELÉVEL

Scientia Kiadó | 2026

György Ottilia – Nagy Szeréna – Tánczos Levente-József

Üzleti tervezés az agráriumban a fenntarthatóság figyelembevételével

SAPIENTIA ERDÉLYI MAGYAR TUDOMÁNYEGYETEM
CSÍKSZEREDAI KAR
GAZDASÁGTUDOMÁNYI TANSZÉK

György Ottilia – Nagy Szeréna – Tánczos Levente-József

Üzleti tervezés az agráriumban a fenntarthatóság figyelembevételével

Scientia Kiadó
Kolozsvár · 2026

Készült
a Magyar kormány
támogatásával

Társadalmi Kapcsolatokért
és Kultúráért Felelős Minisztérium

Bethlen Gábor
Alap

DOI: 10.47745/SAPVOL.2026.33

Felelős kiadó:
Sorbán Angella

Lektor:
Fogarasi József (Nagyvárad)

Borítóterv:
Tipotéka Kft.

Kiadói koordinátor:
Szabó Beáta

A szakmai felelősséget teljes mértékben a szerkesztők, illetve a szerzők vállalják.

Első kiadás
© Scientia 2026
Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás, a rádió- és televízióadás, valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
GYÖRGY, OTTILIA
Üzleti tervezés az agrárium ban a fenntarthatóság figyelembevételével /
György Ottilia, Nagy Szeréna, Tánczos Levente-József. - Cluj-Napoca : Scientia, 2026
Conţine bibliografie
ISBN 978-606-975-121-3

I. Nagy, Szeréna
II. Tánczos, Levente-József

631.1

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó 11

1. Fenntartható üzleti tervezés az agráriumban 13

1.1. Az agrár-élelmiszeripari lánc szerepe a gazdaságban 13

1.2. Mezőgazdasági vállalkozások 14

1.2.1. A jövő gazdasága, gazdálkodói profilok 16

1.3. A vállalatok felelőssége fenntarthatóság terén 20

2. Mi az üzleti terv, és mi a célja? 25

3. Egy vállalkozás létrehozásának lehetőségei 30

3.1. A vállalkozói ötlet 30

3.1.1. A vállalkozói ötletek életképességének vizsgálata 32

3.1.2. A vállalkozó fogalma 34

3.1.3. A vállalkozások/agrárvállalkozások fogalma, folyamata 40

3.1.4. A szervezetek jellemzői, a vállalkozások típusai 42

3.1.5. Az agrárvállalkozási formák és típusok 51

3.1.6. A vállalkozás létrehozásának lépésről lépésre történő menete és a cégbejegyzés folyamata 52

3.1.7. A vállalkozás általános bemutatása az üzleti tervben 60

3.2. Küldetés, vízió megfogalmazása 62

4. Környezetelemzés 65

4.1. PESTEL-elemzés 66

4.2. SWOT-elemzés 71

4.3. A vállalkozás érintettjei, piacelemzés 76

4.3.1. Az érintettek fogalma 76

4.3.2. Piacelemzés 83

5. Versenytársak 88

5.1. A versenytársak elemzése 88

5.1.1. A versenyképességi profilmátrix 89

5.1.2. Porter 5 erő modell 91

5.1.3. Külső faktor értékelő mátrix 95

5.2. Stratégiaalkotás 97

5.2.2. TOWS-mátrix 97

5.2.3. GE-mátrix 99

5.2.4. Generikus stratégiák 101

5.2.5. Stratégia kiválasztása a QSPM-mátrix segítségével 103

6. A vállalkozás működtetése 105
6.1. Humánerőforrás-igény felmérése 105
6.2. Termelési és működési terv 107
6.2.1. A VRIO-elemzés 109

7. Marketingterv 112
7.1. A marketing fogalma 112
7.2. A vásárlói döntések és a piackutatás 113
7.2.1. A piackutatás 113
7.3. Szegmentálás – célpiac azonosítása – pozicionálás 115
7.4. Marketingstratégia 116

8. Kockázatelemzés és kezelési terv 127
8.1. A kockázati tényezők azonosítása 127
8.2. Kockázatok kezelése és lehetséges stratégiák 132

9. Pénzügyi terv készítése 136
9.1. A költségvetés elkészítése 136
9.2. A cash flow-tervezés 138
9.3. Eredménykimutatás 139
9.4. Pénzáramlás (cash flow) 139
9.5. Fedezetszámítás 143
9.6. A pénzügyi terv modell ismertetése 146

10. Az üzleti tervezés lehetséges ütemtervei 152
10.1. A stratégiai tervezés felőli megközelítés 152
10.2. Az üzleti modell felőli megközelítés 154

Szakirodalom 157
Rövidítések 163
Ábrák jegyzéke 165
Táblázatok jegyzéke 166
Munkafüzet 169
A szerzőkről 203

CUPRINS

Prefaţă 11

1. Planificarea durabilă a afacerilor în sectorul agricol 13
1.1. Rolul lanţului agroalimentar în economie 13
1.2. Întreprinderile agricole 14
1.3. Responsabilitatea întreprinderilor în materie de durabilitate 20

2. Ce este un plan de afaceri şi care este scopul său? 25

3. Posibilităţile de înfiinţare a unei întreprinderi 30
3.1. Ideea de afaceri 30
3.2. Formularea misiunii şi viziunii 62

4. Analiza de mediu 65
4.1. Analiza PESTEL 66
4.2. Analiza SWOT 71
4.3. Părţile interesate ale întreprinderii, analiza pieţei 76

5. Concurenţii 88
5.1. Analiza concurenţilor 88
5.2. Elaborarea strategiei 97

6. Operarea întreprinderii 105
6.1. Evaluarea necesarului de resurse umane 105
6.2. Planul de producţie şi de operare 107

7. Planul de marketing 112
7.1. Noţiunea de marketing 112
7.2. Deciziile cumpărătorilor şi cercetarea de piaţă 113
7.3. Segmentarea – identificarea pieţei ţintă – poziţionarea 115
7.4. Strategia de marketing 116

8. Analiza riscurilor şi planul de gestionare 127
8.1. Identificarea factorilor de risc 127
8.2. Gestionarea riscurilor şi strategii posibile 132

9. Elaborarea planului financiar 136
9.1. Elaborarea bugetului 136
9.2. Planificarea fluxului de numerar 138
9.3. Contul de profit şi pierdere 139
9.4. Fluxul de numerar (Cash-Flow) 139

9.5. Calculul acoperirii 143
9.6. Prezentarea modelului planului financiar 146

10. Posibile calendare pentru planificarea afacerii 152
10.1. Abordarea din perspectiva planificării strategice 152
10.2. Abordarea din perspectiva modelului de afaceri 154

Bibliografie 157
Prescurtări 163
Lista figurilor 165
Lista tabelelor 166
Caiet de lucru 169
Rezumat 201
Despre autori 203

TABLE OF CONTENTS

Preface 11

1. Sustainable Business Planning in Agriculture 13
1.1. The Role of the Agri-Food Chain in the Economy 13
1.2. Agricultural Enterprises 14
1.3. Corporate Responsibility in Sustainability 20

2. What Is a Business Plan and What Is Its Purpose? 25

3. Options for Starting a Business 30
3.1. The Business Idea 30
3.2. Formulating the Mission and the Vision 62

4. Environmental Analysis 65
4.1. PESTEL Analysis 66
4.2. SWOT Analysis 71
4.3. Stakeholders and Market Analysis 76

5. Competitors 88
5.1. Analysis of Competitors 88
5.2. Strategy Development 97

6. Business Operations 105
6.1. Human Resource Needs Assessment 105
6.2. Production and Operations Plan 107

7. Marketing Plan 112
7.1. The Concept of Marketing 112
7.2. Consumer Decisions and Market Research 113
7.3. Segmentation – Target Market Identification – Positioning 115
7.4. Marketing Strategy 116

8. Risk Analysis and Management Plan 127
8.1. Identification of Risk Factors 127
8.2. Risk Management and Possible Strategies 132

9. Preparation of the Financial Plan 136
9.1. Preparation of the Budget 136
9.2. Cash Flow Planning 138
9.3. Income Statement 139
9.4. Cash Flow 139

9.5. Margin Calculation 143
9.6. Overview of the Financial Plan Model 146

10. Possible Timelines for Business Planning 152
10.1. The Strategic Planning Approach 152
10.2. The Business Model Approach 154

Bibliography 157
Abbreviations 163
List of Figures 165
List of Tables 166
Workbook 169
Abstract 202
About the Authors 203

ELŐSZÓ

A világ mezőgazdaságát számos változás érintette az elmúlt évtizedek során, és ezeket a változásokat több gazdasági, társadalmi, természeti és technológiai tényező is befolyásolta. A változások eredményeképpen a mezőgazdasági termelésben ágazatonként és térségenként eltérő fejlődési tendenciák érvényesültek. A mezőgazdaság nemzetgazdasági súlya a világ különböző országaiban változó, de egyes országokban, mint például Románia, még mindig fontos szerepe van. A 2024-es adatok alapján az Európai Unióban a mezőgazdaság hozzájárulása a GDP-termeléshez átlagosan 1,6%, míg Romániában 2,8% volt (WorldBank 2026).

A 21. század mezőgazdasága számos globális kihívással szembesül, mint például az egyre növekvő népesség élelmiszerrel történő ellátása, miközben bizonyos termelési tényezők szűkösen állnak rendelkezésünkre, és a klímaváltozás is gátolja a termelés hatékonyságát. A kérdés tehát az, hogyan lehet a termelés volumenét növelni fenntartható módon. Ugyanakkor fontos megjegyezni azt is, hogy a fogyasztói magatartás radikálisan és kiszámíthatatlan módon változik, ami önmagában is nehéz helyzetbe hozza nemcsak a kisebb, de a nagyobb élelmiszeripari vállalatokat is. A változások egyik mozgatórugója a digitális technológiák megjelenése, globális elterjedése, gyors adaptációja, amely által az aktuális információk gyorsan a fogyasztó birtokában lehetnek. Az elmúlt évtizedekben az élelmiszerek piacán is példa nélküli választéka jelent meg, amely köszönhető részben a globalizációnak is, a kínálat olykor jelentős mértékben meghaladja a keresletet, ami komoly kihívást jelent a vállalatok számára (Szakály 2017).

A fentiek alapján kijelenthető, hogy egy üzleti terv a 21. században kulcsfontosságú, mert strukturált útmutatóként szolgál a gyorsan változó, digitális, versenyképes piacon való navigáláshoz, csökkenti a kockázatokat, vonzza a befektetőket, és segít a fókuszálásban, a gyengeségek azonosításában, valamint az üzleti agilitás (rugalmasság) kiépítésében, ami a hosszú távú siker alapja.

Dr. Nagy Szeréna

1. FEJEZET

FENNTARTHATÓ ÜZLETI TERVEZÉS AZ AGRÁRIUMBAN

1.1. Az agrár-élelmiszeripari lánc szerepe a gazdaságban

Izgalmas és sokszínű. Gyorsan változik. Az időjárástól függ, hihetetlenül sokféle technológiát alkalmaz, több szempontból is kapcsolódik a természeti erőforrásainkhoz, és az egész világot magába foglalja. Amikor élelmiszert vásárolunk, fogyasztóként veszünk részt benne. Ha gazdálkodunk, a végső fogyasztóhoz eljutó nyersanyagok termelőjeként vagyunk benne. Ez egy komplex rendszer, amelynek több szereplője és eleme van.

A mezőgazdaság fejlődéstörténetének egyik mérföldköve a technológiai innováció, vagyis sok esetben az önellátó gazdálkodáskból piacra termelő, értékesítő, adott esetben árutermelő gazdaságok lettek. Az új technológiák alkalmazásával hatékonyabb lett a termelés, és nőtt a termelés volumene is. Utóbbi esetében ez azt is jelenti, hogy a gazdák vagy a vásárlók vagy mindkettő továbbra is jelentős szerepet töltenek be a feldolgozási, értékesítési folyamatok tekintetében. A különböző feldolgozói folyamatokat az erre szakosodott cégek végzik. Így alakulnak ki az ellátási láncok (Kovács 2017).

Az élelmiszer-ellátási lánc az élelmiszer útját foglalja magában a termeléstől (mezőgazdaság, halászat) a feldolgozáson, csomagoláson, szállításon át a boltokig, vendéglátóhelyekig és végül a fogyasztóig, beleértve a köztes szereplőket (nagykereskedők, logisztika) is. Célja a hatékonyság, a termékminőség, a fenntarthatóság és a tisztességtelen gyakorlatok visszaszorítása az EU-ban, hangsúlyt fektetve a termelők helyzetének javítására és a rövid ellátási láncokra.

Az élelmiszer-ellátási lánc főbb folyamatai:

– *termelés:* a mezőgazdasági alapanyagok megtermelése – krumpli, zöldség, gyümölcs, hús, tej, gabona előállítása;

– *feldolgozás:* a nyersanyagok élelmiszerekké alakítása (pl. kenyér, tejtermék, konzerv);

– *közvetítés/logisztika:* nagykereskedők, logisztikai cégek szállítják a feldolgozott termékeket;

– *értékesítés:* kiskereskedelmi üzletek, piacok, vendéglátóhelyek, vagy közvetlenül a termelőtől a fogyasztóhoz (rövid lánc);

– *fogyasztás:* a végső felhasználó.

Fontos trendek és szempontok:

– rövid élelmiszer-ellátási láncok (REL): kevesebb szereplő bevonásával (termelőtől a fogyasztóig), helyi termékekkel, átláthatósággal, a vidék támogatásával (példa: a csíkszeredai havi vásár a Helyi és hagyományos termékek vására);

– EU-s szabályozás: a lánc átláthatóságának növelése, a tisztességtelen forgalmazói gyakorlatok felszámolása a termelők érdekében (pl. EU Agrár-élelmiszeripari Lánc Megfigyelőközpont);

– fenntarthatóság: az ellátási lánc környezeti lábnyomának csökkentése.

Példa:

A gazda megtermeli a búzát inputokat felhasználva (termőföld, vetőmag, gépek, üzemanyag stb.). A kereskedők megvásárolják a búzát a farmoktól, tárolják, majd értékesítik a malmoknak. A malmok közvetlenül vagy nagykereskedőkön keresztül értékesítik a terméket a pékeknek. A pékek közvetlenül vagy nagykereskedők közreműködésével értékesítik a kenyeret a kiskereskedőknek. A kiskereskedők pedig a fogyasztóknak értékesítik a terméket. Az ilyen hosszú ellátási láncoknál általában két egymással összefüggő probléma merülhet fel: az információcsere hiánya, hatékony áramlása, a piaci erőfölény alkalmazása az ártárgyalások során.

Ezekre a problémákra lehet megoldás:

– az ellátási lánc különböző szereplői közötti bizalomteljes együttműködés megoldhatja mind az információs, mind a piaci erő problémáját;

– kormányzati szabályozás szükséges a tisztességtelen kereskedelem megelőzéséhez;

– egy jó üzleti modell kidolgozása szintén megoldást jelenthet ezekre a problémákra.

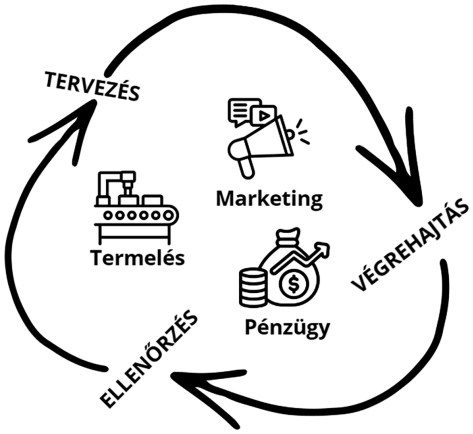
Összefoglalva, az élelmiszer-ellátási lánc minden lépést magában foglal, ami a tányérunkra kerülő ételt illeti, és egyre nagyobb hangsúlyt kap a fenntartható, helyi és átlátható beszerzés. Legközelebb, amikor a helyi élelmiszerboltban vásárolsz, gondolkodj el azon, hogy hányféle tevékenységet és milyen típusú tevékenységeket foglal magában az élelmiszerek előállítása (alapanyagok termesztése, betakarítása, fedldolgozása, szállítása, értékesítése).

A további fejezetekben összpontosítsunk a jó üzleti modell kidolgozására az agráriumban, különös tekintettel a fenntarthatóságra.

1.2. Mezőgazdasági vállalkozások

A menedzsment három fő funkciót foglal magában: tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Ezek a funkciók egy mezőgazdasági vállalkozás esetében ciklusokban működnek, amelyek minden évben megismétlődnek. Három fő tevékenységi területre alkalmazzák őket: termelés, marketing és pénzügy. Ezen funkciók alkal-

mazása az előbb említett három területen azt szolgálja, hogy a mezőgazdasági vállalkozás céljai megvalósuljanak a tervezett összetevők, stratégia által (Barnard 2020).



1. ábra. *A menedzsment fő funkciói és a három fő tevékenységi területe*

Forrás: saját szerkesztés Barnard 2020 alapján

A termelés során a gazda olyan inputtényezőket használ, mint például a vetőmagok, műtrágya, vegyszerek stb., amelyek felhasználásával előállítja, megtermeli az outputot (különböző zöldségek, gyümölcsök, jószágok stb.). A termelési folyamat fontos tényezői a termelési tényezők, mint például a munkaerő, föld, épületek, gépek. A mezőgazdaságban a termelési folyamat a legtöbb ipari termelési folyamattal ellentétben biológiai termelési folyamat, és ennek több következménye is van:

– az irányíthatóság alacsonyabb, mint az ipari folyamatok esetében;

– az időjárás kritikus tényező: az időjárási körülményektől, például a hőmérséklettől, esőzések mennyiségétől, aszálytól való függőség;

– a termesztési időszakok, amelyek a világ különböző részein eltérőek;

– a vállalkozások viszonylag kicsik, ha összehasonlítjuk őket az ipari vállalatokkal.

A marketing mindenre kiterjed, ami a termelés után történik, de az alapanyagok beszerzésére is. A pénzügy szerves részét képezi a megfelelő stratégia kidolgozása a finanszírozási hiány fedezésére. A rövid távú finanszírozás az inputtényezők, termelési tényezők beszerzéséhez kapcsolódik, abban az esetben, ha finanszírozási hiány van, megoldható úgy, hogy a beszállítókat fizetési haladékra kérik, vagy banki rövid távú hiteleket vesznek igénybe. A hosszú távú finanszírozás olyan eszközök, mint például gépek és épületek beszerzéséhez kapcsolódik, amelyekre a gazdák általában hosszú távú hiteleket vesznek fel finanszírozási igény esetén.

1.2.1. A jövő gazdasága, gazdálkodói profilok

Milyen lesz a mezőgazdaság a közeljövőben, és milyen lesz a jövő gazdasága? Az Európai Bizottság egy tanulmányt készített ennek a kérdéskörnek a vizsgálatára. A tanulmány 14 olyan megatrendet azonosított, amelyek befolyásolják a mezőgazdaságot, ilyen például az éghajlatváltozás és a migráció. Ezen megatrendek alapján 12 mezőgazdasági termelői profilt határoztak meg. Ezek a profilok univerzálisak, de konkrét megjelenésük a különböző társadalmi-gazdasági kontextusokban eltérő lehet (Bock et al. 2020).

A jól megalapozott, ismert gazdálkodási profilok a következők:

a) Az *intenzív gazdálkodó* olyan személy, aki számára fontos az innováció, a hatékonyság, a technológia és az önállóság. Nagy és specializált gazdaságot működtet, és alacsony költségekkel magas minőségű termékek előállítása a cél a globális ellátási lánc számára. A gazdálkodást üzleti tevékenységnek tekinti, így a profit az egyik legfontosabb célkitűzés. Innovatív, és tudatában van a gazdálkodás környezeti hatásaival is, és fontos számára a minőségi termékek előállítása. A fenntarthatóság kérdéskörére is fókuszál oly módon, hogy a termelékenység növelése vagy legalábbis szinten tartása mellett próbálja csökkenteni a negatív környezeti hatásokat. Például a gazdálkodó regionális biorefinery üzem társtulajdonosa lehet, amely a fölöslegessé vált gazdasági biomasszát újrahasznosítja (Bock et al. 2020).

b) Az *adaptív gazda* jellemzői a kreativitás, a kíváncsiság és a nyitottság. Sokoldalúbb erőforrásokat használ, rugalmasabb, és általában nem az önállóság jellemzi, hanem szervezetbe való integrálódás. Ennek eredményeként az adaptív gazdák multifunkcionális gazdaságokkal rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy többféle tevékenységet folytatnak a gazdaságon belül, például agroturizmust. A gazdaságok üzleti modelljei az élelmiszerekkel, a megújuló energiával és egyéb árukkal és szolgáltatásokkal kapcsolatos értelmes élmény nyújtásán alapszik. Ezek hozzájárulnak a fogyasztók jólétéhez. A fenntarthatósághoz való megközelítésük a körforgásra összpontosít – összekapcsolja a különböző tevékenységeket az erőforrás-hatékonyság és a hulladék minimalizálása érdekében (Bock et al. 2020).

c) A *családi gazdaság* egy hagyományos modellen alapszik, amelynek fő célja a túlélés és egy bizonyos életmód megőrzése. A családi gazdaságok különböző üzleti modelleket alkalmaznak, de ami közös bennük, hogy a támogatásoktól, valamint a gazdaságon kívüli jövedelemtől függenek, illetve termékeik piaca vagy zsugorodik, vagy nem biztosít megfelelő jövedelmet. Az ilyen családi gazdaságok többféle mezőgazdasági tevékenységet folytathatnak, ami a túléléshez és a gazdaság következő generációra való átadásához szükséges. Az alacsonyabb költségek, a családi munkaerő, az örökölt mezőgazdasági berendezések és földterületek pénzügyi rugalmasságot biztosítanak számukra (Bock et al. 2020).

d) A *hobbifarmerek* szenvedélyesen foglalkoznak a talajjal, a növényekkel és az állatokkal, anélkül, hogy megélhetésüket a mezőgazdaságból kellene biztosítaniuk. Ennek eredményeként ezek a gazdaságok kicsik, ugyanis a jövedelmezőség nem olyan fontos, inkább a tevékenység végzése. A kísérletezés és az új gazdálkodási módszerek alkalmazása, valamint az elkötelezettség a fő versenyképességi kritériumok a komoly hobbigazdálkodók különböző alcsoportjaiban. A tevékenység tekintetében az extenzív állattenyésztés kombinálható speciális növények, gyümölcsök és diófélék termesztésével (Bock et al. 2020).

e) Az *önellátó gazdák* elsősorban saját fogyasztásra termelnek élelmiszert, vagy akár egy kisebb helyi közösség számára is. Az egészséges táplálkozáshoz szükséges friss élelmiszerek termelése az egyik fontos alappillér, de a hagyományokhoz fűződő kapcsolat megerősítése is nagy szerepet játszik néhány gazdálkodó esetében (Bock et al. 2020).

f) A *vállalati gazdálkodók* olyan menedzserek egy nagyobb farmnál, akik nem a gazdaság tulajdonosai, hanem alkalmazva vannak az adott mezőgazdasági vállalkozásnál. Gyakran ezek a gazdaságok élelmiszer-vállalatok számára beszállítók.

Az üzleti modell középpontjában az egészséges és megfizethető termékek széles körű előállítása áll. A farmok, gazdaságok szabványosított minőségű alapanyagokat biztosítanak a megfelelő időben a végtermék előállításához. A vertikális integráció csökkenti a bizonytalanságot és a tranzakciós költségeket, miközben a gazdaságok számára lehetővé teszi a méretgazdaságosságot és a vállalati K+F tevékenységek kihasználását. A környezetvédelmi kérdésekhez való hozzáállás a végtermék iránti fogyasztói kereslet alakulásától függ. A fenntartható, egészséges étrend iránti növekvő kereslet előnyben részesíti a fenntarthatósági tanúsítványokat (például az ökológiai vagy hasonló tanúsítványokat) (Bock et al. 2020).

A második gazdálkodói profilcsoportot nevezhetjük a *feltörekvő gazdálkodók csoportjának*, amelyek profilja kiépülőben vagy kezdeti fázisban van. A következő profilok tartoznak ezen kategóriába:

a) A *regeneratív gazdálkodók*, akik számára fontos, hogy a mezőgazdasági termelés környezetbarát koncepcióban realizálódjon. Holisztikus megközelítést képviselnek, amelynek szerves részét képezi az ember, a természet és a társadalom is, törekszenek a magasabb színvonalú gazdálkodás bevezetésére, amely a természetes ökoszisztéma részét képezi. A fogyasztói szegmens, célcsoport az a tudatos vásárlói közeg, akik számára fontos a fenntartható, környezetbarát gazdálkodás kereteiben történő termelés (Bock et al. 2020).

b) A *szociális gondozási gazdaság* elsősorban a szociális és egészségügyi szektor számára nyújt szolgáltatásokat, amelyek szorosan kapcsolódnak a mezőgazdasági tevékenységekhez. Azok az emberek, akik ilyen szolgáltatásokat vesznek igénybe, a természettel való interakcióból vagy a gazdaságban realizálódó

folyamatokból profitálnak, gyakran vegyes gazdaságok, amelyek termékskálája alkalmas a szociális gondozási gazdálkodásra és képzetlen emberek foglalkoztatására. A fenntartható módon termelt gyümölcsök, zöldségek, virágok és tejtermékek, valamint a gazdaságban feldolgozott hústermékek, amelyek a legelőn tartott állatok húsából készülnek, mind a gazdaság termékdiverzifikációját gazdagítják. Ezen túlmenően az ökológiai szolgáltatások, mint például a szén-dioxid-megkötés és a biológiai sokféleség védelme alapvető jövedelmet (és munkát az ügyfelek számára) biztosítanak. Ezek a gazdaságok általában agroökológiai megközelítést követnek. A szociális gondozási farmok terápiával segítik az embereket. Az ilyen farmok tulajdonosai empatikusak és nyitottak (Bock et al. 2020).

c) Az *életmódbeli gazdálkodók* különböznek a hobbigazdálkodóktól, mivel őket nem az motiválja, hogy egy adott tevékenységre specializálódjanak, hanem az életminőség javítása, például a munka és a szabadidő közötti jó egyensúly megteremtése. A mezőgazdasági tevékenységre elsősorban az önmegvalósítás folyamatának és a növekedési szemléletnek a részeként tekintenek – új készségek elsajátítása, önfejlesztés és önreflexió. A belépési és kilépési költségek minimalizálása érdekében a legtöbb tevékenységet „farm mint szolgáltatás" formában valósítják meg (farmirányítás, termelési segítségnyújtás, piacokhoz való hozzáférés), ahol a gazdák maguk választják ki azokat a tevékenységeket, amelyeket szívesen végeznének. Gyakran városi háttérrel rendelkeznek, részmunkaidős mezőgazdasági tevékenységet folytatnak, és továbbra is a gazdaságon kívüli jövedelemforrásokra támaszkodnak. (Bock et al. 2020).

d) A *városi gazdálkodók* nem a vidéki mezőgazdasági területeken valósítják meg a termelést, hanem a városi területeken, mint például tömbházak tetején ideiglenesen üresen álló helyeken. Ezek a gazdák vállalkozó szelleműek, ugyanakkor társadalmi felelősségtudattal is rendelkeznek, és a helyi közösséggel együttműködve dolgoznak. A fenntarthatóság szempontjából ezek a gazdák a fenntartható városi ökoszisztémák kiépítésére összpontosítanak, figyelembe véve a víz, energia, hulladék és szennyezés kérdéskörét is, valamint hozzájárulva a városi biodiverzitáshoz (Bock et al. 2020).

e) A *kontrollált környezetben működő „beltéri" gazdák* tulajdonképpen talaj nélküli gazdálkodást folytatnak, amely esetében a termelés zárt rendszerekben, függőleges farmokon történik, ahol a hőmérséklet, a nedvesség, a fény és a tápanyagok mind szigorúan kontrollálva vannak. Ezek a gazdaságok hozzájárulnak az élelmezésbiztonsághoz, különösen azáltal, hogy helyi forrásból származó, körforgásos, egészséges táplálkozáshoz szükséges alapanyagokat – főként zöldségeket, bogyós gyümölcsöket, fűszernövényeket és halakat – termesztenek, tenyésztenek. Mivel a termelés egy zárt rendszerben történik, kontroll alatt van minden folyamat, ezért függetlenek az egyre változékonyabb időjárási körülményektől, így a gazdák egész évben állandó körülmények között termelhetnek. Mind városi, mind vidéki közegben megvalósítha-

tó az ilyen fajta termelés, de a városi közegben jellemzőbb. A fenntarthatóság tekintetében ezek a gazdák a vízzel, energiával, hulladékkal és szennyezéssel kapcsolatos kérdéskörére fenntartható városi ökoszisztémák kiépítésére és olyan üzleti modellre összpontosítanak, amelynek középpontjában a friss, személyre szabott termékek (táplálkozási minőség tekintetében is) megbízható ellátása áll, elsősorban városi területeken található magas színvonalú ügyfelek (éttermek, kiskereskedők, gyógyszeripar) számára. A termelés hatékonyabb (víz, tápanyagok és peszticidek tekintetében). Gyorsan reagálhatnak a kereslet változásaira, és személyre szabott szolgáltatásokat nyújthatnak. Az energiahatékonyság visszatérő kérdés, és a helyi energia- és fűtési rendszerbe való integráció előnyökkel jár, mivel a felesleges hő, biomassza vagy a napelemekből és szélmalmokból származó villamos energia felhasználásával hozzájárulhatnak a közösség fűtéséhez, miközben szükség esetén hőt vagy villamos energiát kapnak. Környezetvédelmi szempontból a körforgásos gazdaságra helyeződik a hangsúly (Bock et al. 2020).

f) Az utolsó profil *a laboratóriumi környezetben végzett sejt- vagy biotechnológiai tenyésztés*. A bioreaktorokban tenyésztett sejtkultúrák (állati eredetűek vagy mikroorganizmusok) használata lehetővé teszi az élelmiszerek és élelmiszer-összetevők, például tejfehérjék és hús nagy léptékű, „állatmentes” előállítását, ugyanakkor mindez olyan körülmények között valósul meg, hogy kevesebb környezeti és állatjóléti problémát okoz. Az üzleti modell középpontjában az áll, hogy szintetikus állati fehérjéket tartalmazó termékeket állítsanak elő és szállítsanak feldolgozóknak és kiskereskedőknek, anélkül, hogy állattenyésztésre lenne szükség. Célközönségük azon számos vásárlóknak a köre, akiket aggasztanak az intenzív állattenyésztés etikai, biológiai veszélyeinek és fenntarthatóságának következményei (Bock et al. 2020).

Mit fog jelenteni a „gazdálkodó” kifejezés a jövőben? Ahogy egyre több szereplő kapcsolódik be az élelmiszer-termelésbe, a hagyományos gazdálkodói identitás egyre inkább kérdésessé válhat, és több más identitás egészítheti ki, megváltoztatva a „gazdálkodó” kifejezés jelentését.

A következő 20 évben a mezőgazdaságot meghatározó másik fontos tényező a technológiai innováció lesz, illetve a mezőgazdaság digitalizációja, beleértve a precíziós mezőgazdaságot is. A folyamatok automatizálása várhatóan átalakítja a gazdák termelési folyamatait.

Az adatok elérhetősége, az erőforrások felhasználása, a folyamatok átláthatósága szintén fontos tényezők lesznek ebben a digitalizációs folyamatban. A biotechnológiai fejlődés összehangolásával jelentős beavatkozások válnak elérhetővé a termelési folyamatba – alternatív folyamatok bevezetésével vagy a meglévők radikális átalakításával.

Fontos a jövő tekintetében a fogyasztói oldalt is megvizsgálni. A fogyasztók igényesebbek és tudatosabbak lesznek (azaz jobban oda fognak figyelni vá-

lasztásaik következményeire). Az egészséges táplálkozás egyre nagyobb szerepet fog betölteni a vásárlók döntéseit tekintve, párhuzamosan a környezeti és etikai szempontokkal, ugyanakkor az élelmiszerárak továbbra is fontos tényezők lesznek az étkezési szokások meghatározásában, a fogyasztói döntést befolyásoló tényezők tekintetében.

A rövid ellátási láncok is egyre nagyobb teret fognak hódítani, és a fenntarthatóság is fontos ismérv lesz továbbra is. Más fogyasztói trendek, mint például az „élménygazdaság", növelik az üzleti lehetőségek sokszínűségét, de a kereslet ingadozása miatt hozzájárulhatnak az üzleti környezet volatilitásához is (Bock et al. 2020). A fentiek alapján is látható, hogy a 21. században mennyire fontos egy jól átgondolt, strukturált üzleti terv a mezőgazdasági szektorban is, amely a fenntarthatóságra is összpontosít.

1.3. A vállalatok felelőssége fenntarthatóság terén

A fenntarthatóság ma már nem kizárólag nemzetközi szervezetek és kormányok ügye, hanem közvetlen hatással van a vállalatok működésére is. A fenntarthatóság nem átmeneti trend vagy marketingeszköz, hanem a jövő egyik meghatározó üzleti modellje. Azok a vállalatok, amelyek időben felismerik ezt, ellenállóbbá és versenyképesebbé válnak, miközben környezeti és társadalmi értéket is teremtenek. A kérdés ma már nem az, hogy szükség van-e a fenntarthatóságra, hanem az, hogy ki milyen gyorsan és milyen tudatossággal képes megvalósítani azt.

Számos globális kezdeményezés szolgál iránymutatásként a gazdasági szereplők számára:

- Az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljai (SDG-k) olyan átfogó keretrendszert biztosítanak, amelyhez a vállalatok is igazíthatják stratégiájukat, például a felelős termelés és fogyasztás, a tiszta energia vagy a klímavédelem területén.
- A Párizsi Klímaegyezmény konkrét célokat határoz meg az üvegházhatású gázok kibocsátásának mérséklésére, amelyeket az országok jogszabályokon és piaci ösztönzőkön keresztül érvényesítenek. Ezáltal a vállalatok számára is elkerülhetetlenné válik az alkalmazkodás.
- Az Európai Zöld Megállapodás célja, hogy az Európai Unió 2050-re klímasemlegessé váljon. Ennek érdekében egyre szigorúbb szabályozási környezet, valamint támogatási és ösztönző rendszerek alakulnak ki, amelyek közvetlenül befolyásolják a vállalatok beruházási és működési döntéseit.
- Az ESG-keretrendszerek, amelyek lehetővé teszik a cégek környezeti, társadalmi és irányítási teljesítményének mérését és összehasonlítását, különösen a befektetők szemszögéből.

Miért fontos a vállalati fenntarthatóság?

A világ előtt számos kihívás áll: klímaváltozás, lineáris gazdaságról a körforgásos gazdaságra való átállás, a növekvő egyenlőtlenség, a gazdasági és társadalmi igények közötti egyensúly megtalálása.

2021. április 21-én az Európai Bizottság elfogadta a fenntartható finanszírozási csomagot (ESG), melynek célja a vállalatok mindennapi tevékenységében rejlő nem pénzügyi kockázatok és lehetőségek nyomonkövetése, jelentéskészítési kötelezettség által (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189). A megbízható fenntarthatósági jelentéstétel létfontosságú szerepet játszik a bizalom megteremtésében és a vállalat hírnevének megerősítésében.

A vagyonkezelők és a bankok több információt kapnak azon vállalatok fenntarthatósági teljesítményéről, amelyekbe potenciálisan befektethetnek. Továbbá a nem pénzügyi információk és mutatók nemcsak a pénzügyi piacokon, hanem más érdekeltek, köztük az ügyfelek és a civil társadalom körében is egyre nagyobb jelentőséget kapnak.

Ma már a vállalatoknak bizonyítaniuk kell tevékenységükkel, illetve a pályázatok és üzleti tervek elkészítése során is a fenntarthatósági kötelezettségüket: hogyan hat az üzleti tevékenységük az emberekre és a bolygóra, illetve hogyan hat a fenntarthatóság és az éghajlatváltozás az üzleti tevékenységükre. A fenntarthatósági törekvések egy vállalat részéről csökkentik a kockázatokat, javítják a finanszírozási feltételeket, és hozzájárulnak a hosszú távú versenyképességhez.

Mitől válik egy vállalat zölddé?

Egy üzleti terv készítése esetén is fontos, hogy a vállalat bemutassa, hogyan illeszkedik a globális fenntarthatósági célokhoz: környezeti felelősségvállalás, társadalmi felelősségvállalás és irányítási felelősségvállalás szempontok alapján. A környezeti hatás az éghajlatváltozással, a szennyezéssel, a vízzel, a tengeri erőforrásokkal, a biológiai sokféleséggel és az ökoszisztémákkal kapcsolatos témakörök lefedése. A társadalmi felelősségvállalás a vállalat saját munkavállalóival, az értékláncban dolgozókkal, az érintett közösségekkel, valamint a vevőkkel és végfelhasználókkal kapcsolatos témakörök lefedése. Az irányítás az üzleti magatartás lefedése.

Mi tartozik a környezetvédelmi pillér alá?

Meg kell vizsgálni, hogy a vállalkozás mennyire fog figyelni a környezetvédelemre, és hogyan igyekszik az általa okozott károkat enyhíteni, milyen fenntartható célokat és gyakorlatokat kíván bevezetni a környezeti hatások csökkentése érdekében.

A környezettudatos vállalat egyik legfontosabb jellemzője az erőforrások felelős használata. Ennek egyik kulcseleme az energiahatékonyság növelése, amely egyszerre csökkenti a környezeti terhelést és a működési költségeket. Ide tartozik

az energiahatékony technológiák alkalmazása, a megújuló energiaforrások használata, valamint az intelligens épületüzemeltetési megoldások bevezetése.

Az erőforrás-hatékonyság a nyersanyagok tudatos kiválasztását és felhasználását is magában foglalja. A környezetbarát vállalat törekszik az újrahasznosítható anyagok használatára, a csomagolás csökkentésére, valamint arra, hogy beszállítóit is fenntartható megoldásokra ösztönözze.

A hulladékgazdálkodás területén a megelőzés és a körforgásos szemlélet kap hangsúlyt. A szelektív gyűjtés, a termékek élettartamának meghosszabbítása és a hulladék másodlagos nyersanyagként való hasznosítása mind hozzájárulnak a fenntartható működéshez.

Az alábbi területek tartoznak ide:
– erőforrás-felhasználás, tartamos bánásmód,
– szennyezés: üvegházhatású gázok, lég-, víz- és talajszennyezés,
– hulladékgazdálkodás,
– újrahasznosítás,
– termék életciklusa („bölcsőtől a sírig”),
– milyen pozitív/negatív környezeti hatása lehet az üzleti tevékenységnek,
– üvegházhatást előidéző gázok kibocsátásának csökkentése,
– erdőirtás,
– klímaváltozás.

Mi tartozik a társadalmi pillér alá?

Meg kell vizsgálni, a vállalkozás hogyan tervez bánni az emberekkel, az alkalmazottakkal; ügyfelekkel és közösségekkel szembeni tisztességes bánásmód biztosítása, etikus, átlátható és elszámoltatható vezetői gyakorlatok bevezetése.

Az alábbi területek tartoznak ide:
– hogyan gondoskodnak dolgozóik fejlődéséről, illetve személyügyi kérdésekkel kapcsolatos gyakorlataikról;
– munkavállalói kapcsolatok erősítése és munkavállalói sokszínűség;
– etikus munkakörülmények, beleértve a gyermekmunka mellőzését és a kiszolgáltatott helyzetben lévők alkalmazását, a méltatlan és egészségtelen körülmények közti bérezést;
– milyen a termékeik biztonsága és minősége,
– az ellátási lánccal való kapcsolat, beszállítókkal való magatartás,
– az egészség és biztonság körülményeinek javítása munkakörnyezetben is,
– konfliktuskezelés,
– vállalati etikai és magatartásbeli kódexek.

Mi tartozik az irányítás pillér alá?

Meg kell vizsgálni, a vállalkozás hogyan irányítja magát, a fenntarthatósági elveket hogyan építi be az általános üzleti stratégiába és műveletekbe.

Az alábbi területek tartoznak ide:

– a részvényesek jogai;
– az igazgatótanács diverzitása, felsővezetői sokszínűség és sokféleség;
– a vezetőség kompenzációja, vezetők bérezése, a legalacsonyabb és legmagasabb bér közötti távolság csökkentése;
– versenyellenes magatartással kapcsolatos tényezők;
– adóstratégia;
– jótékonysági, adományozási, lobbizási kérdések;
– korrupciótól való elhatárolódás.

A fenntarthatósági törekvések a szervezet egészét átható gondolkodásmódot is jelentenek, amelynek alapja ezen a téren is a világos célkitűzés megfogalmazása. Természetesen ehhez elengedhetetlen a mérhető mutatók hozzárendelése, mint az energia- és vízfelhasználás vagy a hulladékmennyiség alakulása. Fontos továbbá, hogy a fenntarthatóság ne különálló kezdeményezésként jelenjen meg, hanem beépüljön a vállalati kultúrába és a mindennapi döntéshozatalba, valamint a partnerekkel és beszállítókkal való együttműködésbe.

Milyen üzleti előnyei származnak a vállalatnak a fenntarthatóság megvalósításából?

A fenntarthatóságba való befektetés számos kézzelfogható előnnyel jár a vállalatok számára. Az energia- és erőforrás-hatékonyság csökkenti a költségeket, a tudatos működés pedig versenyelőnyt jelent a piacon. Az ESG-szempontok teljesítése növeli a befektetői bizalmat, míg az értékalapú működés segíti a munkaerő megtartását és vonzását. Emellett a szigorodó szabályozási környezetben a megelőző intézkedések hosszú távon stabilitást biztosítanak. A fenntarthatóságra való átállás fokozatos folyamat, amely stratégiai tervezést, mérhető célokat és folyamatos nyomon követést igényel.

Tíz tipp/teendő vállalatok számára fenntarthatóság terén:

1. Energiahatékonyság növelése
   – energiatakarékos berendezések és világítás használata;
   – megújuló energiaforrásra (pl. napenergia, zöldáram) való átállás;
   – energiahatékonysági audit készítése és rendszeres felülvizsgálat.
2. Hulladékcsökkentés és újrahasznosítás
   – szelektív gyűjtés bevezetése;
   – újrahasznosítható anyagok gyűjtése és hasznosítása;
   – „zero waste” szemlélet alkalmazása.
3. Fenntartható anyaghasználat
   – környezetbarát, újrahasznosított vagy tartós alapanyagok választása;
   anyag- és erőforrás-felhasználás optimalizálása a gyártásban.
4. Fenntartható beszállítói lánc kialakítása
   – olyan beszállítók kiválasztása, akik szintén környezettudatosan működnek;
   – etikus beszerzési elvek (pl. fair trade) követése.

5. Tudatos energiafelhasználás
   – dolgozók bevonása: eszközök és világítás lekapcsolása, takarékos üzemeltetés;
   – energiatakarékos munkarend kialakítása.
6. Zöldenergia alkalmazása
   – megújuló energiára való átállás (pl. napelemek, zöldenergia-szolgáltató).
7. Zöldmarketing és -kommunikáció
   – fenntarthatósági célok és eredmények átlátható kommunikálása a vásárlók felé;
   – hiteles zöldüzenetek használata marketingben, nem csak „zöldcímkék” nélkül;
   – zöldtanúsítványok, címkék elérése (pl. fair trade, környezetbarát minősítések).
8. Célkitűzések meghatározása és mérhetőség
   – fenntarthatósági célok kitűzése (pl. energia- vagy CO_2-csökkentés);
   – mutatók és mérőszámok használata az előrehaladás nyomon követéséhez.
9. Rendszeres felülvizsgálat és fejlődés
   – fenntarthatósági auditok készítése;
   – új célok kitűzése és fejlesztési lehetőségek feltérképezése.
10. Vállalati kultúra és szemléletformálás
   – a dolgozók környezettudatos viselkedésének ösztönzése, tréningek, kommunikáció.

2. FEJEZET

MI AZ ÜZLETI TERV, ÉS MI A CÉLJA?

„A terv nélküli cél csak kívánság.”
(Antoine de Saint-Exupéry)

Egy vállalkozás létrehozása és működtetése döntések sorozatából áll, ennek következtében bizony naponta többször is akár különböző alternatívák közül kell kiválasztani a számunkra legjobb megoldást. A jó döntés előzménye a megfelelő tájékozódás.

Aki birtokában van a szükséges információknak, illetve képes azokat megfelelően rendszerezni és elemezni, az valószínűleg jobb döntésre jut. Ebben lesz segítségünkre egy konkrét üzleti elképzelés kidolgozása.

Az üzleti terv egy olyan dokumentum, amely által bemutathatunk és elemezhetünk egy már működő vagy egy indítandó vállalkozást. Ugyanakkor egy jól elkészített üzleti terv részletes előrejelzést adhat a vállalkozásunk jövőjéről.

Az üzleti terv terjedelme, tartalma, kidolgozottsága, hangsúlya változhat attól függően, hogy kinek és milyen célból készül. Más feladatot tölt be, ha a vállalkozó a saját maga, vállalkozása számára fogalmazza meg, és mást, ha külső gazdasági szereplők számára készül.

Miért készítsünk üzleti tervet?

Általában ezek a fő tényezők, melyeket érdemes megemlíteni:

- azok a vállalkozások, amelyek rendelkeznek tervekkel, nyereségesebben gazdálkodnak, és hosszú távú fennmaradásuk is inkább biztosított;
- a tervezés révén megfogalmazzuk a célokat és jövőképet, így kevesebb a rossz döntés a tevékenység lebonyolítása alatt;
- a tervezés révén a vállalat felkészül a környezet változásaihoz, alkalmazkodóképessége javul;
- a tervezés segít felismerni a vállalkozás megalapítása előtt felmerülő esetleges akadályokat, és segítségével megfogalmazhatók azok a módszerek, melyek révén az akadályokkal megbirkózhatunk;
- végigvezet a saját vállalkozás elindításának minden egyes szakaszán, egyfajta szamárvezetőként szolgálhat;
- a későbbiekben, a vállalkozás működtetésének teljes időszaka alatt segíthet, nem csak az indulási fázisban;
- remekül ellenőrizhető a terv révén, hogy van-e értelme az üzleti ötletnek;

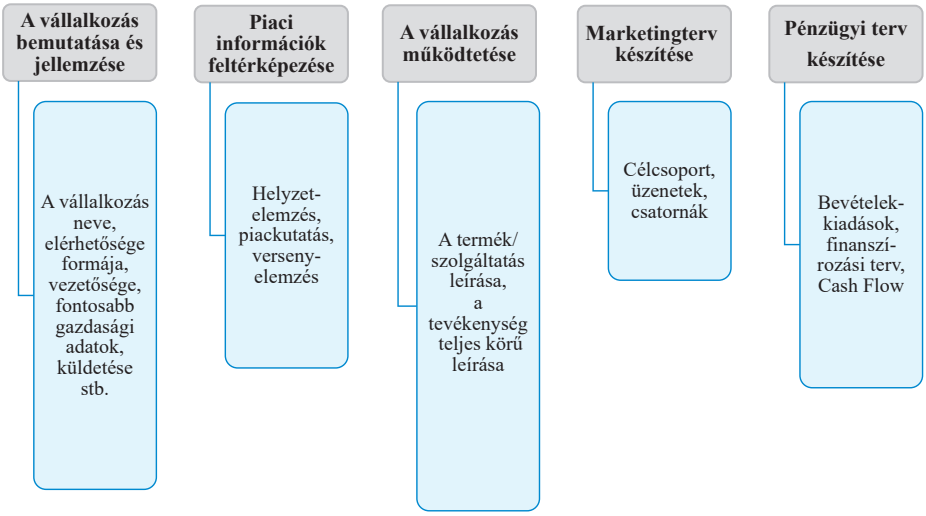
- segít a vállalkozás felépítésében, működtetésében és növekedésében;
- segít átgondolni az üzleti tevékenységet minden aspektusból;

Az üzleti terv céljai szerint készülhet:
– egy ötlet megvalósíthatóságának vizsgálatára;
– egy vállalkozás indítása előtt;
– szakmai, pénzügyi befektetők meggyőzésére (új tulajdonos vagy új partner bevonása esetén);
– hitelezőknek – pénzintézeteknek (tőkeforrás szerzése érdekében);
– partnerek/vezetőség tájékoztatására;
– már meglévő vállalat eladásához;
– pályázatíráshoz;
– krízishelyzet esetén.

A terv csupán egy eszköz, amely segíti a vállalkozót a tervezésben, a tisztánlátásban, de nem helyettesíti a vállalkozói készségeket, a kreativitást és az innovációt (McKeever 2005).

Az üzleti terv készítéséhez a következő ismeretekre van szükség: gazdasági ismeretek, vállalkozói ismeretek alapfokon, jogi ismeretek, számviteli és marketingismeretek. Arra alapozunk, hogy esetleg már más tantárgyak során elsajátított bizonyos ismereteket a fent felsoroltakból, melyek segítségükre szolgálnak az üzleti terv elkészítési módszertanának megértésében.

Minden esetben az üzleti terv egy egyedi dokumentum. Az üzleti terv tényleges tartalma a vállalkozás jellegétől és összetettségétől, a vállalkozás fejlődési szakaszától és az üzleti tevékenységtől függően változik (Hofstrand 2020). Nem lehet olyan üzletiterv-sablont megadni, amely minden vállalatra, minden piaci helyzetre alkalmas lenne, de minden üzleti tervnek kötelezően tartalmaznia kell a vállalkozás, a termékek, a termelési folyamat (működési terv) bemutatását, piaci információkat, marketing-, valamint pénzügyi tervet.



2. ábra. *Az üzleti terv témakörei*

Forrás: saját szerkesztés

Milyen egy jó üzleti terv?

– Az üzleti tervnek mindenre ki kell terjednie, tartalmaznia kell az összes fejezetet/témakört, ami egy átlagos tervben szerepel, átfogónak kell lennie;
– az üzleti tervnek igényesnek kell lennie, amihez alapos információgyűjtés szükséges a vállalkozásról, illetve az egyes elvégzendő feladatokról, a vállalkozás majdani tevékenységeiről;
– az üzleti tervben leírt következtetéseknek, feladatoknak megalapozottaknak kell lenniük, tényekkel alátámasztva (piackutatás, statisztika), lehetőleg több, egymástól független forrásból;
– az üzleti terv nem egy házi feladat, hanem egy eszköz, amely segít egy jobb vállalkozás felépítésében, ezt tartsa észben;
– ne legyen túl hosszú, amennyiben azt szeretné, hogy elolvassák a tervet, legyen konkrét minden tekintetben;
– az üzleti tervet az idő múlásával folyamatosan frissíteni kell, igazítani kell a valósághoz, figyelembe kell venni a környezeti, működési változásokat;
– a terv ne legyen túlságosan optimista, ne rejtse el az akadályokat, illetve a gyengeségeket, valós képet adjon a vállalkozásról és a piaci helyzetről egyaránt;
– minden esetben tartalmazzon alátámasztó bizonyítékokat a helyzet leírására (használjon statisztikákat, tanulmányokat és egyéb kutatási alátámasztásokat);
– a különböző területeken tervezett tevékenységek legyenek összhangban a vállalkozás céljaival.

Tehát egy üzleti tervnek számos alapelvnek kell megfelelnie. Fontos, hogy az üzleti terv önmagában is értelmezhető legyen, azaz reális képet mutasson (ne vágyakat tartalmazzon), fontos a szakszerű szóhasználat, elemezze átfogóan az adott tevékenységet, annak körülményeit, illetve a lehetséges makrokörnyezeti hatásokat (mint például a piaci trendek, a jogszabályok változása, gazdasági helyzet, környezetvédelmi és társadalmi elvárások). Célszerű múltbéli adatokra támaszkodni, piaci adatokat figyelembe venni, csakúgy, mint a környezeti, működési változásokat. A legfontosabb szempont a megalapozottság, azaz a legfontosabb következtetéseinket mindig erősítsük meg adatokkal lehetőleg több, egymástól független forrásból. Ugyanakkor fontos szem előtt tartani, hogy a pénzügyi terv az üzleti terv egyik legfontosabb része, mivel itt mutatható ki, hogy pénzügyileg eredményessé tehető-e a vállalkozás. A pénzügyi tervnek tartalmaznia kell a várható bevételeket és kiadásokat, valamint ki kell térnie a vállalkozás vagyonára, a finanszírozási módra és a lehetőségekre, a várható nyereség mértékére, valamint az úgynevezett fedezeti pont meghatározására, amelyet akkor ér el egy vállalkozás, ha a bevételeinek és kiadásainak egyenlege pontosan nulla.

Amennyiben az üzleti terv elkészítése az alapítást szolgálja, segítheti a vállalkozást a kezdeti időszak céljainak és feladatainak meghatározásában. A megalapozott üzleti terv támpontokat nyújt arra vonatkozóan, hogy a vállalkozásnak milyen esélyei lesznek a piacon.

Az üzleti terv elkészítésének első fázisában, mielőtt nekifognánk az üzleti tervet írni, mindenképpen az alábbi feladatokat végezzük el:

– ötletgyűjtés, szelektálás, döntés egy adott ötlet mellett;
– küldetés megfogalmazása, azaz mi a cég alapgondolata;
– a vállalkozás nevének kiválasztása;
– a vállalkozás jogi formájának megválasztása (felelősség, irányítás);
– a vállalkozás telephelyének megválasztása (befolyásoló tényezők).

Ha ezeket átgondoltuk, akkor kezdődhet az üzleti terv megírása. A tervezés akkor éri el a célját, ha nem áll meg a tervezés szintjén, hiszen valójában a megvalósítással válik teljessé. Amennyiben munkája során az elkészített üzleti terv jól sikerül, a továbbiakban gondolkodhat a gyakorlati megvalósításán is.

Miután elkészült a terv, érdemes ellenőrizni, hogy az üzleti terv választ ad-e a következő kérdésekre (Szőllősi 2013):

1. Hogyan illeszkedik a terv a vállalati stratégiához?
2. Milyen cél elérésére törekszik a vállalat?
3. Milyen működési feltételekre van szükség?
4. Milyen eszközök, illetve személyek állnak rendelkezésre, és mi hiányzik?
5. Hogyan biztosíthatók a hiányos erőforrások?
6. Mi ennek a legkedvezőbb módja?

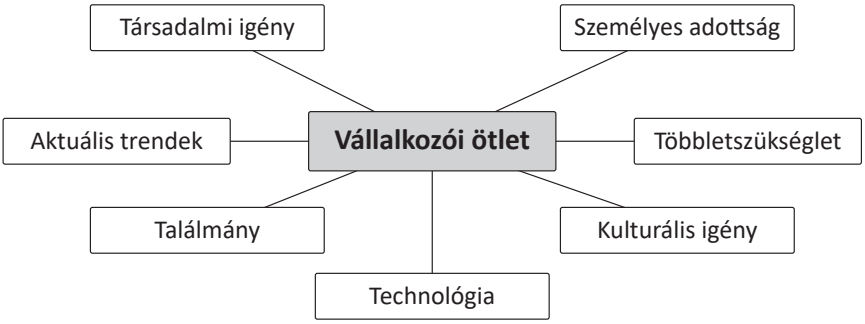
Amennyiben a további fejezeteket sikerül megfelelően áttekinteni, megérteni és elsajátítani, az eredmény egy ön által megfogalmazott üzleti ötlet alapján elkészített üzleti terv lesz, a megadott forma és feltételek (feladatok) alapján. Az üzleti terv megírása sok munkát jelent. Ezért tulajdonképpen ez a jegyzet elsősorban azt a cél szolgálja, hogy lépésről lépésre bemutassa, hogyan készül egy jól átgondolt, jól szervezett terv vállalkozás indítása esetén. Az üzleti terv elkészítése révén kiderül, hogy miként alkalmazhatóak a bevált pénzügyi és üzleti tervezési technikák egy induló vállalkozás esetén, és ami még fontosabb, hogy az üzleti terv készítése révén kiderül, hogy az ön által választott üzleti ötlet működőképes-e. Fontos megjegyezni, hogy üzleti tervet nemcsak a vállalkozás indításakor érdemes készíteni, hanem rendszeresen, akár évente is érdemes átnézni és megújítani.

3. FEJEZET

EGY VÁLLALKOZÁS LÉTREHOZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

3.1. A vállalkozói ötlet

Minden sikeres mezőgazdasági vállalkozás alapja egy olyan jó ötlet, amely életképes *piaci lehetőség* is. Az agrárinnovációs ötletek ott rejlenek a közvetlen környezetünkben, a dűlők mentén és a technológiai váltásokban, ha nyitott szemmel járunk. Brian Tracy szerint egy átlagembernek naponta négy olyan ötlete van, amiből profi vállalkozást lehetne indítani, de mindig lebeszéli magát róla. Brian Tracy gondolatát átültetve: egy gazdálkodónak naponta több olyan meglátása is lehet (legyen szó egy új növénytársításról vagy egy hatékonyabb öntözési módról), amiből jövedelmező vállalkozást indíthatna, de a kockázatoktól tartva gyakran lemond róluk.



3. ábra. *A vállalkozói ötletek alapjai*

Forrás: Joseph et all. 2007

A fenti ábra alapján is látható, hogy számtalan forrása lehet egy üzleti ötletnek, akár személyes adottságok vagy külső környezeti, gazdasági, demográfiai hatások, piaci trendek. Utóbbi esetében például, ahogyan a piac demográfiai felépítése változik, ezzel párhuzamosan újabb üzleti lehetőségek nyílnak. Egy terület, térség kultúrájának, hagyományainak az ismerete is lehet az üzleti ötlet alapja, forrása. Ugyanakkor forrásként szolgálhat a piaci megfigyelés is, vagy az új technológiák, találmányok továbbfejlesztése. A külső környezeti, klimatikus és demográfiai hatások is meghatározóak. Például ahogy a társadalom korössze-

tétele vagy az egészségtudatosság változik, úgy nő az igény a funkcionális élelmiszerekre vagy a közösségi kertekre. Egy tájegység sajátos mikroklímája, kultúrája és népi hagyományai (pl. egy hungarikum) is stabil alapjai lehetnek egy prémium márkának. Ugyanakkor kulcsfontosságú forrás a piackutatás (pl. az importtermékek kiváltása hazai áruval) vagy a digitális megoldások továbbfejlesztése.

Az új agrárvállalkozási ötletek számos forrásból származhatnak:

– *a fogyasztótól:* a fogyasztói igények alapján – például aki keresi a helyi, vegyszermentes vagy különleges, egészséges élelmiszereket;

– *technológiai forrásokból:* például az internet és az AgTech (agrártechnológia) által kínált korszerű digitális megoldásokból;

– *szakmai tapasztalatból:* a korábbi munkakörök során szerzett tudásból;

– *külföldi példákból:* Nyugat-Európában vagy Amerikában már működő, itthon még ismeretlen farmmenedzsment-modellekből vagy rövid ellátási láncokból (REL);

– *értékesítési hálózatból:* a falugazdászok, szaktanácsadók vagy gépkereskedők visszajelzéseiből;

– *kutatás-fejlesztésből:* az egyetemi kísérletek eredményeiből vagy vállalkozásfejlesztő inkubátorprogramokból.

Az ötletgyűjtés módszerei

Az ötletteremtés egy innovatív folyamat, aminek a sikerességéhez elengedhetetlen a kreatív gondolkodás, amelynek az alapjai a játékosság, csapatmunka és az erőfeszítések. Az ötletgyűjtéshez többféle módszer is alkalmazható:

– véletlen szavak módszere,
– TRIZ-módszer,
– hat kalap módszere,
– SCAMPER-módszer,
– halszálka-módszer,
– elmetérkép (mind map) módszer,
– ötletmátrix,
– brainstorming.

Az egyik legismertebb és legelterjedtebb ötletgeneráló módszer a brainstorming. A brainstorming Alex Osborn reklámszakember nevéhez fűződik, 1953-ban publikálta először, és azóta mind az oktatásban, mind az üzleti élet területén előszeretettel használják. A brainstorming olyan módszer, amely által minél több ötletet összegyűjtenek, majd szűkítik a listát, végül kiválasztják a legjobbnak látszó javaslatokat, ötleteket. Ez a folyamat az egyén szintjén kezdődik. Az ötletek gyűjtési fázisában célszerű néhány alapszabályt követni:

- Sok ötletre törekedjünk, minél több ötletet gyűjtsünk össze!
  Az ötletek száma, és nem a minősége fontos.

- Az „igen, de” reakció tilos, mert tilos a kritika az ötletgenerálás szakaszában!
- A legabszurdabb ötletek a legjobbak, mert legtöbbször ezekben rejlik a jó megoldás!
- Röviden a lényeget mondjuk, magyarázni később lesz lehetőség.
- Az ötletgyűjtés befejezése után értelmezzük, magyarázzuk az ötleteket.

A brainstorming lépései:

– a probléma megfogalmazása, az elérendő cél meghatározása;
– ötletek gyűjtése;
– ötletek rögzítése;
– ötletelés folytatása, amíg már nincs új ötlet;
– ötletek értelmezése, csoportosítása, kiértékelése.

Ahhoz, hogy megtaláljuk az üzleti ötletünket, a brainstorming módszere lehet az egyik alapmódszer. A cél az, hogy minél több üzleti, vállalkozási ötletet gyűjtsünk össze, majd szelektáljunk bizonyos kritériumok szerint, tehát a legfontosabb lépések ötletek gyűjtése, előszűrés és döntés.

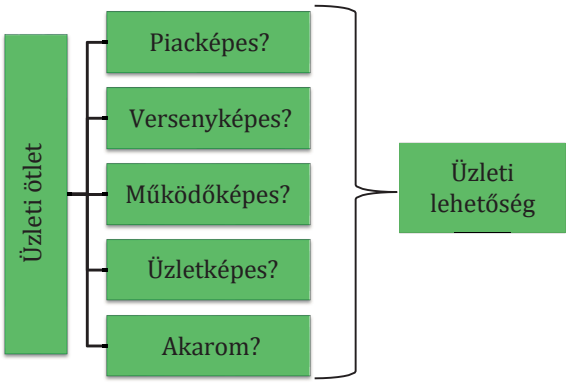
4. ábra. *Brainstorming a vállalkozási ötlet megtalálásához*

Forrás: Vecsenyi 2018; Joseph et al. 2007 alapján

A fent említett dokumentum kitöltése által mindenki elvégzi a saját brainstormingját, és a lehetséges ötletek körét is szűkíti háromra. Ezután következhet a vállalkozási ötlet életképességének vizsgálata.

3.1.1. A vállalkozói ötletek életképességének vizsgálata

A vállalkozás alapításának következő meghatározó eleme az üzleti ötlet életképességének vizsgálata. Egy vállalkozási ötlet, amelynek tárgya lehet termék vagy szolgáltatás, akkor tekinthető életképesnek, ha megfelel öt alapvető feltételnek, ezeket a feltételeket az alábbi ábra szemlélteti.



5. ábra. *Az üzleti lehetőség értékelése*

Forrás: saját szerkesztés Vecsenyi 2018 adatai alapján

Kérdések

Piacképes: ha az a termék vagy szolgáltatás valóságos, létező vagy felkelthető vevői igényt elégít ki, amelyre ismétlődő fizetőképes kereslet várható.

Versenyképes (a termék vagy szolgáltatás): ha a várható versenytársak ellenére eladható, mert minőségben vagy árban (költségben), illetőleg más, a vevők számára fontos szempontból kedvezőbb a versenytársaknál.

Működőképes (a termék vagy szolgáltatás): ha a vállalkozás képes a terméket előállítani, a szolgáltatást nyújtani a vevő számára, fontos paraméterek (pl. mennyiség, minőség, határidő) szerint.

Üzletképes (a termék vagy szolgáltatás): az a termék vagy szolgáltatás, amelylyel nyereséget lehet elérni a rendelkezésre álló vagy megszerezhető erőforrásokkal.

Akarom: megvannak vagy megszerezhetőek az ehhez szükséges kompetenciák, ha ön rendelkezik a kellő elszántsággal, kitartással, ha tényleg akarja ezt a vállalkozást.

A fenti elemzések után érdemes kitölteni a B tesztet, amely által megállapítható a vállalkozási ötlet életképessége, és adott esetben meghatározhatók az életképességhez szükséges tennivalók, lépések is. Minden életképességi feltételhez lényeges kérdéseket fogalmaz meg a teszt, számszerűen hét kérdést, illetve a válaszlehetőségeket: igen, nem tudom, nem. Válassza azt, ami legközelebb áll a valósághoz, és jelölje X betűvel. Minden táblázat végén két sort fog találni. Az első sorban összesítse az oszlopokban található „x” jeleket. A második sorban válaszoljon az összefoglaló kérdésre a három kategória egyikével, az előző sorban kapott eredmény figyelembevételével. Miután mind az öt táblázatot kitöltötte, összesítse az eredményeket a gyűjtő táblázatba. Itt áll össze a kép, amelyből ön levonhatja a megfelelő következtetést. Ha a gyűjtő táblázatban a válasz igen, akkor van egy életképesnek tűnő üzleti lehetőség, amire érdemes vállalkozást létre-

hozni. Ha a válasz nem egyértelműen igen, akkor érdemes elgondolkozni azon, hogy mit kell tenni a jövendő vállalkozás életképesebbé tétele érdekében.

1. A piacképesség értékelése
Tegyen egy X-et a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

A piacképesség feltételei	Igen	Nem tudom	Nem
1. Van tényleges igény termékünkre, szolgáltatásunkra *			
2. Azonosítottuk, hogy milyen vevőkörre számíthatunk			
3.Vevőink számára világos (lesz), hogy miért, milyen gyakran, meddig fogják termékünket megvenni, szolgáltatásunkat igénybe venni			
4. Kellő számú vevőnk lesz az általunk azonosított vevőkörből.			
5. Vevőkörünk számára elfogadható az általunk kalkulált ár.			
6. Az értékesítésnek nincs forgalomba hozatali akadálya.			
7. Megvannak az értékesítés helyszínei, módszerei.			
Összesen			
Piacképes?			

*Amennyiben a termékre vagy szolgáltatásra nincs tényleges vagy felkelthető igény, akkor a vállalkozást nem szabad elindítani. Ez a szempont tehát kizáró kritérium nemleges válasz esetén.

1.T.Piacképesség | 2.T.Versenyképesség | 3.T.Működőképesség | 4.T.Üzletképesség | 5.T.Vállalkozói_elszántság | Összefoglaló értékelés

6. ábra. *Az üzleti lehetőség életképességének B tesztje*

Forrás: saját szerkesztés
Vecsenyi 2018; Joseph et al. 2007 adatai alapján

A kitöltendő Excel-állomány alapján készítse el az üzleti lehetőség életképességének B tesztjét.

Az alábbi QR-kód beolvasásával talál egy letölthető B tesztet Excelben, amit bátran használhat.

3.1.2. A vállalkozó fogalma

Azt mondják, hogy a vállalkozások korát éljük, de mielőtt valaki egy vállalkozás megalapításába kezdene, az első és legfontosabb lépés, hogy tudatosan tegye ezt, ezért fontos, hogy meg kell értenie pontosan, mit is csinál egy vállalkozó, hogyan gondolkodik, és milyen jellemzőkkel bír.

A vállalkozások megalapításában az elsődleges kulcsfontossággal bíró szereplő a vállalkozó, aki felismer egy üzleti lehetőséget, amely hatására létrehoz egy vállalkozói szervezetet, vagy adott esetben átalakít egy már meglévőt, vállalva a kockázatokat annak reményében, hogy szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi és egyéni sikerben fog részesülni.

A vállalkozó – Schumpeter (1980) szerint – az a személy, aki lerombolja a kialakult gazdasági rendet új termékek, szolgáltatások létrehozásával, új technológiák, eljárások bevezetésével, a beszerzési források és az értékesítési megoldások megújításával, új szervezeti pozíciók megszerzésével. A vállalkozó többnyire új szervezetet hoz létre elképzelései megvalósítására, de gyakran vásárol céget és áll egy meglévő üzleti vállalkozás élére, hogy átalakítva a régi szervezetet új minőséget hozzon létre (Schumpeter 1980).

A vállalkozó személyisége, gondolkodásmódja

„Nem mindenki születik vállalkozónak,
de képességei fejlesztésével bárki azzá válhat!”

A vállalkozói gondolkodásmód alapja felismerni, meglátni a lehetőségeket a világban, és nem az akadályokra fókuszálni. A vállalkozói gondolkodásmód fókuszpontja, hogy értéket teremtsen a vásárló számára, és a problémákat lehetőségként élje meg. Az ilyen vállalkozó nem ismeri a lehetetlent, de a közhiedelemmel ellentétben nem keresi a kockázatot, inkább kerüli, még inkább kezeli a kockázatot. A vállalkozók kockázatkezelési magatartásukkal igyekeznek csökkenteni, megosztani a kockázatot, ahol csak lehet. A kockázat kezelése a vállalkozók esetében azt jelenti, hogy csak olyan kockázatot vállalnak, ahol a várható nyereség többszörösen meghaladja a várható veszteség nagyságát. Minél nagyobb a vállalkozásban rejlő kockázat, annál nagyobb a vállalkozó nyereségelvárása. A magas kockázat azonban nem jelent automatikus bukást és veszteséges működést. Az alábbi táblázat egy szakirodalmi összegzést tartalmaz a vállalkozói tulajdonságok tekintetében.

1. táblázat. *Vállalkozói tulajdonságok*

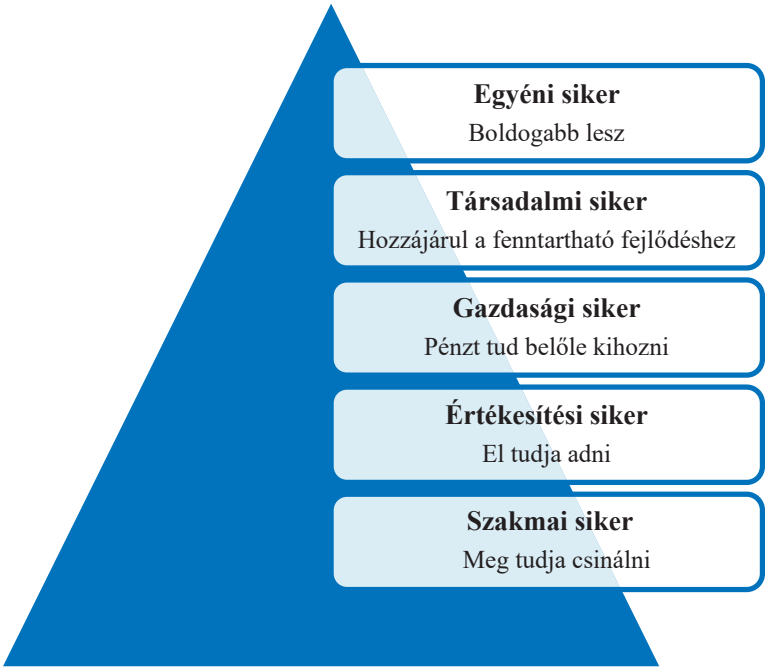
Kockázatkezeléshez kapcsolódó képességek	
Kockázatviselési hajlandóság, kalkulált kockázat vállalása	*Stressz- és bizonytalanságtűrés*
A kudarc kezelésének képessége	*Sok energia, egészség és érzelmi stabilitás*
Személyes felelősség vállalása, keresése	*Kezdeményezőkészség*
Optimizmus	*Önbizalom*
Rugalmasság a változások irányába	
Döntéshozatalhoz kapcsolódó képességek	
Határozottság	*Teljes elkötelezettség*
Növekedésorientáció	*Jövőkép, vízió*
Kitartás	*Önállóság, függetlenség*

Belső kontroll attitűd	*Teljesítményorientáltság*
Siker- és profitorientáció	*Végrehajtó – a döntéseket végre is hajtja*
Lehetőségfelismeréshez kapcsolódó képességek	
Üzleti készenlét	*Lehetőségfelismerés képessége*
Lehetőségek értékelésének képessége, ítélőképesség	*Vállalkozó szellem, üzleti érzék*
Céltudatosság és lehetőségmegszállottság	
Innovációs képességek	
Ötletesség, kreativitás	*Innovativitás*
Kommunikációhoz és külső kapcsolatépítéshez kapcsolódó képességek	
Jó kommunikációs képesség	*Kapcsolatépítési képesség*
Meggyőzőképesség	*Közfigyelmet vonzó, image-alkotó személyiség*
Szociális kompetencia, társadalmi beágyazottság	*Energikus/ambiciózus*
Teamépítési képességek	
Csoportépítő, motiváló képesség	*Teamben való együtt dolgozás képessége*
Vezetői képesség, mások irányítására való képesség	*Megszállottság*
Szakmai (tanulható, fejleszthető) képességek	
Üzleti, jogszabályi ismeretek	*Pénzügyi érzék*
Működtetési, technikai képességek fejlesztése; szakmai tapasztalat	*Több üzleti területen való szaktudás, képességek kialakítása (multi-skilled), rugalmasság*
Kemény munkavégző képesség	

Forrás: saját szerkesztés Lukovszki 2017 alapján

A legtöbb vállalkozói tulajdonság tanulható, a készségek megszerezhetőek, fejleszthetőek, ugyanakkor nincs olyan vállalkozó, akiben egyszerre fellelhető lenne mindegyik vonás. Éppen ezért nagyon fontos a vállalkozói team létrehozása, ahol a vállalkozói tulajdonságok szélesebb skálája nyújt alapot a sikeres működéshez.

A vállalkozók is sikerre vágyó emberek, tulajdonképpen arra törekednek, hogy az új termékekkel vagy szolgáltatásokkal tudjanak megjelenni, és folyamatosan aktívan jelen lenni a piacon a versenytársak ellenére is. A sikernek több szintje van egy vállalkozó számára is: szakmai, egyéni, gazdasági, társadalmi, üzleti sikerről is beszélhetünk. Az alábbi ábra szemlélteti a siker dimenzióit.



7. ábra. *A vállalkozói siker lépcsői*

Forrás: saját szerkesztés
Vecsenyi 2018 adatai alapján

A sikeres vállalkozó nélkülözhetetlen tulajdonságai az innovativitás és a kreativitás, kombinálva a szükséges üzleti érzékkel és irányítási rátermettséggel.

A sikeres vállalkozóvá válást egyaránt befolyásolják külső és belső tényezők is, a külső tényezők azok a hatások, amelyek a környezetből fakadnak, a belső tényezők pedig a vállalkozó belső, pszichológiai tulajdonságai. A külső tényezők kategóriájába tartoznak a társadalmi, szociális hatások, gazdasági és politikai faktorok, valamint a vállalkozás jellemzői (jogi státusz, méret, a vállalkozás kora, telephely, stratégia). A belső tényezők kategóriáját három tényezőcsoport alkotja: a személyiségjegyek, személyes tulajdonságok (készségek, képességek) és egyéni motivációs tényezők.

Ezek a tényezők hatást gyakorolnak egymásra, és ez a hatás eltérő mértékű, ez lehet annak az oka, hogy egy-egy vállalkozó esetében más és más tulajdonság(ok) kerül(nek) előtérbe.

Miért lesz valaki vállalkozó? A vállalkozás alapításának többféle indítéka lehet, a követlező ábrán látható a négy leggyakrabban előforduló indíték, ok.

álomépítés	• egy álom valóra váltása • egy olyan üzleti lehetőséget ismer fel, amit nem lehet kihagyni
függetlenség igénye	• az alkalmazotti világgal elégedetlenek számára a vállalkozás jelenti a megváltást • végre a maguk urai lehetnek • nem kell más főnökök kívánságainak megfelelni
pénzcsinálás	• a pénzt a legtöbb vállalkozó a sikeres vállalkozás egyik mércéjének tekinti
kényszer	• **állásvesztő vállalkozók**: elvesztették állásukat, és abban bíznak, hogy megélhetésüket vállalkozóként tudják biztosítani vagy olyan keveset keresnek, hogy megítélésük szerint ennél egy vállalkozás is csak többet hozhat a konyhára • **„kiszervezett vállalkozók”**: ezeket a vállalkozásokat korábbi cégük kényszeríti arra, hogy alkalmazotti tevékenységüket vállalkozói formában folytassák

8. ábra. *A vállalkozóvá válás négy leggyakoribb indítéka*

Forrás: saját szerkesztés Vecsenyi 2018 alapján

A vállalkozás megalapítása tudatosan kell történjen, ezért még ez előtt érdemes tudatosítani, hogy egy vállalkozás egyben lehetőség és fenyegetés is. A vállalkozásalapítás elsődleges alappillérei: indíték + vállalkozói képesség + személyes kapcsolatok + vállalkozói tualajdonságok.

Önvizsgálat az indulás előtt

A következő kérdések segítenek a vállalkozás megalapítása előtt történő önvizsgálatban. Fontos, hogy a kérdések esetében nincs helyes vagy helytelen válasz, a kérdések és válaszok a végiggondolás folyamatát segítik. Strukturálisan a következő témákra reflektál az önvizsgálat:

– A vállalkozási szándék vizsgálata: miért is szeretnénk saját vállalkozást?
– Tulajdonságok és életmód: ahhoz, hogy saját vállalkozásunk megalapítását elkezdjük, szükséges néhány tulajdonság, és a kérdések alapos átgondolása által hasznos válaszokat kapunk.
– Kockázattűrő képesség: a vállalkozó egyszerre törekszik a sikerre és kerüli a kockázatot, vállalkozásindítás előtt érdemes áttekintenünk, vajon melyik típusba tartozunk. Személyes képességek, tapasztalatok: néhány képességre és készségre szükség van a vállalkozás sikeréhez.

A felsorolt szempontok és egy Excel-táblázat kitöltése után a személy tud dönteni arról, hogy érdemes-e egy vállalkozás megalapítását elkezdeni, és hogy képes-e a vállalkozással járó nehézségeket vállalni. A 10. ábra a főbb szempontokat sorolja fel a végső döntéshez.

Miért szeretnénk saját vállalkozást? A következő szempontok közül válasszuk ki a ránk jellemzőket!	IGEN	NEM
Kötetlen munkaidő.		
Saját magam főnöke akarok lenni.		
Azt tehetem, amit szeretnék, amikor akarom.		
Életkörülményeimet szeretném javítani.		
Unom a jelenlegi munkámat.		
Úgy érzem, hogy tudok olyan szolgáltatást nyújtani, vagy birtokomban van olyan termék vagy eszköz, ami iránt kereslet lenne.		
Nincs más választásom a megélhetéshez.		

9. ábra. *Önvizsgálat vállalkozásalapítás előtt*

Forrás: Vecsenyi 2018 alapján

Az alábbi QR-kód beolvasásával egy letölthető önvizsgálatot talál Excelben, amit bátran használhat.

10. ábra. *A vállalkozóvá válás szempontjai*

Forrás: saját szerkesztés Vecsenyi 2018 alapján

3.1.3. A vállalkozások/agrárvállalkozások fogalma, folyamata

A történelem folyamán az emberek hosszabb-rövidebb időre kapcsolatba kerültek egymással, együttműködtek, szerveződtek, szövetkeztek egy cél megvalósítása, egy feladat végrehajtásának érdekében. Az így létrejövő struktúrákat szervezeteknek nevezzük, azt a célt pedig, amelynek elérésére a szervezet létrejött, a szervezet alapvető céljaként jelöljük meg. Az alapvető cél ad értelmet a szervezet létének, a kettő szorosan összekapcsolódik. Chikán Attila szerint: „Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan entitás, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek. Ezeknek a tevékenységeknek a jogrendben meghatározott feltételek szerint kell folynia a törvény által meghatározott társasági formák valamelyikében" (Chikán 2020). Az előbbi gondolatmenet alapján látható, hogy egy vállalkozás megalapításának több oka is lehet: nyereségszerzés, keresletkielégítés, foglalkoztatás stb. A modern piacgazdaság vállalkozása sok esetben képes igényt teremteni. Ez az időbeni különbség azonban nem változtat a dolog logikai rendjén: a vállalkozás ez esetben is arra a feltételezésre építve jön létre, hogy az igény ott lappang a fogyasztók körében, csak felszínre kell hozni. A fogyasztói igény egy összetett fogalom, amely referálhat egy emberi igényre, szükségletre, kívánságra. Az emberek a szükségleteik kielégítése mellett (sok esetben akár helyette is) más jószágokra is vágynak, más kívánságaik is vannak. A vállalat ehhez teremt feltételeket bizonyos javak és szolgáltatások adott árak és értékesítési feltételek melletti kínálatával. A fogyasztói igény mint valamely termék vagy szolgáltatás iránti kereslet jelenik meg a piacon. Az olyan igény, amely mögött nem áll a kielégítéséhez szükséges reális fizetőképesség, nem jelent tényleges (hatékony) keresletet, hiszen nem teszi lehetővé a nyereségszerzést. Ahhoz, hogy a vállalat kettős értékteremtési folyamata megvalósuljon, a vállalkozásnak értéket kell teremtenie a fogyasztó(k) számára (a fogyasztó ezért hajlandó fizetni) és a vállalkozás tulajdonosa(i) számára (a befektetett pénzösszeg megtérülése). A vállalat alapvető céljának követése tehát olyan értékteremtő folyamaton keresztül valósul meg, amely egyazon folyamatban hoz létre értéket a fogyasztó és a tulajdonos számára.

11. ábra. *Fogalmak magyarázata*

Forrás: saját szerkesztés
Chikán Attila Vállalatgazdaságtan *című könyve alapján*

A vállalkozás a gazdaság hajtómotorja, bármely nemzetgazdaságban a vállalkozások lendületet adnak az ökoszisztémának, jelentős szerepük van egy adott régió gazdasági, földrajzi, kulturális, tudományos, társadalmi innovációinak előállításában, így a fejlődésében is. A modern piacgazdaságban az új piaci lehetőségek kihasználására új cégek jönnek létre, amelyek akár az emberek életét is megváltoztatják.

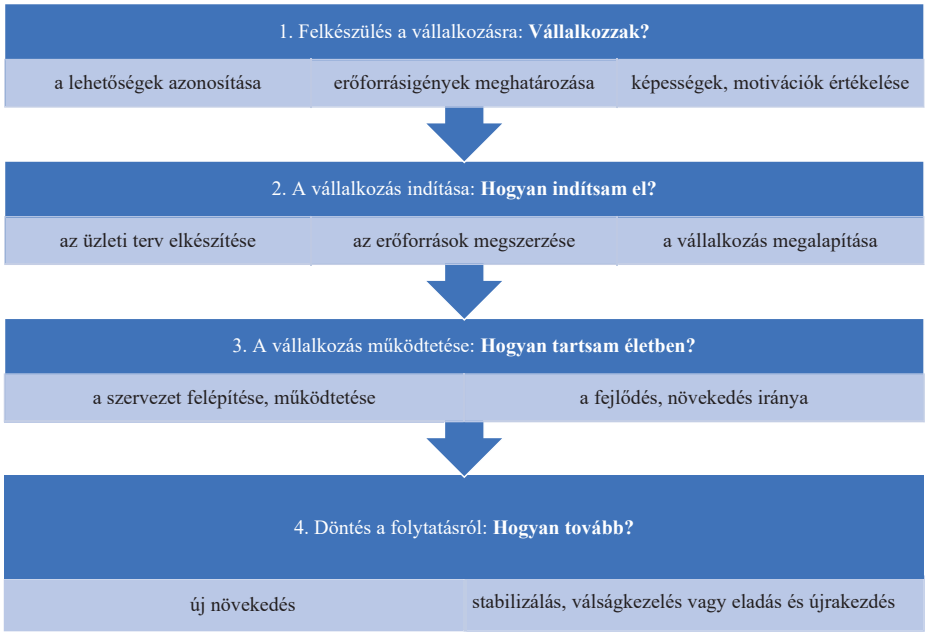
Egy új vállalkozás megalapításának három alappillére van:

– *Üzleti lehetőség:* az életképes üzleti lehetőség valamilyen termék vagy szolgáltatás ötlete, ami meglévő vagy felkelthető igényt elégít ki, olyat, amelyre várhatóan lesz megújuló fizetőképes kereslet, ami versenyképesen értékesíthető a versenytársak ellenére is, amikor a vállalkozás képes a termék előállítására, a szolgáltatás nyújtására, nyereséges működésre, és a vállalkozó számára az üzleti lehetőség kihasználása kívánatos, vállalható tevékenységet kínál.

– *Az erőforrás(ok):* ismeret/tudás, pénz, kapcsolati tőke, amelyek a vállalkozás megalapításához, működtetéséhez, átszervezéséhez szükségesek. A vállalkozók általában rendelkeznek a megfelelő szakmai ismeretekkel, legtöbb esetben a pénz hiánya jelent problémát, de egy igazi vállalkozó képes az üzleti lehetőséget pénzhiány esetén is kihasználni, mégpedig úgy, hogy mások erőforrásait mozgósítja (családi, baráti kölcsön, banki hitel, tőketárs bevonása stb.) céljai eléréséhez.

– *A vállalkozó:* az a személy, aki felismeri az üzleti lehetőséget megfelelő időben, megfelelő helyen, aki értéket teremt a vásárlók számára, aki képes megszervezni azt a csapatot, amely segítségével együttműködve megvalósítja termékben, szolgáltatásban, szervezetben megnyilvánuló elképzeléseit.

A három komponens esetében szinte lehetetlen prioritási sorrendet felállítani, Vecsenyi János szerint: „jobb egy első osztályú vállalkozóba fektetni, aki egy másodosztályú lehetőséget ismert fel, mint egy másodosztályú vállalkozóba, aki egy első osztályú lehetőséget ismert fel”.



12. ábra. *A vállalkozási folyamat*

Forrás: saját szerkesztés
Vecsenyi 2018; Németh 2022 alapján

A vállalkozási folyamatot szemlélteti a fenti ábra, amely értékteremtő folyamat, mindazon tevékenységek összessége, amely egy új vállalkozás létrehozásához, működtetéséhez, megtartásához vagy értékesítéséhez szükséges. Az ábra szemlélteti a vállalkozási folyamat főbb állomásait, az elvégzendő feladatokat, amelyek sikerre vihetnek egy vállalkozást.

3.1.4. A szervezetek jellemzői, a vállalkozások típusai

A vállalkozás számos jellemzővel írható le például a gazdálkodási tevékenység jellege alapján, méret alapján vagy tulajdonosi viszonyok (illetve az ezeket jogi keretbe rendező gazdasági társasági formák) alapján. A méret kategória alappillérei a foglalkoztatottak száma, árbevétel, vagyon nagysága. A Hivatalos Közlöny 2004/346-os törvénye alapján a következő kategóriákat különböztethetjük meg.

2. táblázat. *A vállalkozások kategorizálása méret alapján*

Megnevezés	Foglalkoztatottak száma	Nettó árbevétel (Éves)	Mérlegfőösszeg
Középvállalkozás	50–249 fő	max. 50 millió € (~250 millió RON)	max. 43 millió € (~215 millió RON)
Kisvállalkozás	10–49 fő	max. 10 millió € (~50 millió RON)	max. 10 millió € (~50 millió RON)
Mikrovállalkozás	0–9 fő	max. 2 millió € (~10 millió RON)	max. 2 millió € (~10 millió RON)

Forrás: saját szerkesztés Vecsenyi 2018; Chikán 2020; Hivatalos Közlöny, 2004/346-os törvény (2024) alapján

A társaság jogi formája az a jogi forma, amelyben a társaságot bejegyezték és a hatályos jogszabályok szerint megszervezték, meghatározva az alapítók felelősségét, jogait és kötelezettségeit, valamint az alkalmazandó adó- és jogi rendszert. A jogi forma határozza meg a társaság szervezeti felépítését, a részvényesek vagy a társult vállalkozások felelősségének mértékét, a nyereség felosztásának módját és a belső működési eljárásokat.

A mezőgazdasági egységek létrehozásához és működtetéséhez fontos ismerni a jogi formát, az alapítás módját, a szervezeti felépítést és a működési szabályokat. A jogi forma szerint az üzleti vállalkozások három fő formája: egyéni vállalkozás, gazdasági társaság és részvénytársaság (annak függvényében is, hogy egyetlen vagy több személy tulajdonában lévő üzleti vállalkozásról van szó). Ugyanakkor a vállalkozások jogi formájuk szerint lehetnek fizikai vagy jogi személyek.

Romániában a *magánszemélyek* formája alapján a következőkből választhatunk:

– egyéni vállalkozó (PFA),
– egyéni vállalkozás (II),
– családi vállalkozás (IF).

A romániai vállalkozás szervezése magában foglalja egy vállalat létrehozását. A kereskedelmi társaságokra vonatkozó alapvető szabályokat a többször módosított 1990/31-es törvény tartalmazza. Bizonyos tevékenységi területekre külön szabályozást fogadtak el.

Az 1990/31-es törvény a *kereskedelmi társaságok* öt formáját különbözteti meg:

– korlátolt felelősségű társaság (SRL);
– részvénytársaság (SA);
– közkereseti társaság (SNC);
– korlátolt felelősségű betéti társaság (SCS);
– korlátolt felelősségű részvénytársaság (SCA).

Az 1990/31. sz. törvény alapján létrehozott valamennyi társaság közös jellemzői:

– A társult vállalkozások jogi személyiséggel rendelkeznek, létrehozásukkal új jogi személy jön létre, amely a társult vállalkozásoktól eltérő, saját jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik. A jogi személyiséget a cégjegyzékbe való bejegyzés pillanatától kezdve nyerik el.
– A cégalapítás és a cégjegyzékbe való bejegyzés folyamata viszonylag azonos (néhány, a későbbiekben ismertetésre kerülő sajátossággal).
– A részvényesek minden társasági formában korlátozás nélkül lehetnek természetes vagy jogi személyek, romániai vagy külföldi állampolgárok.
– Bármelyik társasági formát is választja, a társaság alapításával a magánszemélyek nem válnak kereskedővé.
– A részvénytőke pénzbeli vagy vagyoni hozzájárulással képezhető. Bizonyos esetekben a munkaerőben vagy követelésekben történő hozzájárulás is megengedett, az alábbiakban részletezettek szerint. A törzstőkét a társult tagoknak/részvényeseknek kell befizetniük/alapítaniuk, és az nem finanszírozható vissza nem térítendő európai támogatással finanszírozott projektek keretében nyújtott támogatásokból.

Mezőgazdasági szövetkezetek: a 2004/566-os törvény szabályozza a szövetkezetek megalapítását (https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/232315).

A mezőgazdasági szövetkezet természetes és/vagy jogi személyek autonóm társulása, amely a felek által kifejezett szabad beleegyezés alapján, a szövetkezeti tagok érdekeinek képviselete, érvényesítése céljából, a szövetkezeti elvekkel összhangban, a mezőgazdasági politikák végrehajtásának érdekében jött létre, hogy ösztönözze a termelők társulását e területen. A szövetkezet egy olyan társulat, amely esetében mindenki azonos szavazati joggal rendelkezik, ugyanúgy a befektetett tőke is egyenlően oszlik meg a tagok között.

A továbbiakban részletsebben bemutatjuk ezeket az üzleti formákat.

a) Kereskedelmi társaságok

Korlátolt felelősségű társaság (SRL). Ez a legnépszerűbb társasági forma. Egyesíti a részvénytársaságra jellemző, a társaság tartozásaiért való korlátozott felelősség előnyeit az alacsonyabb törzstőke-követelményekkel és a működés nagyobb rugalmasságával. A minimális alaptőke 200 lej. A részvények, bár hasonlítanak a részvényekhez, nem forgalomképes értékpapírok. Csak a tagok között ruházhatók át szabadon. A társaságon kívüli személyekre történő átruházás csak a tagok közgyűlésének jóváhagyásával lehetséges. A törzstőkéhez való hozzájá-

rulás árukból és készpénzből állhat. Munkaerőben és követelésben történő hozzájárulás nem megengedett. Ez az egyetlen olyan társasági forma, amely csak egy partnerrel alapítható, aki lehet természetes vagy jogi személy, de a törvény lehetővé teszi, hogy egy személy csak egy korlátolt felelősségű társaságot alapítson egyetlen partnerrel. Ugyanakkor egy korlátolt felelősségű társaságnak nem lehet egy másik korlátolt felelősségű társasága, amelynek egyetlen partnere van. Ez az egyetlen olyan társasági forma is, ahol a partnerek maximális száma korlátozott. A korlátolt felelősségű társaságnak nem lehet több mint 50 tagja. Ezt a társasági formát bármely vállalkozás megszervezésére lehet használni, függetlenül annak méretétől vagy összetettségétől, amennyiben nem állnak fenn olyan különleges okok, amelyek miatt más társasági forma megfelelőbb lenne, figyelembe véve a fentiekben vázolt sajátosságokat.

A ***részvénytársaság (SA)*** a kereskedelmi társaságok legösszetettebb formája. Az 1990/31. sz. törvény rendelkezéseinek nagy részét e társasági forma létrehozásának és működésének szabályozására fordítják. A törvény 90 000 lejes minimális alaptőkét ír elő az alapításhoz (ez a felső határ időszakonként kormányhatározattal 25 000 euróra módosítható). Az alaptőke legalább 0,10 lej névértékű részvényekre oszlik. A részvények olyan értékpapírok, amelyek elvileg szabadon átruházhatók. A részvénytőke készpénzben és természetbeni hozzájárulással is képezhető. Munkaerőben történő hozzájárulás nem megengedett. A követeléseket csak akkor fogadják el hozzájárulásként, ha a társaságot az alapítók egyidejű és teljes részvénytőke-jegyzésével alapítják, nem pedig nyilvános jegyzéssel történő alapítás esetén (a társaságok alapításának módjáról lásd alább). A részvényesek korlátozott felelősséggel tartoznak a társaság tartozásaiért, a jegyzett alaptőkére korlátozva. A társaság legalább két részvényessel alapítható. Ez a társasági forma jelentős tőkét igénylő nagyvállalatok számára alkalmas. Bizonyos tevékenységek esetében ez a társasági forma az egyetlen alternatíva, szemléltető példa erre a banki társaságok, amelyek csak részvénytársasági formában hozhatók létre.

A ***Közkereseti társaság (SNC)*** a legegyszerűbb társasági forma. Fő jellemzője, hogy a tagok korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a társaság tartozásaiért. Más szóval, ha a társaság nem képes teljesíteni fizetési kötelezettségeit, a hitelezőinek lehetősége van arra, hogy követeléseiket a tagok személyes vagyonával szemben érvényesítsék. Mivel a felelősség egyetemleges, a hitelezők a tagok bármelyikét perelhetik a teljes tartozásért, akik viszont a többi tagot is perelhetik a rájuk eső részért. A törvény nem ír elő minimális tőkeösszeget az SNC alapításához. A tagok hozzájárulása a törzstőke kialakításához korlátozás nélkül történhet készpénzben, természetben, követelésben vagy munkában. Az egyes részvényeseket a hozzájárulásuk alapján megillető tőkerészesedést „érdekeltségi részesedésnek” nevezik. A társaság alapításához legalább két partner szükséges. A köz-

kereseti társaságok olyan kisvállalkozások számára alkalmasak, ahol a partnerek közvetlenül részt vesznek a tevékenységben, és minden kockázatot vállalnak.

Korlátolt felelősségű betéti társaságot (SCS) legalább két tag tud létrehozni, egy beltag és egy kültag. A betéti társasági tagok feladata a társaság üzletviteléhez szükséges tőke biztosítása, és csak az általuk jegyzett törzstőke erejéig felelnek a társaság tartozásaiért. A betéti társasági tagok – legalábbis elméletileg – azok, akik rendelkeznek a vállalkozás vezetéséhez szükséges készségekkel és tapasztalattal. A korlátolt felelősségű társasági tagok felelőssége a társaság tartozásaiért korlátlan és egyetemleges, ugyanúgy, mint a közkereseti társaságban részt vevő partnereké. A közkeresti társasághoz hasonlóan a törvény nem ír elő minimális tőkét e társasági forma létrehozásához. A tagok hozzájárulása a törzstőke kialakításához történhet készpénzben, áruban vagy követelésekben. Munkaügyi hozzájárulást csak a betéti társasági tagok nyújthatnak. A törzstőke „érdekeltségi részesedésekre" oszlik, mint a közkereseti társaság esetében. A társaság alapításához legalább két partner szükséges, azzal a kitétellel, hogy a két kategóriában legalább egy-egy partnernek kell lennie. Ez a társasági forma olyan helyzetekben lehet megfelelő, amikor a befektetők nem akarnak vagy nem tudnak közvetlenül részt venni a társaság irányításában és működésében. A korlátolt felelősségű partnerek – igazgatói vagy sem – a társaság tartozásaiért való korlátlan felelősség fenyegetése mellett, legalábbis elméletileg, sokkal inkább érdekeltek lesznek a vállalkozás sikerében.

A ***korlátolt felelősségű részvénytársaság (SCA)*** a betéti társaság és a részvénytársaság kombinációja. A betéti társasághoz hasonlóan a partnereknek két kategóriája van: a betéti partnerek és a korlátolt felelősségű partnerek. A korlátolt felelősségű partnerek korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a társaság tartozásaiért, míg a korlátozott felelősségű partnerek csak a jegyzett alaptőke erejéig felelnek. A társaság igazgatóit csak a korlátozott felelősségű partnerek közül nevezik ki. A törzstőkére és annak szerkezetére vonatkozó követelmények ugyanazok, mint a részvénytársaságok esetében, azaz a minimális törzstőke 90 000 lej, amely legalább 0,10 lej névértékű részvényekre oszlik. Legalább két részvényesre van szükség e társasági forma létrehozásához. A betéti társasághoz hasonlóan a két kategóriában is legalább egy partner kell hogy legyen. Ez a társasági forma a gyakorlatban ritkán fordul elő. Olyan különleges helyzetekben lehet megfelelő, amikor a társaság ügyvezetőinek további motivációjára van szükség.

Mezőgazdasági szövetkezetek

A mezőgazdasági szövetkezet korlátlan számú taggal, változó tőkével rendelkező autonóm társulás, amely gazdasági, műszaki és szociális tevékenységet folytat. A mezőgazdasági szövetkezetekben társult jogi személyeknek a hatályos jogszabályok szerint aktív mezőgazdasági termelőknek kell lenniük, vagy ren-

delkezniük kell az A. „Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat” 01. ágazat vagy a C. »Feldolgozóipar« 10., 11., 12. ágazat vagy a H. „Szállítás és raktározás” 52. ágazat szerinti CAEN-kóddal. Romániában a mezőgazdasági szövetkezet alapításához minimálisan 3 tag szükséges. Ezek a tagok lehetnek természetes személyek vagy jogi személyek, de mindegyiküknek aktív mezőgazdasági termelőnek kell lennie, vagy rendelkeznie kell a megadott tevékenységi ágazatok bármelyikének megfelelő CAEN-kóddal (erről a kódról később olvashatunk).

A mezőgazdasági szövetkezetek lehetnek:

– *1-es fokozat (Gradul 1 cooperative agricole): Ezek természetes személyek (persoane fizice)* szövetségei, vagyis a tagok egyéni mezőgazdasági termelők. Ez a szint a szövetkezet alapegysége, ahol magánszemélyek is csatlakozhatnak a közös termeléshez, szolgáltatásokhoz. Tagok lehetnek természetes személyek, egyéni vállalkozások és/vagy családi vállalkozások, mezőgazdasági termelők.
– *2-es fokozat (Gradul 2 cooperative agricole):* a 2-es típusú mezőgazdasági szövetkezetek jogi személyekből és/vagy természetes személyekből, meghatalmazott természetes személyekből, egyéni vállalkozókból és családi vállalkozásokból tevődik össze. Ennek tagjai lehetnek szövetkezetek is.
– *3-as fokozat (Gradul 3 cooperative agricole):* a harmadfokú mezőgazdasági szövetkezetek olyan jogi személyek, amelyek másodfokú mezőgazdasági szövetkezetekből állnak, és a szövetkezeti elveknek megfelelően közös beruházásokat hajtanak végre.

A mezőgazdasági szövetkezetek típusai:

a) Mezőgazdasági szolgáltató szövetkezetek: amelyek szövetkezeti alapon szolgáltatásokat nyújtanak.
b) Mezőgazdasági beszerzési és értékesítési szövetkezetek: amelyek megszervezik a tagok számára a mezőgazdasági termeléshez szükséges inputokat és technikai eszközök beszerzését, illetve a mezőgazdasági termékek értékesítését is.
c) Mezőgazdasági termékek feldolgozását végző mezőgazdasági szövetkezetek: amelyek jellegzetes, márkával rendelkező termékeket kínálnak állandó jelleggel.
d) Mezőgazdasági termelőszövetkezetek és mezőgazdasági kisipari szövetkezetek.
e) Mezőgazdasági szövetkezetek mezőgazdasági, erdőgazdasági, halászati és állattenyésztési területek hasznosítására és kezelésére.
f) Mezőgazdasági szövetkezetek, amelyek közösen végezhetik az a) és e) pontban említett tevékenységeket;
g) Mezőgazdasági szövetkezetek kölcsönös segítségnyújtásra és mezőgazdasági biztosításra;

A mezőgazdasági szövetkezetek olyan szervezetek, amelyekben több mezőgazdasági termelő együttműködik a termelés, a beszerzés vagy az értékesítés hatékonyabb megszervezése érdekében. A tagok közösen vásárolhatnak gépeket, műtrágyát vagy vetőmagot, és együtt értékesíthetik termékeiket. Példa: több gyümölcstermesztő gazda közösen létrehoz egy szövetkezetet, amely a termést összegyűjti, csomagolja, és nagy áruházláncoknak értékesíti.

Alapvetően stratégiai szintű döntés, hogy milyen jogi formában valósul meg az adott ötlet. A választott jogi forma részben meghatározza a vállalkozás jövőjét is, lehetőségeit és adott esetben sikereit is. Ha az egyszerűség az egyik szempont, akkor a kft. és a bt. alapításában lehet gondolkodni. Ha kisebb vállalkozás alapítása a célpont, a kkt. és bt. ajánlott, mindkettő esetében az alapításhoz két személy szükséges. A kft. esetében a tulajdonosok felelőssége nem teljes körű, vagyis csakis a cégben lévő tulajdonrészük mértékéig tartoznak felelősséggel a tartozásokért, míg a bt. és a kkt. esetében a tulajdonosok felelőssége teljes körű. Ha egyedül szeretne valaki vállalkozást alapítani, akkor lehetősége van az egyéni vállalkozást választani vagy az egyszemélyes kft.-t, utóbbi esetében nem társasági szerződés készül, hanem alapító okirat (Chikán 2020).

A *társas vállalkozás* olyan mezőgazdasági gazdasági forma, amelyben több személy (társ)közösen működtet egy vállalkozást, és megosztják a költségeket, kockázatot és nyereséget. A társas vállalkozások jogi személyek, ezért kötelező a cégbejegyzés, könyvvezetés, adóbevallás, és adott esetben a könyvvizsgálat.

3. táblázat. *Előnyök és hátrányok a társas vállalkozási formák esetén*

Előnyök	Hátrányok
Több erőforrást, tőkét és szakértelmet lehet egyesíteni. Nagyobb volumenű termelés és értékesítés. Könnyebb hozzáférés támogatásokhoz és hosszú távú szerződésekhez.	Bonyolultabb adminisztráció és lassúbb döntéshozatal. A tagok közötti együttműködés koordinálása több szervezést igényel. Kötelező jogi követelmények (alaptőke, cégbejegyzés, pénzügyi beszámolók).

Forrás: saját szerkesztés

Példa: Egy mezőgazdasági kft. több száz hektáron gabonát termel, korszerű gépeket használ, és termékeit belföldi és nemzetközi piacokon értékesíti. A társas vállalkozás lehetővé teszi, hogy a tagok hatékonyabban osszák meg a feladatokat és a kockázatot, miközben nagyobb termelési volumenre tesznek szert.

b) Engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozók és családi vállalkozások

Ebbe a kategóriába tartoznak az olyan gazdasági tevékenységek végzésére engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozók és családi vállalkozások, melyek a 2008/44. és 2011/46. GEO-törvények alapján működnek.

Egyéni vállalkozó (PFA). Egy vállalkozó számára a legegyszerűbb módja a vállalkozás indításának a PFA cég létrehozása, amely három nap alatt megszerezhető, és mindössze 200 lejes tőkét igényel. A PFA olyan természetes személy, aki jogosult bármilyen, a törvény által megengedett gazdasági tevékenységet folytatni, elsősorban saját munkaerejének felhasználásával. Minden 18. életévét betöltött személy, aki a múltban nem követett el pénzügyi bűncselekményt, és szakképzettséggel rendelkezik azon a területen, amelyen engedélyt szeretne szerezni, jogosult a vállalkozás indítására. Szakmai telephellyel kell rendelkezniük, és saját felelősségükre nyilatkozniuk kell arról, hogy megfelelnek a működés törvényi feltételeinek. A PFA megszerzéséhez szükséges dokumentumokat és lépéseket szabályozó jogszabályok az OUG 2008/44. és az OUG 2011/46. sürgősségi rendeletek. A PFA létrehozásához szükséges minimális tőke 200 lej. Ellentétben a kft.-kel, melyek esetében a társaság tulajdonosai fizetésképtelenség esetén csak a társaság bejegyzett vagyonával felelnek, a meghatalmazott magánszemélyek saját vagyonukkal is felelnek. A létrehozáshoz ellenőrizni kell a kft. nevét a cégjegyzékben (ORCT), és biztosítani kell annak fenntartását, valamint be kell nyújtani a cégjegyzékbe való bejegyzés iránti kérelmet és a vállalkozási engedély iránti kérelmet a kérelmező székhelye szerinti megye bíróságához. A nyilvántartásba vételhez és az engedélyezéshez a kérelmezőnek a kérelmet alátámasztó dokumentumokat is csatolnia kell: személyazonosító igazolvány vagy útlevél másolata, a szakmai helyiségek használati jogát igazoló dokumentum hitelesített másolata (bérleti szerződés, albérlet, örökösigazolás, adásvételi szerződés stb.), saját felelősségre vonatkozó nyilatkozat, amely igazolja, hogy teljesülnek a működésre vonatkozó, a külön jogszabályokban meghatározott törvényes feltételek, az egészségügyi, egészségügyi-állategészségügyi, környezet- és munkavédelem, a szakmai képzést és adott esetben a szakmai tapasztalatot igazoló dokumentumok másolatai (oklevelek, bizonyítványok vagy oktatási intézmény elvégzését igazoló igazolások, szakképesítést igazoló bizonyítvány, szakmai alkalmasságot igazoló bizonyítvány, iparos igazolvány, a kérelmező munkakönyve stb.). A regisztrációs igazolás kiállításának határideje, amely minden egyes kérelmező egyedi kódját tartalmazza, három munkanap.

Az egyéni vállalkozás (II) olyan jogi személyiség nélküli gazdasági vállalkozás, amelyet egy egyéni vállalkozó szervez. Az egyéni vállalkozás létrehozását a 2008/44. számú GEO törvényileg szabályozza. Az egyéni vállalkozás alapításához a tulajdonosnak bizonyítania kell, hogy a választott tevékenységi területen rendelkezik szakképesítéssel (hasonlóan a kft.-hez). Az egyéni vállalkozás alapításának és megszüntetésének lépései elvileg ugyanazok, mint a PFA alapításának/befejezésének lépései, bizonyos sajátosságokkal. Az egyéni vállalkozás neve az egyéni vállalkozás tulajdonosának teljes nevéből vagy a névből és a keresztnév kezdőbetűiből áll, amelyhez hozzáadódik az „egyéni vállalkozás” kifejezés. Fontos tudni, hogy az a természetes személy, aki az egyéni vállalkozás tulajdonosa,

kötelezettségeiért a vállalkozás vagyonával felel, ha az megalakult, továbbá a teljes vagyonával (hasonlóan a PFA-hoz). Az egyéni vállalkozásnak lehetnek munkaszerződéssel rendelkező, a területi munkaügyi felügyelőségnél (ITM) nyilvántartásba vett alkalmazottai, és együttműködhet más vállalkozókkal (más PFA-val, más természetes személyekkel, akik egyéni vállalkozások tulajdonosai vagy családi vállalkozások képviselői, vagy más jogi személyekkel) gazdasági tevékenység végzése céljából, anélkül, hogy ez megváltoztatná az e szakasz szerint megszerzett jogállást (hasonlóan a PFA-hoz). Az egyéni vállalkozás tulajdonosának meg kell fizetnie az állami jövedelemadót, társadalombiztosítási járulékokat az állami nyugdíjrendszerbe és az egészségügyi rendszerbe, és ha az egyéni vállalkozásnak egyéni munkaszerződéssel rendelkező alkalmazottai vannak, akkor az adókat és járulékokat is meg kell fizetni utánuk. Az egyéni vállalkozás adó- és számviteli rendszere megegyezik a PFA-éval, az egyetlen különbség a két szervezeti forma között az, hogy az egyéni vállalkozás esetében a tulajdonos örökösei folytathatják a tevékenységet, ha az örökléstől számított 6 hónapon belül kifejezetten kifejezik erre irányuló akaratukat. A közelmúltig az egyéni vállalkozást azért részesítették előnyben a PFA-val szemben, mert a PFA-nak nem lehetett alkalmazottja. Ma már ez a különbség nem létezik, mivel a PFA-nak is lehetnek alkalmazottai.

Családi vállalkozás (IF). Olyan jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági vállalkozás, amelyet egy természetes személy vállalkozó a családjával együtt szervez. A „családtagok" kifejezés alatt a törvény a következőket érti: férj, feleség, a családi vállalkozás engedélyezésének időpontjában 16. életévüket betöltött gyermekeik, rokonok és rokoni kapcsolatok a negyedik fokig bezárólag (2. cikk (2) bek. (1) bekezdés d) pontja, a 44/2008 GEO sz. rendelet), a képviselőnek pedig legalább 18 évesnek kell lennie. Az alapításhoz szükséges személyek minimális száma kettő. A természetes személy vagyonjogi rendszere szempontjából a családi vállalkozáson belüli gazdasági tevékenység végzése lehetővé teszi a szerelmi vagyon alapítását. A családi vállalkozás tagjai egy külön szabályozott eljárás keretében dönthetnek úgy, hogy személyes vagyonuk egy részét gazdasági tevékenységek önálló folytatására fordítják. Erre a részre különleges jogi szabályozás vonatkozik, és a „vagyonkezelői vagyon" kifejezéssel jelölik. Ami a kereskedői státusz megszerzését illeti, a családi vállalkozás tagjaként önállóan végzett gazdasági tevékenységek végzésének lehetősége e státusz megszerzéséhez vezet a kereskedelmi nyilvántartásba való bejegyzés időpontjától. A családi vállalkozás tagjai az állami nyugdíj- és egyéb társadalombiztosítási rendszerben biztosítottak, és a törvényben meghatározott feltételek mellett jogosultak a szociális egészség- és munkanélküliség-biztosítási rendszerben való biztosításra. A családi vállalkozás nem foglalkoztathat harmadik személyeket munkaszerződéssel. A családi vállalkozás tagjai egyidejűleg lehetnek PFA-k vagy egyéni vállalkozások tulajdonosai. Lehetnek olyan harmadik személy alkalmazottjai is, aki ugyanazon vagy más gazdasági tevékenységi területen dolgozik, mint ahol a családi vállalko-

zásukat megszervezték. Az adóalanyi státusz megszerzése szempontjából a normatív aktusok a családi vállalkozás tagjainak egy sor adó és járulék megfizetésére vonatkozó kötelezettséget állapítanak meg, amelyek két fő kategóriába sorolhatók: általános adókötelezettségek (amelyek a családi vállalkozás valamennyi tagját terhelik) és különleges adókötelezettségek (amelyek csak a családi vállalkozás egyes tagjait terhelik, az akaratnyilvánítás, a munkáltatói státusz megszerzése, a tevékenységek egy bizonyos kategóriájának végzése vagy a tevékenységnek a forgalomban tükröződő mértéke következtében).

Ezek olyan vállalkozási formák, amelyekben egy személy vagy egy család jogi engedéllyel végez mezőgazdasági tevékenységet. Az ilyen vállalkozások termelést, feldolgozást és értékesítést is végezhetnek. Példa: egy engedélyezett magánszemély méhészetet működtet és mézet értékesít, vagy egy családi vállalkozás sajtot készít és helyi piacokon árusítja.

3.1.5. Az agrárvállalkozási formák és típusok

Az agrárvállalkozás elindítása izgalmas lehetőség mindazok számára, akik részt szeretnének venni az agrárium világában. A mezőgazdaság és az élelmiszeripar olyan ágazatok, amelyek különleges kihívásokkal és lehetőségekkel szolgálnak a vállalkozók számára. De ki lehet agrárvállalkozó, és milyen feltételekkel? Az agrárvállalkozások sokféle formában léteznek, és az egyes vállalkozók céljaitól, gazdasági lehetőségeitől és szakmai hátterétől függően különböző vállalkozási formákat választhatnak. Fontos azonban megérteni ezeknek a formáknak a sajátosságait, hogy a legmegfelelőbbet választhassuk vállalkozásunk számára. Az alábbi táblázat szemlélteti a legfontosabb alapfogalmakat.

4. táblázat. *Mezőgazdasági formák és gazdálkodási modellek összehasonlítása*

Fogalom	Magyarázat	Példa
Mezőgazdasági egység (Unitate agricolă)	A legáltalánosabb gyűjtőfogalom. Olyan szervezeti forma, amely mezőgazdasági termelést végez. Célja növényi vagy állati eredetű termékek előállítása, feldolgozása és értékesítése. Ide tartozhatnak egyéni gazdaságok, családi vállalkozások, szövetkezetek és mezőgazdasági társaságok.	Egy kutatóintézet kísérleti parcellája is lehet „unitate”, annak ellenére is, hogy nem profitorientált a cég.
Mezőgazdasági vállalkozás (Întreprindere agricolă)	Olyan gazdasági szervezet, amely szervezett formában, nyereség elérése céljából folytat mezőgazdasági tevékenységet. Magában foglalhat termelést, feldolgozást és piaci értékesítést. Például gabonatermesztő kft., állattartó vállalkozás.	Az Agro-XYZ Kft. (mint bejegyzett cég a cégbíróságon) egy gabonatermesztéssel foglalkozó vállalkozás, amely búzát és kukoricát termel több száz hektáron, majd a termést malmoknak vagy takarmánygyártóknak értékesíti.

Fogalom	Magyarázat	Példa
Mezőgazdasági gazdaság/üzem (Exploataţie agricolă)	A mezőgazdasági gazdaság olyan termelési egység, amely földterületet, munkaerőt és különböző termelési eszközöket használ növényi vagy állati termékek előállítására. Ezek lehetnek kisebb vagy nagyobb méretű gazdaságok, és részben önellátó vagy piaci értékesítésre termelő gazdaságok.	Az APIA-nál (Mezőgazdasági Kifizetési és Intervenciós Ügynökség) regisztrált „farm”, amely több bérelt parcellából és egy istállóból áll. Egy családi tehenészet, ahol 50 tehenet tartanak tejtermelés céljából. A gazdaságban dolgozik a tulajdonos és két családtag, valamint szezonban egy idénymunkás segíti a fejést, takarmányozást és az állatok gondozását. A termelt tejből helyi piacokra és tejfeldolgozó üzemekbe szállítanak, és a gazdaság célja a stabil minőségi tejtermelés biztosítása.
Félig önellátó mezőgazdasági gazdaságok (Ferme agricole de semi-subzistenţă)	Ezek a gazdaságok részben saját fogyasztásra, részben pedig piaci értékesítésre termelnek. A megtermelt termékek egy részét a család használja fel, a fennmaradó mennyiséget pedig eladják a helyi piacon.	Egy családi gazdaság, amely néhány hektáron burgonyát és zöldségeket termeszt, valamint néhány sertést és baromfit tart. A család egy részét elfogyasztja, a többit pedig a piacon értékesíti.

Forrás: saját szerkesztés

Miért fontosak a fenti fogalmak?

- Ha pályázunk (AFIR/APIA), a gazdaság (exploataţie) adatait kell megadjuk (hány hektár, hány állat).
- Ha adózunk vagy hitelt veszünk fel, a vállalkozás (întreprindere) mérlege és jogi formája fontos.
- Ha statisztikai ívet töltünk ki, akkor mint egység (unitate) szerepelünk a rendszerben.

3.1.6. A vállalkozás létrehozásának lépésről lépésre történő menete és a cégbejegyzés folyamata

A Nemzeti Gazdasági Tevékenységek Osztályozása (Clasificarea Activităţilor din Economia naţională – CAEN Rev. 3), azaz úgynevezett CAEN-kódok azonosítják az egyes vállalkozások, szervezetek vagy tevékenységek fő gazdasági tevékenységi körét. A kód különböző tevékenységekhez számokat rendel, például: mezőgazdaság, ipar, kereskedelem, szolgáltatások stb. A kód használata kötelező például a cégbejegyzésnél, adóbevallásoknál, pályázatoknál stb.

A CAEN-struktúráról röviden:
– 2 számjegy az osztályozás fő csoportját jelöli (pl. 01: növénytermesztés).
– 3 számjegy az alosztály (pl. 011: gabonafélék termesztése).
– 4 számjegy egy még pontosabb kategória (pl. 0111: búzatermesztés).
Hasznos weboldal: https://www.onrc.ro/index.php/ro/caen

a) Magánszemélyek (PFA, II ÉS IF) bejegyzése

Cégnév foglalása: a cégnév kötelező azonosító és megkülönböztető elemként szolgál az engedéllyel rendelkező magánszemély vállalkozók (PFA), egyéni vállalkozók (II) és családi vállalkozások (IF) számára. A cégnév általában a személyi név vagy az a név, amely alatt a PFA/II/IF tevékenységét végzi, és amely megkülönbözteti őt minden más, a kereskedelmi nyilvántartásban regisztrált szakembertől. A cégnév ellenőrzése és lefoglalása országos szinten történik, a bejegyzés előzetes lépéseként.

A foglalás utáni következő lépés: az engedéllyel rendelkező magánszemély vállalkozó (PFA), egyéni vállalkozó (II) vagy családi vállalkozás (IF) kereskedelmi nyilvántartásba történő bejegyzésére és működési engedélyének megadására vonatkozó kérelmet a területileg illetékes kereskedelmi nyilvántartó hivatalhoz kell benyújtani (ahol a székhely található), vagy bármely más törvényszéki kereskedelmi nyilvántartó irodánál személyesen, postai úton vagy futár által, elektronikus úton, illetve az ONRC online portálján keresztül (https://portal.onrc.ro). A bejegyzési formalitások részletei elérhetők itt: https://www.onrc.ro/index.php/ro/inmatriculari/persoane-fizice.

Kérelem elbírálása: A PFA, II és IF regisztrációját a Cégbejegyzési Nyilvántartás határozata alapozza meg.

A bejegyzési igazolás kibocsátási határideje 3 munkanap, mely a kérelem benyújtásától vagy – ha szükséges – a hiányzó dokumentumok pótlásától számítandó.

Az elbírált kérelmeket dokumentumok alapján bírálják el. Az érintett vagy képviselője kérésére nyilvános meghallgatást lehet szervezni a kérelem támogatására és elbírálására – időpontfoglalások: programari@(megyei rövidítés, pl. tl).onrc.ro.

b) Korlátolt felelősségű társaság (SRL) alapítása

Szükséges teendők, cégnév foglalása:

1. Regisztrációs kérelem

Jogalap – A cégnyilvántartásról és a cégjegyzékbe való bejegyzést érintő egyéb normatív aktusok módosításáról és kiegészítéséről szóló 2022/265. sz. törvény.

Jogi személyek esetében: a kérelmet az alapító okirat vagy a módosító okirat aláírásától számított 15 napon belül kell benyújtani, kivéve, ha a törvény

másként rendelkezik. Engedéllyel rendelkező természetes személyek (PFA), egyéni vállalkozások és családi vállalkozások esetében: a kérelmet a gazdasági tevékenység megkezdése előtt kell benyújtani. Ha a családi vállalkozás képviselője nem nyújtja be a kérelmet azonnal, akkor azt a létesítő okirat aláírásától számított 15 napon belül kell benyújtani.

A jogi személynek a cégjegyzékbe való bejegyzésére irányuló kérelmét az alábbi személyek egyikének kell aláírnia:

– a jogi személy törvényes képviselője,

– különleges vagy általános hitelesített meghatalmazással felhatalmazott személy,

– egy ügyvéd, meghatalmazás alapján,

– a jogi személy bármelyik partnere, részvényese vagy tagja.

2. Adóregisztrációs melléklet

Az adónyilvántartásba vétel iránti kérelmet (a továbbiakban: kérelem) a cégjegyzékbe való bejegyzésre kötelezett jogi személyek vagy meghatalmazott természetes személyek, egyéni vállalkozások és családi vállalkozások töltik ki és nyújtják be.

Töltse ki a kérelmet a következő adózási információkkal:

ADÓVEKTOR ADATOK

1. sor. Társasági jövedelemadó

2. sor. A mikrovállalkozások jövedelemadója

3. sor. A bérhez és a bérjövedelemhez kapcsolódó jövedelmek és társadalombiztosítási járulékok adója

4. sor. A hozzáadottérték-adót (HÉA) „X”-szel kell jelölniük azoknak a személyeknek, akik a 316. cikk (1) bekezdésének a) pontja alapján kérik a HÉA-regisztrációt (alapításkor).

Ezen adóalanyoknak meg kell határozniuk a naptári év végéig hátralévő időszakra várhatóan realizálandó becsült árbevételüket. Ez az érték az alábbi gazdasági tevékenységekből származó műveletek összegéből tevődik össze:

- a Romániában végzett adóköteles tevékenységek forgalma (ideértve azt is, ha a tevékenység a kisvállalkozói mentesség miatt jelenleg nem adóköteles);
- az olyan külföldön teljesített műveletek értéke, amelyek esetében az adó levonható lenne, ha a teljesítés helye Románia lenne;
- a 297. cikk (4) bekezdésének b) pontja szerinti, adólevonási joggal járó adómentes műveletek;
- a 292. cikk (2) bekezdésének a), b), e) és f) pontja szerinti adólevonási jog nélküli adómentes műveletek, amennyiben azok a főtevékenységhez kapcsolódnak, és nem csupán járulékos jellegűek.

3. A működési/üzleti feltételekről és ezek teljesítéséről szóló szabványos nyilatkozat a székhelyről és/vagy a másodlagos telephelyről, vagy adott esetben a székhely bérlését igazoló dokumentumok megléte

Ezzel a nyilatkozattal a kérelmező felelősséget vállal a következőkért:

– A tevékenység tárgyában bejelentett tevékenységek jogszerűsége.
– A tevékenység végzéséhez szükséges, jogszabályban előírt feltételek teljesítése, akár a székhelyen/szakmai székhelyen, akár a másodlagos irodákban, vagy adott esetben más helyszíneken.

Figyelem! A környezetre jelentős hatást gyakorló tevékenységek: ezekhez az illetékes környezetvédelmi hatóságok által kiadott engedély is szükséges. Az engedélyezési eljárást, valamint az érintett tevékenységek listáját az illetékes miniszter rendeletben állapítja meg és közli az ONRC-vel. Az engedélyt közvetlenül a környezetvédelmi hatóságoktól kell beszerezni.

Különleges feltételekkel szabályozott tevékenységek: a különleges engedélyezési vagy bejelentési feltételeket igénylő tevékenységek esetében az engedélyeket az illetékes hatóságok adják ki a jogi eljárásoknak megfelelően. Ezeket az engedélyeket a gazdasági tevékenységek megkezdése előtt vagy után lehet kérelmezni, a jogi követelményektől függően.

A tevékenység tárgyában, az engedélyezett tevékenységekben, a bejegyzett/szakmai székhelyben, a másodlagos telephelyek létrehozásában vagy a tevékenység ideiglenes megszakításában/újraindításában bekövetkező változás esetén a kérelmezőnek új szabványos nyilatkozatot kell benyújtania. A nyilatkozat a frissített helyzetet tükrözi, és a Kereskedelmi Nyilvántartási Hivatal egységes hivatalához kell benyújtani.

4. Alapító okirat

A felek választása szerint az alábbi formák egyikében megkötött alapító okirat:

– magánokirat formájában, magánaláírással;
– olyan magánokirat formájában, amelyet az aláírók személyazonosságát, az okirat tartalmát és keltét illetően ügyvéd által hitelesítettek, a módosított és kiegészített 1995/51. sz. törvénynek megfelelően;
– a fél kérésére az ORCT által hitelesített, magánokirat formájában, amenynyiben a dokumentumot az ORCT segítségnyújtó szolgálata állítja össze;
– közjegyző által hitelesített formában, a törvény által előírt esetekben.

A cégalapítási dokumentumok típusai:

– A közkereseti társaságok és a betéti társaságok társasági szerződéssel jönnek létre.
– A részvénytársaságokat, a betéti társaságokat és a korlátolt felelősségű társaságokat alapító okirat és alapszabály hozza létre.
– A korlátolt felelősségű társaságot egyetlen személy is létrehozhatja, ebben az esetben csak az alapító okiratot kell elkészíteni.

Az alkotóelem meghatározása:
- Az alapító okirat és az alapszabály egyetlen dokumentumba, az alapító okiratba is összevonható.
- Ha ezek a dokumentumok különállóak, az alapszabály tartalmazza a részvényesek adatait, valamint a társaság szervezetére és működésére vonatkozó záradékokat.

Az alapító okirat formája és aláírása:
- Az alapító okiratot valamennyi tagnak, illetve nyilvános jegyzés esetén az alapítóknak alá kell írniuk.

Az alapító okirat hiteles formája akkor kötelező, ha:
- A törzstőkéhez egy ingatlan járul hozzá.
- Közkereseti vagy betéti társaságok jönnek létre.
- A részvénytársaságok nyilvános jegyzéssel jönnek létre.
- A létesítő okirat a cégjegyzékbe történő bejelentéssel kap szilárd dátumot.

Az alkotóelem tartalma:
- Tartalmazza a törvény által előírt kötelező záradékokat (1990/31. sz. törvény 7. cikke), a fő tevékenységi területet és ennek a tevékenységi kódját (CAEN – https://caen.ro/).

A törzstőke befizetése:
- A közkereseti társaságoknak és a betéti társaságoknak alapításukkor teljes egészében be kell fizetniük a törzstőkéjüket.
- A korlátolt felelősségű társaságoknak a bejegyzett tőkéjük 30%-át a bejegyzést követő 3 hónapon belül, a fennmaradó részt pedig a bejegyzést követő 3 hónapon belül kell befizetniük:
- 12 hónap készpénzes hozzájárulások esetén.
- Természetbeni hozzájárulás esetén legfeljebb 2 év.

Az alapítók felelőssége:
- Az alapító okirat aláírásával az alapítók felelősséget vállalnak az alapítás jogi feltételeinek betartásáért.
- Korlátozások az alapítók számára: nem lehetnek alapítók azok a személyek, akik cselekvőképtelenek, vagy akiket a bíróság súlyos bűncselekmények – többek között pénzmosás, adócsalás vagy korrupció – miatt eltiltott.

Az alapító okirat aláírása:
- A létesítő okiratot, beleértve a formanyomtatványt is, valamennyi alapító vagy képviselőjük aláírhatja, akár saját kezűleg, akár elektronikus úton, minősített aláírással.

5. A központi irodának szánt helyiségek használati jogát igazoló dokumentum, és adott esetben a másodlagos telephelynek szánt helyiségek használati jogát igazoló dokumentum

A székhelyként és/vagy másodlagos helyiségként használt helyiségek használatára vonatkozó jogot igazoló dokumentum lehet bármely olyan dokumentum (például bérleti szerződés vagy tulajdonjogot igazoló dokumentum), amely a székhelyként és/vagy másodlagos helyiségként használt helyiségek használatára vonatkozó jogot igazolja, akár eredetiben, akár adott esetben hitelesített vagy közjegyző által hitelesített másolatban.

6. Az alapítók, ügyintézők, cenzorok vagy könyvvizsgálók természetes személyek személyazonossági okmányai (a fél által hitelesített másolatban)

Egy vállalkozás alapításakor az irányítási és ellenőrzési struktúra a következő funkciókat foglalhatja magában:

– *Alapítók:* azok a személyek, akik a vállalkozást létrehozzák, azaz akik elindítják a regisztrációs folyamatot, és akik felelősek a vállalkozás elindításáért. Az alapítók lehetnek természetes vagy jogi személyek.

– *Adminisztrátorok:* A vállalkozás mindennapi működéséért felelős személyek. Felelősek a stratégiai és operatív döntések meghozataláért. Az igazgatókat a cég típusától (SRL, SA stb.) függően a partnerek vagy a részvényesek nevezhetik ki.

– *Könyvvizsgálók:* Bizonyos típusú cégeknél, mint például a részvénytársaságoknál, a könyvvizsgálók feladata a cég pénzügyi nyilvántartása jogszerűségének és helyességének ellenőrzése. Általában azért választják őket, hogy biztosítsák a pénzügyi átláthatóságot és a részvényesek érdekeinek védelmét.

Könyvvizsgálókat lehet kijelölni a társaság pénzügyi kimutatásainak értékelésére és a számviteli szabályok betartásának ellenőrzésére. Ha a cég nagyobb, vagy bizonyos jogi követelményekkel rendelkezik, a könyvvizsgálat kötelező.

Ezeket a funkciókat a társaság alapszabálya és a hatályos jogszabályok szabályozzák, és az ezekre a funkciókra kijelölt személyek a partnerek vagy a részvényesek határozatával megváltoztathatók.

7. Adott esetben a külföldi állampolgárságú természetes személy saját nevében vagy a Romániában adóügyi szempontból nem bejegyzett külföldi jogi személy képviselőjeként tett eskü alatt tett nyilatkozat eredeti példányban, és adott esetben egy meghatalmazott fordító által készített fordításban

8. Adónyilvántartási igazolás benyújtására kötelezett magánszemélyek adónyilvántartásából származó információk (amelyeket az ORCT hivatalból szerez be az ANAF-tól), eredeti példányban

Az adóigazolást a következő esetekben kötelező bemutatni:

– társaságok, szövetkezetek, mezőgazdasági szövetkezetek és jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetek alapítása részvényesek, tagok és törvényes vagy megbízott képviselők által;
– az egyesületek és alapítványok kérésére az egyesületek vagy adott esetben az alapító tagok által az egyesületek és alapítványok nyilvántartásába való bejegyzést;
– önálló vállalkozói engedély az önálló vállalkozói tevékenységet folytató kérelmezők számára;
– a részvények vagy részesedések bármilyen formában történő átruházása vagy elidegenítése új társult tagok, részvényesek vagy tagok által;
– új törvényes képviselők kinevezése, valamint új társult tagok, részvényesek vagy tagok kooptálása az új törvényes képviselők, társult tagok, részvényesek vagy tagok által végrehajtott törzstőkeemelés alkalmával;
– az új jogi képviselők kinevezéséről, valamint az egyesületekben és alapítványokban új tagok kooptálása esetén, amikor is a már bejegyzett jogi személy jogi képviselői státuszt is megszerzik.

A természetes és jogi személyek, valamint a jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetek adónyilvántartása tartalmazza az adó-, számviteli, vám- és pénzügyi fegyelemről szóló törvények alapján büntetendő bűncselekményekre vonatkozó információkat.

9. Egyéb szükséges dokumentumok, ha vannak:

– A jogi személyek alapítóinak, ügyvezetőinek, könyvvizsgálóinak nyilvántartásba vételi dokumentumai (hitelesített másolat).
– A tulajdonosi társulás véleménye a 2018/196. sz. törvényben előírt közös lakóépületek használati módjának megváltoztatására vonatkozóan.

Ha a társaság a székhelyén és a másodlagos irodákon kívül végzi tevékenységét, a működés/tevékenység végzésének feltételeinek teljesítéséről szóló, a társasági szerződésben meghatározott nyilatkozatot kell benyújtani. A (6) bekezdésében előírt, az 1990/31. évi társasági törvényben előírtaknak megfelelő nyilatkozatot, más nyilatkozatra nincs szükség.

Ha a társaság a székhelyén vagy a másodlagos székhelyén bejelentett tevékenységeket legfeljebb három évig nem végzi, a működési tevékenység végzéséhez szükséges feltételek teljesüléséről szóló, a társasági adóról szóló, a cikk (6) bekezdésében előírt feltételek teljesülése esetén nincs szükség más nyilatkozatra.

– Az alapító okiratnak a jogi személy alapítója nevében és javára történő aláírására jogosult személy meghatalmazása (hitelesített másolat).

– Az illetékes hatóságok által a bejegyzés/bejegyzés előfeltételeként kiadott engedélyek vagy jogosítványok igazolása, amennyiben ezeket az engedélyeket vagy jogosítványokat jogszabály írja elő, azaz a tevékenységi területnek megfelelő, külön jogszabályokban meghatározott feltételek teljesítésének igazolása (eredeti vagy hitelesített másolat).

10. Nyilatkozat a jogi személy haszonélvezőjéről

A pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról, valamint egyes normatív aktusok módosításáról és kiegészítéséről szóló 2019/129. sz. törvény 56. cikke szerint a későbbi módosításokkal és kiegészítésekkel: a cégnyilvántartásba való bejegyzésre kötelezett jogi személyek a bejegyzéskor és minden változás esetén nyilatkozatot nyújtanak be a jogi személy tényleges tulajdonosáról annak érdekében, hogy a cégek tényleges tulajdonosainak nyilvántartásában szerepeljenek.

11. A jogi díj megfizetésének igazolása – a Hivatalos Közlöny (azaz a Monitorul Oficial) IV. részében történő közzététel díja

Az újonnan létrehozott kft. dokumentumai:
– alapító határozat;
– tanúsítvány;
– egyedi regisztrációs kódot (Cod unic de înregistrare, azaz CUI), a székhelyet, a főtevékenységet és a cégjegyzékben szereplő sorszámot tartalmazó regisztrációs bizonyítvány.

c) A mezőgazdasági szövetkezet alapításához szükséges dokumentumok (https://www.onrc.ro/index.php/ro/inmatriculari/persoane-juridice/coo-agricole-de-gradul-i-si-gradul-ii):

Szükséges teendők:

- A szövetkezet alapítóinak a listája és logó;
- A név lefoglalásának igazolása. A név a „mezőgazdasági szövetkezet” kifejezésből és az alapító tagok által választott megfelelő névből áll;

A név ellenőrzésének és foglalásának folyamata:
– A rendelkezésre állás ellenőrzését és a foglalást az alapító okiratok elkészítése vagy a név megváltoztatása előtt kell elvégezni.
– Ez a cégnyilvántartási hivatalban (Oficiul Naţional al Registrului Comerţului – ONRC) vagy az ONRC online (https://www.onrc.ro/) portálon keresztül történik.

A név akkor áll rendelkezésre, ha: még nem regisztrált vagy foglalt; megfelel az egyediség és a megkülönböztethetőség kritériumának; a kérelem a rendelkezésre állás ellenőrzésére és a cégnév foglalására (eredeti) egy három névvel kitöltött űrlap, preferenciasorrendben: (https://www.onrc.ro/index.php/ro/informatii-publice/formulare-tip).

- A mezőgazdasági szövetkezet saját kezűleg aláírt és ügyvéd által hitelesített alapító okirata;
- A mezőgazdasági szövetkezet alapszabálya az alapító tagok aláírásával;
- Az alapító tagok, cenzorok ügyvéd vagy közjegyző által hitelesített, eskü alatt tett nyilatkozatai;
- A szövetkezet székhelyének az igazolása;
- A szomszédok és a tulajdonosi társulás megállapodása – csak akkor szükséges, ha a székhely egy lakásban van, és a helyiségben üzleti tevékenységet fognak folytatni;
- A jegyzett részjegyek minimális száma befizetésének igazolása; természetbeni hozzájárulás esetén a vagyontárgyak tulajdonjogának igazolása;
- Az alapítók, ügyintézők, cenzorok, meghatalmazott személyek személyazonossági okmányai, adott esetben;
- Az alapító jogi személy/PFA/II/IF esetében a bejegyzési dokumentumok másolatban, valamint az alapító jogi személy nevében és javára az alapító okirat aláírására jogosult személy meghatalmazása;
- A jogi személy képviselőinek aláírásmintái;
- Adóregisztrációs melléklet.

3.1.7. A vállalkozás általános bemutatása az üzleti tervben

Az üzleti terv szerves részét képezi a vállalkozás általános bemutatása, az üzleti ötlet ismertetése. Ebben a részben részletesen kell ismertetni a vállalkozást. A vállalkozás ismertetésének a terjedelme lehet egy bekezdés vagy több oldal is, ez attól is függ, hogy induló vállalkozás üzleti tervét készítjük-e el, vagy már működő vállalkozás üzleti tervét. Tulajdonképpen ismertetni kell a vállalkozással kapcsolatos általános tudnivalókat és a vállalkozás jövőbeli célkitűzéseit (Jelen-Nagy, 2023). Az általános ismertetőben a következő elemek kell szerepeljenek (lásd munkafüzet):

- Tevékenység: milyen iparágba sorolható a vállalkozás a tevékenységi köre alapján: szolgáltató, gyártó, kereskedelem.
- Termék vagy szolgáltatás rövid ismertetése: a fogyasztónak joga van tudni, hogy mit vásárol, milyen szolgáltatást vesz igénybe, ezért fontos, hogy a fogyasztó számára pontosan, érthetően legyenek megfogalmazva a termék és szolgáltatás legfontosabb jellemzői, tulajdonságai. Mire jelent, ad megoldást a vállalkozás által készített, forgalmazott termék? Miben más, mint a többi termék a piacon? A cél, hogy akár egyetlen mondatban is meg tudjuk mutatni a termék/szolgáltatás fontosságát, és ezt tökéletesen megértse bárki. Részletesebben később kerül kifejtésre.
- Célcsoport, potenciális ügyfelek: a vásárlók azon csoportja(i)nak a megnevezése, akiknek el tudjuk adni a terméket/szolgáltatást, és akikre a marketingtevékenységet összpontosítjuk. Az üzleti leírásnál csak a célpiac(ok)at

kell azonosítani. Ezt részletesebben később a piacelemzés szakaszban kell ismertetni.

- Telephely/székhely: hol található a vállalkozása, van-e telephelye a vállalkozásnak, ha igen, hol található a telephelye. Milyen földrajzi területre terjed ki a vállalkozás tevékenysége.
- Értékesítési csatornák: Alapvetően hogyan jutnak hozzá a vásárlók a termékhez vagy szolgáltatáshoz? Van-e üzlethelyisége a vállalkozásnak? Az ügyfelek online is vásárolhatnak? Ebben a részben csak röviden kell ismertetnie a fő értékesítési csatornákat (ezt később részletesen kell ismertetni a marketingterv részben.
- Fejlődési szakasz: a vállalkozás mely életszakaszban: induló, bővülő, vagy milyen stádiumban van.
- Jogi forma: A vállalkozás milyen jogi formában működik.
- Vállalkozás céljainak felvázolása: Milyen céljai vannak a vállalkozásnak? Például új piacra való belépés, értékesítési volumen növelése.

5. táblázat. *A vállalkozás adatlapja és általános bemutatása*

Vállalkozás adatlapja			
1. Azonosító adatok	A vállalkozás neve:		
	Jogi forma:		
	Székhely:		
	Telephely:		
2. Tulajdonosok	**Név**	**Üzletrész**	**Bevitt vagyon**
	Összesen:	100%	
3. Vállalkozás további adatai	Tevékenységi kör:		
	Szolgáltatások:		
	Foglalkoztatottak száma:		

Forrás: saját szerkesztés

3.2. Küldetés, vízió megfogalmazása

A küldetés vagy misszió az a szerep, amit a vállalat a piacon betölteni szándékozik, kifejezi üzleti tevékenységének lényegét, körülhatárolja működési körét, és megkülönbözteti más vállalatoktól. Azokat az alapelveket tartalmazza, melyeket a vállalkozás betart ma, és amelyek érvényesek lesznek a jövőben is. A küldetés érthetően kinyilvánítja, miért létezik a vállalkozás, tehát segíti a vállalkozás beazonosítását. Tulajdonképpen a küldetésben az fogalmazódik meg, hogy milyen módon kívánja a vállalkozás az alapvető célt elérni: Mi a vállalat működési köre? Milyen belső működési elveket fogalmaz meg? Milyen elvekre építi kapcsolatát a működése által érintett személyekkel, csoportokkal, intézményekkel? Milyen fogyasztók milyen igényeit milyen eljárással kívánja kielégíteni? A misszió az adott iparágban betöltött szerepet határozza meg, melyet a versenytársak vonatkozásában vagy a vásárlókhoz való viszonyban határoznak meg a vállalkozások. A jó küldetés ismérvei: korlátozott számú célt tűz ki, hangsúlyozza a fő irányvonalakat, kijelöli a versenyszférát (ágazat, termék és felhasználás, kompetencia, piaci szegmentumok, vertikum, régiók).

Fontos tudatában lennünk annak is, hogy küldetésünk a partnereknek, saját magunknak és az alkalmazottaknak, konkurenseknek és a fogyasztóknak szól. Néhány példa a misszióra az alábbi táblázatban olvasható.

6. táblázat. *Példák küldetésre/misszióra*

Vállalat	Misszió/Küldetés	Üzleti fókusz
John Deere	„Elkötelezettek vagyunk azok mellett, akik a földhöz kötődnek.”	Technológiai támogatás és megbízhatóság a gazdáknak.
Yara International	„Felelősségteljesen táplálni a világot és védeni a bolygót.”	Fenntartható műtrágyázás és környezetvédelem.
Bonafarm Csoport	„A termőföldtől az asztalig.”	Teljesen ellenőrzött, vertikális integráció (saját takarmány → saját állat → saját hús).
KITE Zrt.	„A korszerű technológiák közvetítése a mezőgazdaságban.”	Szakértői tanácsadás és precíziós fejlesztés.
Artesana (Tejtermékek)	„Minimálisan feldolgozott, természetes tejtermékek, ahogy a természet adta.”	Hangsúly a tartósítószer-mentességen és az üveges csomagoláson.
MosFresh (Almalé)	„100% gyümölcs, semmi más.”	Az egyszerűség és az egészség a fő üzenet.

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbiakban található egy táblázat, amely a misszió megfogalmazásának három alapkérdését tartalmazza, illetve a megfogalmazásnak az alaplépéseit két fiktív példa által.

7. táblázat. *A küldetés megfogalmazásának alapvető lépései*

Kérdés	Válasz 1	Válasz 2
Mit csinálunk?	Prémium minőségű, friss zöldségeket termesztünk.	Kézműves sajtot állítunk elő.
Hogyan tesszük?	Vegyszermentes technológiával, kíméletes talajműveléssel és kizárólag érett állapotban történő betakarítással.	Saját állományból származó friss tejből, hagyományos érlelési eljárásokkal, tartósítószerek nélkül.
Miért csináljuk?	Hogy a helyi közösség számára elérhetővé tegyük a vegyszermentes, tápanyagdús élelmiszereket, és ezzel támogassuk az egészséges életmódot.	Hogy megőrizzük a tájegység ízeit, és biztosítsuk a vásárlóink számára a tiszta, természetes forrásból származó élelmiszer biztonságát.

Forrás: saját szerkesztés https://marketingmask.com/ alapján

A vízió (jövőkép) a vállalat által a jövőben elérni kívánt állapotot rögzíti, vagyis azt, hogy hova szeretne eljutni a vállalat, mi a küldetése, milyen szerepet tölt be a piacon. A jövőkép a szervezetnek azt a jövőbeni állapotát vázolja fel, amelyet az a stratégiai időhorizonton belül el akar érni küldetése megvalósítása esetén. A vízió egy iránytű, egy útmutatás, amely világosan megmutatja a vállalkozás céljait, hogy:

– Milyen jövőbeni állapotot akar elérni?
– Milyen alapvető képességekkel rendelkezik?
– Milyen tevékenységekkel akar foglalkozni?

A mezőgazdasági szektorban a modern vállalatok a *fenntarthatóságra, az élelmezésbiztonságra* építik a jövőképüket. Íme néhány konkrét példa a globális és a hazai (régiós) piacról:

John Deere: „Elkötelezettek vagyunk azok mellett, akik a földhöz kötődnek – azok mellett, akik művelik, aratják, átalakítják és gazdagítják a földet, hogy kielégítsék a világ élelem, üzemanyag, menedék és infrastruktúra iránti növekvő szükségleteit."

Yara International: „Együttműködve egy élelemben gazdag világért és a bolygó védelméért."

CLAAS: „A mezőgazdaság jövőjét formáljuk: hatékonyabbá, fenntarthatóbbá és okosabbá tesszük a gazdálkodást mindenki számára."

Bonafarm Csoport: „Célunk, hogy a legkorszerűbb technológiák alkalmazásával, a termőföldtől az asztalig tartó folyamat teljes ellenőrzésével biztonságos és kiváló minőségű élelmiszert kínáljunk minden családnak."

Lăptăria cu Caimac: „Célunk, hogy a legkorszerűbb technológia alkalmazásával, a természet tisztaságát megőrizve juttassuk vissza a román családok asztalára a boldog tehenektől származó, hamisítatlan tej ízét."

A jövőkép megalkotása esetén az alábbi típusokat különböztetjük meg.

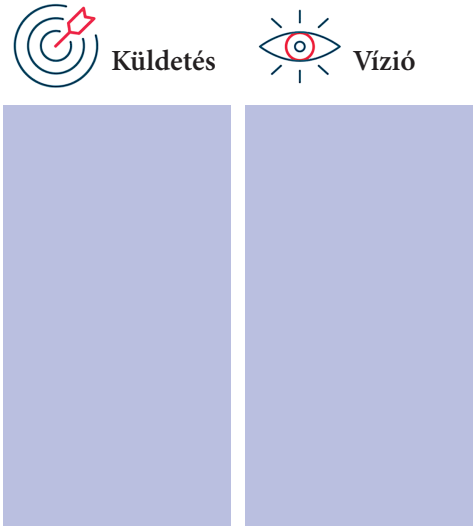
8. táblázat. *A jövőkép megalkotásának típusai a stratégiai szándék alapján*

Típus	Leírás/példa
Az alapvető képességekre összpontosító víziók	élenjáró divattervezés, kiemelkedő minőség
A vállalat tevékenységét és pozícióját definiáló víziók	milyen alapvető tevékenységekkel foglalkozzon a szervezet, mely piacokra termeljen vagy szolgáltasson, milyen pozíciót töltsön be a környezetében
„Jelszavas” víziók	Canon esetében: „Győzd le a Xeroxot!”, a Honda esetében „Mi leszünk a második Ford!”

Forrás: saját szerkesztés Balaton 2016 alapján

A jó vízió ismérvei:
– inspiráló, reális és egyben kihívó;
– hol akar lenni a szervezet 1,5 vagy akár 10 év múlva;
– érthető, merész, fókuszált;
– egyedi, kommunikálható.

Fogalmazza meg a vállalkozása küldetését és vízióját az alábbi ábra alapján.



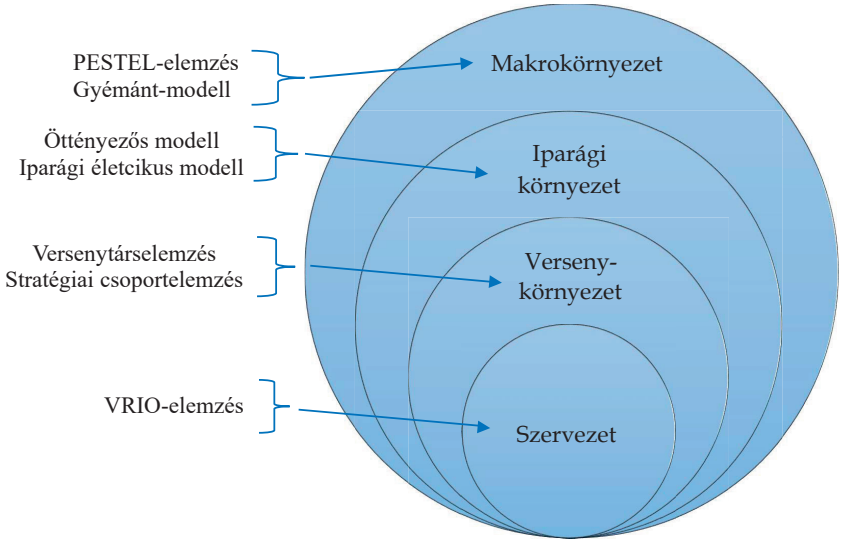
13. ábra. *A vállalkozás küldetése, víziója*

Forrás: saját szerkesztés

4. FEJEZET

KÖRNYEZETELEMZÉS

Az üzleti terv elkészítését megalapozó fontos lépés a környezetelemzés, értékelés, amely a külső környezetre, a vállalkozás érintettjeire és magára a vállalkozásra terjed ki. A külső környezet magába foglalja a makrokörnyezetet, amely a vállalkozás nemzetgazdasági környezetét jelenti, illetve a mikrokörnyezetet, amely az iparági környezetet jelenti. A külső környezetelemzés mellett fontos szerepe van a belső környezetelemzésnek is.



14. ábra. *A külső környezet szintjei és elemzési modelljei*

Forrás: saját szerkesztés
Balaton et al. 2017 alapján

A fenti ábra szemlélteti tehát a külső környezet szintjeit és azokat a modelleket, amelyek segítségével azt elemezni tudjuk. A modellek meghatározó tulajdonsága, hogy leegyszerűsítik a valóságot, hiszen a környezet megértését pontosan az nehezíti, hogy felfoghatatlanul sok tényező változik benne. Ezek a modellek segítenek rámutatni azokra a tényezőkre, amelyek szinte minden esetben fontosak. A fenti ábra nem tartalmazza a SWOT-elemzés módszerét, amely tulajdonképpen a külső és belső tényezők együttes értékelésére alkalmazható módszer, ezt a későbbiekben részletesen ismertetjük.

4.1. PESTEL-elemzés

A makrokörnyezet változási trendjeinek értelmezését a PESTEL-modell és a gyémánt-modell támogatja, ebben a részben a PESTEL-elemzéssel ismerkedünk meg. A PESTEL-modell hat elemből tevődik össze, és azokat a külső tényezőket vizsgálja, amelyekre a vállalkozásnak nincs közvetlen hatása, de nagymértékben meghatározzák a vállalkozás működését.

A modell elemei a következőek:

9. táblázat. *PESTEL-modell*

Kategória	Tényezők
Politikai (Political) tényezők	• Politikai környezet stabilitása • Adózási politika • Kereskedelmi egyezmények • EU–Mercosur kereskedelmi megállapodás • Külkereskedelmi szabályozások • Szociálpolitika • Állami szerepvállalás • Agrár- és vidékfejlesztési támogatások: egységes területalapú támogatás (SAPS/BISS), újraelosztó (redisztributív) támogatás, zöldítési támogatás (PPABCM), fiatal gazdák támogatása (TF) és kisgazdaságok támogatása. Szabályozások és adminisztráció: helyi közegészségügyi, növényvédő szeres engedélyezés, állattenyésztési előírások. A tervezett egységösszeg változhat, de a gazdák emellett számíthatnak az újraelosztó támogatásra is, amely a kisebb gazdaságokat segíti • Közbeszerzés és exportsegélyek: vámmentes export lehetőségek, támogatott beszállítói programok • Politikai stabilitás és agrárstratégia: nemzeti/regionális stratégiák hatása a termelésre és beruházásokra. (Planul Naţional Strategic 2023-2027 (PNS) al României: https://apia.org.ro/planul-national-strategic-2023-2027-pns-al-romaniei/
Gazdasági (Economic) tényezők	• Gazdasági növekedés üteme • Infláció • GDP alakulása • Árfolyam-politika • Munkanélküliség • Rendelkezésre álló jövedelem • A kormányzati gazdaságpolitika hatásai • Kamatok és finanszírozás: hitelezési feltételek, kamatkülönbözetek, támogatott hitelek • Árfolyam és piacok: exportból származó bevételek ingadozása, input költségek (vetőmag, műtrágya, energia) • Üzemméret gazdaságossága: skálázhatóság, költségszerkezet, nominális és reálról szóló nyereség • Termék- és inputkínálat: földterület elérhetősége, víz, energia költségei

Kategória	Tényezők
Társadalmi (Social) tényezők	• Jövedelemeloszlás • Demográfiai folyamatok • Társadalmi mobilitás • Fogyasztási szokások • Képzettségi szint • Munka-magánélet aránya • Esélyegyenlőség (kisebbségek, nők, hátrányos helyzet) • Munkakultúra • Mezőgazdaságba áramló munkaerőpiaci trendek, szezonális foglalkoztatás • Fogyasztói trendek • Növekvő kereslet a minőségi, helyi, nyers vagy organikus termékek iránt • Életmód és egészség: környezettudatosság, állatjólét megítélése • Közösségi kapcsolatok: helyi gazdálkodói közösségek, oktatási és képzési programok
Technológiai (Techno-logical) tényezők	• Technológia jelentősége az adott iparágban és helyi kormányzati szinten • Technológiai fejlettség szintje • Fejlesztési támogatások mértéke • Innovációk, fejlesztések • Technológiai transzfer sebessége • Elavulási sebesség • Termelési technológiák: automatikus öntözőrendszerek, precíziós gazdálkodás, digitális monitoring • Feldolgozás és értékesítés: hőkezelés, csomagolás, logisztika, e-kereskedelem • Információs rendszerek: CRM, ERP, adatgyűjtés és analitika a hozam- és költségoptimalizáláshoz • Szén-dioxid és energiahatékonyság: megújuló energia, energiahatékonysági beruházások
Természeti (Environ-mental) tényezők	• Környezetvédelmi szabályok: hulladékeltávolítással és energia-fogyasztással kapcsolatos rendelkezések • Környezetvédelmi szervezetek tevékenysége (Greeanpeace) • Éghajlatváltozásból fakadó hatások • Állat- és növényegészségügyi követelmények • Vízgazdálkodás és éghajlat: hőmérséklet-változás, páratartalom, víz- és talajvédelem • Fenntarthatóság és természetvédelem: talajerózió, biodiverzitás, trágyázás és környezetszennyezés minimalizálása • Kártevők és betegségek: ökológiai gazdálkodás, integrált növényvédelem • Szabványok és kötelezettségek: környezetvédelmi jelentések, fenntarthatósági tanúsítványok

Kategória	Tényezők
Jogi (Legal) tényezők	• Versenyjogi törvények • Tulajdonjogi törvények • Fogyasztóvédelmi előírások • Foglalkoztatási törvények • Biztonsági törvények • Adatvédelem és bioetikai előírások: EU-s GDPR- és helyi adattárolási követelmények • Növény- és állatjóléti előírások: állatvédelmi szabályok, állatorvosi nyilvántartások • Vízügyi és környezetvédelmi jogszabályok: vízhasználati engedélyek, kibocsátási normák. • Termékbiztonság és címkézés: csomagolás, összetevők, minőségi standardok

Forrás: saját szerkesztés Balaton et al. 2017 alapján

A PESTEL az egyik leghatékonyabb módszer, amellyel elemezni tudjuk a külső környezeti hatásokat a vállalkozásra. A politikai és jogi koncepció esetében az adott ország (ahol a vállalkozásunkat meg szeretnénk alapítani, vagy ahol vállalkozásunk már meg van alapítva) nemzetgazdasági jogi stabilitásának a felmérésére kerül sor, az egyik legfontosabb kérdés, hogy milyen jogi szabályozások vannak érvényben, amelyek hatással lehetnek a vállalkozásra, és milyen gazdaságpolitikai környezet befolyásolja a vállalkozás működését. A gazdasági tényezők esetében a gazdaság általános alakulásának, az országot, világgazdaságot jellemző fellendülésnek, recessziónak, stagnálásnak a vizsgálatára kerül sor. Fontos kérdések, hogy miként alakul a nemzeti jövedelem, mekkora infláció várható, milyen átlagbérek jellemzik a térséget, milyen a foglalkoztatottság színvonala. A társadalmi tényezők vizsgálatakor elsősorban a demográfiai változásokat, aktualitásokat vizsgáljuk. A technológiai tényezők kategória nagyon fontos elemeket tartalmaz, amely adott esetben megalapozhatja a vállalkozás versenyelőnyét is, a korszerű technológia ismerete és használata a versenyképes vállalkozás egyik alappillére. A legfontosabb kérdések, hogy az adott iparágban melyek az új és aktuálisan használt technológiák, milyen trendek várhatóak a technológia tekintetében, milyen kutatások folynak, milyen technológiai áttörések várhatók, mi jellemzi a technológiai transzfert. A természeti környezet vizsgálata során a természeti környezet állapotát, a környezet védelmével kapcsolatos szabályozásokat veszik alapul (Dankó–Steiner 2013).

A továbbiakban a *Solfarm Kft.* (amely a sepsiszentgyörgyi és környéki burgonya- és gabonatermesztés egyik meghatározó szereplője) esetében látható a PESTEL-elemzés. A vállalkozás jó példa a modernizálódó romániai agrár középvállalkozásra. A cég tevékenysége – vetőmag-szaporítás, étkezési burgonya és gabonafélék – nagyban függ a helyi szabályozástól és a környezeti adottságoktól.

10. táblázat. *PESTEL-elemzés a Solfarm Kft. esetében*

Kategória	Kulcsfontosságú tényezők	Hatás a vállalkozásra
Politikai	• APIA- és EU-s támogatások • Ukrán gabonaimport körüli szabályozás • Román földtörvény és bérleti szabályozás	*Meghatározza a likviditást és a piaci stabilitást; a támogatások elengedhetetlenek a versenyképességhez.*
Gazdasági	• Gázolaj és villamos energia ára • Magas infláció (vásárlóerő csökkenése) • Inputanyagok (műtrágya, vegyszer) áremelkedése	*Közvetlenül növeli az önköltséget.*
Társadalmi	• Helyi munkaerő elvándorlása • „Székely termék" iránti bizalom és igény • Igény a konyhakész (mosott, csomagolt) árura	*A humán erőforrás hiánya gátolja a bővülést, de a helyi márka ereje piaci előnyt biztosít.*
Technológiai	• Precíziós gazdálkodás (GPS, automata kormányzás) • Modern hűtőházi tárolástechnológia • Vetőmag-nemesítési innovációk	*Növeli a hatékonyságot és lehetővé teszi a termék tavaszi, magasabb áron történő eladását.*
Környezeti	• Szélsőséges aszályok Székelyföldön • Talajerózió és vetésforgó fenntartása • Vízkészletek korlátozott elérhetősége	*Kényszerítő erő az öntözőrendszerek kiépítésére és a fenntartható talajművelésre.*
Jogi	• EU Green Deal (növényvédőszer-korlátozások) • Élelmiszer-biztonsági (ANSVSA) előírások • Munkaügyi és munkavédelmi szabályozás	*Szigorúbb és drágább növényvédelmet, valamint folyamatos adminisztratív terhet jelent.*

Forrás: saját szerkesztés (https://solfarm.ro) alapján

A táblázat alapján körvonalazódik, hogy a Solfarm számára a technológiai (T) és a szociális (S) tényezők jelentik a kitörési pontot (automatizálás és brandépítés), míg a gazdasági (E) és a környezeti (E) faktorok jelentik a legnagyobb kockázatot.

11. táblázat. *PESTEL-elemzés-minta*

PESTEL-ELEMZÉS		A vállalkozásra gyakorolt hatás	
		Veszély	Lehetőség
POLITIKAI	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
		Veszély	Lehetőség
GAZDASÁGI	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
		Veszély	Lehetőség
TÁRSADALMI	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
		Veszély	Lehetőség
TECHNOLÓGIAI	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
		Veszély	Lehetőség
TERMÉSZETI	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
		Veszély	Lehetőség
JOGI	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		

Forrás: Saját szerkesztés a https://www.consuunt.com/strategy-templates/ alapján

A fenti elméleti alap és gyakorlati példa szemléltetése után készítse el a saját vállalkozására a PESTEL-elemzést, figyelve arra is, hogy mely tényezők jelentenek veszélyeket és lehetőségeket a vállalkozás számára – ezt a későbbiekben a SWOT-elemzésben is fel tudjuk használni. Az elemzés során használja a kitöltendő Excel-állományt, amelyet az alábbi QR-kód beolvasásával tud letölteni. A tényezők kategorizálása által kapunk egy összképet, hogy melyek azok a tényezők, amelyek veszélyt jelentenek, és melyek azok, amelyek lehetőséget jelentenek a vállalkozás számára. A bal oldalon felsorolt tényezőket kategorizáljuk a jobb oldalon található táblázatokba, annak függvényében, hogy az adott tényező veszély-e vagy lehetőség a vállalkozás számára.

4.2. SWOT-elemzés

A SWOT-analízis az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) azonosítása alapján segít a vállalkozás stratégiájának a kilakításában. A SWOT-analízis klasszikus értelmezésében az erősségek–gyengeségek tényezőpárosa a szervezet *belső tényezőit*, míg a lehetőségek–veszélyek páros *a külső tényezőket* elemzi. Ez az éles különbségtétel nem minden esetben ennyire egyértelmű, hiszen egy-egy tényezőnek külső és belső aspektusai egyaránt lehetnek. Ugyancsak gyakran fordul elő, hogy ugyanaz a tényező egyaránt lehet erősség és gyengeség, vagy egyaránt rejlik benne lehetőség vagy rejt veszélyeket a vállalkozás számára. A PESTEL-elemzés által már számos olyan külső tényezőt tudtunk azonosítani, amelyek lehetőséget vagy veszélyt jelentenek a vállalkozás számára, ezeket a tényezőket a SWOT-elemzés lehetőségek és veszélyek kategóriájába kell majd helyezzük.

12. táblázat. *A SWOT-analízis elemei*

Tényező	Meghatározás	Lehetséges kérdések
Erősségek	Az erősség lehet egy erőforrás, képesség vagy más relatív előny a versenytársakhoz és a vállalat által kiszolgált környezet igényeihez viszonyítva. Az előny egy megkülönböztető képesség, amely a versenyben előnyöket biztosít a vállalat számára: kiemelkedő szakértelem és hozzáértés, megfelelő pénzügyi források, jó adottságok a versenyhez, a vevők jó véleménye, elismert piacvezető szerep, meggyőző stratégia, piaci védettség a nagy versenytársaktól, megfelelő technológia, költségelőnyök, innovációs képességek, képzett menedzsment.	*Van-e megkülönböztető képessége a vállalatnak?* *Rendelkezünk-e a szükséges pénzügyi forrásokkal?* *Rendelkezünk-e versenyelőnyt biztosító készségekkel? Vevőink elismernek-e bennünket? Piacvezetők vagyunk-e?* *Rendelkezünk-e megalapozott funkcionális stratégiákkal? Elértük-e a gazdaságos sorozatnagyságot? Legalább részben függetlenítettük-e magunkat a verseny nyomása alól? Rendelkezünk-e megfelelő technológiával? Van-e költségelőnyünk? Van-e versenyelőnyünk?* *Milyen termékinnovációs képességekkel rendelkezünk? A szervezet vezetése bizonyította-e képességeit?*
Gyengeségek	A gyengeség egy korlát vagy hiányosság az erőforrásokban, képességekben, amely lényegesen korlátozza a magas szintű teljesítményt. Az épületek, pénzügyi erőforrások, vezetői képességek, marketingképességek, a márka imázsa például a gyenge pontok forrása lehet, nincs világos stratégia, alárendelt piaci helyzet, hiányos felszereltség, K + F elmaradottság, gazdaságtalan termelés, nagyon szűk termékskála, gyenge a menedzserek felkészültsége, hiányos szakértelem, belső működési problémák, gyenge versenyképesség, rossz piaci hírnév, átlag alatti marketingtevékenység, pénzügyi nehézségek.	*Hiányzik-e a világos stratégiai irányvonal? Bizonytalan a vállalat versenypozíciója? Elavultak-e a vállalat létesítményei? Alacsony-e a jövedelmezőség valamely tényező miatt? Hibáztatható-e a vállalat vezetése? Hiányoznak-e kulcsfontosságú képességek és készségek?* *A stratégia megvalósításának múltbeli sikertelenségei. Belső működési problémák jelenléte. A vállalat számára veszélyes a verseny nyomása? Lemaradás a K+F területén. Túlságosan szűk a termékek köre. Gyenge a vállalat piaci hírneve. Hátrányok a versenyképesség területén. Az átlagosnál gyengébb marketingképességek. Hiányoznak a pénzügyi források a stratégiában szükséges változtatásokhoz.*

Tényező	Meghatározás	Lehetséges kérdések
Lehetőségek	A lehetőség a vállalat környezetében egy alapvetően kedvező szituáció, a környezet főbb trendjei a lehetőségek egyik fő forrását képezhetik. Korábban figyelmen kívül hagyott piaci szegmensek, változások a versenyben vagy a szabályozási feltételekben, a technológiai változások, a vevői és a szállítói kapcsolatok javulása egyaránt szolgáltathatnak példát a vállalat lehetőségeire, új piacok vagy szegmensek, más vagy új vevőcsoportok, termékskála-bővítési lehetőség, rokon és/vagy helyettesítő termékek előállítása, vertikális integráció, nyugalom a RING-ben, gyors piacbővülés, konjunkturális üzleti ciklusok.	*További fogyasztói csoportok kiszolgálása. Belépés új piacokra vagy piaci szegmensekbe. A termékvonal kiszélesítése szélesebb körű vevői igények kielégítése érdekében. Diverzifikáció a kapcsolódó termékek irányába. Kiegészítő termékek felvétele a tevékenységi profilba. Vertikális integráció. Elmozdulás előnyösebb stratégiai csoportok irányába. Önelégültség a versenytársak körében. Gyorsabb piaci növekedés.*
Veszélyek	A veszély egy alapvető fontosságú kedvezőtlen szituáció a vállalat környezetében, és negatív hatással lehet a vállalat jelenlegi vagy jövőbeni pozíciójára: növekvő verseny, új versenytársak belépése, helyettesítő termékek belépése, lassú piaci növekedés, akadályozó kormánypolitika, recessziós üzleti ciklusok, a beszállítók erősebb nyomása, a vevők erősebb nyomása, fogyasztói szokások változása, kedvezőtlen demográfiai változás.	*Új versenytársak lehetséges belépése. Helyettesítő termékek növekvő értékesítése. A piaci növekedés lelassulása. Hátrányokkal járó kormányzati politika. Növekvő nyomás a versenytársak részéről. Recesszió vagy az üzleti életciklus kedvezőtlen alakulása. A vevők vagy szállítók alkupozíciójának erősödése. Változó vevői igények és szokások. Hátrányos demográfiai változások.*

Forrás: saját szerkesztés Balaton et al. 2017; Bálint et al. 2007 alapján

A SWOT-elemzés elvégzése után az erősségekre építve, a lehetőségeket kiaknázva, továbbá a gyengeségeket ellensúlyozva és a fenyegetéseket kivédve alkothatunk stratégiát. A továbbiakban a Solfarm Kft. SWOT-analízise látható.

13. táblázat. *A Solfarm Kft. SWOT-analízise*

Tényező	Az elemzés megállapításai
Belső tényezők	
Erősségek	Szakmai háttér: *Kiemelkedő szaktudás a vetőmag-szaporításban.* Modern tárolás: *Saját hűtőházi kapacitás az eltarthatóságért.* Technológia: *Korszerű géppark és precíziós eszközök.* Piaci beágyazottság: *Stabil kapcsolat a nagy áruházláncokkal.*
Gyengeségek	Költségszerkezet: *Magas fix költségek (gépek, raktárak fenntartása).* Munkaerő-kitettség: *Szakképzett gépkezelők hiánya a térségben.* Szezonalitás: *A bevétel időszakos eloszlása likviditási nyomást okozhat.* Függőség: *Erős kitettség az importált inputanyagok árainak.*
Külső tényezők	
Lehetőségek	Márkaépítés: *A „Székely krumpli" regionális brand erősítése.* Pályázatok: *EU-s források (PNDR) öntözésre és feldolgozásra.* Digitalizáció: *Adatvezérelt gazdálkodás az önköltség csökkentésére.* Export: *Vetőmag értékesítése a környező országokba.*
Veszélyek	Klímaváltozás: *Gyakoribb aszályok és kiszámíthatatlan időjárás.* Piaci verseny: *Olcsó import burgonya dömpingje.* Szabályozás: *Szigorodó EU-s növényvédőszer-korlátozások (Green Deal).* Kártevők: *Új, rezisztens betegségek és vírusok megjelenése.*

Forrás: saját szerkesztés a https://solfarm.ro alapján

A táblázat alapján a Solfarm számára a legsikeresebb stratégia a következő lehetne:

Támadás: A technológiai előnyt (hűtőház + precíziós gépek) kihasználva a helyi prémium márka (mosott, válogatott burgonya) irányába való elmozdulás.

Védekezés: Az aszály elleni küzdelemben az öntözőrendszerek mielőbbi kiépítése pályázati forrásokból.

A Solfarm Kft. stabil alapokkal rendelkezik. A jövő sikere azon múlik, hogy a cég képes-e a hagyományos mezőgazdasági tudást (vetőmag-szakértelem) ötvözni a modern technológiával (digitalizáció) és a tudatos marketinggel.

A SWOT-elemzés a külső környezeti és a belső vállalati tényezők együttes elemzésére használható módszer. A külső környezet lehetőségeket és veszélyeket rejt a vállalat számára, a belső tényezők pedig a stratégia szempontjából az erősségeket és a gyengeségeket jelentik.

14. táblázat. *A SWOT és a stratégiaalkotás kapcsolata*

	Erősségek 1. ..... 2. ..... 3. ..... …	**Gyengeségek** 1. ..... 2. ..... 3. ..... …
Lehetőségek 1. ..... 2. ..... 3. ..... …	Támadó (Offenzív)	Változásorientált
Veszélyek 1. ..... 2. ..... 3. ..... …	Diverzifikált	Védekező (Defenzív)

Forrás: saját szerkesztés

A SWOT-elemzés alapján történik a stratégiaalkotás:

– *Támadó, offenzív stratégia:* az erős oldalakra támaszkodva a lehetőségek maximális kihasználása. Az erősségeket veszi számba, és épít az ezek kiaknázását segítő esélyekre.

– *Diverzifikált stratégia:* az erős oldalakra támaszkodva a veszélyek minimalizálása vagy kompenzálása (több lábon állás stratégiája). Főleg akkor van értelme ezekkel a területekkel foglalkozni, ha az első negyedbe tartozó offenzív stratégiát igénylő területek nem nagyon léteznek.

– *Változásorientált stratégia:* minimalizálni a gyenge oldalak hatását és kihasználni a lehetőségeket. A kedvező külső lehetőségek és a gyengeségek által bezárt negyedbe sorolható változásorientált célokkal, stratégiákkal már óvatosabban kell bánni, csakis jól meghatározott preferencia-sorrend alapján szabad változásokat kezdeményezni a kedvező külső trendeket meglovagolva, a meghatározó gyengeségek teljes vagy részleges felszámolását követően.

– *Defenzív, védekező stratégia:* Minimalizálni a gyenge oldalak hatását és a veszélyeket. Egy részterület gyengeségeit vizsgálja úgy, hogy elemzi a problémahalmazt tovább súlyosbító várható tendenciákat (veszélyek). A gyengeségekből és veszélyekből áll össze az a megoldandó problémahalmaz, amelynek megváltoztatását célozza a védekező stratégia. Egy védekező stratégia nem feltétlenül tartalmaz gyengeségeket és veszélyeket is, de legalább az egyiket igen.

A fenti példa és az elméleti áttekintés után, használva a munkafüzetben megadott mintát, készítse el a saját vállalkozásának a SWOT-analízisét. A SWOT-elemzésnek össze kell foglalnia az ön vállalkozását befolyásoló fontos belső és külső tényezőket, illetve a SWOT alapján dolgozzon ki legalább egy stratégiát, használva a munkafüzetben megadott modellt és ismerve a SWOT és a stratégiaalkotás elméleti alapjait.

4.3. A vállalkozás érintettjei, piacelemzés

4.3.1. Az érintettek fogalma

A vállalkozás működését számos külső és belső tényező befolyásolja, ezeknek a tényezőknek a beazonosításában segített a PESTEL- és a SWOT-analízis is. Tulajdonképpen a vállalkozásnak van egy társadalmi beágyazottsága, ami azt jelenti, hogy a vállalkozás alapvető célja egy tág társadalmi rendszer keretei között valósul meg. Ebben a tág rendszerben más szereplők is vannak, például: más szervezetek, vállalkozások, intézmények, emberek, amelyek/akik interakcióba kerülnek egymással, hatást gyakorolnak egymásra, előnyösebb vagy hátrányosabb helyzetbe hozzák egymást. Ebben a hálózatban, kapcsolatrendszerben vannak olyan szereplők, akikkel/amelyekkel a vállalkozás lényeges, tartós – és többnyire kölcsönös – kapcsolatban áll, ezeket a szereplőket nevezzük a vállalati működés érintettjeinek. Tulajdonképpen az érintettek olyan személyek, csoportok vagy szervezetek, akiknek/amelyeknek érdeke fűződik a vállalkozáshoz, és akik/amelyek képesek befolyásolni a vállalkozás működését, vagy akiket/amelyeket a vállalkozás valamilyen módon befolyásol. Az érintettek angol kifejezése a stakeholderek. Az érintettek, stakeholderek köre még viszonylag kis vállalkozás, induló vállalkozás esetén is igen tág lehet.

Az érintettek csoportosítása többféle szempont szerint történhet, a leginkább használt csoportosítás a belső és külső érintettek kategóriája.

Belső érintettek
• tulajdonosok • menedzserek • munkavállalók
Külső érintettek
• fogyasztók • szállítók • versenytársak • stratégiai partnerek • állami intézmények • helyi és önkéntes állampolgári szerveződések • természeti környezet

15. ábra. *Az érintettek csoportosítása*

Forrás: saját szerkesztés: Chikán 2020 alapján

Az érintettek lehetnek személyek vagy akár szervezetek is, akik/amelyek több szerepben is megjelenhetnek, az alkalmazottak pl. fogyasztóként, politikai

pártok vagy alternatív közösségek tagjaiként, valamint a külső és belső érintettek csoportjai nem választhatók élesen szét – részben a többféle szerep egyidejű betöltése miatt, részben pedig azért, mert a szerepek változhatnak.

A *belső érintettek* azok a személyek, akik többnyire tartósan a vállalkozáshoz tartoznak, tartós kapcsolatban állnak a vállalkozással, a szervezet részei, és aktív közreműködésükkel segítik a vállalati célok elérését. A belső érintettek meghatározott jogviszony keretében hozzátartoznak a szervezethez.

A belső érintettek tagjai eltérő érdekekkel rendelkeznek, így eltérőek azok a célok is, amelyek megvalósításának érdekében a vállalkozáshoz kapcsolódnak.

Tulajdonosok: a vállalkozások élén állnak (természetes személyek vagy intézményi tulajdonosok), akiknek célja a befektetett tőkéjük értékének növelése.

Menedzserek: akik a vállalat tényleges vezetői, személyes kötődéssel rendelkeznek, illetve tudástőkéjüket viszik a vállalkozásba. Döntéseikkel lényegesen befolyásolják a vállalkozás életét. Céljaik szorosan kötődnek a vállalat működéséhez, növekedéséhez, sikeréhez, mivel ezek alapján részesülnek jövedelemben. Ugyanakkor beszélhetünk a tulajdonos és menedzser viszonyában fellépő képviseleti problémáról, amelynek alapja az információs aszimmetria, azaz a tulajdonos és a menedzser eltérő informáltsága.

Munkavállalók (alkalmazottak): képességeikkel, szaktudásukkal segítik a vállalkozás működését, önálló, szabad akarattal rendelkeznek. Mivel az alkalmazottak végrehajtók, így a legkevésbé kötődnek a szervezeti célokhoz, így a menedzserek/tulajdonosok és az alkalmazottak között is kialakulhat konfliktus. A munkavállalók céljai személyes jövedelmük maximalizálásában és munkafeltételeik javításában jelennek meg.

A *külső érintettek* közül az első három csoport (fogyasztók, szállítók, versenytársak) együtt a szűkebb értelemben vett piacot jelentik. A külső érintettek jogi és természetes személyekből tevődnek össze, akik tartós vagy átmeneti kapcsolatba kerülnek a vállalkozással, és közvetlenül kapcsolódnak a szervezet működéséhez.

Fogyasztók: a fogyasztók igényeinek kielégítése céljából jött létre a vállalkozás, így ők a legfőbb külső referenciái a vállalat eredményességének. A fogyasztói elégedettség a hosszú távú profitkilátások legfontosabb összetevője.

A versenytársak: részben azonos működési körrel rendelkeznek, így ugyanannak a fogyasztói csoportnak az igényeit akarják kielégíteni. A versenytársak kölcsönös kapcsolatban állnak egymással, egyrészt (főleg rövid távon) osztoznak a fizetőképes kereslet kielégítéséből származó nyereségen, másrészt ösztönzik egymást az innovációra, így válik a piaci verseny a fejlődés motorjává.

A szállítók: számukra a saját vállalkozásunk, a vállalkozás lesz a fogyasztó, ugyanis a szállítók látják el a vállalkozást a szükséges erőforrásokkal a termeléshez vagy a szolgáltatás biztosításához. A szállítók versenyképességének fő tényezői közé tartozik a jó minőség biztosítása, a kedvező fizetési feltételek meghatározása, a szállítási határidő betartása és a jó vevőszolgálat.

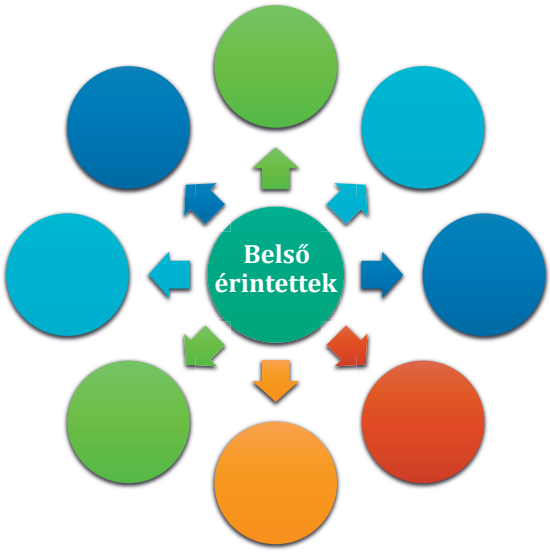
Stratégiai partnerek: olyan vállalkozások, intézmények, amelyek rövidebb vagy hosszabb távon, tartós vagy átmeneti jelleggel érdekszövetséget hoznak létre a vállalkozással a közös siker érdekében vagy pótlólagos profitszerzés céljából, ez a kapcsolat az együttműködésre épül, például egy közös fejlesztésben vagy marketingakcióban való részvétel. A leggyakoribb a vállalatok közötti stratégiai szövetség, de előfordul az állam–vállalat partnerség esete is.

Az állam: szerepe a vállalatok életében az egyes országok társadalmi-gazdasági rendszerének függvényében nagyon eltérő lehet, az állam az állami intézmények által gyakorol hatást a vállalkozások működésére. Az „érintettség" jellege azért is sajátos, mert az állami intézmények közvetlen utasítási joggal is rendelkezhetnek. A vállalkozások is hatást gyakorolnak az államra: például lobbizás, adófizetés, a munkaerőpiac által.

A helyi és önkéntes állampolgári közösségek: a helyi közigazgatást és a tulajdonképpeni „civil szférát" értjük alatta, a környezetvédő mozgalmaktól a fogyasztói érdekvédelmi szervezeteken át a vallási közösségekig. A helyi közigazgatás tehát kettős szerepben jelenik meg: gyakran szabályozó intézkedéseket is hoz, és az informális befolyásolás (lobbizás, összefonódások) hatása sem elhanyagolható. Ugyanakkor fontos a kölcsönhatás is: a vállalat hozzájárulhat helyi szociális-kulturális problémák megoldásához.

A természeti környezet: bizonyos természeti erőforrások korlátozottan állnak rendelkezésre, ezért ezek használata tudatosan kell történjen, fenntartható körülmények között. Ma már követelménnyé vált a természeti környezet megőrző-regeneráló használata. A természeti környezetet a vállalatok felé részben bizonyos állami vagy helyi előírások, részben pedig a környezetvédelem civil szervezetei képviselik.

A fentiek alapján láthattuk, hogy a vállalkozás működését a belső és külső érintettek egyaránt befolyásolják, ezért nagyon fontos ezeknek a feltérképezése. Az első lépés a feltérképezés folyamatában az érintettek beazonosítása. Az alábbi ábrák használata által készítse el a belső és külső érintettek azonosítását, igény szerint bővíthető, szűkíthető a körök száma (Chikán 2020, https://skillisland.blogspot.com/2016/03/a-vallalati-mukodes-erintettjei.html).



16. ábra. *A belső érintettek azonosítása (MINTA)*

Forrás: saját szerkesztés
a https://www.stakeholdermap.com/internal-stakeholders.html alapján

17. ábra. *A külső érintettek azonosítása (MINTA)*

Forrás: saját szerkesztés
a https://www.stakeholdermap.com/internal-stakeholders.html alapján

A Solfarm Kft. stakeholder (érintetti) elemzése segít azonosítani minden olyan csoportot vagy szervezetet, amely hatással van a cég működésére, vagy akire a cég tevékenysége hatást gyakorol. Egy ilyen elemzés kulcsfontosságú a kockázatkezelés és a hosszú távú stratégia szempontjából.

15. táblázat. *Belső érintettek (Internal Stakeholders) a Solfarm Kft. esetében*

Érintett	Érdeke/elvárása	Hatása a cégre
Tulajdonosok/vezetőség	Profitalapú növekedés, piaci részesedés növelése, fenntarthatóság	Meghatározzák az irányt, döntenek a beruházásokról (pl. hűtőházépítés).
Munkavállalók (gépkezelők, agronómusok)	Versenyképes fizetés, biztonságos munkakörnyezet, hosszú távú stabilitás	A termelés minősége és a gépek élettartama közvetlenül tőlük függ.

Forrás: saját szerkesztés a https://solfarm.ro alapján

16. táblázat. *Külső érintettek (External Stakeholders) a Solfarm Kft. esetében*

Érintett	Érdeke/elvárása	Hatása a cégre
Vevők (Kaufland, Lidl, helyi piacok)	Folyamatos szállítás, szigorú minőségi előírások (méret, tisztaság), jó ár-érték arány	Meghatározzák az eladási árat és a termelési sztenderdeket.
Beszállítók (vetőmag-partnerek, műtrágya- és gépkereskedők)	Időben történő kifizetés, hosszú távú szerződések	Az inputanyagok (pl. gázolaj, vegyszer) ára és minősége alapvetően érinti az önköltséget.
Hatóságok (APIA, ANSVSA, környezetvédelem)	Jogszabályok betartása, támogatások szabályos felhasználása, környezeti normák	Ellenőrzéseken keresztül bírságolhatnak, vagy megvonhatják a támogatásokat.

Forrás: saját szerkesztés a https://solfarm.ro alapján

17. táblázat. *Külső és belső érintettek azonosítása a Solfarm Kft. esetében*

Helyi közösség / földtulajdonosok	Tisztességes bérleti díj a földekért, környezet megóvása, helyi munkahelyek	A földbérleti szerződések megújítása kulcsfontosságú a területmegtartáshoz.
Versenytársak (más krumplitermesztők, importőrök)	Piaci részesedés szerzése	Az árversenyen keresztül kényszerítik a Solfarmot a hatékonyság növelésére.
Finanszírozók (bankok)	Hitelek pontos visszafizetése, átlátható gazdálkodás	Biztosítják a likviditást a nagyberuházásokhoz.

Forrás: saját szerkesztés a https://solfarm.ro alapján

A fenti ábrák kitöltésével megtörtént az érintettek azonosítása, illetve két csoportba való kategorizálása: belső és külső érintettek. A stakeholder analízis célja a különböző érintettek azonosítása, érdekeik definiálása és az irányukba adható válaszreakciók (kommunikáció, akciótervek, kampányok) kidolgozása, tudatos megtervezése.

Az elemzés hozzájárulhat ahhoz, hogy szervezetünk nagyobb hatást érjen el, ezáltal jobban megismerhetjük a környezetet, amelyben szervezetünk működik, lehetőséget teremt a célközönségeink hatékonyabb bevonására, ha stakeholderekben és nem csupán célközönségben gondolkodunk, hatékonyabb és eredményesebb belső és külső kommunikációt tudunk folytatni. Az elemzés második lépése, az első lépés volt az érintettek azonosítása, az érdekeltségi táblázat elkészítése.

18. táblázat. *Érdekeltségi táblázat (MINTA)*

Érintettek	**Érintettek érdekeltsége, felhatalmazása, befolyása**	**Egzisztenciális érintettség**	**Potenciális szerep a szervezet működésére**	**Befolyás mértéke**	**Mit várunk el, mit teszünk ennek érdekében?**
Ki? Mi?	Miben?	Mennyit adunk neki?	Hogyan viszonyul hozzánk?	Mennyit kapunk tőle?	Hogyan formáljuk?

Forrás: saját szerkesztés Fenyvesi 2012 alapján

A táblázat első két oszlopának kitöltését segítő kérdések:

– Kire lesz hatással a vállalat működése?

– Kinek van felelős pozíciója az érintett szervezetekben?

– Kik menedzselik az erőforrásokat? Milyen eredményekkel?

– A stakeholderek és az ő érdekeltségük területileg és szezonálisan stabil-e, vagy vannak vándorlási tényezők?

– Vannak-e kiemelt események vagy trendek, amelyek jelenleg befolyásolják a stakeholdereket (mint például fejlesztési kezdeményezések, migráció, földreform, népességi növekedés)?

– Kinek van közvetlen felelőssége a működésükkel kapcsolatos fontos kérdésekben dönteni?

– Mi a kapcsolatuk a vállalkozással?

Ezután a következő három oszlop kitöltését kell elvégeznünk: az „Egzisztenciális érdekeltség” és a „Befolyás mértéke a változásra” mértékének a bemutatására a „kicsi”, „közepes” vagy „nagy” szavakat célszerű használni, míg a „Potenciális szerep a szervezet működésére” oszlopban a „korlátozó”, „semleges” és „támogató” kifejezéseket.

A kitöltését segítő kérdések:

– Milyen mértékben fogja segíteni, támogatni céljaink megvalósítását vagy a projektet bevonás esetén?

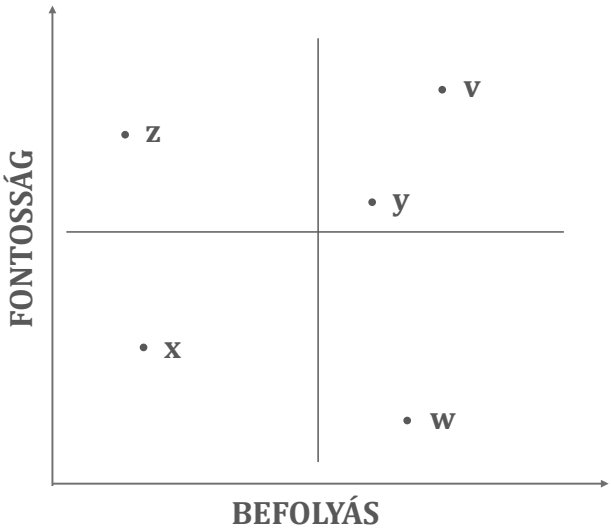
– Ki fogja akadályozni, gátolni, ha nincs bevonva? Ki fenyegeti a célok megvalósítását?

– Ki a legérdekeltebb a célok megvalósításában? Van-e megélhetési vagy gazdasági előnye belőle? Ezeket tudja-e helyettesíteni más erőforrásokkal?

– Ők inkább a sikerre vannak hatással, vagy hátráltatják a projektet?

A kérdéseket használva készítse el az érdekeltségi táblázatot a saját vállalkozására is, amely segít a későbbiekben a stakeholder-térkép kialakításában.

Az elemzés következő lépése: próbáljuk meg elhelyezni a stakeholdereket két skálán, ahol az egyik tengely a BEFOLYÁS, a másik pedig a FONTOSSÁG lesz. Az alábbi mintán öt különböző stakeholder-csoportot (v-z) jelöltünk be.



18. ábra. *Stakeholder-térkép sémája*

Forrás: saját szerkesztés

A fenti ábra alapján a befolyás címszó alatt az adott stakeholder befolyását értjük a szervezet tervezési folyamataira / a vállalkozás tervezésére vagy megalapítására. A fontosság: az adott stakeholder igényeinek kielégítésére tett erőfeszítés fontossága (vagyis: mennyire élvez prioritást, hogy az adott stakeholder igényeit kielégítsük?). A jobb felső sarokba kerülő stakeholderek (y, v) a vállalkozás vagy projekt szempontjából kulcsfontosságú közreműködők, partnerek, egyének és csoportok. A velük folytatott párbeszéd és együttműködés kiemelten fontos, emiatt a legszorosabb kapcsolatot érdemes velük kialakítani és fenntartani. A kulcsszavak: folyamatos konzultálás, bevonás, informálás.

A bal felső sarokba kerülő stakeholderek (z) motivációját és érdekét érdemes szem előtt tartani a tervezés folyamán. A kulcsszavak: konzultálás, informálás.

Az alsó sarkokba kerülők esetében: informálás és bizonyos esetekben konzultálás a jó stratégia.

A térkép egy pillanatnyi helyzetet rögzít. Ugyanakkor fontos tudatosítanunk, hogy ez nem egy statikus állapot, ezt az eszközt érdemes használnunk, hogy segítsük a bevonást és javítsuk a stakeholderekkel való kapcsolatunkat.

A fenti ábra mintáját használva és az elméleti alapokat elsajátítva készítse el a stakeholder-térképet a saját vállalkozására is, úgy, hogy a stakeholder-térkép és stakeholder-analízis valóban hozzájáruljon a stakeholderekkel fenntartott kapcsolatok ápolásához és javításához, és az egyes stakeholder-csoportok esetében fogalmazzon meg konkrét lépéseket a kapcsolat felvételére vagy fenntartására, a bevonás új vagy más módjaira. Ez a mátrix segít rangsorolni, kivel mennyit kell foglalkoznia a vezetőségnek.

Az alábbiakban a Solfarm Kft. érintett mátrixát látjuk röviden:

Kulcsszereplők (nagy hatalom, nagy érdek):
tulajdonosok, APIA (támogatások miatt), nagyáruházláncok.
Stratégia: szoros együttműködés, folyamatos tájékoztatás.

Kielégítendő érintettek (Nagy hatalom, kisebb érdek):
bankok, állami hatóságok (ANSVSA).
Stratégia: elvárásoknak való megfelelés, szabálykövetés.

Tájékoztatandó érintettek (kisebb hatalom, nagy érdek):
munkavállalók, helyi földtulajdonosok, beszállítók.
Stratégia: rendszeres kommunikáció, elköteleződés növelése.

Monitorozandók (kisebb hatalom, kisebb érdek):
távolabbi versenytársak, civil szervezetek.
Stratégia: figyelemmel kísérés, minimális erőforrás-befektetés.

Miért fontos ez a Solfarmnak?

Például ha a Solfarm elhanyagolja a helyi földtulajdonosokat (akiktől a területeket bérli), akkor a versenytársak magasabb bérleti díjjal elcsábíthatják tőle a földeket, hiába van a cégnek a legmodernebb traktorja.

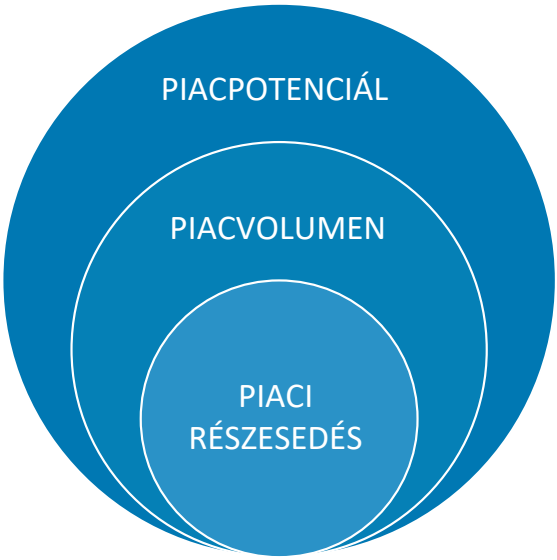
4.3.2. Piacelemzés

A vállalkozás megalapításánál nagyon fontos, hogy tudatában legyünk a piac szerkezetének a fogalmával és azzal, hogy milyen piactípusok vannak, ugyanis az induló vállalkozás egy már létező piacra szeretne belépni, de bizonyos esetekben egyes piacokra való belépés nem olyan egyszerű.

A piac meghatározása: a tényleges és potenciális eladók és vevők találkozásának helye, illetve azok cserekapcsolatainak rendszere. Az általános piacon az

eladók, vagyis a vállalkozások, egymást helyettesíthető termékeket kínálnak a piacon, amely termékek azonban mind fizikai jellegüket, mind megfogalmazott céljaikat illetően eltérő karakterűek (például: szabadidő eltöltésére adott kínálat: vehetünk mozijegyet, elmehetünk szabadulószobába, elmehetünk korcsolyázni, utazgathatunk stb.). A termékpiacon az eladók olyan, egymást helyettesítő termékeket kínálnak, amelyek azonban mind fizikai jellegüket, mind megfogalmazott céljaikat tekintve hasonló karakterűek (cipők, ruhák, nyelvtanfolyamok stb.).

A piacelemzés során meg kell néznünk, hogy mekkora a piacpotenciál, piacvolumen és adott esetben egyes vállalkozások, versenytársak piaci részesedése.



19. ábra. *A piac mérőszámai*

Forrás: saját szerkesztés Kozma 2019 alapján

A *piacpotenciál* egy adott termékből az elméletileg lehetséges eladások összességét jelenti. Tartós fogyasztási cikk esetén: a termékkel még nem rendelkezők száma (új szükséglet), illetve a terméket cserélni akarók vagy erre kényszerültek (pótszükséglet) száma határozza meg a piacpotenciált.

A *piacvolumen* a tényleges vásárlások összértékét vagy mennyiségét jelenti egy adott termék piacán, tulajdonképpen a megvalósuló eladások összege.

A *piaci részesedés* megmutatja, hogy az adott vállalkozás a piacvolumennek hány százalékát fedi le, azaz a piacnak mekkora hányada tartozik az adott vállalkozáshoz. Részesedése lehet egy vállalatnak a termék piacán, egy termékcsoport piacán, egy fogyasztói csoportban. A piacvezető vállalkozások azok, amelyeknek a piaci részaránya a többi piaci szereplőhöz képest a legnagyobb.

19. táblázat. *A Solfarm piaci pozíciójának összegzése*

Szempont	Piaci részesedés / Szerep
Teljes román burgonyapiac	< 0,5%
Professzionális agrárcégek rangsora	Top 40 Romániában
Kovászna megyei burgonyaszektor	Domináns szereplő (Top 3)
Vetőmag-szaporítás (Regionális)	Meghatározó (15-20% becsült)

Forrás: saját szerkesztés https://solfarm.ro, https://listafirme.ro/ alapján

A piac szerkezete

Minden piacon más és más a verseny mértéke, az eladók és vevők aránya, különbözőek az erőfeltételek. A piaci szerkezet formája függ attól, hogy hányan vannak az eladók és a vevők (a piaci szereplők száma és mérete) a piacon, könnyű-e vagy nehéz az új termelőknek/vállalkozónak, illetve vásárlóknak belépni a piacra, képes-e egy-egy gazdasági szereplő egyedül befolyásolni a piaci árat. A gazdasági szereplők (vállalatok) milyen mértékben, milyen eszközökkel képesek hatást gyakorolni a piaci folyamatokra / milyen mértékben kénytelenek alkalmazkodni a piaci szereplők összessége által meghatározott feltételekhez, a különböző termékek, erőforrások piacát eltérő struktúra jellemzi. Ezek alapján a piac szerkezetének négy formájáról beszélünk általában.

20. táblázat. *Alapvető piaci szerkezetek*

Tökéletes verseny	Monopolisztikus verseny	Monopólium	Oligopólium
Sok eladó és számos vevő van jelen a piacon.	Számos vevő és viszonylag sok eladó jellemzi.	Egy eladó van jelen.	Néhány eladó van a piacon.
Az árakat a kereslet és kínálat erőviszonya határozza meg.	Az eladók megkülönböztetik egymástól termékeiket, ennek megfelelően különböző árakkal dolgoznak.	Az eladó uralja a piacot, és ő határozza meg az árakat.	Óvatos piaci magatartás és gyakran ármegegyezés jellemzi ezt a piaci szituációt.
A termékek homogének.	Erős a konkurencia, a harc.	A monopolhelyzet feltételezi a termékhelyettesítők teljes hiányát, illetve azt, hogy az egész termékkínálatot kizárólag csak egy vállalat ellenőrizze.	Sok esetben a termékek megkülönböztetése szolgál a verseny alapjául.

Tökéletes verseny	Monopolisztikus verseny	Monopólium	Oligopólium
Teljes a piacra való belépés.	Az adott piacra alacsony a belépési korlát.	Olyan vállalat kerülhet monopóliumhelyzetbe, amely koncesszióval rendelkezik, vagy esetleg természetes, illetve technológiai monopólium egyeduralkodója.	A piacra lépésnek magas korlátai vannak, a korlát lehet gazdasági, technológiai, illetve jogi természetű egyaránt.
A verseny tökéletes.	A verseny tökéletlen.	A verseny tökéletlen.	A verseny tökéletlen.
Általában a mezőgazdasági és a bányászati termékek esetén figyelhetjük meg e piac működését (zöldségek, gyümölcsök, homok stb.).	E piaci szerkezet gyakran figyelhető meg a közepes és kiváló minőségű tartós fogyasztási cikkek piacán például: cipő, ruha, élelmiszerek, bútorok, éttermek.	Ezek a cégek a piaci egyeduralom miatt extraprofitot termelnek, tehát lefölözik a piacot. *Példa: Tesla humanoid robot, BKV, Magyar Posta.*	Ezen a piacon találhatók például az autógyártók, élelmiszeripar szereplői, mobiltelefon-gyártók stb.

Forrás: saját szerkesztés Kozma 2019 alapján

A fenti táblázat összegzi a négy alapvető piaci szerkezetet és annak legfontosabb jellemzőit. A vállalkozás megalapítása előtt fontos, hogy tudjuk, milyen piacra fogunk belépni a vállalkozásunkkal, és ennek milyen nehézségei, korlátai lehetnek.

21. táblázat. *A piaci szerkezet elemzése (MINTA)*

Résztvevők a piacon (sok, közepes, kevés)	Termék jellege (homogén, differenciált)	Belépés a piacra (vannak-e korlátok, akadályok)	Árbefolyásolás (árelfogadó lesz a vállalkozás az adott piacon?)	Verseny (tökéletes, tökéletlen)

Forrás: saját szerkesztés Kozma 2019 alapján

Az első oszlopban a válasz kategóriában a kevés, közepes, sok szavak használatával jellemezze azt a piacot, ahová a vállalkozás is be szeretne lépni. A belépés a piacra oszlop esetében elemezze, nézze meg, hogy a piacon vannak-e korlátok, akadályok, amelyek a belépést akadályozzák. Az árbefolyásolás esetén a vállalkozás az adott piacon árelfogadó lesz, vagy árbefolyásolási szereppel is rendelkezik? A fenti táblázat és kérdések által elemezze azt a piacot, amelyre a vállalkozásával be szeretne lépni, használja a megadott mintát. Azt a piacot kell bemutatni, amelyre a vállalkozásunk be kíván lépni és tevékenykedni. Ennek az a lényege, hogy megismerjük azt a környezetet (versenytársak és a tényleges piac), ahol majd a vállalkozásunk aktívan fog működni. Ez a piacelemzés lehet globális vagy regionális, attól függően, hogy milyen piacon akarunk tevékenykedni. A versenytársak részletes elemzését a következő fejezetben ismertetjük.

5. FEJEZET

VERSENYTÁRSAK

5.1. A versenytársak elemzése

Három fő tényezőt emelhetünk ki, amely rendkívüli módon befolyásolja egy vállalat jövedelmezőségét: 1. a termék értéke a fogyasztók számára, 2. a verseny erőssége, 3. a relatív alkupozíciók az értékláncban. Ebben a fejezetben a másodikkal fogunk foglalkozni. A stratégiai tervezés elemző szakaszának egyik kulcsfontosságú területe a versenytársak elemzése.

Minden vállalkozásnak vannak versenytársai, akár ugyanazt a terméket vagy szolgáltatást nyújtják (közvetlen versenytárs), akár más terméket vagy szolgáltatást, amely ugyanazokat az igényeket elégíti ki (közvetett versenytárs). A jó versenytárselemzés kulcsfontosságú az üzleti tervezésben, hiszen a versenytársak elemzése rengeteg információval szolgálhat. A tervben bizonyítanunk kell, hogy tisztában vagyunk azzal, hogyan zajlik a verseny. Ezáltal ebben a részben fel kell térképeznünk és be kell mutatnunk az összes versenytársat. Ez azt jelenti, hogy minél teljesebb és részletesebb leírást kell adni a lehetséges versenytársakról, amelyhez a későbbiekben olvasható módszerek felhasználására lesz szükség.

Ebben a szakaszban arra van szükség, hogy meghatározzuk (gyűjtsünk információt ezekről) a következőket:

– Hány versenytárs van?
– Milyenek ezek a versenytársak?
– Körülbelül mekkora a piaci részesedésük?
– Mi a versenyelőnyük – miért fordulnak hozzájuk a vásárlók?
– Mi a gyengeségük, és hogyan tudjuk ezt kihasználni?
– Milyen alapon versenyeznek a versenytársak: ár, értékesítési volumen, hírnév, terméktervezés, minőség, megbízhatóság, szolgáltatás?
– Hogyan viszonyul a termékünk a már elérhető termékekhez ár, teljesítmény, megbízhatóság stb. tekintetében?
– Hogyan fog reagálni a konkurencia a piacra lépésünkre?

Mielőtt egy vásárló a vállalkozásunkra voksol, összehasonlítja magát a versenytársainkkal. Ugyanezen elv alapján szükségünk van arra, hogy mi is hasonló összehasonlítást végezzünk, hogy jobban megértsük, a vásárlóink hogyan gondolkodnak. Ez a gyakorlat, mint minden gyakorlat, egy mentális munkát is igényel, azon túl, hogy alaposan felmérjük a versenytársaink erősségeit és gyengeségeit.

Tipp:

A feladatot akkor végezzük el jól, ha sikerül belehelyeznünk magunkat egy potenciális vásárló gondolkodásmódjába, és objektíven hasonlítjuk össze a jövendőbeli vállalkozásunkat a konkurenciával.

Az összehasonlítás révén a különbségek szépen kirajzolódnak a vállalkozásunk és a versenytársak között. Egy jó módszer a versenytársakkal való összehasonlításra a SWOT-elemzés, amit az előző fejezetben bemutattunk. Ebben az esetben a versenytársak erősségére és gyengeségeire egyaránt figyelni kell. Fontos kiemelni, hogy amennyiben egy versenytársnak rosszabb terméke van, ez nem biztos, hogy azt jelenti, hogy a piaci versenyben ezáltal a vállalkozásunk kerül ki győztesként. Egy másik lehetséges módszer a versenytársak csoportosítása valamilyen kritérium szerint (célcsoport szerint, fogyasztók szerint, tevékenység jellege szerint, mérete szerint stb.).

Figyelem!

Ha az üzleti ötlet a mezőgazdaság egyik szűk területére fókuszál (például a zöldségtermesztés egy bizonyos területére), lehetséges, hogy az adott térségben nincs közvetlen versenytársunk, de más jellegű mezőgazdasági tevékenységek bizonyára megtalálhatóak az adott térségben, ezek pedig közvetett versenytársaknak minősülnek. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a mai globális gazdaságban az üzleti ötlettől függően a versenytársak lehetnek földrajzilag közel vagy távol, világszerte bárhol. Fontos tudni, hogy amennyiben egy szűkebb régióban működő vállalkozásban gondolkodunk, csak a számunkra legnagyobb potenciális erővel rendelkező, hasonló profilba tartozó versenytársakat vizsgáljuk meg, szűkítve a kört a teljesebb kép kialakítása érdekében.

Ugyanakkor ebben a fejezetben mindenképpen szükségünk lesz arra, hogy megvizsgáljuk a meglévő versenytársakat, valamint a lehetséges új belépőket is.

A meglévő versenytársak esetében írjunk a méretükről, erősségeikről, gyengeségeikről és működési módjukról.

Az új belépők esetén érdemes megvizsgálni, hogy az iparág mennyire vonzó és mekkora, hiszen ezek a piacra újonnan belépők veszélyesek is lehetnek.

Az alábbiakban a három legfontosabb ajánlott módszert mutatjuk be a versenytársak feltérképezésére: a versenyképességi profilmátrixot (CPM), a Porter 5 erő modelljét, illetve a külső faktor értékelő (EFE) mátrixot.

5.1.1. A versenyképességi profilmátrix

A versenyképességi profilmátrix, azaz a Competitive Profile Matrix azonosítja a cég főbb versenytársait, valamint a cég stratégiai pozíciójával kapcsolatos erősségeit és gyengeségeit. A versenyképességi elemzést érdemes elsősorban ezzel az egyszerű elemzéssel kezdeni. Tulajdonképpen a modell segítségével rangsoroljuk a saját vállalkozásunkat a versenytárs cégekhez. Az elemzésnek négy

kulcsfontosságú eleme van: a sikertényezők megtalálása, a súlyozása, a pontozás és az értékelés (22. táblázat).

Ahhoz, hogy megtaláljuk a legfontosabb sikerességi tényezőket, ezek olyan tényezők kell legyenek, amelyek jelentős szerepet kapnak a vállalkozásunkban. Ezután a páros összehasonlítás módszerével rendeljünk súlyokat a tényezőkhöz. A cél az, hogy feltárjuk, mely tényezők előnyösek számunkra (erősségek és lehetőségek) a vevői megelégedettség szempontjából, ennek megfelelően alakítsuk ki a súlyokat!

Az elemzés második felében, amikor a tényezőkkel megvagyunk, minden sikertényezőhöz 0,1 és 1,0 közötti súlyozást kell hozzárendelnünk. A CPM-ben szereplő összes súlynak együttesen 1,0-nak kell lennie. Az alacsonyabb súlyozás azt jelenti, hogy az adott tényező nem annyira fontos a vállalkozás sikerének meghatározásában, a magasabb értékelés pedig azt jelenti, hogy az adott tényező nagyon fontos a vállalkozás sikerének meghatározásában.

Ezután következik a pontozás: mindegyikhez hozzárendelünk egy pontszámot, hogy kiderüljön, hogy az adott vállalat hogyan teljesít az egyes tényezők tekintetében. Leggyakrabban ehhez a saját pozícióinkat a versenytársakhoz képest négy kategóriába soroljuk: 1 – sokkal gyengébb, 2 – gyengébb, 3 – erősebb, 4 – sokkal erősebb. Törekedjünk arra, hogy minél objektívebben pontozzuk, ugyanis itt gyakran előfordulhat szubjektivitás a versenytársak pontozásánál. Ezután következik a számítás, amikor is az egyes jellemzők súlyát meg kell szorozni a mátrixban adott pontszámmal. Az eredmény adja meg az egyes versenytársak súlyozott pontszámát.

Végül, az utolsó lépésben a mátrixban összeadjuk minden egyes versenyző sikertényezőinek értékét. Ezzel kapunk egy rangsort, megállapíthatjuk vállalkozásunk versenyképességi pozícióját. A legmagasabb pontszámmal rendelkező vállalat az, amelyik a legerősebb a piacon (a többi versenytárshoz képest). Minél nagyobb a pontszámkülönbség az egyik és a másik vállalat között, annál nagyobb a versenyelőny. Ha saját értékünk magasabb, akkor versenytársainkkal szemben jobb pozícióban vagyunk, ellenkező esetben pedig a versenypozíciónk gyengébb. Végül mindenképpen összegezzük, hol vagyunk hátrányban, gondolkodjunk el azon, hogy tudunk-e a későbbiekben lépéseket tenni a hátrányok megszüntetése érdekében.

Amennyiben egy szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozó mezőgazdasági vállalatot vizsgálunk, akkor sikertényezőknek az agrárszektor sajátosságaihoz kell igazodniuk, amit az alábbi táblázat is mutat.

22. táblázat. *Versenyképességi profilmátrix (CPM)*

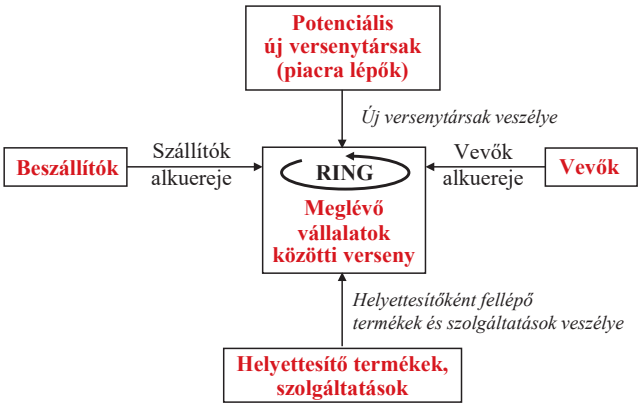
		Saját vállalatod		1. versenytárs		2. versenytárs	
Sikertényezők	**Súly**	**Pont-szám**	**Súlyozott pontszám**	**Pont-szám**	**Súlyozott pontszám**	**Pont-szám**	**Súlyozott pontszám**
Termelékenység	0,15		0,00		0,00		0,00
Földterület nagysága	0,15		0,00		0,00		0,00
Hozamszint	0,15		0,00		0,00		0,00
Értékesítési stabilitás	0,15		0,00		0,00		0,00
Költséghatékonyság	0,10		0,00		0,00		0,00
Technológiai fejlettség	0,15		0,00		0,00		0,00
Termékválaszték	0,15		0,00		0,00		0,00
Összes pontszám	1		0,00		0,00		0,00

Forrás: saját szerkesztés a https://expertprogrammanagement.com/2017/01/competitive-profile-matrix-cpm/?utm_content=cmp-true oldalon található modell alapján

5.1.2. Porter 5 erő modell

Általában véve a piaci helyzet megtartásához, új piacok meghódításához, valamint új termékek piacra dobásához alapvetően az alábbiak szükségesek: saját vállalkozásunk ismerete (saját képességek és lehetőségek alapos ismerete), a versenytársak erős és gyenge pontjainak az ismerete, valamint a piac működésének áttekintő és a részletekre is kiterjedő ismerete. Ennek feldolgozására a versenystratégiai gondolkodás és tervezés hívei Porter amerikai közgazdász öttényezős modelljét használják leginkább, amely egy olyan egyszerű elemzési séma, ami a piacon uralkodó 5 fő erő áttekintésére fókuszál. A modell kiválóan alkalmas az iparági versenykörnyezet elemzésére.

A Porter-modellt Michael E. Porter alkotta meg 1979-ben a *Versenystratégia* című könyvében annak érdekében, hogy iparági analíziseket és üzletistratégia-fejlesztést lehessen hatékonyan véghezvinni. Az öttényezős modell (20. ábra) elemei meghatározzák a verseny intenzitását egy bizonyos termék piacán, és ebből következően a piac vonzerejét is. Az elemzéssel választ kaphatunk akár arra a kérdésre is, hogy mennyire jövedelmező a teljes iparág. A Porter-modell hatékonysága abban rejlik, hogy nem csupán a szűken értelmezett iparágat elemzi, ahol a verseny csak az egymással versengő vállalatokról szól, hanem az egész iparágat és annak minden velejáró jellemzőjét figyelembe veszi. Az öt vizsgált tényező: a potenciális versenytársak (azaz az új belépők), a beszállítók, a vevők, a helyettesítő termékek, valamint a meglévő verseny (azaz a ring).



20. ábra. *Porter 5 erő modellje*

Forrás: saját szerkesztés Porter 1985 alapján

A továbbiakban röviden végigvesszük, hogy mire kell odafigyelni az egyes tényezők áttekintése során.

Új belépők

Egy jól jövedelmező, vonzó piacra más cég is be szeretne lépni. Ez új belépőt jelent, ami által a jövedelmezőség csökken (több cégre jut ugyanakkora hozam), főként ha csekély a belépési korlát. Ha belép egy új szereplő, ezt követően a piacrészesedés csökkenésére, az árak mérséklődésére és az állandó és változó költségek növekedésére számíthatunk. Az újak belépése mindig két dologtól függ: a belépési korlátoktól, valamint a bent lévők reakciójától. Ennek érdekében fontos megvizsgálni a lehetséges belépési korlátokat.

Ilyen korlátok lehetnek, amiket elemzéskor érdemes megvizsgálni:

– mekkora a tőkeszükséglet (ha magas, az erősebb korlátot jelent);
– a gazdaságos sorozatnagyság megléte (megvizsgáljuk, hogy a sorozatgyártás jellemző-e, illetve milyen előnyök származhatnak belőle);
– vannak-e mérettől független költségelőnyök (pl. a bentlévők olcsóbban jutnak hozzá bizonyos nyersanyaghoz, munkaerőhöz);
– hogyan lehet hozzáférni az iparágban az elosztási csatornákhoz;
– létezik-e a kormánynak olyan intézkedése, jogszabálya, amely befolyásolja a belépési feltételeket (iparág védelme);
– mekkora az állandó innovációsszükséglet-igény az iparágban.

A beszállítók alkuereje

A beszállítók felelnek többek között a gyártás során felhasználandó nyersanyagért, alkatrészért, de ha szolgáltatóiparról beszélünk, gondoljunk csak a munkaerőre mint erőforrásra és egyéb szolgáltatókra (tanácsadók, könyvelők stb.). Ezek mind-mind alkupozícióba kerülhetnek a céggel, ha például kevesen vannak. Magas árat szabhatnak meg, lassú teljesítést, de akár vissza is utasíthat-

ják az együttműködést, ezt pedig egyik vállalat sem kívánja. Felvetődik a kérdés, hogy ezek a beszállítók mennyire fontosak számunkra, olyant szállítanak-e, amit mi magunk is elő tudnánk állítani, vagy nélkülözhetetlenek? A legjobb forgatókönyv természetesen az lenne, hogy ritkán kell beszállítókhoz forduljunk, de ez nagyon ritka eset. Az esetek többségében minden vállalatnak szüksége van beszállítókra és azokkal való együttműködésre. A cél az ilyen esetekben az, hogy egy biztos alapokon nyugvó, kiegyensúlyozott erőviszonyt tudjunk teremteni a beszállítóinkkal.

Mindenképpen érdemes megvizsgálni, mennyire erősek a beszállítóink. Az erősségük a következő esetekben nyilvánul meg: ha kevesebben vannak, mint akiknek beszállítanak (például ha csak egy beszállító van, mit teszünk?), gondot jelenthet az erősen megkülönböztetett, differenciált (specifikus) termék vagy homogén a termék (sokan termelnek nagyon hasonlót), ha a termék egyedülálló (nincs helyettesíthetősége), és ennek beszerzése/előállítása költségesebb, ha a más alapanyagokra való áttérés drága. Fontos megjegyezni, hogy a beszállítók alkuerejének teljes elemzéséhez hozzátartozik a részletes költségelemzés is.

A vevő alkuereje

A vásárlók alkupozíciója azt jelenti, hogy mennyire képes egy vevő arra, hogy a vállalatot nyomás alá helyezze céljainak eléréséhez, például az árcsökkenéshez. A vevői értékítélet elemzéséhez használt szempontok lehetnek: olcsóság, minőség, pontosság, gyorsaság, tartósság, trendek (pl. környezetbarát, helyi stb.).

Mindenképpen érdemes megvizsgálni a vevők alkuerejénél, hogy mitől függhet:

– a vásárolt mennyiségtől,
– a helyettesítő termékektől,
– a vevők informáltságától,
– az átállás költségeitől,
– a termék vagy szolgáltatás jellemzőitől,
– a vásárlók számától,
– a vásárlókhoz való ragaszkodástól.

Mikor lehet erős a vevő? Például a vásárlók egyként lépnek fel, vagy nagy tételben vásárolnak, kevesen vannak.

A helyettesítő termékek

A helyettesítő termékek és szolgáltatások növelik a vásárlók hajlandóságát arra, hogy lecseréljék a terméket. Nem mindig egy versenytárs hasonló termékét választják ilyenkor, hanem egyéb alternatívát (például amennyiben egy bizonyos zöldség termesztésével foglalkozik a vállalatunk, lehetséges, hogy a vásárló egy másik típusú zöldséggel helyettesíti a termékünket).

Ezek váratlan helyettesítések lehetnek, általában állandó megfigyelést igényelnek arra vonatkozóan, hogy milyen potenciális termékre cserélhetik le a termékünket.

Az elemzés során a következő dolgokra érdemes figyelnünk:
– Mekkora a helyettesítő termék ára (annak közelsége), milyen a termék minősége?
– Milyen a vevő hozzáállása a helyettesítéshez?
– Milyen költségek mellett tudnak átállni a helyettesítő termékre a vevők?
– Mennyire erős a verseny a helyettesítő terméket előállítók között? (Árkülönbség van-e?)

A meglévő verseny

A legfontosabb kérdés e tényező esetén, hogy mitől erős a versengés? Erre keressük a választ az elemzésünkben, azon kívül, hogy felmérjük a versenytársak számát. Vizsgáljuk meg tehát elemzésünkben, hogy a verseny intenzitásának mi az oka az adott iparágban: változás áll be (nő/csökken) a termék iránti keresletében, egyre hasonlóbbak lesznek jellemzőik tekintetében a termékek, az értékesítés növelésének érdekében árcsökkenésre van kilátás, drágább a kilépés, mint a belépés, ha az állandó költségek magasak, amikor a termékről való átváltás nem költséges. Ugyanakkor érdemes megnézni, milyen tényezők révén tehetünk szert versenyelőnyre (pl. átállás online értékesítésre, innovációval, új stratégiával, rugalmassággal, személyre szabott termékkel stb.).

Ahhoz, hogy az 5 erő modellt minél jobban összeállítsuk, gyűjtsünk minél több információt mind az öt „erőről", az eredményeket értékeljük és szemléltethető módon ábrázoljuk (diagram, táblázat, ábra), illetve, amint látni fogjuk a következő alfejezetben, alakítsuk ki a lehetséges stratégiát a következtetések alapján.

Esettanulmány – Solfarm Kft.

Tegyük fel, hogy egy középvárosi (Kovászna megye) zöldségtermesztéssel foglalkozó vállalat, a Solfarm Kft. versenytárs helyzetét vizsgáljuk. A családi vállalkozás 2001-ben jött létre, 22 alkalmazottal rendelkezik.

A terménystruktúra a következő:

- burgonya 100–110 ha: ezen a területen évente körülbelül 20–30 ha vetőburgonyát termesztenek, a többi területet pedig fogyasztásra és ipari felhasználásra szánt burgonya termesztésére használják;
- búza 120–150 ha: ebből a területből körülbelül 20–30 ha vetőmagtermelésre, a többi pedig fogyasztásra alkalmas burgonya termesztéséhez használatos;
- olajra szánt repce 120–150 ha;
- a fennmaradó, körülbelül 500 ha területen kukoricát és szójababot termesztenek.

A vállalat évente 300–3500 tonna burgonyát, 1000 tonna búzát és 500 tonna repcét termel. Ez a nagy mennyiségű mezőgazdasági termék csak a saját, nagy teljesítményű traktorflottával, megbízható és nagy kapacitású mezőgazdasági gépekkel és berendezésekkel érhető el.

A vállalat három burgonyaraktárral rendelkezik, amelyek összesen 3500 tonna tárolókapacitással bírnak, és mindegyik saját Gaugele légkondicionáló rendszerrel van felszerelve (https://solfarm.ro/).

Természetesen a megyében számos más családi vállalkozás foglalkozik zöldség-, ezen belül burgonyatermesztéssel: Bioplant Kft., Producţie Agrico-M Kft., Producţie Comerţ şi Servicii Timate Kft., Romion Agri Co Kft., Agrowest Kft., Agro Miki Kft., Agrorange Kft., Sanzso Comert Kft., Agroinvest Rt., Agrovezoo Kft., Agrosolve Kft.

A Solfarm Kft. egy meglévő, régóta működő mezőgazdasági vállalkozás Romániában (tehát relatíve stabil pozícióval), helyzetük a *Porter-elemzés* tükrében:

A verseny: sok kis- és közepes gazdaság versenyez ugyanazokkal a termékekkel (pl. burgonya, gabona, olajnövények), az iparágban nincs domináns szereplő az ágazat egészében; a verseny árban, minőségben és hozzáférésben zajlik. A verseny erős.

Új belépők fenyegetése: közepes belépési korlátok vannak, hiszen a mezőgazdasági termelés megkezdéséhez földterület, géppark és tőke szükséges – ez tőkeigényes lehet, ami csökkenti az új belépők számát. Ugyanakkor bérleti konstrukciókkal és támogatásokkal viszonylag könnyű növénytermesztő vállalkozást indítani. A termékek standardizált jellege (pl. gabona, burgonya) kevés védelmet nyújt a meglévők számára az új szereplőkkel szemben.

Helyettesítő termékek: ebben az iparágban a helyettesítés inkább alternatív étel- és takarmányforrásként jelenik meg: az importált olajmagvak vagy burgonyaproduktumok olcsóbbak lehetnek, főleg ha az exportőr országok termelése csökken. A helyettesítők veszélye mérsékelt.

A vásárlók alkupozíciója: erős. Ha nagy feldolgozók vagy kiskereskedelmi láncok vásárolnak közvetlenül (pl. nagy hipermarketek), azok erős ár- és minőségnyomást gyakorolhatnak a termelőre. A mezőgazdasági árszintek gyakran a piaci, illetve globális kereslet-kínálat alapján alakulnak, ami tovább csökkenti a termelők egyéni alkupozícióját.

Beszállítók alkupozíciója: mérsékelt, a helyi vagy regionális beszerzési lehetőségek csökkentik az egyedi beszállító erőfölényét. Ugyanakkor az inputok (mag, műtrágya, üzemanyag, gépek) szállítói olyan nagy nemzetközi vállalatok, amelyek alkupozíciója erős lehet egyes termékek esetén. A gépek és eszközök beszerzése drága, de több gyártótól is elérhető.

A Porter-elemzés elvégzése után feltevődik a kérdés, milyen stratégiát érdemes követnie a vállalatnak – erről egy későbbi fejezetben olvashatnak.

5.1.3. Külső faktor értékelő mátrix

Az External Factor Evaluation (EFE) Matrix, azaz a külső faktor értékelő mátrix módszerénél is értékeljük a saját vállalatunkat a versenytárs cégektől függő-

en, sikertényezők alapján. Ebben a módszerben négy szakaszt különböztetünk meg (23. táblázat).

Először gyűjtsük össze az elemzéshez a külső kulcsfontosságú tényezőket. Ennek feltárását segíti elő a korábban már elvégzett PESTEL-elemzés, a Porter 5 erő modell, valamint a CPM-mátrix, melyek segítségével gyorsan tudjuk azonosítani a kulcsfontosságú tényezőinket.

Ezután következik ezen kulcstényezőnek a súlyozása, 0,0 (alacsony fontosság) és 1,0 (nagy fontosság) között. A szám azt jelzi, hogy mennyire fontos az adott tényező, ha egy vállalat sikeres akar lenni az adott iparágban. A súlyok összegének 1,0-nak kell lennie. Az egyes tényezőknek nem szabad túl nagy hangsúlyt adni, mert egy iparágban a sikert ritkán határozza meg egyetlen vagy csak néhány tényező.

Az értékelések arra utalnak, hogy a vállalat jelenlegi stratégiája mennyire hatékonyan reagál a lehetőségekre és veszélyekre. A számok 1-től 4-ig terjednek, ahol az 1 a gyenge, a 2 az átlagos, a 3 az átlagon felüli, a 4 pedig a kiváló értékelést jelenti. Az egyes tényezőkhöz szubjektív módon rendeljük hozzá a minősítéseket és a súlyokat. Példánkban láthatjuk, hogy a vállalat válasza a lehetőségekre meglehetősen közepes, mivel 2-es és 3-as értékelést kapott. A vállalat viszont kevésbé felkészült a fenyegetésekre, hiszen kisebb az összpontszáma ebben a részben. A végső pontszám a súly és az értékelés eredménye. Minden tényezőnek lesz egy pontszáma. Az összesített súlyozott pontszám egyszerűen az összes egyedi súlyozott pontszám összege. A vállalat mindkét mátrixban ugyanazt az 1-től 4-ig terjedő pontszámot kaphatja. A 2,5 pontszám átlagos pontszám. A külső értékelésben az alacsony pontszám azt jelzi, hogy a vállalat stratégiái nem megfelelően vannak kialakítva a lehetőségek kihasználására és a fenyegetések elleni védekezésre.

23. táblázat. *Külső faktor értékelő mátrix (EFE)*

Külső stratégiai tényező	Súlyozás	Értékelés	Súlyozott pontszám	Megjegyzések
LEHETŐSÉGEK (példák)				
Az agrártámogatások növekedése	0,1	3	0,3	
Növekvő élelmiszer-kereslet	0,11	2	0,22	
A technológiák terjedése/elérhetősége	0,03	2	0,06	
Termékinnováció (pl. bio)	0,12	3	0,36	
Szerződéses termelés	0,03	3	0,09	
Exportlehetőség, globális piac	0,04	2	0,08	
Termékfejlesztés	0,14	2	0,28	
Agrárdigitalizáció	0,05	3	0,15	

Külső stratégiai tényező	Súlyozás	Értékelés	Súlyozott pontszám	Megjegyzések
VESZÉLYEK				
Időjárás	0,04	4	0,16	
Inputköltségek emelkedése	0,06	2	0,12	
Globális terményár-ingadozás	0,05	3	0,15	
Olcsó inputtermékek	0,1	2	0,2	
A környezetvédelmi szabályozások szigorodása	0,05	3	0,15	
Munkaerőhiány a mezőgazdaságban	0,03	3	0,09	
Geopolitikai bizonytalanság	0,05	3	0,15	
Összesített súlyozott pontszám	1		2,56	

Forrás: saját készítés

A külső faktor értékelő mátrix (EFE) mátrix után készítsük el a belső faktor értékelő mátrixot (IFE) is, hiszen a későbbiekben szükségünk lesz rá. A munkafüzet részben arra is találunk modellt.

5.2. Stratégiaalkotás

A stratégiai tervezés koncepciójának a lényege, hogy elemezzük a jelenlegi és a várható jövőbeli helyzetet, ezáltal meghatározzuk a vállalatunk irányát, és ennek megfelelően kidolgozzuk a küldetés elérésének eszközeit (Weihrich 1982). Ennek érdekében az alábbiakban több módszert is bemutatunk, melyek segítségével a stratégiaalkotás fejezet végére ki kell választani a vállalkozás irányát.

5.2.2. TOWS-mátrix

A TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths – veszélyek, lehetőségek, gyengeségek, erősségek) elemzés tulajdonképpen az előzőekben elkészített SWOT-elemzésre épül, és ezáltal a lehetséges stratégiák átgondolására alkalmas módszer. Tulajdonképpen a TOWS-elemzést a vállalkozás bármely szintjén el lehet végezni az egész szervezetre, vagy csak egy részére is akár. Az előzetesen elvégzett SWOT-elemzés, a PESTLE-elemzés, valamint a Porter öt erő modell segítségünkre lesz – minél jobb munkát végeztünk az előbbiekben, annál könnyebb lesz ezt a módszert alkalmazni. Fontos, hogy ne csupán ezt az egy elemzést végezzük el a stratégiánk kidolgozására, a TOWS-módszer lehetőleg kiegészítő elemzés legyen a többi mellett, a jó döntés és irány kiválasztása érdekében.

A TOWS-elemzés négy kulcsfontosságú stratégiai területet azonosíthat. Ezek a stratégiák a SWOT-elemzés két szakaszának kombinálásával alakulnak ki, így jön létre a WT, ST, WO és SO (21. ábra).

Ez a négy stratégiai csoport lehetővé teszi, hogy megválaszoljuk az alábbi kérdéseket:

- **SO (erősségek – lehetőségek):** Hogyan tudja a vállalat kihasználni az erősségeit, hogy maximalizálja a hasznot/nyereséget a piaci lehetőségekből?
- **ST (erősségek – veszélyek):** Hogyan tudja fenntarthatóan kihasználni az erősségeit, hogy enyhítse a fenyegetéseket a piacon?
- **WO (gyengeségek – lehetőségek):** Hogyan tudja kihasználni a piacon rejlő lehetőségeket, hogy leküzdje az azonosított gyengeségeket?
- **WT (gyengeségek – veszélyek):** Hogyan tudja enyhíteni a piacon belüli fenyegetéseket és csökkenteni az ön által azonosított gyengeségeket?

	Belső lehetőségek (O) 1. 2. 3.	**Külső veszélyek (T)** 1. 2. 3.
Külső erősségek (S) 1. 2. 3.	**Stratégia: Támadó stratégia** **SO** Az erősségek kihasználása a lehetőségek maximalizálása érdekében.	**Stratégia: Védekező stratégia** **ST** Erősségek kihasználása a fenyegetések minimalizálása érdekében.
Belső gyengeségek (W) 1. 2. 3.	**Stratégia: Erősségek kiépítése a „támadó stratégiához”** **WO** A gyengeségek ellensúlyozása a lehetőségek kihasználásával	**Stratégia: Erősségek kiépítése a „védekező stratégiához”** **WT** A gyengeségek és a fenyegetések ellensúlyozása.

21. ábra. *TOWS-modell*

Forrás: saját szerkesztés

A TOWS-elemzés terjedelmétől függően az azonosított stratégiáknak eltérő hatásaik vannak. A TOWS-mátrix (21. ábra) négy lehetséges stratégiát vázol fel:

1. WT-stratégia (mini-mini stratégiának is nevezik): általánosságban a WT-stratégia elsődleges célja a gyengeségek és a fenyegetések leküzdése.
2. WO-stratégia (mini-maxi stratégiának is nevezik): ez a stratégia megpróbálja minimalizálni a gyengeségeket és maximalizálni a lehetőségeket.

3. ST-stratégia (maxi-mini stratégiának is nevezik): ez a stratégia a szervezet azon erősségeire épül, amelyekkel a szervezet képes megbirkózni a környezetében lévő fenyegetésekkel. A cél az előbbiek maximalizálása az utóbbiak minimalizálása mellett.
4. SO-stratégia (maxi-maxi stratégiának is nevezik): ez a stratégia, amelyben minden vállalat szeretne lenni, ahol a cél az erősségek és a lehetőségek maximalizálása.

5.2.3. GE-mátrix

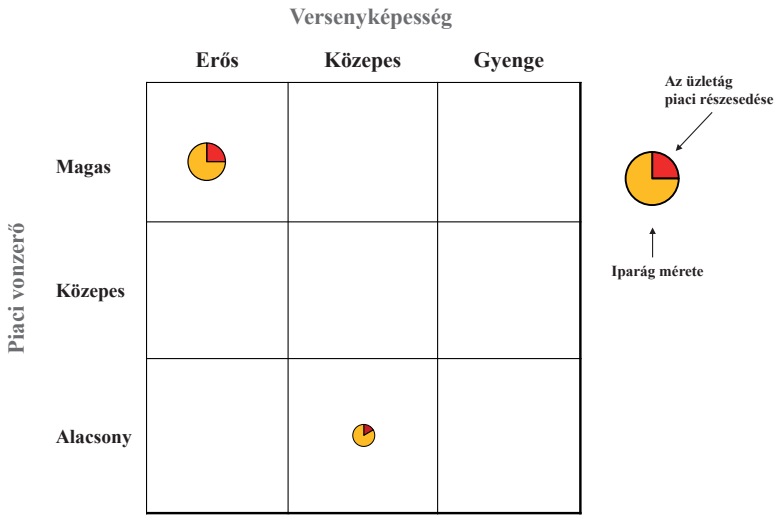
Ennek a módszernek a megalkotója Fred R. David, tulajdonképpen a nagyon népszerű és híres BCG-mátrixnak egy bonyolultabb és továbbfejlesztett változata, ezért ebben a jegyzetben erre esett a választásunk. A mátrixot a szakirodalomban McKinsey-mátrixként is ismerik.

Egy olyan többtényezős portfóliómátrix, amely kettős aggregálásra épül (külső, belső tényezőkre egyaránt), lehetőséget adva ezáltal a stratégiai irányok meghatározására (David 2009).

A vállalat versenypozícióját két meghatározó csoport függvényében vizsgálja:

- a *versenyképesség* (belső faktor értékelő mátrix súlyozott értéke) megállapításakor figyelembe vehető tényezők: elért piaci részesedés, marketingtevékenység színvonala, szervizhálózat, elosztóhálózat, K+F kapacitás, minőség, megbízhatóság, pénzügyi erőforrások, értékesítés nagysága, növekedési ütem és jövedelmezőség, technológia fejlettsége, termék erősségei és gyengeségei, személyzet képzettsége stb.;
- a *piaci vonzerő* (külső faktor értékelő mátrix súlyozott értéke) megállapításakor figyelembe vehető tényezők (ezeket a tényezőket kevésbé befolyásolja): a piac mérete, növekedési üteme, ciklikussága, verseny struktúrája, technológia, infláció, állami beavatkozás, műszaki színvonal, társadalmi szempontok, jogi tényezők, jellemző árak, munkaerő-ellátottság, inflációérzékenység, konjunktúrahelyzet és recesszióérzékenység stb.

Ezeket a kritikus tényezőket osztályozzuk (1-től 5-ig terjedő skálán) és súlyozzuk, meghatározva ezáltal a vállalat stratégiai pozícióját. A mátrix felépítése egy 3x3-as szerkezetben jeleníti meg a szervezet divízióit, amelyben a vízszintes tengelyen a belső faktorok súlyozott értéke, a függőleges tengelyen pedig a külső faktorok súlyozott értéke jelenik meg (22. ábra).



22. ábra. *GE-mátrix*

Forrás: saját szerkesztés

Mind a piaci pozíció, mind a versenyhelyzet esetén a vállalat helyzete három kategóriába sorolható az értékek szerint: erős/magas, közepes és alacsony (az értékek felosztására például lehet használni az alábbi intervallumokat: 1–1,99: alacsony, 2–3,49: közepes, 3,5–5: erős).

Piaci vonzerő esetén a három kategória a következőket jelentheti:
- magas: a piac nagyon vonzó (a piac gyors növekedésben van, piaci részesedést növelni lehet);
- közepes: a piac vonzó, de a piaci részesedés növelésére kicsi az esély;
- alacsony: a piac nem vonzó (pl. a piaca zsugorodik), nehéz a piacra betörni.

Versenyhelyzet tekintetében a lehetséges helyzet:
- erős: a stratégiai egységek versenytársaikhoz képest erős piaci helyzetben vannak, pl. rendelkeznek olyan erőforrásokkal, amelyek segítségével a piaci követelményeket ki tudják elégíteni;
- közepes: pl. bizonyos erőforrások nem állnak rendelkezésre, egyes tényezők esetében hátrányos helyzetben vannak;
- alacsony, azaz alárendelt helyzetben van (az erőforrások hiányoznak, vagy csak hiányosan állnak rendelkezésre).

24. táblázat. *Lehetséges stratégiák a GE-mátrix alapján*

		Belső faktorok *(Versenyhelyzet)*		
		3,5–5	2–3,49	1–1,9
Külső faktorok *(Piaci vonzerő)*	3,5–5	*Ruházz be, és tartsd a tétet.* FEJLESZTÉS	*Ruházz be, és építsd újra a pozíciódat.* FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉG	*Szelektíven ruházz be.* VÁLASZTÁS
	2–3,49	*Ruházz be, és növeld részesedésed.* FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉG	*Szelektíven ruházz be.* HELYBEN MARADÁS	*Csak kicsit ruházz be.* LASSÚ VISSZAVONULÁS
	1–1,9	*Szelektíven ruházz be.* VÁLASZTÁS	*Csak kicsit ruházz be.* LASSÚ VISSZAVONULÁS	*Vonulj ki, és vond ki a tőkét.* VISSZAVONULÁS

Forrás: saját szerkesztés Nábrádi 2019 alapján

A fejlesztésre irányuló stratégiák offenzív jellegűek, ezek általában beruházást igényelnek. A visszavonulásra vonatkozó stratégiák defenzív jellegűek. Amikor az értékek átlagosak, a helyben maradásra kell koncentrálni, a piaci helyzet megőrzése a cél, a jövedelmezőség növelése rövid és középtávon. A bal alsó és a jobb felső értékkategóriába eső változatokban a választás kétirányú lehet, a vállalat vagy defenzív, vagy offenzív irányba kénytelen lépni. Ezekben az esetekben szükség van szelekcióra, racionalizálásra.

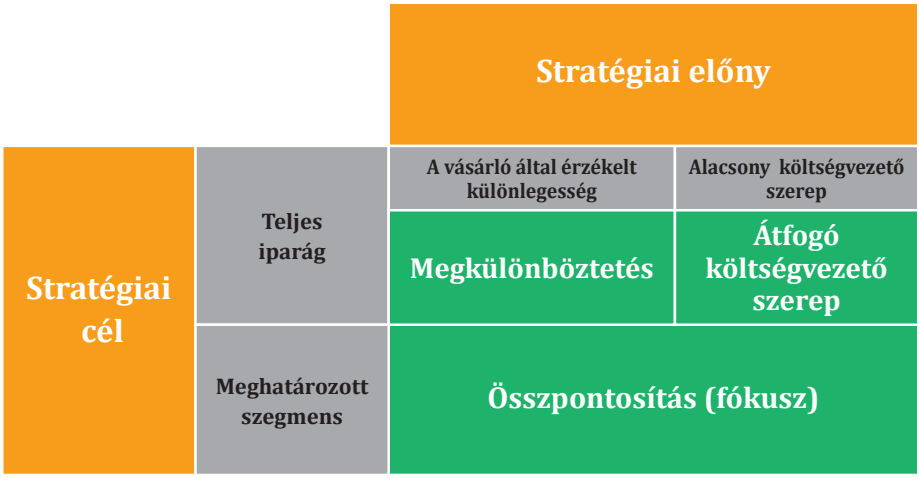
5.2.4. Generikus stratégiák

A Porter-féle generikus stratégiák két dimenzióra épülnek: az iparág nagyságára, valamint a stratégiai versenyelőny forrására (23. ábra).

Alapvetően háromféle stratégia rajzolódhat ki a Porter-elemzés során:

- Átfogó költségvezető stratégia: hatékony méretű üzemegységeket jelent, költségcsökkentést, alacsony árakat, a legjobb ár/érték arány elérését vevőszolgálat, értékesítés, reklám terén, ezzel átlag feletti jövedelmezőséget érhet el (ez esetben a termékdifferenciálás nem lehetséges, például tömegesen értékesített termékek esetén).
- Megkülönböztetés: arra fókuszál, hogy egy termék/szolgáltatás egyedülálló legyen: (sajátos márka, különleges technológia, kiemelkedő minőség, egyedülálló jellemzők). Itt arra koncentrál a vállalat, hogy a terméke vagy szolgáltatása valamely tulajdonságában differenciált legyen a versenytársakhoz képest (például a Tesla).
- Összpontosítás/fókusz: egy szűk piaci szegmens kiszolgálása: például egy vásárlói réteg, földrajzi terület, egy termékskála szűk szelete.

Ez a stratégia fókuszálhat a vevők egy speciális korosztályára, földrajzi elhelyezkedésre vagy akár elkülöníthető vásárlói igényre (luxusjószágok esetén jól alkalmazható, vagy az öko/zerowaste termékek esetén).



23. ábra. *Generikus stratégiák*

Forrás: saját szerkesztés

Figyelem: akadhatnak olyan versenyhelyzetek, ahol a Porter 5 erő modellje alapján végzett elemzés azt bizonyítja be a vállalkozás számára, hogy a saját terméke vagy maga a vállalkozás nem versenyképes az adott helyzetben. Ilyenkor a versenyből való kiszállás vagy annak feladása mellett van még egy lehetőség nyitásra/belépésre egy új ringbe. Egy új ring nyitása azt jelenti, hogy olyan helyettesítő termékkel vagy szolgáltatással kezd el foglalkozni a vállalkozás az új ringben, ahol még nincs versenytársa, vagy legalább gyengébb a verseny (Bálint et al. 2007). Ebben a részben érdemes megfogalmazni, hogy melyik stratégia áll közel a vállalati célokhoz a generikus stratégiák közül.

Esettanulmány – Solfarm Kft.

Az elvégzett Porter-elemzés alapján a Solfarm Kft. olyan iparágban működik, ahol: erős a verseny, a vevők alkupozíciója magas, a belépési korlát közepes, a beszállítók mérsékelt erővel bírnak, az árak erősen globális piacfüggők. Ez tipikusan egy *alacsony árrésű, árérzékeny tömegpiac.*

Javasolt stratégiai irányok a Solfarm számára:

Az elsődleges stratégia a költségelőny kialakítása (hatékonyságnövelés): mivel a vállalat standardizált termékeket termel (gabona, burgonya, repce stb.), az árakat leginkább a piac határozza meg, a vevők erősek, így a legstabilabb stratégia a költségelőny kialakítása (hatékonyságnövelés).

Milyen lehetőségei vannak a vállalatnak?

1. Precíziós mezőgazdaság használata (GPS-vezérelt vetés, inputoptimalizálás – műtrágya, növényvédelem, hozamtérképezés).
2. Méretgazdaságosság erősítése (területnövelés, ha lehetséges), géppark optimalizálása, kapacitáskihasználás maximalizálása.
3. Inputköltségek kontrollja (közös beszerzés más gazdaságokkal, hosszú távú beszállítói szerződések, támogatások maximális kihasználása – EU, román agrárprogramok).
4. Logisztikai hatékonyság (saját tárolókapacitás, jobb értékesítési időzítés), cél: a hektáronkénti önköltség csökkentése a versenytársak alá.

Kiegészítő stratégiát is megfogalmazhatunk, ami ebben az esetben a részleges differenciálás lehetne. Mivel a tiszta költségverseny sérülékeny (időjárás, árzuhanás), érdemes bizonyos termékeknél magasabb hozzáadott értéket kialakítani: például minősített vetőburgonya vagy prémium/speciális burgonyafajták, vagy szerződéses termelés feldolgozóknak, esetleg bio vagy fenntartható minősítés (ha az adottságok engedik).

5.2.5. Stratégia kiválasztása a QSPM-mátrix segítségével

Egy vállalkozás sok időt és erőfeszítést fordíthat a stratégiája megfogalmazására, ugyanakkor gyakran több lehetséges stratégiai irány is létezhet. A kérdés az, hogy miként dönti el, hogy melyik lehetőség a legjobb? A döntést ez esetben is a tényekre alapozva kell meghozni. Erre kiváló módszer a kvantitatív stratégiai tervezési mátrix (QSPM), amely segít megválaszolni ezt a kérdést. Szisztematikus megközelítéssel értékeli az alternatív stratégiákat, ennek segítségével el lehet dönteni, hogy melyik stratégia a legmegfelelőbb a szervezetünk számára. Az eszközt Fred R. David fejlesztette ki, és először 1986-ban jelent meg a *Long Range Planning Journal* című folyóiratban.

A mátrix kidolgozásakor tulajdonképpen a kiválasztott stratégiákat kell összehasonlítani. Ehhez a külső és belső faktorelemzésnél figyelembe vett és rögzített tényezőket és a hozzájuk rendelt súlyokat vesszük alapul. Ehhez hozzátesszük a stratégiák oszlopait, majd ezután értékeljük az egyes stratégiákat az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek (tényezők) alapján (25. táblázat). Ahány alternatív stratégiát hasonlítunk össze, annyi értékelési számot veszünk figyelembe. Ne adjon két stratégiának azonos értékelést egy adott erősség, gyengeség, lehetőség vagy fenyegetés tekintetében (3 stratégia esetén a 3 a nagyon vonzó, míg az 1 nem vonzó). Ugyanakkor a 0 azt jelzi, hogy a tényező „nem befolyásolja a stratégiák közötti választást”, akkor mindegyik stratégia esetében 0-át kell beírni. Ugyanazt az értéket ne írjuk két stratégiához, illetve mindegyik esetén a súlyokat szorozzuk össze a vonzósági értékkel. Végül összesítsük az egyes stratégiák értékeit. A legnagyobb értéket kapó stratégia az az alternatíva, amelyik a legalkalmasabb számunkra.

25. táblázat. *QSPM-mátrix*

		01 stratégia		**02 stratégia**		**03 stratégia**	
	Súlyozás	**Vonzósági értékelés**	**Súlyozott pontszám**	**Vonzósági értékelés**	**Súlyozott pontszám**	**Vonzósági értékelés**	**Súlyozott pontszám**
ERŐSSÉGEK							
GYENGESÉGEK							
Súlyozott érték összesen:							
LEHETŐSÉGEK							
VESZÉLYEK							
Súlyozott érték összesen:							
ÖSSZÉRTÉK:							

Forrás: saját szerkesztés

6. FEJEZET

A VÁLLALKOZÁS MŰKÖDTETÉSE

Mivel kezdő vállalkozásról van szó, az üzleti terv ezen részében arra koncentrálunk, hogy hogyan alakulnak a gyártási és szolgáltatási folyamatok; melyek a legfontosabb nyersanyagok, milyen forrásból szerezzük be; mekkora lesz a munkaerőigény; valamint adott esetben, ha szükséges, a termelési/szolgáltatási folyamathoz kapcsolódó technológiafejlesztés (K+F) tevékenységek leírását is meg kell célozni.

6.1. Humánerőforrás-igény felmérése

Egy vállalat sikere attól is függ, hogy milyen munkaerővel rendelkezik, hogyan képes a megfelelő munkaerőt felhajtani, képezni és megtartani.

Ebben a részben tervezze meg a vállalat humánerőforrás-igényét. Azt, hogy hány munkaerőre van szüksége a vállalatnak, a tevékenység jellege, a technológia színvonala, a munkarend és az elvégzendő feladatok határozzák meg. Amennyiben meg akarjuk találni a megfelelő embereket, pontos képpel kell rendelkeznünk az elvégzendő munkákról, az ahhoz szükséges ismeretekről és képességekről.

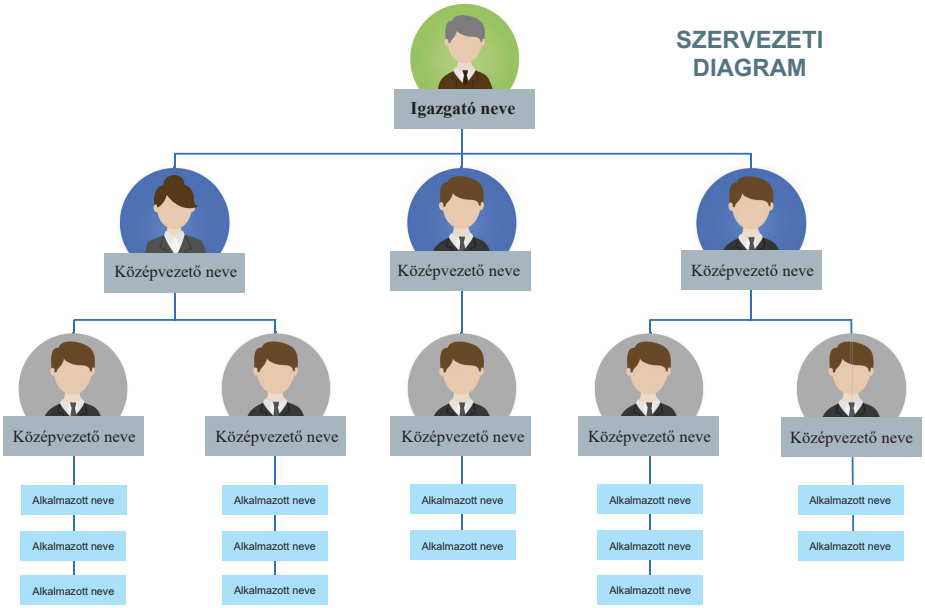
Fontos meghatároznunk, hogy milyen szakképzettségű alkalmazottakra, vezetőkre van szükség, rendelkezésre áll-e ilyen munkaerő a környéken, és hogyan kívánjuk megszerezni és megtartani ezeket az embereket. Fel kell mérni, hogy a tervezett tevékenység igényel-e speciális képzettségű munkaerőt, pontos számítást kell végezni a bérköltségekről is. Különbséget kell tenni az állandó és az időszakos bedolgozók között, valamint pontos beosztást kell végezni a tervezett munkaidőről.

Ehhez a részhez elsősorban ezekre a kérdésekre keressük a választ, és ennek megfelelően ezeket kell részletezni majd az üzleti tervben:

– Milyen személyzeti igények vannak jelenleg/a jövőben?
  Írjuk le az egyes feladatköröket.
– Milyen készségekkel kell rendelkezniük?
– Mekkora a bérük? Milyen béren kívüli juttatásokat kaphatnak?
– Esetleg milyen plusz képzésre/betanításra lesz szükség (időkeret-forrás-igény)?
– Hogyan történik a munkaerő toborzása?

Az első három kérdés megválaszolásához munkaköri leírásokra van szükség. A munkaköri leírás egy adott munkakör feladatait írja le, és az alábbiakat tartalmazza: a munkakör megnevezése, a munkakör célja, közvetlen felettese, beosztottak, helyettesítés, követelmények (munkaköri specifikáció: végzettség, tapasztalat, személyi tulajdonságok és egyéb képességek, készségek), feladatok, hatáskör, felelősség, munkakapcsolatok, munkakörülmények, munkaidő, munkarend, bérezési forma, egyéb körülmények (Szászvári 2009).

Ennek megfelelően készítjük el a jövőbeni alkalmazottaknak a munkaköri leírását (lásd munkafüzet) a megadott modell alapján, majd pedig végezetül készítsünk egy szervezeti ábrát (24. ábra), mely megmutatja a hatásköröket. Ezen az ábrán fontos feltüntetni a nevek mellett az egyéb minősítéseket is, mint például tulajdonos, vezető vagy egyéb hatáskörök.



24. ábra. *Szervezeti ábra*

Forrás: saját szerkesztés

Ezt követően írjuk le a toborzási módszereket, hogyan találjuk meg a megfelelő embereket, milyen típusú álláhirdetési formákat használunk (online/offline toborzás).

Ezt követően pedig mindenképpen ki kell térni az alkalmazottak számára nyújtott előnyökre (pl. biztosítások, cégautó, mobiltelefon, munkaruha, nyugdíjpénztári befizetés; utalvány, egészségügyi ellátás, étkeztetés stb.). Illetve ugyanitt ki kell térni az alkalmazottak számára nyújtott jövőbeni képzésekre, valamint a humán erőforrásra vonatkozó fejlesztési lehetőségekre.

Utolsóként ebben a részben tervezzük meg a munkatársak bérét, úgy, hogy ne feledkezzünk meg az adókról, a közterhekről (esetleg a pótlékokról). Személyi bérként legalább a minimálbér jár minden munkakör esetén.

Az egyes munkakörökhöz tartozó bérek a következő tételekből állhatnak (Fülöp 2004):

– alapbér: a munkakör ellátásához kapcsolt juttatás;

– pótlékok: a munkakör különleges jellegére vonatkozik (pl. több műszakos, éjszakai, veszélyes munka stb.);

– prémium és jutalom: meghatározott célkitűzés elérése esetén vagy kiemelkedő teljesítmény elismerése.

Ehhez töltsük ki a bérkimutatási modellt (lásd munkafüzet).

6.2. Termelési és működési terv

Ennek a résznek az a célja, hogy leírjuk, miként működik a vállalkozás, hogyan fogja előállítani termékeit és szolgáltatásait. A termelést úgy is felfoghatjuk, mint erőforrások átalakulásának folyamatát, mely által termék jön létre. A termelési tervet térben és időben (termelőegységekre bontva) részletezni kell, amennyiben több egység is működik párhuzamosan.

A termelési terv megmutatja, hogy adott termékből, tevékenységből, illetve szolgáltatásból adott időszakban (például éves szinten) milyen mennyiséget tud, illetve kíván a vállalkozás előállítani.

A termelési terv célja (Szőllősi 2013): biztosítani az értékesítési tervben leírt mennyiséget, a termelés folyamatosságát, a rendelkezésre álló erőforrások lehető legjobb kihasználását, a termelőtevékenység gazdaságosságát.

A termelési tervben érdemes kitérni az alábbi tételekre külön-külön, a megfelelő mértékegységben:

1. értékesítésre kerülő késztermékek;
2. értékesítésre kerülő félkész termékek;
3. értékesítésre kerülő szolgáltatások;
4. aktivált saját teljesítmények értéke;
5. saját termelésű készletek:
   a) befejezetlen termelés;
   b) félkész termékek;
   c) késztermékek.

Termelő vállalkozások esetében lényeges bemutatni a termelői eljárást: a gyártás helyét, a termelőberendezéseket, a felhasznált anyagokat, az alkalmazandó technológiákat és eljárásokat; a vállalkozás kapacitását, néhány fontosabb termelési és hatékonysági mutatót, létező minőségbiztosítási programokat, ha vannak.

Szolgáltató vállalkozás esetében a szolgáltatásnyújtás folyamatát kell bemutatni. Törekedjünk arra, hogy minél részletesebb módon mutassuk be a teljes folyamatot. Készítsünk egy folyamatábrát a szemléltetéséhez.

A termelési terv részei a következők kell legyenek:

– A termelési technológia: írja le az alkalmazott technológiát/módszereket/technikákat a gyártás/szolgáltatás során, illetve a termelés műszaki és szervezési megoldásait.

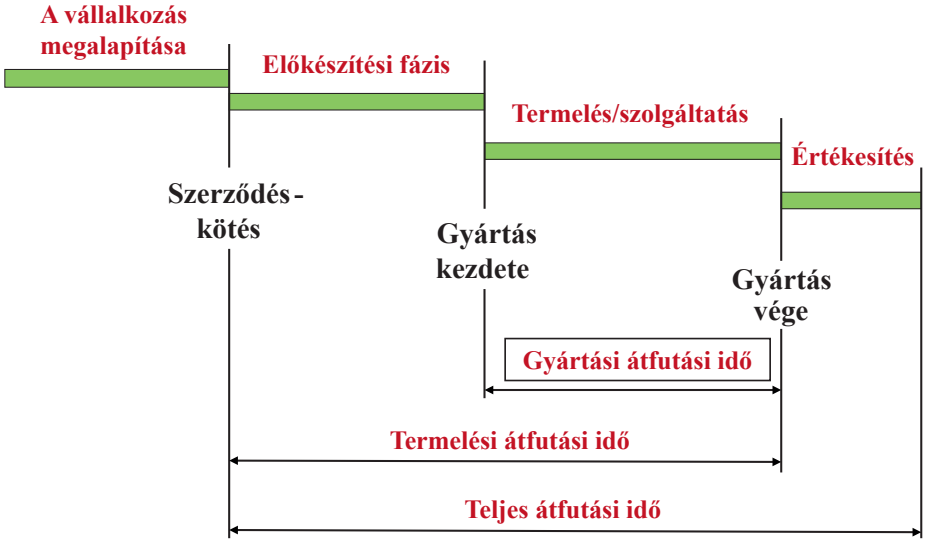
– A telephely: írja le a telephely kialakításának és elrendezésének főbb jellemzőit is.

– A gépek és berendezések: az alkalmazott gépek és berendezések műszaki színvonalát, honnan és hogyan szerezzük be a gépeket.

– A szállítók, értékesítők (disztribúciós csatornák) listája: írja le a vállalat logisztikai rendszerét.

– Kiegészítő információk lehetnek a következők: termékfejlesztés (innovációs terv), minőségbiztosítás, karbantartás és szervizszolgáltatás, valamint az üzem kapacitásának leírása (Fülöp 2004).

Miután megvan a termelési terv, készítsen egy termelési időbeosztást, írja be a tervezett időszakokat az első értékesítési időpontig (25. ábra).



25. ábra. *A termelési idő felosztása*

Forrás: saját szerkesztés

Most, hogy tudjuk, mennyi (emberi, anyagi, technikai jellegű) erőforrásra lesz szükségünk, érdemes elkészíteni a projektmenedzsmentből ismert tevékenység–erőforrás mátrixot (26. táblázat), amelyet kiegészítünk egy időtartam oszloppal, hogy a tervezés időben is átlátható legyen. Az így kialakított mátrix

egyes celláiban az időtartam és a mennyiség mellett a gépek, eszközök kapacitása, illetve a fajlagos, azaz az időegységre eső anyagszükséglet is jelölhető akár.

26. táblázat. *Tevékenység–erőforrás mátrix*

Tevékenység	Emberi erőforrás	Technikai jellegű erőforrás	Anyagi jellegű erőforrás	Időtartam
Tevékenység-típus	*Ki(k) felelnek érte?*	*Milyen gépek/felszerelések szükségesek?*	*Milyen, mennyi fogyóanyag?*	*Mennyi időt vesz igénybe?*

Forrás: saját szerkesztés

6.2.1. A VRIO-elemzés

Végül pedig ezen fejezet végén elvégezzük a VRIO-elemzést. A VRIO-elemzés egy belső vállalati vizsgálati módszer, amelyet az erőforrások azonosítására és értékelésére használnak, a versenyelőny növelésének céljából. A VRIO négy olyan kritérium rövidítése, amelyeket egy vállalatnak fontos figyelembe vennie: érték, ritkaság, másolhatóság és beágyazottság. Az erőforrásainkból eredő versenyelőnyünk meghatározásakor alkalmazzuk ezt az eszközt.

A VRIO erőforrás alapú elmélet Wernerfelt (1984), valamint Barney (1991) nevéhez fűződik. Az elmélet a vállalatokra mint erőforrások halmazára tekint. A vállalatok tehát a rendelkezésükre álló erőforrásokban és azok felhasználásának módjában különböznek egymástól. Ez a különbség okozza a vállalatok teljesítménye közötti eltéréseket is.

A VRIO-koncepció négy kérdésre keresi a választ:

1. Mennyire értékes az adott erőforrás?
2. Mennyire ritka a piacon?
3. A versenytársak által mennyire könnyen másolható?
4. Az erőforrás mennyire illik bele a szervezetbe? (Wernerfelt 1984; Barney 1991)

Az erőforrások felhasználását/azonosítását illetően négyfajta erőforrástípust különböztetünk meg:

– *Értékes* (valuable): egy erőforrás akkor értékes egy vállalat számára, ha a birtoklásával magasabb értéket tud előállítani, mint ha a piacról szerezné be. Ilyen értékes erőforrás lehet például egy szabadalom, vagy egy bánya birtoklása.

– *Ritka* (rare): egy erőforrás annál ritkább, minél kevesebb versenytárs tud hozzáférni. Ilyen ritka erőforrás lehet egy ritka erőforrás-lelőhely vagy egy vezető zsenialitása vagy egy egyedi földrajzi elhelyezkedés.

– *Másolható* (imitable): a vállalatnak akkor van versenyelőnye, ha az általa birtokolt erőforrás nehezen másolható. Például ha egy termék összetett, egyedi vagy védett.

– *Szervezeti beágyazottság* (organization): ebben az esetben arra gondolunk, hogy az erőforrás birtoklása még nem jelent automatikusan versenyelőnyt, ha az nincs a szervezetbe mélyen beágyazva, például nem tudják megfelelően használni.

Készítse el az alábbi táblázatot. Az erőforrások értékelésével választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy mely erőforrások fontosak a versenyelőnyünk szempontjából. Listaszerűen írja össze a vállalat erőforrásait, és válaszolja meg a fenti négy kérdést. Használja a munkafüzetben megadott sablont a különböző erőforrások/képességek értékeléséhez, amelyeket a versenyelőny érdekében kíván felhasználni (27. táblázat).

Az utolsó oszlopban külön-külön vizsgálja meg, hogy az adott erőforrás birtoklása: a) versenyhátrány, b) részben erősíti a versenypozíciót, c) időszakos versenyelőnyt, illetve d) fenntartható versenyelőnyt jelent-e.

Megjegyzés: A VRIO-elemzés különösen indokolt, amikor előállítjuk/vásároljuk típusú erőforrásokról van szó.

27. táblázat. *VRIO-elemzés*

Erőforrások	Értékes	Ritka	Másolható	Beágyazódott	A versenyelőnyre gyakorolt hatás
	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	

Forrás: saját szerkesztés Barney 1991 alapján

Egy vállalat erőforrásainak versenyelőny-szempontú értékelése a következő példában látható.

28. táblázat. *A VRIO-modell a Solfarm Kft. példáján keresztül*

Erőforrás/Képesség	Érté-kes	Ritka	Másol-ható	Beágya-zódás	Eredmény
500 ha művelt terület	✓	✕	✕	✓	Versenyparitás
Hosszú működési tapasztalat (2001 óta)	✓	✕	✕	✓	Versenyparitás
Helyi piaci kapcsolatok	✓	⚠ (részben)	⚠	✓	Ideiglenes előny
Diverzifikált termékszerkezet	✓	✕	✕	✓	Versenyparitás
Modern technológia (ha alkalmazott)	✓	⚠	⚠	✓	Ideiglenes előny
Stabil vevői szerződések	✓	✓	⚠	✓	Potenciális tartós előny

Forrás: saját szerkesztés

Főbb erőforrások értékelése: a Solfarm jelenleg inkább versenyparitásban van az iparágban. Fenntartható versenyelőny vertikális integrációval és differenciálással érhető el.

7. FEJEZET

MARKETINGTERV

7.1. A marketing fogalma

A marketing egy olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek minél jobb kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést, és befolyásolja a vásárlókat. A marketing esetében nem csupán termékekre és szolgáltatásokra kell gondolni, hanem lényegében bármilyen gondolat, eszme, sőt akár személy megismertetését, elfogadtatását és népszerűsítését is szolgálhatja. A marketing kiterjedhet tehát olyan nem nyereségorientált területekre is, mint például az oktatás, a kultúra, a vallás vagy a politika.

A marketing központjában minden esetben a vevő áll, a tevékenység fő kulcsa a fogyasztó megismerése (Kotler 2020).

A vevők minél jobb megismerésének alapja, hogyha egy sikeres marketingtevékenységgel (és stratégiával) rendelkezünk. A vevők megismerésének a folyamata két fő részből áll: a vásárlói döntés folyamatának (hátterének/motivációinak) ismeretéből, illetve egy alapos piackutatási tevékenységből. Ezt követően készül el a marketingstratégiánk. Az első két lépésben a fogyasztók motivációit vizsgáljuk, valamint adatot gyűjtünk a piacról. A következő három lépésben a szegmentálás, célpiac kiválasztása és a pozicionálás szakaszban a fogyasztói szükséglet meghatározására összpontosítunk. Ezután következik a marketingstratégia, amelyben a marketingcélokat fogalmazzuk meg, és az azok megvalósítását szolgáló eszközöket írjuk le (Kotler 2020, 26. ábra).

26. ábra. *A marketingtevékenység folyamata*

Forrás: saját szerkesztés Kotle 2020 alapján

A marketingterv fő célja, hogy a marketingcélokat az üzleti célokhoz igazítsuk. A marketingterv segít biztosítani, hogy marketingcéljaink összhangban

legyenek a vállalkozás víziójával, küldetésnyilatkozatával és céljaival. A marketingterv állandó emlékeztetőül kell szolgáljon a céljaink megvalósításában.

7.2. A vásárlói döntések és a piackutatás

A vásárlói döntések

Minden olyan vállalat számára, amely új terméket kíván piacra dobni, fontos, hogy megállapítsa a potenciális keresletet. A kereslet előrejelzése kulcsfontosságú a termék gyártásának megkezdése előtt, és emellett a vásárlói döntések hátterében lévő tényezők megismerése.

Mi áll a fogyasztói döntések mögött? Nagyon fontos feltérképezni azt, hogy miért lenne szüksége a termékemre a fogyasztónak, mi áll a vásárlási szándék mögött. A fogyasztói döntések hátterében rendszerint két fő irányvonal van, egyik a szubjektív-relatív értékítélet, a másik az objektív értékítélet. A szubjektivitás azt jelenti, hogy minden egyes fogyasztó belső értékrendje alapján másként értékeli, ítéli meg az egyes szolgáltatásokat, termékeket. A relativitás esetén arról beszélünk, hogy a mérlegelés pillanatában a fogyasztó figyelembe veszi, hogy miről kell lemondania a termék megvásárlásakor, illetve a pillanatnyi igényeit, pillanatnyi hasznát.

A fogyasztó belső értékrendje számos tényezőtől függ:

– kulturális tényezők (kultúra, szubkultúra, társadalmi osztályok),
– társadalmi tényezők (referenciacsoportok, család, szerepek és státuszok),
– személyes tényezők (életkor, foglalkozás, személyiség, életmód),
– pszichológiai tényezők (motiváció, érzékelés, tanulás, attitűdök) stb.

Ezen kívül természetesen a vásárlói döntés mögött olyan objektív tényezők is szerepet játszanak, mint a beszerzés során felmerülő költségek, illetve a rendelkezésre álló jövedelem. Végső soron a fogyasztó is egy költség/haszon elemzés útján jut el a döntéshez (Kotler 2020).

7.2.1. A piackutatás

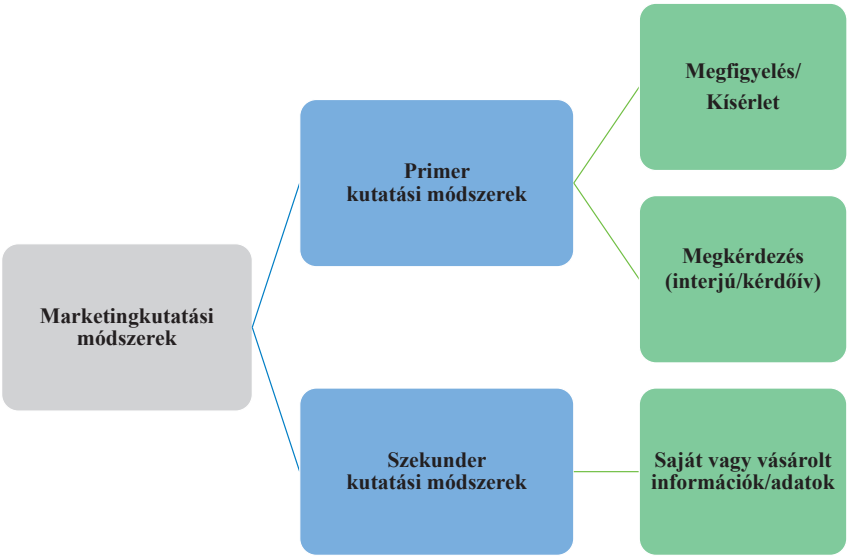
Ahhoz, hogy a piackutatási folyamat teljes legyen, nem csak információt kell gyűjteni a piaci ágazatról, hanem az összegyűjtött adatokat értelmezni és elemezni kell a várható trendek feltárása érdekében.

Miért fontos a piackutatás?

– Ez alapján végezzük el a szegmentációt.
– Határozzuk meg a célpiacot.
– Ismerjük meg a fogyasztókat.
– Térképezzük fel az iparágat, a versenytársakat (közvetett módon).
– Készítjük el a marketingstratégiát.

A színvonalas marketingtevékenységhez sok információra, valamint állandó információgyűjtésre van szükségünk. Ez tulajdonképpen egy abbahagyhatatlan

tevékenység a mai, gyorsan változó igényekkel teli világban. Ezért szükség van arra, hogy a külső és belső információkat folyamatosan gyűjtsük és feldolgozzuk a jó marketing érdekében. Ezen tevékenység egyik eleme a piackutatás, amely az adatok szisztematikus gyűjtését, valamint elemzését jelenti, segítve a marketing-tevékenység során a döntéshozatalt. A piackutatási módszereket két nagy típusba sorolhatjuk, így beszélhetünk szekunder és primer adatgyűjtési módszerekről (27. ábra) (Malhotra 2019).



27. ábra. *A piackutatás módszerei*

Forrás: saját szerkesztés Malhotra 2019 alapján

Az elsődleges (primer) piackutatás forrásai lehetnek: kérdőívek, mélyinterjúk, megfigyelések, fókuszcsoport, közösségi csoportok stb. A másodlagos (szekunder) piackutatás forrásai lehetnek: szakmai publikációk, tanulmányok, szaklapok, adatbázisokból nyert információk, statisztikák, sajtófigyelés, közösségi média stb.

A piackutatás alapja tehát információt szerezni a jelenlegi piaci trendekről, az ügyfelek igényeiről, az iparági értékesítési volumenekről és a várható irányokról. A piacelemzésnek része kell legyen a piac meghatározása, a piac mérete, az iparág szerkezete, a piaci részesedés és a piaci trendek, valamint a versenytársak száma. Ennek érdekében gyűjtsön minél több információt arról a piacról, amelyre be szeretne lépni.

7.3. Szegmentálás – célpiac azonosítása – pozicionálás

Ez a három folyamat egységet alkot, az elvégzett munka akkor teljes, ha a három feladatot egymás után végezzük el. Az első feladatunk a szegmentálás, azaz a piac részpiacokra bontása valamely szempont (ismérv) szerint (28. ábra). A fogyasztók eltérő preferenciákkal rendelkeznek, így eltérő csoportokba sorolhatók, különböző jellemzők alapján. El is nevezhetjük ezeket a csoportokat, így tisztábban látjuk őket.

Egyéni fogyasztók esetén	**Szervezeti fogyasztók esetén**
Demográfiai ismérvek: *életkor, életciklus szakasz, nem, családi állapot, nemzetiség, vallás*	Vásárlói szervezet jellege (vállalat, önkormányzat)
Társadalmi ismérvek: *képzettség, jövedelem, foglalkozás, életmód*	Szervezet jellemzői (méret, ágazat)
Személyiségi magatartási ismérvek: *motiváció (vásárlási indítékok), márkahűség, használat gyakorisága, életstílus*	Beszerzés helyzete a szervezetben (centralizált – decentralizált)
Földrajzi ismérvek: *régió, településtípus, település mérete, tájegység*	Lakóhely típusa, mérete, tájegység

28. ábra. *Szegmentálási ismérvek*

Forrás: saját szerkesztés Kotler 2020 alapján

A szegmentálás révén megismerhetjük a célpiacot, ez a jelen pillanatban legalkalmasabb részpiac(ok), vagyis itt a legnagyobb az igény a vállalat terméke(i)/szolgáltatása(i) iránt – ezen szegmentumo(ka)t érdemes a vállalkozás célcsoportjául kiválasztani. A szegmentálás révén megismerhetjük ugyanakkor a potenciális piacokat, vagyis a jövőbeni növekedés várható piacait is beazonosíthatjuk (terjeszkedéssel, több erőforrással elégíthetők ki ezen piac igényei) (Kotler 2020).

A célpiac azonosítása

A szegmentálás révén döntenünk kell arról, mely csoport(ok) igényeit fogja kielégíteni a vállalat. Vagyis ennek révén kiválasztjuk a célpiacunkat. Ebben a részben a legfontosabb feladat, hogy mutassuk be a célcsoportunkat: demográfiai jellemzők, pszichológiai jellemzők, életmódbeli jellemzők stb. alapján.

Pozicionálás

A célpiac meghatározása után következik a pozicionálás, azaz hogy a többi versenytárshoz képest milyen jellemzőkkel bír a vállalat által kínált termék. Ebben a részben az a feladat, hogy a termék/szolgáltatás helyzetét (tulajdonságait)

meghatározzuk a versenytársakhoz képest, valamint ennek a vevőben való tudatosítását elérjük. A pozicionálás során azon tényezőkre helyezzük a hangsúlyt, amelyben versenyelőnyünk van más versenytársakkal szemben (pl. valamilyen terméktulajdonság, a minőség/ár arány stb.).

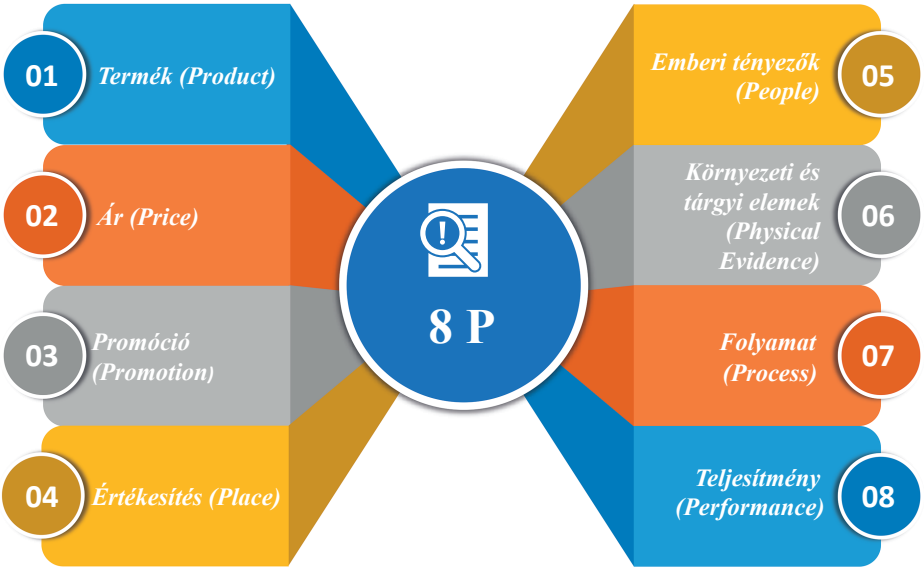
Teendők:

- Írja le, hogy a vállalat termékei milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a versenytársak termékeihez képest. Később szükségünk lesz arra, hogy ezeket tudatosítsuk a fogyasztóban (harc a fogyasztó fejében elfoglalt helyért).
- Készítsünk egy listát a vállalkozás legfontosabb versenytársairól (ezek termékeiről/szolgáltatásairól főként), és hasonlítsuk össze a saját vállalkozásunk/termékeink jellemzőivel. Az elemezni kívánt tényezők: termékskála, ár, minőség, kapcsolódó szolgáltatások, vevőszolgálat, megbízhatóság, hírnév, földrajzi elhelyezkedés, értékesítési csatornák, marketingkampányok.
- Ennek a résznek a végén piacpozicionálásra vonatkozó sablont kell készítenünk (munkafüzet). Ahhoz, hogy minél jobb és teljesebb sablon készüljön, a fent leírtakat lépésről lépésre el kell végezni, végül pedig az erre tervezett modellt/sablont ki kell tölteni. Ha több fogyasztói csoportunk vagy termékünk van, akkor több sablont készítsünk.

7.4. Marketingstratégia

A célpiac beazonosítása, valamint a pozicionálás után jöhet marketingstratégia elkészítése. A marketingstratégia a marketingmix által beépítendő tényleges stratégiákkal foglalkozik.

Az eredetileg 4P marketing mix (Booms–Bitner 1981) ma már 7 vagy 8P modellre nőtte ki magát. A 8P kibővíti a hagyományos megközelítést, és lehetővé teszi, hogy a vállalatok jobban figyelembe vegyék a szolgáltatásaik sajátosságait és az új marketingkihívásokat (Lovelock–Wirtz 2021). Lovelock és Wirtz könyvükben hangsúlyozzák, hogy a 8P alkalmazása kulcsfontosságú a szolgáltatásorientált vállalatok számára, mivel jobban figyelembe veszi azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak a vásárlói élményre és a szolgáltatás minőségére. Napjaikban a vásárlói élmény megteremtése kiemelten fontossá vált, ezért a továbbiakban a stratégia középpontjában a marketing 8P-jét vesszük alapul. A helyes marketingmixet a célpiac határozza meg.



29. ábra. *A marketingmix – 8 P*

Forrás: saját szerkesztés Jobber–Chadwick 2019 alapján

A marketingmix egy holisztikus marketingtevékenység, amely révén nyolc területre érdemes fókuszálni. Ez egy olyan keretrendszer, amellyel meghatározhatjuk a vállalat marketingstratégiáját. Az eredeti marketingmix 4 P-t tartalmazott: termék, ár, hely és promóció. Azóta továbbfejlődött, napjainkban már a 7 vagy 8 P-t vesszük alapul a marketingstratégia megfogalmazásához (29. ábra).

A fejezet végére készítsük el a marketingmix 8 P sablonját. Ehhez először is vegyük sorra a marketingmix elemeit, melyek mindegyikét külön ki kell dolgozni ahhoz, hogy végül a 8 P marketingmix összeálljon.

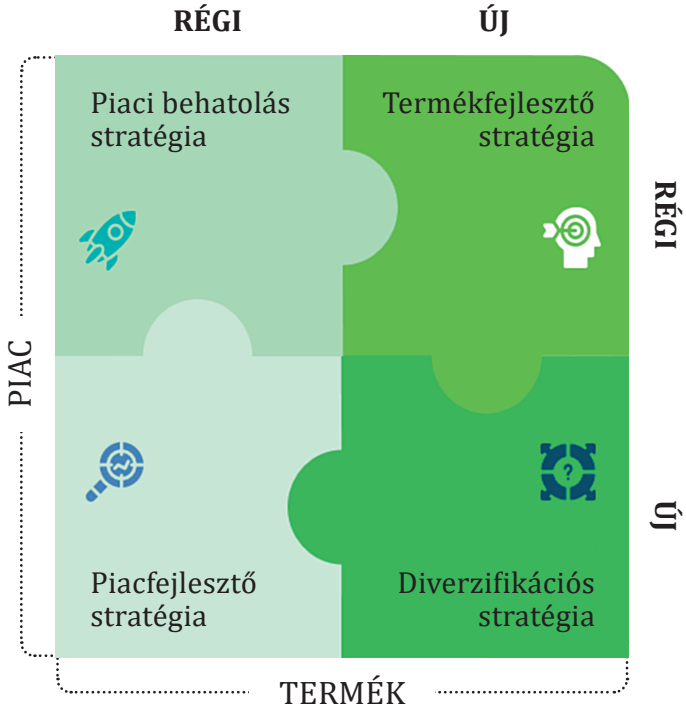
P-01 • Termék (Product)

Az első P a termék, ez a marketingstratégia alapja. Munkánk során a stratégiának nem kell az összes termékre kiterjednie. Fókuszáljunk egy, esetleg két termékre.

Mit kell tennünk?

- Írja le a termék/szolgáltatást részletesen. Gondolja át, hogy milyen helyettesítő vagy kiegészítő termékek vannak a piacon, amitől függhet a kereslet (több szempontból: minőség, ár, garancia stb.). Melyek a termék erősségei a versenytársak termékeihez képest? Melyek a versenytársak termékének/szolgáltatásának gyengeségei? Mennyire innovatív a piacon bevezetett új termék/szolgáltatás? Milyen technológiai előnyei vannak a konkurenciának/vállalkozásának a termeléssel kapcsolatban?

Amennyiben a termékkel kapcsolatos információkat megfogalmaztuk, a következő lépés a termékkínálati stratégia felvázolása. Ebben segítségünkre lesz az ANSOFF-mátrix elkészítése (30. ábra).



30. ábra. *Az ANSOFF-mátrix*

Forrás: saját szerkesztés Ansoff 1957 alapján

Az Ansoff-mátrix (Ansoff 1957) négyféle fejlesztési stratégiai lehetőséggel szolgál, két tényező függvényében termék és piac, és két jellemző függvényében új vagy régi: piaci behatolás, piacfejlesztés, termékfejlesztés, diverzifikáció.

A piaci behatolás stratégiáját akkor követjük, ha a termék és a piac is régi, ilyenkor a vállalat a meglévő termékét a meglévő piacon nagyobb piaci részesedéssel szeretné értékesíteni. Lehetséges eszközök: a minőség javítása, a termelékenység növelése, árcsökkenés, promóció stb.

A piacfejlesztés stratégiáját akkor követi a vállalat, ha a termék régi, de a piac új. A vállalat meglévő terméket szeretne értékesíteni új piaci szegmens részére. Lehetséges eszközök: földrajzi terjeszkedés (új régiók, külföldi piacok), versenyelőny kihasználása (szabadalom, K+F) stb.

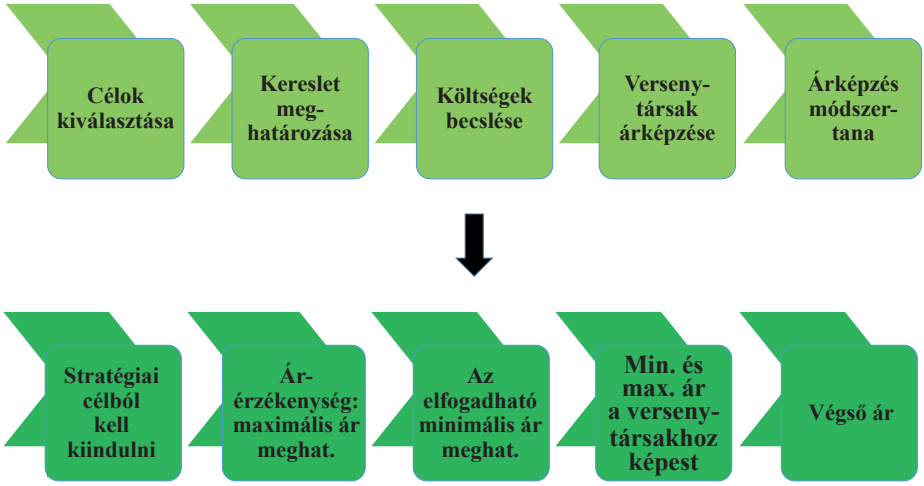
A termékfejlesztés stratégiáját akkor választja a vállalat, ha a termék új, de egy régi piacon tevékenykedne. Ez esetben először is alapos fogyasztói igényfelmérésre van szükség. Lehetséges eszközök: a termék tökéletesítése, új verzió, új tulajdonságok, paletta bővítése stb.

A diverzifikációs stratégiát akkor választja a vállalat, ha új termékről és új piacról van szó. Itt minden új, tehát mindent el kell végezni az ellátástól a gyártásig, értékesítésig stb.

Az Ansoff-mátrix segítségével helyezzük be a termékeinket, és fogalmazzuk meg a termékstratégiánk fő irányvonalait!

P-02 • Ár (Price)

A sikeres marketingstratégia szempontjából az ár kulcsfontosságú. Meg kell találnunk azt az árat, amely megfelel a célpiacunk igényeinek, és lehetővé teszi, hogy profitot termeljünk. Ha túl magas az ár, az emberek nem lesznek hajlandóak megvásárolni, ha pedig túl alacsony, lehet, hogy nem fogunk profitot termelni. Ehhez szükséges tanulmányozni a piacot: az árképzési stratégiának olyannak kell lennie, hogy a célközönség maximális részét megcélozhassuk vele. Ebben a fázisban ki kell dolgozni a vállalkozás árpolitikáját (31. ábra), hiszen a vállalkozás termékeivel különböző árakon léphet be a piacra.



31. ábra. *Az árpolitika kialakításának fázisai*

Forrás: saját szerkesztés Kotler 2020 alapján

A fenti ábrán az ár meghatározásának a lépéseit látjuk. Az árkialakítás első lépése meghatározni, hogy pontosan mit szeretnénk kifejezni termékünk árával, azaz milyen árcélt követünk (Kotler 2020).

Erre több lehetőségünk van: árvezető szerep (legolcsóbbnak lenni a piacon, így az árérzékeny vevőket megcélozni), presztízsárazás (kifejezetten drágának, ezáltal státuszszimbólummá lenni), piaci behatolás (új termék esetén kezdetben alacsony áron adni a terméket), piaci lefölözés (innovatív, új termék esetén kezdetben kifejezetten drágán adni a terméket) vagy a stabil árazás (hosszú távon ugyanazon az áron adni a terméket). Ugyanakkor az ármeghatározás további fontos része a költségbecslés, ami támpontot ad majd nekünk, hogy melyik az a minimális ár, amelyet meg tudunk határozni. Fontos elem a konkurencia árainak vizsgálata is ahhoz, hogy meghatározzuk a legmagasabb és legkisebb vállalható árat.

Ezt követően foglalkozunk az árstratégia kialakításával, melyben két szempontot veszünk figyelembe: az árcélt, valamint a célcsoport sajátosságait. Olyan áron kell értékesíteni a terméket, mely a célcsoport igényeihez illeszkedik. El kell dönteni, hogy milyen ár-minőség viszonyt kívánunk képviselni (kitöltendő sablonfeladat a munkafüzetben). Az árstratégiai döntés fontos része az is, hogy eldöntjük, akarunk-e különbséget tenni a fogyasztói árak között, azaz árdifferenciálást alkalmazunk. Az árdifferenciálás jó módszer arra, hogy az árérzékeny fogyasztókat is elérjük. Az árdifferenciálásnak számos módja van: területi alapú, időbeli, mennyiségi, célcsoportok alapján, a gyorsaság függvényében meghatározott árdifferenciálás stb. Ehhez használhatjuk az alábbi Kotler-féle árképzési stratégiai mátrixot, amelyben minden terméket azonosítunk, és árat rendelünk hozzá.

Termék	Minőség	Ár

TERMÉKMINŐSÉG \ TERMÉK ÁR	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS
MAGAS	Alulárazott, szuper magas érték Hihetetlenül kedvező stratégia	Ideális a penetrációhoz Kedvező ajánlati stratégia	Prémium termék Felárstratégia
KÖZEPES	Jó ár-érték arány Kedvező stratégia	Átlagos stratégia	Túlárazott Túlértékelő stratégia
ALACSONY	Olcsó – gazdaságos Takarékos stratégia	Hamis gazdaságosság A hamis spórlás stratégiája	Eladni és szaladni Átverős stratégia

32. ábra. *A Kotler-féle árképzési stratégiai mátrix*

Forrás: saját szerkesztés Kotler 2020 alapján

29. táblázat. *A Kotler-féle árképzési mátrix a Solfarm Kft. példáján keresztül*

Termék	Minőség	Ár	Mátrixpozíció	Stratégia típusa
Gabona	Közepes	Közepes	Átlagos stratégia	Commodity
Burgonya	Közepes–magas	Közepes	Jó ár–érték	Értékalapú
Vetőburgonya (potenciális)	Magas	Magas	Prémium	Differenciált

A Solfarm Kft. jelenleg: nem árvezető (nem alulárazott), nem prémium pozícióban levő, hanem stabil, piaci árú szereplő. A Porter-elemzés alapján erős verseny, árérzékeny piac, standardizált termékek. Fejlesztési irány lehet, ha a vállalat javítani akarja a profitmarzsot: burgonyában differenciálás, további feldolgozói szerződések, speciális fajták termesztése.

Ezután ki kell számolni, mennyiért fogjuk eladni az adott terméket. Ezt nevezzük árképzésnek. Az induló ár lehet költségalapú árképzéssel kapott ár, vagy keresletalapú árképzéssel képzett ár, vagy akár versenytársalapú árképzéssel kapott ár (követő ár). A döntés hátterében lévő tényezők a következők: mennyire árérzékeny a célcsoport, milyen árengedmény-politikát tudunk alkalmazni, mekkora a versenytársak által megszabott ár. Az árpolitika utolsó lépése meghatározni a végső árat, a végső ár számításait pedig a pénzügyi részben kell megjeleníteni, az alábbiak szerint (Horváthné–Stágel 2008):

Amennyiben ármeghatározó helyzetben vagyunk, az alábbiak szerint számoljunk árat:

Tervezett közvetlen önköltség + Elvárt bruttó haszon = Tervezett ár

Amennyiben árelfogadó helyzetben vagyunk, az alábbiak szerint számoljunk árat:

Piaci ár – Tervezett közvetlen önköltség = Bruttó haszon

A minimális ár a vállalkozó minimális alsó határa, amit megszab. Ennek kiszámítása a következő módon történik: Minimális ár = közvetlen önköltség + a termék határköltsége (a termék miatt felmerülő közvetett költségek termékegységre jutó része).

P-03 • Promóció (Promotion)

A promóció az a tevékenység, ahogyan befolyásoljuk/elérjük a célcsoportunkat annak érdekében, hogy leendő vásárlókká váljanak. Ez magában foglalja a tevékenység tervezését és a meggyőzést is.

A marketingkommunikációs eszközöket alapvetően két csoportra osztják: ATL (above the line – vonal feletti) és BTL (below the line – vonal alatti) eszközökre. Mindkettőnek megvan az előnye és a hátránya is egyaránt, attól függően, hogy mekkora a célcsoport és mit szeretnénk elérni:

– Az ATL a klasszikus eszközök csoportja, általában széles tömegekhez szólnak, ehhez médiát (tömegmédiumokat) használnak fel; fizetett reklámok, amelyek nem személyesek, és népszerűsítő üzenetet hordoznak: napilapok, magazinok, szaklapok, szabadtéri reklámeszközök, plakátok, rádió, televízió, mozi, online banner (szalaghirdetés), Google-reklám, Public Relations (PR) vagy közönségkapcsolatok.
– A BTL-eszközök igen sokfélék lehetnek, fő jellemzőjük, hogy nem tömegekhez szólnak, többnyire kisebb költségvetést igényelnek, és jellegüket tekintve személyesebbek, közvetlenebbek: személyes eladás (personal selling), vásárlásösztönzés (sales promotion – akciók, kuponok), direkt marketing (levelek, telefonhívás), az üzleten belül elhelyezett kommunikációs eszközök, a gerilla marketing (többnyire online megosztásos alapon működik).

A marketingterv elkészítésének lépései:
– Határozzuk meg, hogyan jut el a reklám/marketingüzenet a célcsoporthoz.
– Válasszuk ki a számunkra leghatékonyabb eszközöket, és indokoljuk meg.
– Készítsünk reklámköltségvetést és ütemezést.
– Ne felejtsük el a tevékenységünk hatását felmérni.

Ebben a részben a marketingterv-modellben található táblázatokat kell kitölteni. A táblázatok bővíthetők, módosíthatók az üzleti elképzeléshez igazítva.

P-04 • Értékesítés (Place)

Azt kell meghatároznunk, hol és hogyan kívánjuk értékesíteni a termékeinket. Itt a következő kérdésekre kell megadnunk ebben a részben a válaszokat:

– Milyen értékesítési csatornákat, láncokat választunk termékeink értékesítésére? (A választott értékesítési csatornák eltérőek lehetnek különböző funkciójú termékekre.)
– A termék vagy szolgáltatás hogyan jut el a keletkezés helyéről a fogyasztóhoz?
– Hogyan lesz jelen a termék/szolgáltatás minden lehetséges helyszínen?
– Hogyan történik a termék/szolgáltatás elhelyezése?
– Milyen lesz a termékek forgalmazása? (forgalmazási csatornák leírása)

Írja le az értékesítési tervet: rövid távon milyen termékeket/szolgáltatásokat termelünk, milyen mennyiségben és összetételben, milyen áron értékesítünk ahhoz, hogy biztosítva legyen a vállalkozás eredményessége, rövid távon a maximális jövedelem elérése, milyen relációkba (értékesítési irányokba).

P-05 • Emberek (People)

Mára már az emberek nagyon fontos részét képezik a marketingmixnek, az internet létezése különösen megnövelte az emberi tényező szerepét a marketingben. A vállalatunkat, a termékünket az alkalmazottak fogják eladni, ezért igen nagy jelentősége van, kik és hogyan képviselik a vállalatunkat. Napjainkban egyre több vállalatról alkotott képünket befolyásolja az ott dolgozó személyek csoportja, ami negatív és pozitív is egyaránt. Nyilván az a fontos, hogy az alkalmazottakon keresztül megnyerjük a vásárlókat, hiszen ők azok az emberek, akik az ügyfelek elégedettségéről gondoskodnak. Nem árt, ha van egy olyan csapatunk, aki felelős a népszerűsítésért, valamint a marketingstratégia lebonyolításáért. Mára már a HR (human resources, azaz emberi erőforrások) a marketing részévé vált, melynek fő feladatai a munkaerő-toborzás, betanítás, továbbképzés, valamint a vevőszolgálat, panaszkezelés.

Ebben a részben a következőket foglaljuk össze:

– Milyen toborzási módokat használunk a megfelelő alkalmazottak megtalálásához?
– Hogyan tanítjuk be őket?
– Milyen továbbképzéseket biztosítunk az alkalmazottak számára?
– Milyen öltözködési és megjelenési előírásoknak, elvárásoknak kell megfelelniük az alkalmazottaknak?
– Milyen az ügyfelek kiszolgálása/informálása (kommunikáció, várakozás, sorban állás kezelése, panaszkezelés)?
– Milyen más elvárások vannak az alkalmazottak felé?

P-06 • Környezeti és tárgyi elemek (Physical Evidence)

A tárgyi tényezők olyan tényezők, amelyek a vásárlás pillanatában vagy fogyasztáskor hatást gyakorolhatnak a vevőre. Ilyen tárgyi elemek: az üzlettér berendezése, a dizájn, de lehet egy hang, egy illat, vagy egyszerűen a rendezettség, stílus. Olyan elemek, amiket az érzékszerveinkkel érzékelünk (látunk, hallunk, érzünk).

Ebben a részben a következőket foglaljuk össze:

– Milyen felszereléseket, segítő tárgyakat használunk az ügyfelek fogadására?
– Milyen a helyiség/iroda grafikai és kreatív megjelenése?
– Milyen szimbólumokat használunk?
– Milyen a dizájn, valamint a berendezés?
– Használunk-e hanghatásokat, figyelünk-e a hőmérsékletre?
– Milyen tájékoztató elemeket fogunk kitenni?

Weboldal esetén is kiemelten fontos, hogy milyen elemeket tartalmaz, menynyire felhasználóbarát stb.

P-07 • Folyamatok (Process)

Egy jól működő vállalkozásban a folyamatok gördülékenyek és hatékonyak. Ez a tevékenység minden területére ki kell terjedjen, a gyártástól az értékesítésen át egészen a marketingig.

A vevőnek tudnia kell például azt, hogy elérhető-e a termék, mennyibe kerül, hogyan rendelhető meg, milyen fizetési és szállítási módok állnak rendelkezésre. Az egyes lépésekről informálnunk kell. A folyamat optimális lebonyolításhoz sokféle eszköz van, nekünk kell meghatározni és helyesen használni, akár személyre szabni és megtervezni.

Ebben a részben a következőket foglaljuk össze:

– Milyen munkafázisok vannak?
– Melyek a rendszerben található gyenge pontok?
– Hogyan lehet azokat kiküszöbölni?
– Készülnek-e kézikönyvek/egyéb segédanyagok?
– Hogyan zajlik a folyamatok nyomon követése?
– Hogyan zajlik a vásárlóknak a segítségnyújtás, a garancia?

P-08 • Teljesítmény (Performance)

Végül, de nem utolsósorban az utolsó P a teljesítmény, ami a holisztikus marketing megközelítésre utal, és az utóbbi években került be a marketingmix modellbe. Ebben az esetben olyan teljesítményre gondolunk, amely túlmutat a klasszikus bevétel vagy nyereség fogalmakon.

A teljesítmény magának a terméknek vagy szolgáltatásnak a teljesítményére utal, beleértve annak minőségét, megbízhatóságát és hatékonyságát, illetve a vállalaton túlmutató hatását (társadalmi felelősségvállalás, jogi, etikai és közösségi kapcsolatok) (Ahuja 2017). Napjaink fogyasztói döntésében egyre fontosabbá válnak ezek a tényezők.

Ebben a részben a következőket foglaljuk össze:

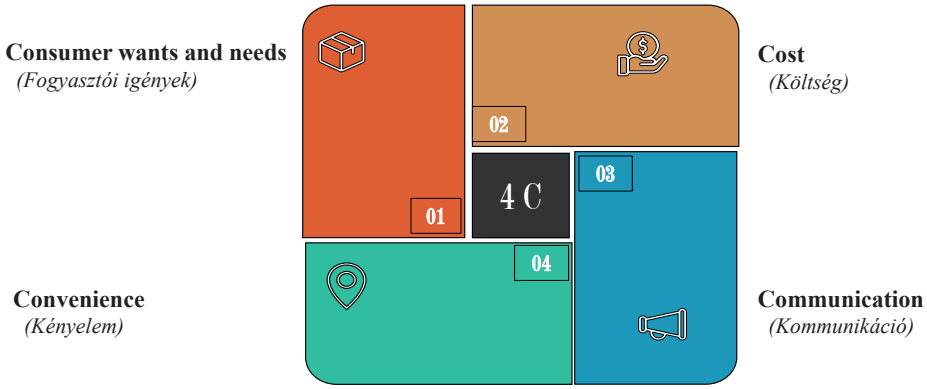
– Milyen társadalmi felelősségvállalási tevékenységet tervez a vállalat?
– Milyen közügyeket fog felkarolni, támogatni?
– Milyen környezetvédelmi ügyeket fog támogatni hosszú távon?
– Mivel járul hozzá a környezetvédelemhez?
– Milyen etikai és jogi szabályok szerint fog működni?

Amint a kérdésekre a válaszokat megfogalmaztuk, az 5–8-as P leírására használjuk fel, elkészítve a vállalat 8 P marketingmixét. A marketingmix használatának előnye, hogy olyan stratégiákat tartalmaz, amelyekkel több célcsoportot megcélozhatunk.

A 4 P helyett a 4 C?

A marketing 4 C-je egy fogyasztóközpontú modell, amely nemcsak a termék marketingjére és értékesítésére összpontosít, hanem nagy hangsúlyt fektet a célközönséggel való kommunikációra.

A 4 P az eladásközpontú marketingstratégiára épül, ami az értékesítés szempontjából elengedhetetlen, viszont a 4 C az a marketingstratégia, amely a fogyasztót helyezi a középpontba (33. ábra).



33. ábra. *4 C Marketing Mix*

Forrás: saját szerkesztés Lauterborn 1990 alapján

A 4 C elemei (Lauterborn 1990):

1. *Fogyasztói igények:* Ez a stratégia a vásárlók minél jobb megértését célozza meg. Ha megértjük a vásárlót, sokkal könnyebb lesz olyan terméket létrehozni, amely hasznára válik.
   Feladat: A fogyasztó megértéséhez a legjobb módszer a vevői személyiség kialakítása. Ez a termékeink ideális vásárlójának félig fiktív ábrázolása, amely bemutatja az igényeit és problémáit.
2. *Költség:* A termék ára valójában csak egy része a fogyasztó költségének, hiszen a vevő teljes költségébe bele kell számolni például az időt, energiát, amit belefektet ahhoz, hogy a vállalat termékét vásárolja meg.
   Felmerülő kérdések:
   – Milyen plusz felmerülő költségekkel jár a vevő számára az idő és a fáradtság tekintetében, hogy hozzájusson a termékhez?
   – Gondoljuk át azt is, hogy milyen előnyökkel jár a termékünk a vásárló számára, és hogy ezek képesek-e ellensúlyozni a teljes költséget.
3. *Kommunikáció*: A promóció egy egyoldalú tevékenység, míg a kommunikáció sokkal több ennél, párbeszédet jelent. A cél nem csupán az, hogy az üzenet eljusson a fogyasztóhoz, hanem hogy egy párbeszéd részeként segítsen a vállalat a vevőnek dönteni.

Felmerülő kérdések:
– Hogyan kommunikálunk a vevővel?
– Hogyan tájékoztatjuk a vásárlókat arról, hogy mit kínál a termék?

4. *Kényelem*: A termékeket nem elég elérhetővé tenni, a vásárlási folyamatot ma már kényelmessé is kell tenni, tekintettel kell lenni az újszerű igényekre is, a vásárlási élmény kialakítására is. Lehetőséget kell adni több alternatívának, mint például az online vásárlás vagy a házhoz szállítás.
Felmerülő kérdések:
– Hogyan, milyen körülmények között jut hozzá a termékhez a fogyasztó?
– Hogyan akarják majd a vásárlók megvásárolni/megrendelni a terméket?
– Hogyan szállítjuk a terméket?
– Hogyan fogjuk biztosítani a kielégítő vásárlói élményt?

30. táblázat. *4 C Marketing Mix a Solfarm Kft. példáján*

Fogyasztói igények *Consumer wants&needs*	**Vevői költségek** *Cost*	**Kommunikáció** *Communication*	**Kényelem** *Convenience*
Célcsoport: feldolgozóipari cégek, nagykereskedők, takarmányipar, kiskereskedelmi láncok. Fontos a stabil mennyiség, állandó minőség és versenyképes ár, szállítás pontossága.	Nemcsak az ár számít, hanem a szállítási költség, minőségi kockázat és szerződéses biztonság is.	B2B fókuszú személyes kapcsolatok, hosszú távú partnerségek, valamint online jelenlét és fenntarthatósági kommunikáció fejlesztése.	A regionális közelség, saját logisztikai hatékonyság és tárolási kapacitás növeli a versenyképességet.

Forrás: saját szerkesztés

Készítse el a 4C marketingstratégiát a munkafüzetben megadott modell alapján.

Érdemes Excelben elkészíteni a marketingtervet, tevékenységekre bontva, havi kimutatással. Fontos látnunk, mennyi a havi marketingre szánt költségünk, és az milyen tevékenységekből származik. A munkafüzetben is található egy lehetséges kisebb minta, de lényeges, hogy havi kimutatást is készítsünk a marketingköltségekről. Az alábbi QR-kód beolvasásával talál egy letölthető marketingtervet Excelben, amit bátran használhat.

8. FEJEZET

KOCKÁZATELEMZÉS ÉS KEZELÉSI TERV

8.1. A kockázati tényezők azonosítása

Az üzleti ötlet megvalósításának útjában számos külső és belső akadály állhat. A külső és belső környezet kedvezőtlen változásai a terv kivitelezését, annak eredményességét és hatékonyságát is befolyásolhatják, ezért szükséges a kockázatok felmérése és a csökkentésük érdekében egy kezelési terv elkészítése.

A kockázatot többféleképpen is megközelíthetjük, az egyik gyakori megfogalmazás, hogy a kockázat egy cselekvéssel társuló veszély vagy lehetőség bekövetkezésének az esélye, valószínűsége. Ez a meghatározás csak a bekövetkezés esélyét, valószínűségét veszi figyelembe, mi az elemzés során viszont a bővebb megközelítést használjuk, amely szerint a kockázat egy veszély vagy lehetőség bekövetkezési valószínűségének és lehetséges hatásainak a következménye. Azon események, tényezők, trendek, amelyek hatással lehetnek a terv megvalósulására, a jövedelmek vagy költségek alakulására, mind kockázatnak tekinthetőek.

A kockázat két fő komponense tehát:

– *Valószínűség* – az adott lehetőség vagy veszély bekövetkezésének az esélye, valószínűsége – ez az érték 0 (0% – az esemény biztosan nem következik be) és 1 (100% – az esemény biztosan bekövetkezik) között változhat.

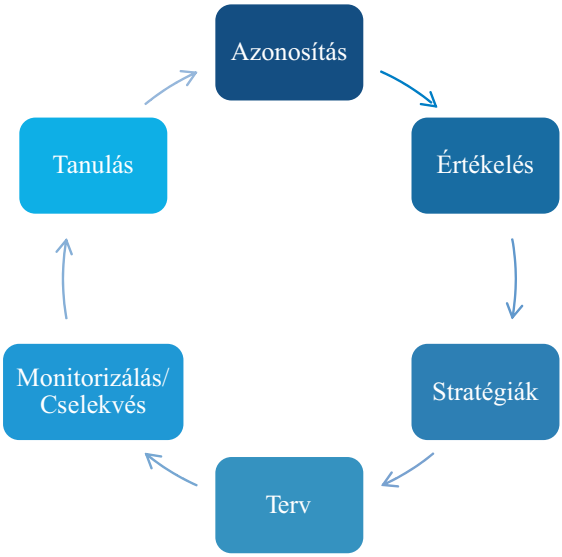
– *Hatás* – az esemény bekövetkezése esetén keletkező következmények mértéke (elsősorban negatív következményeket vizsgálunk a kockázatelemzés során). Ez a hatás lehet pénzügyi, időbeli csúszás, vagy a teljes megvalósulást kockáztató következmény is. A mérésére használhatunk kategóriákat (elenyésző-kiemelt hatású), de valamilyen számskálát is.

A kockázat mértékét a valószínűség és a hatás szorzataként, együttes értelmezéseként határozhatjuk meg, ahol természetesen a magas bekövetkezési valószínűség és a nagy hatás jelenti a legnagyobb kockázatot. A kockázat nem jelent egyszerűen csak bizonytalanságot, mert az csak azt jelentené, hogy nem áll rendelkezésünkre minden információ egy adott eseményről, tényezőről, a kockázat viszont inkább a bizonytalanságból eredő lehetséges negatív következményeket jelenti.

Az üzleti kockázatok is lehetnek belsők vagy külsők. A belső kockázatok csoportjába soroljuk azokat a tényezőket, amelyek a projekt/vállalkozás/csapat

hibáiból, mulasztásaiból következnek, ez következhet a hibás tervezésből, a nem megfelelő kommunikációból, hanyagságból, szándékos rongálásból, nem megfelelő képzettségből vagy más belső eseményhez/tényezőhöz kötődően is. A külső tényezők a szervezeten kívülről erednek, pl. gazdasági recesszió, számunkra káros trendek, versenytársak tevékenysége, politikai vagy jogi döntések, de akár természeti tényezők is.

A kockázatelemzés és -kezelés egy állandó folyamat, amely részét képezi a tervezésnek is, de a megvalósítás során is állandó feladatot kell jelentenie. Ha a tervezés során komolyan vesszük ezt a munkát, és proaktívan állunk a kérdéshez, illetve a megelőzésre is jelentős energiát fordítunk, akkor várhatóan mérsékelni tudjuk az esetlegesen bekövetkező károk mértékét.



34. ábra. *A kockázatmenedzsment egy lehetséges folyamata*

Forrás: saját szerkesztés

Kockázati tényezők azonosítása

Igyekezzünk a lehető legtöbb kockázati tényezőt összegyűjteni. Mérlegelés nélkül törekedjünk azonosítani a lehetséges kockázati tényezőket, erre egy csapatmunkában elvégzett brainstromingfolyamat alkalmas lehet.

Lehetséges vizsgálati kérdések:

– Mi lehet rossz?
– Mi romolhat el?
– Az érintettek csoportja mi miatt aggódik?
– Milyen értékes eszközeink, folyamataink vannak, ezekkel kapcsolatban milyen kockázatokat tudunk azonosítani?

– A munkaerőhöz kötődően milyen kockázatokat kapcsolhatunk?
– A természeti tényezők milyen kockázatokat rejtenek?
– A különböző véletlen események kockázata mi lehet?
– A szándékos vagy nem szándékos rongálások, kártevések kockázatai melyek lehetnek?
– A munkatársak gondatlanságából milyen veszélyek, kockázatok származhatnak?
– A SWOT-elemzés során milyen kockázati tényezőket derítettünk fel?

Számos módszert használhatunk a minél szélesebb körű felderítés érdekében:

- Brainstorming – egyszerű és gyors módszer, ha van lehetőségünk csapatban dolgozni, az még hatékonyabb. Gyűjtsük össze a lehetséges érintetteket, képviselőiket, és ötleteljünk kritikák megfogalmazása nélkül.
- Interjúk – beszélgessünk a terv/projekt kulcsfontosságú érintettjeivel vagy azok képviselőivel, kérjük ki a véleményüket a lehetséges kockázatok kapcsán, ha van lehetőségünk, keressük fel a versenytársakat is, de a beszállítók és a vevők is jó alanyai a feltáró beszélgetéseknek.
- SWOT-elemzés – ha elvégeztük, akkor abból is hasznos információk származnak a kockázatelemzés számára is, ha nem, akkor tegyük meg, a veszélyek/fenyegetések rész ezt az elemzést erőteljesen támogatja.
- Előző tapasztalatok – ha vannak, gondoljuk végig, milyen tanulságokkal szolgált egy hasonló projekt vagy terv. Gondoljuk végig, mik voltak az ott bekövetkezett negatív események, hogy sikerült azokat kezelni, mit tanultunk belőle. A tanulságok ebben a projektben is hasznosak tudnak lenni.
- Szoftverek/AI – nagyobb projektek esetén már megérheti megvásárolni kockázatmenedzsmentet támogató szoftvereket, de a kisebb projektek esetén az ingyenesen elérhető mesterségesintelligencia-támogatás is jelentős segítség lehet, érdemes azt is használni.

A kockázatok azonosítására nem feltétlenül létezik egyetlen, legjobb módszer, ez függ a projekt/terv sajátosságaitól, a felmerülő igényektől, ezért inkább a módszerek kombinálása, több módszer használata javasolt az egyetlen módszer használata helyett. Fontosabb a nyitottság, az azonosítás során még ne értékeljünk, ne vessünk el ötleteket, egyszerűen csak gyűjtsünk egy minél nagyobb listát a lehetséges kockázatokról, még akkor is, ha egyes kockázatok bekövetkezési lehetősége vagy hatása jelentéktelennek is tűnik.

A szakasz végére rendelkezésünkre fog állni az azonosított kockázatok listája:

1. kockázat
2. kockázat
...
n. kockázat

A kockázatok elemzése és értékelése

Ahogy már a bevezető részben említettük, meg kell becsülnünk az adott kockázat bekövetkezésének esélyét (*valószínűségét*) és az adott tényező/esemény következményét (*hatását*). A becslés eredményeit mérhetjük kvantitatív (numerikus, számszerű) skálán vagy kvalitatív módon is (kategóriákat jelölünk ki, pl. alacsony–közepes–nagy). Nem minden esetben fog rendelkezésünkre állni pontos adat, tapasztalat, viszont minden esetben igaz, hogy minél több információt, adatot tudunk begyűjteni, annál pontosabb becslést tudunk adni a kockázat mértékéről. Segítheti a folyamatot, ha logikusan végiggondoljuk, hogy egy adott eseménynek/tényezőnek melyek lehetnek a kiváltó okai, és ennek alapján becsüljük meg bekövetkezésének valószínűségét.

A kockázati listánk esetén első körben elvégezhetünk egy elsődleges priorizálást/sorba rendezést, annak érdekében, hogy a legjelentősebb tényezőkkel kezdhessük el az elemzést, ez különösen akkor lehet hasznos, ha idő vagy erőforrás nyomása alatt kell elvégeznünk az elemzést.

Minden kockázati tényező/esemény esetén a listából készítsünk egy rövid leírást, amely tartalmazza a kockázat nevét, a kockázat lehetséges forrását, kiváltó okait és a lehetséges következményeket. Ezután (a kiválasztott módszer alapján) becsüljük meg a bekövetkezés valószínűségét, ez lehet egy 0 és 1 közötti szám (0%–100%), de használhatunk egy általunk választott skálát is (alacsony–közepes–magas vagy valószínűtlen–ritka–lehetséges–valószínű–majdnem biztos). A harmadik lépés pedig a hatásbecslés, ahol szintén használhatunk numerikus értéket (pl. a lehetséges veszteség értéke pénzben kifejezve, a kárelhárítás várható költsége stb.), de itt is lehet egy többfokozatú skála is (alacsony–közepes–magas vagy minimális–alacsony–közepes–jelentős–meghatározó). Ez alapján ismerjük az adott kockázat jellemzőit, tudjuk, mekkora a bekövetkezés várható esélye, és milyen súlyos következményekkel járhat az esetleges bekövetkezés.

Ezek alapján el tudjuk végezni a kockázatok besorolását, értékelését. Ez történhet úgy, hogy a kockázat besorolására, a kockázat nagyságának a becslésére a valószínűség és a hatás szorzatát használjuk (ha numerikus értékekben határoztuk meg őket, vagy pl. egy 1-től 5-ig terjedő skálát használtunk mindkét esetben). Ha a valószínűség és a hatás becslésére egyaránt 1 és 5 közötti skálát használtunk, akkor könnyedén össze tudjuk szorozni az adott kockázat bekövetkezési valószínűségét és hatását, a kapott érték alapján pedig egy lehetséges besorolás a következő:

1–9 érték között: *alacsony*;
10–19 érték között: *közepes*;
20–25 érték között: *magas*.

Egy másik besorolási lehetőség lehet, ha nem számszerűsítjük a kategóriákat, és nem lehetséges a szorzás:

– *alacsony kockázat:* alacsony valószínűség és hatás;
– *közepes kockázat:* közepes a valószínűség vagy a hatás, vagy akár mindkettő;
– *magas kockázat:* magas a valószínűsége vagy a hatása, de nem mindkettő;
– *kritikus kockázat:* magas a valószínűsége és a hatása is.

Illetve használhatunk egy vizuálisan vonzóbb megoldást, a kockázati mátrixot is.

31. táblázat. *Kockázati mátrix*

		HATÁS				
		Minimális	**Alacsony**	**Közepes**	**Jelentős**	**Meghatározó**
VALÓSZÍNŰSÉG	**Valószínűtlen**					
	Ritka					
	Lehetséges					
	Valószínű					
	Majdnem biztos					

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés alapján kialakíthatunk kockázatkategóriákat (egy javaslat a táblázatban beszínezett, adott esetben ettől el is lehet térni):

– alacsony kockázati érték (fehér),
– közepes kockázati érték (világosszürke),
– magas kockázati érték (sötétszürke).

A kockázatértékelés során fontos elvárás az objektivitás, ezért gyűjtsük be a lehetséges információkat, igyekezzünk elkerülni az előítéleteink, megérzéseink, elvárásaink torzító hatásait, illetve fontos, hogy a lehető legtöbb kockázatot vegyük figyelembe, még akkor is, ha a valószínűsége elenyészőnek tűnik (pl. Covid esete).

A kockázati értékelés nem csak a terv elkészülésekor fontos, hanem egy rendszeres feladat, hisz a projekt/terv/vállalkozás előrehaladtával újabb kockázatok jelenhetnek meg, illetve a már feltérképezett kockázatok hatása vagy valószínűsége is változhat.

A kockázatok hatékony értékelése segít meghozni a megfelelő döntéseket a kockázatok kezelésével kapcsolatban. A kockázatkezelési stratégiák kidolgozása során fontos figyelembe venni a kockázatok súlyosságát (Csordás 2012).

8.2. Kockázatok kezelése és lehetséges stratégiák

A kockázati mátrix elkészítése után következhet a kezelési stratégiák kialakítása. Itt felsoroltuk a lehetséges válaszstratégiákat, amelyek közül lehet választani az adott kockázathoz illő stratégiai megoldást.

Kockázat viselése, elfogadása

Ez főként az alacsony kategóriájú kockázatok esetén lehet kezelési stratégia, itt a kockázat hatása alacsony. Az is lehet, hogy egy alacsonyabb kockázatot felvállalunk, annak érdekében, hogy a költségek elviselhetőek legyenek, vagy valamilyen későbbi nagyobb kockázat ellensúlyozása érdekében. Ilyen megoldás, ha alacsony díjú, de nagyobb önrésszel jellemezhető biztosítást kötünk, az alacsony értékű károk esetén nekünk kell fedeznünk a kár elhárítását, de ha nagyobb kár keletkezik, akkor már a biztosító fizeti a kár elhárítását. Az is elképzelhető, hogy olyan drága lenne egy adott kockázat átruházása, hogy racionálisabb döntés elviselni a kockázatot.

Itt fontos a tudatosság, hogy felvállaljuk a kockázatot, és a lehető legjobban felkészülünk a bekövetkező esemény kezelésére.

Kockázat elkerülése

Az elkerülés azt jelenti, hogy nem veszünk részt olyan tevékenységben, illetve kerüljük azokat a helyzeteket, amelyek kiválthatják az adott kockázatot. Megvizsgáljuk a működésünket, a tervet és azokat a cselekvéseket, tényezőket, amelyek előidézhetik az adott kockázatot, kicseréljük, elkerüljük, nem végezzük. Ha tudjuk, hogy a dohányzás jelentősen károsíthatja az egészségünket, akkor a dohányzás elkerülésével megelőzzük a megbetegedés kockázatát.

Kockázat megosztása

Lehetnek olyan kockázatok, amelyek több egyént vagy szervezetet is érintenek, ezekben az esetekben logikus lehet a kockázat vagy a kockázat kezelési terheinek a megosztása. A munkatársaink egészsége mind a vállalkozásnak, mind az egyénnek fontos tényező, így a megbetegedésük egy olyan kockázat, amelyet mindkettőnek érdeke elkerülni, ezért logikus lehet megosztott egészségbiztosítást kötni. De lehet olyan jelentős kockázat, amit akár a saját versenytársainkkal is érdemes megosztani annak érdekében, hogy kezelhető legyen a költsége. Erre példa, hogy elsősorban a gyógyszeriparban vállalkozások együttműködnek kutatás-fejlesztési projekteken, mert az időben és költségben is jelentős tétel, viszont bizonytalan kimenetelük van, ezt a kockázatot pedig megosztják egymással.

Kockázat átruházása

Egyes kockázatok esetén, ha van rá lehetőség, érdemes lehet átruházni a kockázatot, ennek egyik tipikus példája a biztosítások. A biztosítótársaságok átvállalják a pénzügyi kockázatot előre megegyezett körülmények és egy előre megszabott díjért cserébe. A biztosítótársaságok begyűjtik a lehetséges adatokat,

és statisztikai modellek, algoritmusok segítségével becslik a lehetséges kockázatokat, és az alapján árazzák be a biztosítási díjakat. Egy esetleges kár bekövetkezésekor a biztosítótársaság ellenőrzi a szerződött feltételek teljesülését, és kifizeti a megegyezett összeget. Tipikus ilyen esetek az autó/gépek biztosítása, az egészségbiztosítás, termények biztosítása időjárási károk ellen stb., most már a biztosítás piac fejlettsége következtében a kockázatok jelentős tárházára érhető el biztosítási ajánlat.

Kárenyhítés, megelőzés

A végére hagytuk az egyik legfontosabb kezelési módszert, a megelőzést. A megelőzés kulcsa a kockázati források azonosítása és megszüntetése. Ugyan idő-, energia- és esetlegesen pénzigénye is van a megelőzésnek, de ha nem szüntetjük meg az adott kockázati forrást, és bekövetkezik az esemény, jelentősebb károkat szenved a szervezet, ezért pénzügyileg is, de a folyamat, szervezet akadálytalan, folyamatos működése érdekében is fontos a megelőzés. Általánosságban elmondható, hogy a megelőzés a leghatékonyabb és leggazdaságosabb módja a kockázatok kezelésének. A megelőzés mellett a kárenyhítés része a tartalék vagy katasztrófatervek előzetes kidolgozása, illetve a tapasztalatokból, előző hibákból való következetes tanulás.

A priorizált kockázati lista alapján megvizsgáljuk, hogy melyik stratégia a legalkalmasabb az adott tényező kezelésére, és az alapján elkészítjük a kezelési tervet.

Kezelési terv

A kiválasztott stratégiák alapján kell elkészíteni a kezelési tervet, amelyet követve megelőzhetőek a kockázatok, vagy enyhíthetőek az esetlegesen bekövetkező károk.

A terv egy lehetséges struktúrája a következő.

32. táblázat. *Kezelési terv (minta)*

<table>
<tr><th>Kockázat megnevezése:</th><th colspan="2">Elvégzendő feladatok:</th></tr>
<tr><td>…</td><td colspan="2" rowspan="3">…
…
…</td></tr>
<tr><th>Mutatószámok (KPI):</th></tr>
<tr><td>…</td></tr>
<tr><th>Ki a felelős?</th><th>Mi a határidő?</th><th>Szükséges költség:</th></tr>
<tr><td>…</td><td>…</td><td>…</td></tr>
</table>

Forrás: saját szerkesztés

Monitorizálás/cselekvés

A kockázatelemzési és -kezelési folyamat dokumentálása elengedhetetlen, azért fontos, hogy a folyamat során szerzett tapasztalatokat később hasznosítani tudjuk, tanulni tudjunk belőle. Egy következő tervezési folyamatban vagy hasonló helyzetben várhatóan hasonló kockázati tényezőkkel kell számolnunk, és jelentős segítség, ha az egész elemzést nem kell 0-ról kezdeni, illetve a tapasztalatokra építve az elemzés, illetve a kezelési terv minősége is javítható.

Ha bekövetkezik a nem várt esemény, akkor a tervnek köszönhetően ki van jelölve a felelős személy, illetve a cselekvési terv is, ami tudnak követni. Egyes esetekben nem elég várni az esemény bekövetkeztét, hanem rendszeresen felkészülés, készenléti gyakorlás szükséges, például földrengésre, tűzesetre való gyakorlatok.

Tanulás

A folyamatból való tanulás kulcsfontosságú, hiszen lehetővé teszi a hibák kijavítását, illetve az újabb hibák elkerülését. Néhány javaslat, ahogy azonosíthatjuk, beépíthetjük a tapasztalatainkból való tanulást a szervezet folyamataiba:

– *Hozzunk létre visszacsatolási hurkokat* – ezek olyan folyamatok, amelyek lehetővé teszik, sőt támogatják a csapat tagjait, hogy visszajelzéseket adjanak a tervvel, folyamattal kapcsolatban, ezeket pedig a javítás érdekében, újabb tervezés során fel is használjuk. Ennek a formája lehet a rendszeres megbeszélések, a különböző rendszeres felmérések, ötlet/javaslatláda működtetése vagy akár fókuszcsoportos beszélgetések szervezése.

– *Tanulságok dokumentálása* – ami szintén támogatja a tanulságok, tapasztalatok szervezeti tudássá való alakulását. Ennek lehetséges formái a projektjelentések írása, tanulási napló vezetése egyéni vagy csapat formában, illetve akár egy tudásbázis, tudásbank létrehozása, ahol gyűjtitek a különböző típusú tapasztalatokat, tanulságokat.

– *Tanulságok megosztása másokkal* – ennek alapja az az elv, hogy a tanítás a tanulás egyik legjobb formája. Ha rendszeresen prezentációkat tartunk egymásnak, cikkeket/bejegyzéseket írunk, vagy más hasonló folyamatokat, tervezéseket mentorálunk, ezek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a megszerzett tudás elmélyülhessen.

– *Tanulságok alkalmazása a jövőbeli elemzési folyamatokban* – az egyik legfontosabb módja a tapasztalatok hasznosításának, segít elkerülni a hibákat, javítja a jövőbeli elemzések minőségét. Konkrét módja az alkalmazásnak, ha a tapasztalatok alapján fejlesztjük a kockázatelemzési és -kezelési módszertanunkat, illetve ha fejlesztjük a kommunikációs stratégiánkat, ami egyaránt a folyamat javítását szolgálja.

Már említettük a tanulás hasznát a folyamat újrakezdésében, újralefuttatásában, hangsúlyozva, hogy a kockázatelemzés egy állandó folyamat, ahol felvázolt

lépések egymást követve újra és újra lejátszódnak. A kockázatelemzés és -kezelés az üzleti tervezés során inkább a védekező stratégia része, ezért hajlamosak lehetünk az elején átsiklani fölötte vagy teljesen kihagyni, pedig a megelőzés fontosságából adódóan is nagyon meghálálja, ha komolyan vesszük, és a megfelelő mennyiségű energiát, időt és pénzt rászánva megfelelő módon elvégezzük ezt is (László 2014; Pym 1987).

9. FEJEZET

PÉNZÜGYI TERV KÉSZÍTÉSE

A pénzügyi terv az üzleti tervezés szerves része. Az üzleti tervezés folyamatának a végén kell elkészíteni, amikor már rendelkezésünkre állnak a megfelelő információk. A pénzügyi tervben azokkal a számszerűsített célokkal, adatokkal dolgozunk, amelyeket az üzleti terv folyamatának korábbi szakaszaiban már meghatároztunk. Néhány alapadat, amire szükségünk van: számszerű célok, értékesítési terv adatai, marketingterv költségvonzata, humánerőforrás-tervezés, bértervezés, gyártási vagy beszerzési költségek.

Az üzleti terv pénzügyi szakaszának az a rendeltetése, hogy átfogó előrejelzéseket adjon a vállalkozás tervezett pénzügyi teljesítményéről. A potenciális befektetők számára itt derül ki, hogy az adott vállalkozásnál milyen megtérülésre lehet számítani, a hitelezők pedig ezúton tájékozódhatnak a kölcsönfelvevő adósságszolgálati kapacitásokról.

A pénzügyi terv három fontos beszámolót tartalmaz: a mérleget, az eredménykimutatást és a cash flow-t, illetve pontosabban fogalmazva ezeknek egy tervezett változatát. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyi terv összeállítása során meg kell terveznünk a vállalatunk vagyoni helyzetöt, jövőbeli költségvetését és a működést biztosító pénzáramot is.

9.1. A költségvetés elkészítése

Minden vállalatnak tisztában kell lennie a felmerülő kiadásaival és várható bevételeivel, hiszen csak ennek ismeretében derülhet ki, hogy tevékenysége nyereséges lesz-e vagy sem. Természetesen a könyvelési csoport, részleg vagy külső könyvelő cég elvégzi a napi könyvelési feladatokat, vezeti a bevételeket, a vevőktől beérkező forintokat, valamint a költségeket, a kifizetett számlákat. Napra készen láthatjuk, hogyan alakulnak a tényleges számok.

Viszont most tervezünk, az előttünk álló időszak tevékenységének pénzügyi vetületeit vesszük számba. A könyvelés megadja az előző időszak számait, az előző év tényleges adatait: mennyit értékesített a vállalat a különböző termékekből, szolgáltatásokból, mennyi költség merült fel az előző évben a vállalat működésével kapcsolatban. Ezek az adatok viszonyítási alapként is rendelkezésünkre állnak, irányt mutatnak a következő időszak tervezéséhez. Persze üzleti tervet készítünk egy vállalat indulásánál is, és ekkor is nagyon fontos a pénzügyi terv elkészítése, ebben az esetben a piaci adatokra és a becsléseinkre számíthatunk.

A kitűzött célok alapján tehát először összeállítjuk a *bevételi* tervet: összesítjük, hogy a különböző termékekből, szolgáltatásokból mennyit értékesít a vállalat az elkövetkező egy évben. Ezek a számok már rendelkezésünkre állnak a korábbi tervezési fejezetekből (általános célok, értékesítési célok, marketingcélok). Nézzük meg, van-e más bevételi forrás: kamatok, bérleti díj, forgalmi jutalék stb.

Következő lépésként a *kiadás* oldalon figyelembe kell venni az összes felmerülő költséget. Az előző év költségadatait is elemezzük, azaz hogy milyen változások lesznek az elkövetkező időszakban az előzőhöz képest, és nézzük meg, hogy reálisan kalkuláltuk-e a költségeket. Minden tényezőt vegyünk figyelembe, ami termék vagy szolgáltatás előállításához, értékesítéséhez szükséges:

– alapanyagköltség, ami szükséges a termék előállításához;
– üzem bérleti díja;
– iroda bérleti díja;
– raktározás költsége;
– energiaköltség/közüzemi díjak (víz, villany, gáz);
– telefon, fax, internet;
– irodaszerköltség;
– szállítási költség;
– marketingköltség (promóció, reklám, fogyasztói akció, piackutatás);
– értékesítés költségei (autó, utazás, promóciók);
– munkabérköltség és járulékai;
– képzések, tanfolyamok;
– reprezentációs költségek;
– …és még lehetne sorolni.

A *bevételek* az egyik oldalon, a *kiadások* a másik oldalon: ha a bevételi oldal meghaladja a kiadási oldalt, akkor a vállalat értékesebb lett vagy lesz az egy év alatt, tehát nyereségesen gazdálkodik. Persze csak akkor, ha a terveknek megfelelő vagy jobb teljesítményt ér el.

Ha a vállalat a nyereség után is befizette az azt terhelő adót, az úgynevezett adózott nyereségről eldöntheti, mire is fordítja azt a következő évben.

Mi a helyzet akkor, ha a kiadások meghaladják a bevételeket? Ebben az esetben veszteséges a gazdálkodás. El kell gondolkodni, mit kell változtatni ahhoz, hogy a vállalat elkerülje ezt a helyzetet: hogyan tudja a kiadásait csökkenteni vagy a bevételeit növelni úgy, hogy a költségek kisebb mértékben emelkedjenek, mint a bevételek.

Ha elkészült mindkét oldal, havi bontásban is el kell készíteni a terveket, minden bevételi forrásra és költségre vonatkozóan. Így minden hónapban lehet látni: tudja-e tartani a vállalat a tervet, ha nem, miért maradt el, mit kell változtatni, javítani. Jobb időben korrigálni, mint év végén tapasztalni, hogy a bevételek nem teljesültek, viszont a költségek a tervnek megfelelően alakultak, és kiderül, a vállalat hosszú időszakon keresztül veszteséget termelt.

9.2. A cash flow-tervezés

Miután elkészült a vállalat költségvetése, jöhet a pénzmozgások megtervezése: a cash flow!

Ne tévesszen meg bennünket az, hogy nyereséges üzletmenetre számít a vállalat, és így azt gondoljuk, nem lehetnek napi fizetési gondok. Pont ez az egyik legnagyobb problémája a vállalatoknak. Miért van ez? Ne felejtsük el, ha terméket vagy szolgáltatást értékesítünk, annak ellenértékét általában csak jóval később látja a vállalat a számláin. Gondoljunk a 8, 15, 30, 45 vagy éppen 60 napos fizetési határidőkre, amit a vevők kapnak. Természetesen a vállalat is kaphat kedvező fizetési határidőt azoktól, akiktől vásárol, de mi van akkor, ha egyrészt magas készletet kell tartani, hogy a vállalat folyamatosan ki tudja elégíteni a vevők igényeit, vagy éppen nem fizet időben néhány vevő. Ez felboríthatja a pénzügyi életet.

Ezért is fontos, hogy legalább tudjuk azt, hogy normál üzletmenetnél mikor és milyen nagy bevételre számíthat a vállalat, mikor jelenik meg a pénz a számlán, és ezzel szemben a vállalatnak mikor kell kifizetni a beérkező számlákat. Gondoljunk arra: szépen elkészültek a tervek, folyamatosan növekszik az értékesítés, de nem vesszük figyelembe, hogy bizonyos fizetnivalók már akkor felmerülnek, amikor még az értékesített termék vagy szolgáltatás ellenértéke nem érkezett meg a számlára.

Fontos tehát különválasztanunk azt, hogy vannak a vállalatnak bevételei és költségei, melyek nagysága befolyásolja a tevékenység eredményességét, ettől függően nyereséges vagy veszteséges a vállalat. A másik oldalon viszont pontosan meg kell tervezni, mikor kerül a pénz ténylegesen a vállalat számlájára vagy a pénztárba, mikor fogható a pénz, amivel kifizethetők a számlák: mikor történik valóságos pénzmozgás.

Amikor a pénz ki- és beáramlását tervezzük, akkor szinte napra lebontva kell figyelembe venni a beérkező pénzeket és a kimenő tételeket. Napról napra változik, hogy kinek tartozik a vállalat, és ki tartozik neki. Az üzleti tervben viszont elég havi bontásban részletezni a pénzmozgásokat.

A felsorolt három beszámolófajta mellett a pénzügyi terv része néhány mutató elemzése, amelyek az üzleti terv megvalósíthatóságáról adnak képet, illetve arra válaszolnak, hogy a bemutatott számok alapján megéri-e megvalósítani ezt a tervet. Ki kell számolnunk a beruházásaink megtérülési idejét és összességében az egész vállalatba fektetett pénz megtérülését, emellett pedig néhány pénzügyi mutató eredményének elemzését kell elvégeznünk (ezekről a *Fedezet és mutatószámok* című részben lesz szó).

9.3. Eredménykimutatás

Egy adott időszakra vonatkozóan (az éves beszámolóban lévő eredménykimutatás az adott év egészére vonatkozóan) tartalmazza a vállalat bevételeit, költségeit és eredményét. A kimutatás tartalmazza a vállalkozás mindennemű bevételét és ráfordítását, ezek összehasonlításaként pedig az eredményt. Ezeken kívül része az államnak fizetendő, az eredmény alapján számolt társasági adó is.

Az eredménykimutatás a következő részekre tagolható:

- Az üzleti (működési) tevékenység vizsgálata.
- Az üzleti bevételek számbavétele: ide tartoznak a szolgáltatás és termelés értékesítéséből származó jövedelmek, az áruk eladásából származó jövedelmek, a saját termelés értéke és egyéb olyan jövedelmek, amelyek a vállalat üzleti működéséhez köthetőek.
- Az üzleti ráfordítások számbavétele: ide az üzleti működés során felmerülő költségek kerülnek, főbb kategóriák: anyagköltségek, áruk költségei, bérköltségek, igénybe vett szolgáltatások költségei és az értékcsökkenés költsége.
- Az üzleti eredmény, amely a bevételek és a költségek különbségeként határozható meg.
- A pénzügyi tevékenység vizsgálata.
- A pénzügyi bevételek számbavétele.
- A pénzügyi ráfordítások számbavétele.
- A pénzügyi eredmény meghatározása.
- A rendkívüli események hatásainak számbavétele.
- A rendkívüli bevételek számbavétele.
- A rendkívüli költségek számbavétele.
- A rendkívüli események eredményének meghatározása.
- A vállalkozás teljes eredményének meghatározása – ez az üzleti, a pénzügyi és a rendkívüli eredmény összesítésével történik.
- A társadalmi adó meghatározása.
- A vállalkozás nettó eredményének megállapítása.

Az eredménykimutatást mindig egy időszakra készíthetjük el, ezért ez egy flow típusú mutató, vagyis nem egy adott pillanatban mutatja a bevételek és költségek helyzetét, hanem egy adott időszak eseményeinek hatását összegzi. Az eredménykimutatásban a könyvviteli értelemben vett jövedelmek és költségek szerepelnek, függetlenül attól, hogy ezek jártak-e pénzmozgással vagy sem. (Ha eladunk egy terméket, de a vevő nem fizet, attól ez még jövedelem a vállalat számára.)

9.4. Pénzáramlás (cash flow)

A vállalkozások gazdálkodásának egyik legfontosabb elemzési területe a pénzügyi helyzet vizsgálata. A vállalkozás vezetése éppúgy érdekelt a pénzügyi

helyzet naprakész ismeretében, mint a piac külső szereplői, a hitelezők, a szállítók, a befektetők. A pénzügyi helyzet egyik fontos mutatója a cash flow.

A cash flow – általánosan elfogadott értelmezés szerint – nem más, mint pénzforrások képződésének és felhasználásának folyamata egy meghatározott időszak alatt. A cash flow értéke megegyezik a pénzbevételek és a pénzkiadások különbségével, végső soron tehát a pénzeszközök állományváltozását jelzi.

A cash flow-kimutatás nem öncélú dokumentáció, többféle célt szolgálhat. Egyrészt hasznosítani tudják a vállalkozás vezetői, akik számára a cash flow-kimutatás legfontosabb funkciója, hogy a vezetés számszerűsítve láthatja korábbi döntései következményeit és a döntések hatását a pénzeszközök állományára. A kimutatásból kiderül, hogy a működés bevételei fedezetet biztosítanak-e a belső tőkeigényre, vagy részvény- (esetleg kötvény-) kibocsátással, hitellel biztosítandó a szükséges mértékű forrás, ami elengedhetetlen a vállalat működéséhez.

A cash flow-kimutatás összeállítása során a tevékenységeket általában három fő csoportba soroljuk, és ennek megfelelően vizsgáljuk, hogy ezek a tevékenységcsoportok, illetve műveletek milyen hatással vannak a vállalkozás pénzáramaira, pénzfolyamataira.

Így a kimutatás készítésekor figyelembe kell venni:

– a vállalkozás operatív működési (üzleti) tevékenységét,
– a befektetési (beruházási) tevékenységét és a
– pénzügyi (finanszírozási) tevékenységét is.

a) A szokásos üzleti (operatív) tevékenység hatása a cash flow alakulására

Bevételi oldalon megjelenik az összes olyan pénzáramlás, amely az üzleti tevékenységből – termék-, illetve áruértékesítésből, szolgáltatásnyújtásból – származik, valamint azok a bevételek, amelyek a normál üzletmenettel összefüggnek, de nem az árbevétel részei (kapott kötbér, késedelmi kamat stb.). Ugyancsak itt jelenik meg a más cégeknél meglévő vagyonrészek után kapott osztalék, valamint a kamatbevételek összege is.

A kiadási oldal leglényegesebb tételei az üzemi tevékenységgel szorosan összefüggő kiadások, mint például a szállítóknak, illetve munkavállalóknak kifizetett pénzösszegek. A bevételi oldal logikáját követve itt jelennek meg a vállalkozás által fizetett kamatok, adók, illetékek is.

b) A befektetési (beruházási) tevékenység hatása a cash flow alakulására

Bevételi oldalon a leglényegesebb tételek a befektetési céllal vásárolt részesedések, értékpapírok eladásából származó pénzösszegek, illetve a tárgyi eszközök és immateriális javak értékesítésével kapcsolatos bevételek. Itt jelenik meg – mint egy pénzügyi befektetés hozama – a kapott osztalék, a részesedés is.

A kiadási oldalt a befektetési célú részvény- és értékpapír-vásárlásra fordított pénzösszegek, illetve a tárgyi eszközök és immateriális javak beszerzésével összefüggő pénzkiáramlások alkotják.

c) A pénzügyi műveletek (finanszírozási tevékenység) hatása a cash flow alakulására

A tevékenységnek ez a része döntően a tulajdonosi források megszerzését, illetve esetleges visszafizetését (a saját tőkét érintő pénzmozgások), továbbá a hitel-, kölcsönfelvétellel és törlesztéssel kapcsolatos pénzmozgásokat foglalja magában.

Az operatív cash flow meghatározására a gyakorlatban kétféle módszer alakult ki:

– Egyrészt a direkt módszer – melynek alkalmazása során az eladásokból származó pénzbeáramlásból levonjuk mindazon üzleti ráfordításokat (és csak azokat), amelyek a pénzállományt csökkentik.
– Másrészt az indirekt módszer – mely az előző módszernél elterjedtebb, a hatályos számviteli szabályozás által is megkívánt, mondhatni általánosan alkalmazott módszer. Lényege, hogy a kiindulási alapnak valamely számviteli eredménykategóriát tekintjük, amit korrigálunk azokkal a tételekkel, amelyek az eredmény nagyságát ugyan befolyásolják, de nem járnak pénzmozgással.

33. táblázat. *Az indirekt cash flow lehetséges számítási módszer modellje*

Pénzeszközváltozás típusa	**+/–/ ±**
I. Szokásos tevékenységből származó pénzeszközváltozás *(Működési cash flow, 1–13. sorok)*	±
1. Adózás előtti eredmény	±
2. Elszámolt amortizáció	+
3. Elszámolt értékvesztés	+
4. Céltartalékképzés és -felhasználás különbözete	±
5. Befektetett eszközök értékesítésének eredménye	±
6. Szállítói kötelezettség változása	±
7. Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása	±
8. Passzív időbeli elhatárolások változása	±
9. Vevőkövetelés változása	±
10. Forgóeszközök (vevő és pénzeszköz nélkül) változása	±
11. Atkív időbeli elhatárolások változása	±
12. Fizetett, fizetendő adó (nyereség után)	–
13. Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés	–
II. Befektetési tevékenységből származó pénzeszközváltozás *(Befektetési cash flow, 14–16. sorok)*	±
14. Befektetett eszközök beszerzése	–
15. Befektetett eszközök eladása	+
16. Kapott osztalék	+

Pénzeszközváltozás típusa	+/–/ ±
III. Pénzügyi műveletekből származó pénzeszközváltozás *(Finanszírozási cash flow, 17–27. sorok)*	±
17. Részvénykibocsátás bevétele (tőkebevonás)	+
18. Kötvénykibocsátás bevétele	+
19. Hitel és kölcsön felvétele	+
20. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök törlesztése és bankbetétek megszűnése	+
21. Véglegesen kapott pénzeszköz	+
22. Részvénybevonás (tőkeleszállítás)	–
23. Kötvény-visszafizetés	–
24. Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése	–
25. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsön és elhelyezett bankbetét	–
26. Véglegesen átadott pénzeszköz	+
27. Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettség változása	±
IV. Pénzeszközök változása (±I. ±II. ±III. sorok)	±

Forrás: www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/03/8_a-penz-szambavetele.PPS

34. táblázat. *A direkt cash flow lehetséges számítási módszer modellje*

Megnevezés	Január	Február	Március
1. Pénzeszközök nyitóállománya			
2. Értékesítésből származó bevétel			
3. Egyéb bevételek			
4. Összes bevétel (2+3)			
5. Rendelkezésre álló pénzállomány (1+4)			
6. Anyagbeszerzés			
7. Árubeszerzés			
8. Alvállalkozóknak kifizetés			
9. Beruházási szállítók kifizetése			
10. Szállítási költség kiegyenlítése			
11. Posta, telefon, fax költség kiegyenlítése			
12. Közüzemi díjak			
13. Munkabér kifizetése			
14. Járulékok			
15. Hirdetési díjak, reklámköltség			
16. Biztosítási díjak			
17. Bankköltségek, kamatok kiegyenlítése			

Megnevezés	Január	Február	Március
18. Adófizetés			
19. Osztalékfizetés			
20. Egyéb kifizetések			
21. Összes kiadás (6–20. sorok összege)			
22. Forráshiány (5–21, ha negatív)			
23. Forrástöbblet (5–21, ha pozitív)			
24. Hitelfelvétel (forráshiány esetén)			
25. Hiteltörlesztés			
26. Pénzeszközök záró állománya			

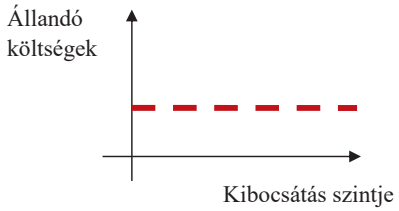
Forrás: http://odl.celodin.org/cd/hu/html/kulcsar_prog1_7_2_3_abra1.gif

9.5. Fedezetszámítás

A fedezetszámítás a vezetői döntéshozatal elengedhetetlen része. Olyan kérdésekre kapunk választ a segítségével, mint: Hány terméket kell gyártanom, hogy ne legyek veszteséges? Hány százalékos kihasználtságot kell elérjen a szolgáltatásom, hogy 6000 RON nyereségem legyen? Mennyit csökkenhet az eladásom anélkül, hogy veszteséges lennék?

A fedezetszámítás megértéséhez foglalkoznunk kell a költségek csoportosításával. A költségek egy üzleti folyamatban viselkedhetnek állandó vagy változó költségként.

Állandó költségek: Azok a költségek, amelyek rövid távon változatlanok az adott tevékenységi tartományon belül, vagyis nem változnak az eladott termék/szolgáltatás mennyiség alakulásával. (Pl. gyárterület bérleti díja – akárhány terméket gyártunk, ugyanannyi bért kell fizetni havonta, sőt ha nem gyártunk, akkor is ki kell fizetnünk a bérleti díjat.)

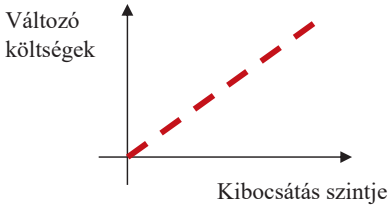


35. ábra. *Az állandó költségek*

Forrás: saját szerkesztés

Változó költségek: Azok a költségek, amelyek rövid távon is együtt változnak a termelés-/szolgáltatásnyújtás mennyiségének a változásával. (Pl. alap-

anyagköltségek – a gyártott termék mennyiségének növekedésével arányosan növekedik a felhasznált alapanyag mennyisége, így költsége is).



36. ábra. *A változó költségek*

Forrás: saját szerkesztés

A költségek fenti kategorizálását figyelembe véve láthatjuk, hogy az az állítás, hogy a termelés növekedésével a költségeink is nőnek, csak részben igaz, hisz a költségeinknek csak a változó része nő a termeléssel, az állandó költségek függetlenek (rövid távon) a termelés volumenétől.

Nézzünk egy példát:

Egy asztalosműhelyben egy asztal előállításához 350 lej változó költségre van szükség, míg a műhely fenntartása havonta 3500 lejbe kerül. Átlagosan havonta 15 asztalt adunk el 600 lejes áron.

Bevételek:	15 × 600 =	**9000 lej**
Költségek:		
Változó költségek:	*15 × 350 =*	*5250 lej*
Állandó költségek:		*3500 lej*
Összesen:		**8750 lej**
Eredmény:		**250 lej**

Mi történne, ha megemelnénk az eladásunkat a harmadával, vagyis 15 helyett 20 asztalt adnánk el?

Bevételek:	20 × 600 =	**12 000 lej**
Költségek:		
Változó költségek:	*20 × 350 =*	*7000 lej*
Állandó költségek:		*3500 lej*
Összesen:		**10 500 lej**
Eredmény		**1500 lej**

Azt tapasztalhatjuk, hogy az eladásunk 33%-kal nőtt, és ennek következményeként az eredményünk 500%-kal (250 lejről 1500 lejre). Ez azért történhetett meg, mert a bevételeink és a költségeink nem arányosan változnak, ami a fix költségek torzító hatásának köszönhető.

A fedezetszámítás ezeket az összefüggéseket tartalmazza.

Fedezet = bevétel – változó költség
Eredmény = fedezet – fix költség
Egységnyi fedezet = egységnyi ár – egységnyi változó költség

(A példánkban: Fedezet = 9000 – 5250 = 3750
Eredmény = 3750 – 3500 = 250
Egységnyi fedezet = 600 – 350 = 250).

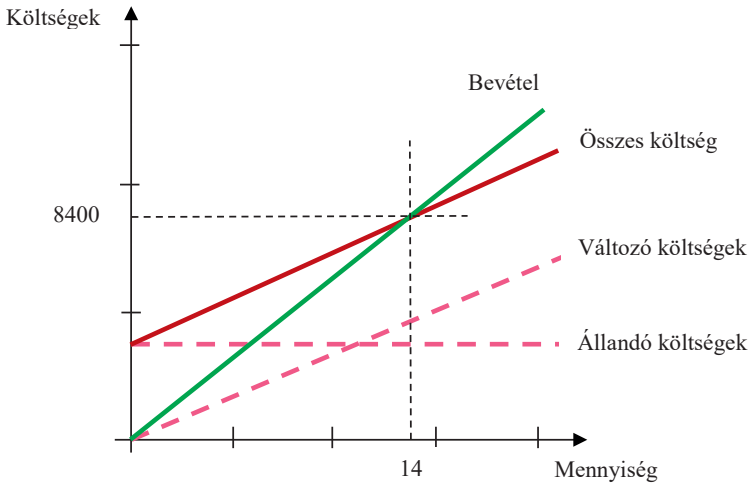
Az egységnyi fedezetet úgy is meghatározhatjuk, hogy mennyi tiszta jövedelem származik egy termék eladásából. (A példában 600 lejt kapunk egy termékért, de rá kell költenünk 350 lejt, tehát egy terméken a tiszta jövedelmünk 250 lej.)

Hogyan tudnánk választ adni arra a kérdésre: *Hány darab asztalt kell eladnunk, hogy ne legyünk veszteségesek, vagyis az eredményünk 0 legyen?*

Tudjuk, hogy egy asztal gyártásával 250 lej tiszta jövedelemre teszünk szert, és azt is, hogy 3500 lej szükséges a műhely fenntartásához, tehát 14 asztal (3500 / 250) már elég ahhoz, hogy ne legyünk veszteségesek. A megoldást segítő kérdést úgy is megfogalmazhatnám, hogy ha 1 asztal eladásával 250 lej tiszta jövedelmet szerzünk, akkor hány asztalt kell eladnom, hogy 3500 lej tiszta nyereségem legyen, amiből kifizetem az állandó költségeimet?

Ezt a kérdésfeltevést nevezzük fedezetipont-elemzésnek. Fedezeti pont az az eladott mennyiség, amely esetén a vállalkozás eredménye 0, vagyis le van fedve minden költsége, de még nem termel nyereséget. (A példában tehát a fedezeti pont 14 asztal eladása esetén van).

Fedezeti pont = Állandó költségek / egységnyi fedezet



37. ábra. *Fedezeti pont*

9.6. A pénzügyi terv modell ismertetése

Az üzleti tervhez kötődő pénzügyi terv elkészültének támogatására létrehoztunk egy Excel-segédletet, amelyet részletes videós magyarázattal is megtámogattunk, a következőkben nagyvonalakban ezt a segédletet mutatjuk be.

Az alábbi QR-kód beolvasásával egy letölthető pénzügyi tervet talál Excelben, amit bátran használhat.

A modell a következő táblázatokat tartalmazza:

– kezdőlap,
– költségvetés,
– egységnyi fedezet,
– jövedelemterv,
– személyi költségek,
– amortizáció,
– fix költségek,
– eredményterv,
– cash flow terv,
– mutatószámok.

A modellben kiválasztható a tervezés pénzneme (euró, forint, lej és dollár áll rendelkezésre), a kezdőlapon a pénznem megadása és egy tartalomjegyzék szerepel.

35. táblázat. *Költségvetés*

Kárpát-medencei Online Oktatási Centrum

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
KÖLTSÉGVETÉS

							0,00	0,00	0,00
Sz.	Költség kategória	Költség megnevezés	Me.	Mennyiség	Egység ár ÁFA nélkül	ÁFA (%)	ÁFA nélküli érték	ÁFA	Teljes érték
1.1.	Ingatlan beruházás						0,00	0,00	0,00
1.2.	Ingatlan beruházás						0,00	0,00	0,00
1.3.	Ingatlan beruházás						0,00	0,00	0,00
1.	Összesen ingatlan						0,00	0,00	0,00
2.1.	Berendezések, gépek						0,00	0,00	0,00
2.2.	Berendezések, gépek						0,00	0,00	0,00
2.3.	Berendezések, gépek						0,00	0,00	0,00
2.4.	Berendezések, gépek						0,00	0,00	0,00
2.5.	Berendezések, gépek						0,00	0,00	0,00
2.	Összesen berendezések, gépek						0,00	0,00	0,00
3.1.	Kezdő készlet, fogyó anyag, működés finanszírozás						0,00	0,00	0,00
3.2.	Kezdő készlet, fogyó anyag, működés finanszírozás						0,00	0,00	0,00
3.3.	Kezdő készlet, fogyó anyag, működés finanszírozás						0,00	0,00	0,00
3.4.	Kezdő készlet, fogyó anyag, működés finanszírozás						0,00	0,00	0,00
3.5.	Kezdő készlet, fogyó anyag, működés finanszírozás						0,00	0,00	0,00

Forrás: saját szerkesztés

Az üzleti tervet gyakran valamilyen beruházáshoz kötődően készítjük el, amely kötődhet pályázati forrás lehívásához vagy akár hitel igényléséhez, de akár csak saját használatra is. A költségvetés-táblázat lehetőséget ad arra, hogy rendszerezzük és felmérjük a szükséges beruházás nagyságát.

A táblázat kitöltése után rendelkezésünkre állnak a beruházáshoz köthető szükséges információk, amelyeket majd a mutatószámok, megtérülésszámítások során is használunk, de a tulajdonosokkal, befektetőkkel vagy más érintettekkel való kommunikáció során is használhatunk. A kommunikáció támogatása érdekében az oldalon található egy összefoglaló táblázat is, amelynek a pénznemét az L38 cellában lévő választó segítségével könnyedén meg is változtathatunk, ha épp arra lenne szükségünk.

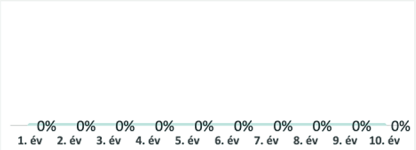
36. táblázat. *Egységnyi fedezet számítása*

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
EGYSÉGNYI FEDEZET TERVEZÉS

Termék | Szolgáltatás egységnyi fedezete

Termék/szolg.	M.e. Db.;nm;kg;stb.	egys. Ár (ÁFA nélkül)	egys. VK (ÁFA nélkül)	egys. FED
Term. | Szolg. 1.			0,00	0,00
Term. | Szolg. 2.			0,00	0,00
Term. | Szolg. 3.			0,00	0,00
Term. | Szolg. 4.			0,00	0,00
Term. | Szolg. 5.			0,00	0,00
Term. | Szolg. 6.			0,00	0,00
Term. | Szolg. 7.			0,00	0,00
Term. | Szolg. 8.			0,00	0,00
Term. | Szolg. 9.			0,00	0,00

Az átlagos fedezetarány alakulása
((ár-egységnyi változókt.g.)/ár)



Változó költségek tervezése

Az egy termékre számított változó költségeket tervezzük meg ebben a táblázatba, vagyis az egy termékhez kötődő alapanyagok, munka, energia, stb. legyen beírva a táblázatba, és ne a teljes havi/évi érték!

Termék/szolg.	Term. | Szolg. 1.	Term. | Szolg. 2.	Term. | Szolg. 3.	Term. | Szolg. 4.	Term. | Szolg. 5.	Term. | Szolg. 6.	Term. | Szolg. 7.	Term. | Szolg. 8.	Term. | Szolg. 9.
Alapanyag 1.									
Alapanyag 2.									
Alapanyag 3.									

Forrás: saját szerkesztés

Az egységnyi fedezet tervezésésének táblázata támogatja az egyes termékek/szolgáltatások fedezetének a kiszámítását. Termékenként kell meghatároznunk az adott termék mértékegységét (mi az az egység, amit értékesítünk – ez lehet egy darab is, de lehet csomag vagy valamilyen más mértékegység is), és a meghatározott mértékegységhez kötődően adjuk meg az árat, illetve a termék egységnyi változó költségét. A változó költség tervezésére is van külön táblázat, amely támogatja a költség meghatározását.

Mivel a pénzügyi terv modell időtávja 10 év, ezért a táblázatban lehetőség van az esetleges ár vagy változó költségek időbeli változásának a becslésére is. A 36. és 44. sorokban meg tudjuk adni, hogy milyen százalékos ár, illetve költségváltozásokkal számolunk a tervezési időszakra vonatkozóan.

A kommunikáció és a döntés támogatására egy, az átlagos fedezetarány alakulását tartalmazó grafikont is elhelyeztünk a táblázatban, amelyből látható, hogy a becslésünk alapján hogyan alakul az árhoz viszonyított egységnyi fedezet

a tervezési időtávban. (Az ár hány százaléka marad meg a fix költségek fedezésére.) Ez főként azért hasznos, hogy követni tudjuk: a tervezett áremelések, illetve becsült költségváltozások hatására esetlegesen mennyit veszítünk a fedezetből.

37. táblázat. *Bevételi terv*

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
BEVÉTELI TERV

Értékesítési mennyiség (db./nm./kg./stb.)

Termék/szolgáltatás	M.e.	Ár	1. év												1. év	2. év	3. é
			I. hó	II. hó	III. hó	IV. hó	V. hó	VI. hó	VII. hó	VIII. hó	IX. hó	X. hó	XI. hó	XII. hó			
Term. | Szolg. 1.	0	0,00													0		
Term. | Szolg. 2.	0	0,00													0		
Term. | Szolg. 3.	0	0,00													0		
Term. | Szolg. 4.	0	0,00													0		
Term. | Szolg. 5.	0	0,00													0		
Term. | Szolg. 6.	0	0,00													0		
Term. | Szolg. 7.	0	0,00													0		
Term. | Szolg. 8.	0	0,00													0		
Term. | Szolg. 9.	0	0,00													0		

Tervezett árbevétel

Termék/szolgáltatás	M.e.	Ár	1. év												1. év	2. év	3. é
			I. hó	II. hó	III. hó	IV. hó	V. hó	VI. hó	VII. hó	VIII. hó	IX. hó	X. hó	XI. hó	XII. hó			
Term. | Szolg. 1.	RON (Leu)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Term. | Szolg. 2.	RON (Leu)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Term. | Szolg. 3.	RON (Leu)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Forrás: saját szerkesztés

A bevételi terv táblázatban van lehetőség megtervezni az értékesített mennyiségeket (az előre meghatározott mértékegységek alapján). Az előző táblázatban meghatározott árak figyelembevételével a táblázat ez alapján kiszámolja a tervezett bevételek nagyságrendjét.

A bevétel táblázat mellett ez a fül tartalmazza az árbevétel-struktúra számítását, a változó költségek értékét termékenként a teljes periódusra kimutatva, illetve a segédlet automatikusan a fedezetet is kiszámolja. Ezek az adatok mind fontosak a vállalkozás vezetése számára, és a táblázat automatikusan számolja a korábban megadott adatok alapján.

38. táblázat. *Személyi költségek*

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
SZEMÉLYI KÖLTSÉGEK

Bérköltségek tervezése

Személyi költségek növekedési üteme 0%

Funkció	Nettó fizetés/hó.	Bruttó fizetés/hó	Pozíciók száma	1. év												1. év	2. év	3. é
				I. hó	II. hó	III. hó	IV. hó	V. hó	VI. hó	VII. hó	VIII. hó	IX. hó	X. hó	XI. hó	XII. hó			
Funkció 1.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Funkció 2.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Funkció 3.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Funkció 4.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Funkció 5.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Funkció 6.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Funkció 7.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Funkció 8.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Funkció 9.				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Nettó bérköltségek összesen				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Járulékok és adók összesen				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**	0,00	
Bruttó bérköltségek összesen				**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	0,00	

Forrás: saját szerkesztés

A bérköltségek tervezése egy külön fület kapott a segédletben, ahol a különböző funkciók alapján megtervezhetőek a humán erőforráshoz kötődő költségek. A későbbi időszakra vonatkozóan van lehetőség a béremelések becslésére is.

A vállalkozások életében általában jelentős tétel a személyi költségek összessége, ezért is tartottuk fontosnak, hogy egy külön tervezési fülön látható legyen ennek mértéke, illetve a hozzá tartozó adókkal is tudunk számolni a táblázat segítségével.

39. táblázat. *Amortizáció*

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
AMORTIZÁCIÓ

Amortizációs költségek tervezése

Eszközök/gépek/ingatlan megnevezése	eAr	Db.	Teljes érték	Amortizáci-ós periódus	Bekerülés (hó)	1. év												1. év	2. é
						I. hó	II. hó	III. hó	IV. hó	V. hó	VI. hó	VII. hó	VIII. hó	IX. hó	X. hó	XI. hó	XII. hó		
Gép 1.			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gép 2.			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gép 3.			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
...			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
...			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Forrás: saját szerkesztés

A fix költségek tervezéséből az amortizációszámítás kapott még egy külön fület annak érdekében, hogy a tárgyi eszközökhöz köthető értékcsökkenés könnyebben tervezhető legyen. Itt meg tudjuk adni eszközönként az amortizációs periódust, illetve azzal is tudunk számolni, ha az eszköz beszerzése egy későbbi időpontra van tervezve.

40. táblázat. *Fix költségek tervezése*

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
FIX KÖLTSÉGEK

Fix költségek tervezése

Kategória	P.e.	1. év												1. év	2. év	
		I. hó	II. hó	III. hó	IV. hó	V. hó	VI. hó	VII. hó	VIII. hó	IX. hó	X. hó	XI. hó	XII. hó			
NEM VÁLTOZÓ jellegű anyagi költségek	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Székhelyhez kötődő költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00
Energia és víz költségek	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Bérlés költségek	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Személyi költségek összesen	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00
Marketing költségek	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Különböző szolgáltatások költségei	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00
IKT típusú költségek (tel.,int.,stb.)	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Könyvelési szolgáltatás	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Banki szolgáltatások	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Előfizetések, bérletek	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
...	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
...	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
...	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Egyéb szolgáltatás jellegű ktg.	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
Amortizációs költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00
Egyéb költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00
Leltári tárgy jellegű ktg.	RON (Lej)													0,00	-	
...	RON (Lej)													0,00	0%	0,00
...	RON (Lej)													0,00	0%	0,00

Forrás: saját szerkesztés

A fix költségek fülön megtervezhető minden további költség, amelynek az előfordulásával számolunk. A költségek növekedési üteme egyenként meghatározható, új kategóriák felvitelére is lehetőség van, a leltári tárgy jellegű eszközök vásárlását is fel tudjuk tüntetni a táblázatban, de itt van lehetőség a lehetséges pénzügyi jellegű kiadások betervezésére is.

A személyi költségek összesítését és az amortizációs költségeket is a táblázat automatikusan hozza az előzőekben bemutatott fülekről, tehát azzal nem kell már foglalkozni. A táblázat kitöltésével a teljes tervezési periódusra (10 év) meglesznek a fix költségeink.

A fix költségek összesítése fontos mutató lehet a döntéshozásban, hisz ez az az érték, amelyet a működésünk/értékesítési tevékenységünk során fedeznünk

kell. Ezek a költségek jelentős részét képezik, és akkor is felmerülnek, ha egyébként nem értékesítünk termékeket, illetve a fedezeti pont meghatározásában is alapvető tényező, tehát hasznos, hogy külön kimutatásként áll rendelkezésünkre a segédletben.

41. táblázat. *Eredményterv*

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
EREDMÉNYKIMUTATÁS

Eredménykimutatás terv

Kategória	P.e.	1. év											
		I. hó	II. hó	III. hó	IV. hó	V. hó	VI. hó	VII. hó	VIII. hó	IX. hó	X. hó	XI. hó	XII. hó
Egyéb jövedelmek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Összes működési jövedelem	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Változó költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fedezet	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
NEM VÁLTOZÓ jellegű anyagi költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Székhelyhez kötődő költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Személyi költségek összesen	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketing költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Különböző szolgáltatások költségei	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizációs költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egyéb költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Összes fix költség	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Összes működési költség	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Működési eredmény	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Pénzügyi jövedelmek (kapott kamat, árfolyam nyeres	RON (Lej)												
Pénzügyi költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pénzügyi eredmény	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Bruttó eredmény	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Nyereség/jövedelem adó	RON (Lej)												
Nettó eredmény	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Forrás: saját szerkesztés

Az eredménykimutatás összefoglalja az eddigi számításainkat, és számolja a vállalkozás/projekt bruttó, illetve nettó eredményét. A pénzügyi jövedelmeket, illetve az adó nagyságát kell még megadnunk ebben a táblázatban, egyébként minden számot automatikusan számol.

Ez az első kimutatás, amely összességében ad képet a tervünk megvalósíthatóságáról, eredményességéről. Itt még csak abszolút értékben, de már leolvasható, mikorra várható, hogy a vállalat eredménye pozitívba fordul.

42. táblázat. *Cash flow-kimutatás*

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
PÉNZÁRAMLÁS KIMUTATÁS

Cashflow terv

Kategória	P.e.	1. év												1. év
		I. hó	II. hó	III. hó	IV. hó	V. hó	VI. hó	VII. hó	VIII. hó	IX. hó	X. hó	XI. hó	XII. hó	
Kezdő pénzmennyiség	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBIT (működési eredmény)	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nyereség/jövedelem adó	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizáció	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bruttó CF	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Működő tőke változás	RON (Lej)													0,00
Működési CF	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Bruttó beruházás	RON (Lej)													0,00
FCFF	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Hitelállomány változás	RON (Lej)													0,00
Pénzügyi eredmény	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FCFD	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Osztalék	RON (Lej)													0,00
Tőke változás/tagi hitel változás	RON (Lej)													0,00
FCFE	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Vissza nem történő támogatás	RON (Lej)													0,00
Pénzáramlás	**RON (Lej)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Záró pénzmennyiség	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Forrás: saját szerkesztés

A cash flow-kimutatásban lehetőségünk van feltüntetni az esetleges pénzáramlási torzító tényezőket a számolt eredményességhez képest. Számolhatunk a működőtőke-változásokkal (vevők, készletek, szállítók, egyéb tartozások, ...), fel tudjuk tüntetni a beruházásokhoz köthető pénzáramlásokat, az esetleges hitelfelvételekhez kötődő pénzáramlásokat, de akár az osztalék/tőke változás okozta pénzáramlásokat vagy a lehetséges támogatások értékét is.

A táblázat kalkulálja a különböző alapvető pénzáramlás-értékeket is (FCFF, FCFE, FCFD), amelyek közül a vállalat által termelt szabad pénzáramlás (FCFF) lesz a mutatószám-számítás egyik alaptényezője.

43. táblázat. *Mutatószámok*

ÜZLETI TERVEZÉS
PÉNZÜGYI TERV
MUTATÓSZÁMOK

A terv jelentősebb pénzügyi mutatószámai

Kategória	P.e.	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év
Beruházás értéke	RON (Lej)	0,00									
Működési jövedelmek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Működési költségek	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Működési eredmény	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Árbevétel arányos eredményesség	%	###########	###########	###########	###########	###########	###########	###########	###########	###########	###########
FCFF	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pénzáramlás	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diszkontfaktor	%	8%									
Jelenérték	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nettó jelenérték (NPV)	RON (Lej)	0,00									
Megtérülési idő	év	Nem térül meg 10 év alatt!									
Időszak végi pénzállomány	RON (Lej)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat automatikusan számolja a különböző mutatószámokat, amelyek segítenek a megfelelő döntés meghozatalában. A legfontosabb mutatószámok a fenti táblázatban: árbevétel-arányos eredményesség, nettó jelenérték, megtérülési idő és felhalmozott pénzállomány.

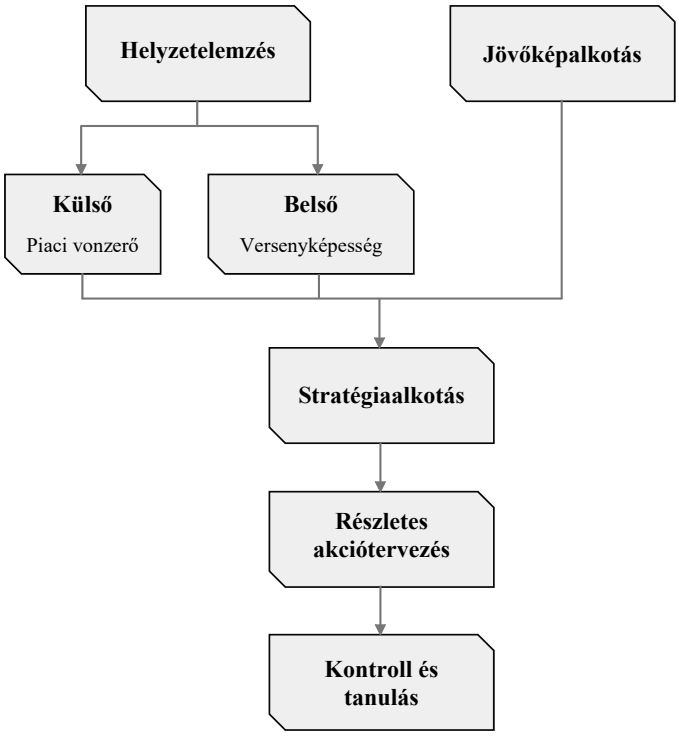
Az első táblázat a kiválasztott pénznemben összesíti az adatokat és mutatja a mutatószámok értékeit, de a fülön egy következő táblázatban lehetőségünk van másik pénznemre is átszámolni a mutatószámokat, ha éppen arra lenne szükségünk. Az árfolyamokat a táblázat automatikusan gyűjti be az internetről.

10. FEJEZET

AZ ÜZLETI TERVEZÉS LEHETSÉGES ÜTEMTERVEI

Az üzleti terv elkészítése több módon is készülhet, a következőkben két lehetséges sorrendet mutatunk be, viszont ettől, ha az adott helyzet úgy kívánja, el lehet térni. Lehetnek olyan adottságok vagy elvárások, amelyek befolyásolják a munka ütemét, viszont fontos, hogy az üzleti terv szakmai részei maradéktalanul elkészüljenek.

10.1. A stratégiai tervezés felőli megközelítés



38. ábra. *A stratégiai tervezés lehetséges folyamata*

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai tervezés megelőzi az üzleti tervezést, ezért a stratégiai terv eredményei és következtetései alapján készítjük el az üzleti tervet. Ebből a szempontból a részletes akciótervezés során meghatározott tevékenységlista a stratégiai terv azon eredménye/kimenete, amelynek jelentős hatással kell lennie az üzleti tervre.

Természetesen a stratégiai terv több részét is felhasználhatjuk a konkrét üzleti terv elkészítésekor, összeállításakor (a helyzetelemzés tipikusan része az üzleti tervnek, amit ha már elkészítettünk a stratégiai terv során, akkor nem kell újra elkészítenünk, hanem itt is használjuk). Azért nem redundáns információ két helyen ugyanazt az anyagot használnunk, mert más lehet a célcsoportja a két anyagnak, és a megértés szempontjából hasznos lehet, ha egyes részeket mindkét tervben bemutatunk.

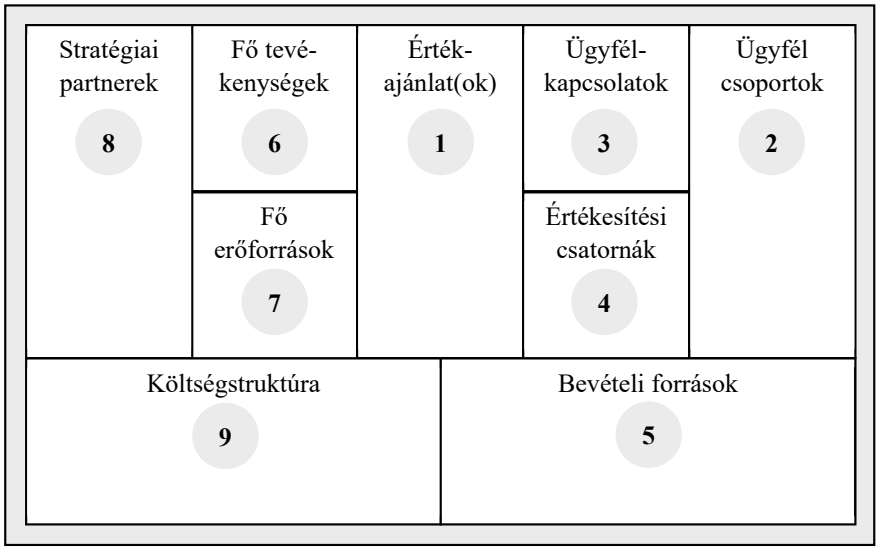
Ezt figyelembe véve egy lehetséges folyamata az üzleti terv elkészítésének a következő lehet:

- Gyűjtsük össze az elérhető premisszákat, kiindulópontokat, irányzatokat, elvárásokat.
- Az első pont alapján készítsünk egy bázis-előrejelzést, anélkül, hogy a mi stratégiai beavatkozásunkat figyelembe vennénk (mi történne, ha ugyanazt csinálnánk, mint eddig, nem történne semmilyen stratégiai váltás).
- Készítsük el a bázistervet, amely azt a szenáriót tartalmazza, amikor nem történik részünkről jelentős beavatkozás a normál ügymenetbe.
- A stratégiai tervből származó akciókat számszerűsítsük, pontosítsuk és értékeljük ki. Vizsgáljuk meg, ezek várhatóan milyen hatással lesznek a bázistervre.
- Rangsoroljuk a fenti akciókat a jövőkép elérésére gyakorolt hatásuk alapján.
- A fenti információk alapján készítsünk üzletiterv-variánsokat, amelyeknél már vizsgáljuk a finanszírozási lehetőségeket, illetve a különböző tulajdonosi vagy akár más érintett (stakeholder) elvárásokat is.
- A variánsok közüli választással vagy egybegyúrással véglegesítsük az üzleti tervet.

Ez a folyamat akkor működhet, ha az üzleti terv elkészültét megelőzi egy stratégiai terv, ahogy ideális esetben történnie kell. Azonban a valóságban azt tapasztaljuk, hogy az üzleti tervezés folyamata több konkrét vállalati esetben helyettesíti, magába foglalja a stratégiatervezés lépéseit is (*Hova szeretnénk eljutni?*, *Hol vagyunk most?* és *Mit kell végrehajtanunk, hogy a jelenből a kívánt állapotba jussunk?*, vagy egyszerűen: *Honnan? Hova? Hogyan?*). Ám ebben az esetben is fontos, hogy az adott lépések végigfussanak annak érdekében, hogy egy használható, releváns üzleti tervet kapjunk.

10.2. Az üzleti modell felőli megközelítés

Egy másik lehetőség az Alexander Osterwalder és munkatársainak munkája alapján kialakuló üzleti modellvászon alapján való megközelítés. Ez esetben nem a stratégiából kiindulva történik meg az üzleti terv kialakítása, hanem az üzleti modell továbbfejlesztéseként történik meg a terv elkészítése (Osterwalder–Pigneur 2012).



39. ábra. *Üzleti modellvászon*

Forrás: saját szerkesztés (Osterwalder et al. nyomán)

Mindenképp javasoljuk, hogy vizsgálják meg az üzletimodell-építés módszertanát is, hisz sok esetben nem feltétlenül az üzletiterv-dokumentum az elvárás, vagy nem szükséges egy hosszabb üzleti terv, hanem a célközönség számára egy jobb dokumentum az üzleti modell.

Az ábrán egy lehetséges ütemezési sorrendet is bemutatunk:

[1+2] **Értékajánlat és ügyfelek** – két területet is elsőként jelöltünk meg, mert nehezen elválasztható az, hogy milyen értéket teremtünk, és kinek teremtjük ezt az értéket. Egy adott célcsoportnak kínált érték (elérhető ár) lehetséges, hogy egy másik célcsoport számára egyáltalán nem jelent értéket, vagy nem jelent hasonló nagyságú értéket, ezért fontos együtt vizsgálni a két területet. Az üzletiterv-struktúrában ez a célcsoport-meghatározást és a termék/szolgáltatás-kínálat részt határozza meg erőteljesen.

[3] **Ügyfélkapcsolat(ok)** – ha már ismerjük, hogy kinek és milyen értéket szeretnénk ajánlani, akkor meg kell határoznunk, hogy milyen módon szerez

tudomást az ügyfél az értékajánlatunkról, hogy tudjuk őt elérni, hol talál ő meg minket. Ezek a kérdések az üzleti tervben a marketingrész alapjait teremtik meg.

[4] **Értékesítési csatornák** – a modell ezen részén azt mutatjuk be, hogy az általunk teremtett érték hogyan jut el a célcsoporthoz, ha megszületett a vásárlási döntés, akkor milyen módon tud ez realizálódni, de természetesen a döntés megszületésében is jelentős hatása lehet a csatornának is. Az üzleti tervben ez részben a marketing, de ugyanakkor az értékesítési résznek is az alapjait képezi.

[5] **Bevételi források** – az előző pontok alapján határozható meg, hogy milyen bevételi forrásokkal számolhatunk, és ezekből mekkora értékesítés, árbevétel származik. Ez jelenti a pénzügyi terv jövedelem oldali alapját.

[6] **Fő tevékenységek** – a vászon bal oldala az érték előállításának mikéntjét járja végig. A fő tevékenységek meghatározása az üzleti tervben a működési tervnek teremt alapot.

[7] **Fő erőforrások** – a tevékenység és az értékajánlat meghatározza, hogy melyek azok a jelentős erőforrások, amelyek elengedhetetlenek a modell működéséhez. Iparágtól, tevékenységtől függően ez alapja lehet a beszerzési/ működési tervnek, de az emberierőforrás-tervnek is.

[8] **Stratégiai partnerek** – általában az adott érték megteremtésében partnerekre, beszállítókra is szükségünk van, ez a rész ezt térképezi fel. Az üzleti tervben a működési terv részét képezi ez a fontos szakasz is.

[9] **Költségstruktúra** – az értékteremtés költségekkel jár, remélhetőleg a generált jövedelmeknél kisebb értékű költségekkel, ezt foglalja össze ez a rész. Az üzleti tervben a pénzügyi terv költség oldalának teremt alapot.

Az üzleti modell nem ad választ az üzleti terv minden részére, és azt feltételezi, hogy a kitöltéséhez már nagyon sok piaci vagy belső szervezeti adat a rendelkezésünkre áll, tehát ezekkel mindenképp ki kell egészítenünk ahhoz, hogy teljes értékű tervet kapjunk. Viszont sokszor egy induló vállalat esetén csak egy üzleti modell készül el, ez alapján már elkezdhető a kommunikáció az esetleges befektetőkkel, partnerekkel, és majd a későbbiekben válik szükségessé egy részletesebb üzleti terv kialakítása.

Az üzleti terv követése/monitorizálása

Az üzleti terv elkészülte még egyáltalán nem garantálja a sikert, sőt a végrehajtás nélkül csak fölösleges energiapazarlásnak tekinthető. Fontos, hogy kövessük a megvalósulását, és kövessük figyelemmel az eseményeket, ellenőrizzük a folyamatot. Ennek számos előnye van amellett, hogy a terv megvalósulását támogatja:

– *A tanulás és a fejlődés nyomon követése* – a terv–tény eltérések elemzéséből több következtetést is le tudunk vonni, amelyek segítik a későbbi munkát, emellett látjuk, hogy a fejlődésünk a megfelelő ütemben halad-e. Segít azonosítani a jól teljesítő és a javításra szoruló területeket.

– *Az időben észlelt hibák/eltérések fontossága* – a nyomonkövetésnek köszönhetően nem csak a tervezési periódus végén derül fény olyan jelentős eltérésekre, amelyek a terv kudarcát jelenthetik, hanem időben észleljük ezeket, és még lesz lehetőségünk beavatkozni.

– *A felelősségvállalás támogatása* – az ellenőrzésnek köszönhetően meghatározhatóak a felelősek, és számon is kérhetőek, ez támogatja a csapat összpontosítási képességét és nagyobb felelősségvállalását.

SZAKIRODALOM

XXX
2020 *A kockázatelemzés módszertana*. URL: https://promanconsulting.hu/kockazatkezeles-kockazatmenedzsment/

XXX
2016 *A vállalati működés érintettjei*. URL: https://skillisland.blogspot.com/2016/03/a-vallalati-mukodes-erintettjei.html, https://www.stakeholdermap.com/shareholder-vs-stakeholder.html

AHUJA, N.
2016 The Eight 'P' of Marketing Mix. *International Journal of Research in Humanities & Soc. Sciences* [I.F. = 0.564] 4. 8. nov.-dec. ISSN: (P) 2347-5404 ISSN:(O)2320 771X.

ANSOFF, H. I.
1957 Strategies for Diversification. *Harvard Business Review* 35. 5. 113–124.

BALATON Károly et al.
2017 *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó. ISBN: 978 963 454 153 0.

BÁLINT János – FERENCZY Tibor – SZŰCS István
2007 *Üzleti tervezés*. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. ISBN: 978-963-9732-58-2.

BARNARD, F. L. et al.
2020 *Agribusiness management*. Routledge.

BARNEY, J.
1991 Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17. 99–120. [2012. február 14.]

BOCK, A. K. – KRZYSZTOFOWICZ. M. – RUDKIN, J. – WINTHAGEN, V.
2020 *Farmers of the Future*. Luxembourg, Publications Office of the European Union. DOI: 10(2760), 680650.

BOOMS, B. H. – BITNER, M. J.
1981 Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: Donnelly, J. H. – George, W. R. (eds.): *Marketing of Services*. American Marketing Association, 47–51.

CHIKÁN Attila
2020 Vállalatgazdaságtan. Bp., Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 589 7

XXX
2017 Competitive Profile Matrix (CPM). URL: https://expertprogrammanagement.com/2017/01/competitive-profile-matrix-cpm/?utm_content=cmp-true [2025. október 19.]

CSORDÁS Endre
2012 Fogalmi és értelmezési zavarok a kockázati mátrixok és kockázati térképek körül. *Hitelintézeti Szemle* 11. 3.

DANKÓ László – STEINER István
2013 *Nemzetközi üzleti esettanulmányok*. Miskolci Egyetem Marketing Intézet, ISBN 978-963-358-023-3.

DAVID, F. R.
2009 *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. FT Prentice Hall

FENYVESI Éva
2012 *Stakeholder analízis*. DOI: https://doi. org/10.13140/RG, 2(36668.33920).

XXX
é. n. *Filestage*. URL: https://filestage.io/blog/effective-buyer-persona-template-free-download/

FÜLÖP Gyula
2004 *Kisvállalati gazdálkodás*. Budapest, Aula Kiadó.

XXX
é. n. Gantt Excel. URL: https://www.ganttexcel.com/download-link-gcpc/ [2025. október 24.]

HORVÁTHNÉ HERBÁTH Mária – STÁGEL Imréné
2008 *Az áruforgalmi tevékenység tervezése, elemzése, hatása az eredményre*. Új Magyarország Fejlesztési Terv TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002, Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, munkaanyag.

XXX
2023 *How to Conduct a TOWS Analysis with Free Template*. URL: https://www.stakeholdermap.com/business-templates/tows-analysis-excel-template.html#-google_vignette

XXX
2005 *How to Write a Business Plan by Mike McKeever*. 7th edition. ISBN: 1-4133-0092-8 (alk. paper).

XXX
https://mba-tutorials.com/efe-matrix-template/ [2025. október 24.]

XXX
2025 https://www.mayple.com/blog/digital-marketing-plan-template [2025. november 14].

JEA, Yu
2026 *5 Essential Risk Management Methods to Improve Health*. URL: https://www.investopedia.com/articles/investing-strategy/082816/methods-handling-risk-quick-guide.asp

JEFFREY, L.
2004 *Cruikshank: Shaping the Waves, A History of Entreprenuership at Harvard Business School*. Boston, HBS.

JELEN Tibor – NAGY-BORSY Viktor
2023 *Stratégia és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 924 6.

JOBBER, D. & Ellis – CHADWICK, F.
2019 *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hill.

JOSEPH F. Salamone et al.
2007 *A vállalkozás alapja*. New York, Enterpreneurship Foundations, The Meszaros International Center of Entrepreneurship, 14221-5950, ISBN 978-963-87474-4-0.

KOTLER Philip
2020 *Marketingmenedzsment*. 15. kiadás, Akadémiai Kiadó.

KOVÁCS Zoltán
2017 *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 027 4. URL: https://mersz.hu/dokumentum/dj256a-teszrfi__2.

KOZMA Réka
2019 *Mestervizsgára felkészítő oktatási jegyzet*. ISBN: 978-963-9992-18-4.

LÁSZLÓ Gábor
2014 *Kockázatértékelés, kockázatmenedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

LAUTERBORN, R. F.
1990 New Marketing Litany: Four Ps Passé; C-Words Take Over. *Advertising Age* 61. 41. 26.

XXX
Lista Firme. URL: https://listafirme.ro/ [2026. január 21.]

LOVELOCK, C. – WIRTZ, J.
2021 *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 9. kiadás. Pearson.

LUKOVSZKI Lívia
2017 *Sikeres vállalkozó vagy sikeres személyiség? A vállalkozói jellemvonások vizsgálata a külső tényezők tükrében*. Doktori értekezés.

MALHOTRA, N. K.
2019 *Marketingkutatás: Alkalmazott megközelítés*. Akadémiai Kiadó.

XXX
Marketingmask. URL: https://marketingmask.com/ [2025. november 19.]

NÁBRÁDI A. szerk.
2019 *A stratégiai tervezés XXI. századi gyakorlata*. Nagyvárad, Partium Kiadó.

NÉMETH Gergely
2022 *A vállalkozói lét illúziói / A vállalkozói magatartás elméletei*. Akadémiai Kiadó. URL: https://mersz.hu/dokumentum/m993avli 1/. DOI: 10.1556/9789634548195.

XXX
2024 Nemzeti Adó- és Vámhivatal. URL: https://nav.gov.hu/

XXX
Oficiul Naţional al Registrului Comerţului. URL: https://www.onrc.ro/index.php/ro/inmatriculari/persoane-juridice/coo-agricole-de-gradul-i-si-gradul-ii [2026. január 21.]

OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR, Yves
2012 *Üzletimodell-építés kézikönyve*. Budapest, Cser Könyvkiadó és Ker. Kft.

XXX
é. n. PESTEL Analysis Template. URL: https://www.consuunt.com/strategy-templates/

XXX
é. n. PESTLE Analysis of Starbucks. URL: https://panmore.com/starbucks-coffee-pestel-pestle-analysis-recommendations [2024. november 15.]

XXX
é. n. Piac Társ. URL: https://piactars.hu/uploads/files/documents/ofa_mentoralt_kezikonyv_online.pdfJoseph [2025. november 19.]

XXX
é. n. Portal legistlativ. URL: https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/232315 [2026. január 21.]

PORTER, M. E.
1985 *Competitive Adventage: Creating and Sustaining superior performance.* New York, Free Press.

PYM, D. V.:
1987 *Risk Management. PM Network* 1. 3. 33–36. https://www.pmi.org/learning/library/risk-management-9096 [2025. november 14.]

SCHUMPETER, J. A.
1980 *A gazdasági fejlődés elmélete.* Budapest, KJK.

XXX
é. n. Solfarm. URL: https://solfarm.ro/

XXX
é. n. Stakeholders: Definition, Types, and Examples. URL: https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp [2025. november 21.]

XXX
2011 *Stratégiaalkotás a felsőoktatásban*. Módszertani kézikönyv. Budapest, IFUA.

XXX
é. n. SWOT Analysis. URL: https://www.stakeholdermap.com/business-templates/excel-swot-analysis-template.html

SZAKÁLY Zoltán
2017 *Élelmiszermarketing*. Budapest, Akadémiai Kiadó. ISBN: 978 963 454 025 0

SZÁSZVÁRI Karina (szerk.)
2009 *Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés*. Szöveggyűjtemény. Eötvös Loránd Tudományegyetem. URL: https://mek.oszk.hu/09900/09986/09986.pdf [2025. november 25.]

SZŐLLŐSI László (szerk.)
2013 *Üzleti tervezés*. Elméleti jegyzet. Debreceni Egyetem, AGTC Debrecen. URL: https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3636/uzleti_tervezes_elmeleti_jegyzet.pdf?sequence=1&isAllowed=y [2025. november 25.]

XXX
é. n. Think Insights External Factor Evaluation (EFE) For Competitive Analysis. URL: https://thinkinsights.net/strategy/efe-analysis/ [2023. április]

XXX
é. n. TOWS Matrix. URL: https://hislide.io/product/tows-matrix-powerpoint-template-free/#google_vignette

XXX
é. n. TOWS Matrix Template. URL: https://hislide.io/product/tows-matrix-powerpoint-template-free/#google_vignette [2025. október 24.]

XXX
é. n. TOWS Matrix Template. URL: https://xtensio.com/tows-matrix-template/ [2025. október 24.]

VECSENYI János
2018 *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 225 4. URL: https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem

WEIHRICH, H.
1982 The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning* 15. 2. 54–66. DOI:10.1016/0024-6301(82)90120-0

WERNERFELT, B. A:
1984 Resourced based view of the firm. In: Ross, N. J. (ed.): *Resources, Firms and Strategies*. Oxford University Press, 103–116.

XXX
2026 World Bank, Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP). URL: https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS [2026. február 4.]

XXX
2020 Writing a Business Plan. Ag Decision Maker File C5-68. Originally written by Don Hofstrand. URL: https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c5-68.pdf

RÖVIDÍTÉSEK

4 C:	a klasszikus 4P marketingmix ügyfélközpontú megfelelője, Consumer wants and needs (fogyasztói igények), Cost (költség), Communication (kommunikáció), Convenience (kényelem)
4P:	marketingmix, Product (termék), Price (ár), Place (értékesítési hely / csatorna), Promotion (promóció / ösztönzés)
8P:	a marketingmix klasszikus 4P (Product, Price, Place, Promotion) és a szolgáltatásokra szabott 7P (People, Process, Physical Evidence) továbbfejlesztett változata
AFIR:	Agenţia pentru Finanţarea Investiţiilor Rurale – Mezőgazdasági Kifizetési és Vidékfejlesztési Ügynökség)
ANAF:	Agenţia Naţională de Administrare Fiscală – Országos Adóügyi Adminisztrációs Ügynökség
Ansoff-mátrix:	más néven termék/piac expanziós mátrix, a stratégiai tervezés egyik legismertebb eszköze
APIA:	Agenţia de Plăţi şi Intervenţie pentru Agricultură – Mezőgazdasági Kifizetési és Intervenciós Ügynökség
CAEN:	Clasificarea activităţilor din economia naţională – A Nemzeti Gazdasági Tevékenységek Osztályozása
cash flow:	pénzáramlás
CPM:	Competitive Profile Matrix, Versenyképességi profilmátrix
CUI:	Cod unic de înregistrare, egyedi regisztrációs kód
EFE Mátrix:	External factor evaluation matrix – külső faktor értékelő mátrix
ENSZ:	Egyesült Nemzetek Szervezete
ESG:	Environmental, Social, Governance – a környezeti, társadalmi és irányítási pilléreket jelenti
EU:	Európai Unió
IF:	Családi vállalkozás
II:	Egyéni vállalkozás
ITM:	Inspectoratul Teritorial de Muncă – Területi Munkaügyi Felügyelőség
K+F:	Kutatás-fejlesztés
ORCT:	Oficiul Registrului Comerţului de pe lângă Tribunal – Törvényszék mellett működő Cégbírósági Hivatal
OUG:	Ordonanţă de Urgenţă a Guvernului, sürgősségi kormányrendelet
PESTEL:	makrokörnyezet változási trendjeinek értelmezésére szolgáló modell, elemei: politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti, jogi

PFA:	Egyéni vállalkozó
QSPM-mátrix:	Quantitative Strategic Planning Matrix – kvantitatív stratégiai tervezési mátrix
REL:	Rövid élelmiszer-ellátási láncok
SA:	részvénytársaság
SCA:	korlátolt felelősségű részvénytársaság
SCS:	korlátolt felelősségű betéti társaság
SNC:	közkereseti társaság
SRL:	korlátolt felelősségű társaság
SWOT:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek
TOWS mátrix:	TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths – veszélyek, lehetőségek, gyengeségek, erősségek)
VRIO-elemzés:	Value, Rarity, Imitability, Organization – érték, ritkaság, utánozhatóság, szervezet

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra. A menedzsment fő funkciói és a három fő tevékenységi területe 15
2. ábra. Az üzleti terv témakörei 27
3. ábra. A vállalkozói ötletek alapjai 30
4. ábra. Brainstorming a vállalkozási ötlet megtalálásához 32
5. ábra. Az üzleti lehetőség értékelése 33
6. ábra. Az üzleti lehetőség életképességének B tesztje 34
7. ábra. A vállalkozói siker lépcsői 37
8. ábra. A vállalkozóvá válás négy leggyakoribb indítéka 38
9. ábra. Önvizsgálat vállalkozásalapítás előtt 39
10. ábra. A vállalkozóvá válás szempontjai 39
11. ábra. Fogalmak magyarázata 41
12. ábra. A vállalkozási folyamat 42
13. ábra. A vállalkozás küldetése, víziója 64
14. ábra. A külső környezet szintjei és elemzési modelljei 65
15. ábra. Az érintettek csoportosítása 76
16. ábra. A belső érintettek azonosítása (MINTA) 79
17. ábra. A külső érintettek azonosítása (MINTA) 79
18. ábra. Stakeholder-térkép sémája 82
19. ábra. A piac mérőszámai 84
20. ábra. Porter 5 erő modellje 92
21. ábra. TOWS-modell 98
22. ábra. GE-mátrix 100
23. ábra. Generikus stratégiák 102
24. ábra. Szervezeti ábra 106
25. ábra. A termelési idő felosztása 108
26. ábra. A marketingtevékenység folyamata 112
27. ábra. A piackutatás módszerei 114
28. ábra. Szegmentálási ismérvek 115
29. ábra. A marketingmix – 8 P 117
30. ábra. Az ANSOFF-mátrix 118
31. ábra. Az árpolitika kialakításának fázisai 119
32. ábra. A Kotler-féle árképzési stratégiai mátrix 120
33. ábra. 4 C Marketing Mix 125
34. ábra. A kockázatmenedzsment egy lehetséges folyamata 128
35. ábra. Az állandó költségek 143
36. ábra. A változó költségek 144
37. ábra. Fedezeti pont 145
38. ábra. A stratégiai tervezés lehetséges folyamata 152
39. ábra. Üzleti modellvászon 154

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat. Vállalkozói tulajdonságok 35
2. táblázat. A vállalkozások kategorizálása méret alapján 43
3. táblázat. Előnyök és hátrányok a társas vállalkozási formák esetén 48
4. táblázat. Mezőgazdasági formák és gazdálkodási modellek összehasonlítása 51
5. táblázat. A vállalkozás adatlapja és általános bemutatása 61
6. táblázat. Példák küldetésre/misszióra 62
7. táblázat. A küldetés megfogalmazásának alapvető lépései 63
8. táblázat. A jövőkép megalkotásának típusai a stratégiai szándék alapján 64
9. táblázat. PESTEL-modell 66
10. táblázat. PESTEL-elemzés a Solfarm Kft. esetében 69
11. táblázat. PESTEL-elemzés-minta 70
12. táblázat. A SWOT-analízis elemei 72
13. táblázat. A Solfarm Kft. SWOT-analízise 74
14. táblázat. A SWOT és a stratégiaalkotás kapcsolata 75
15. táblázat. Belső érintettek (Internal Stakeholders) a Solfarm Kft. esetében 80
16. táblázat. Külső érintettek (External Stakeholders) a Solfarm Kft. esetében 80
17. táblázat. Külső és belső érintettek azonosítása a Solfarm Kft. esetében 80
18. táblázat. Érdekeltségi táblázat (MINTA) 81
19. táblázat. A Solfarm piaci pozíciójának összegzése 85
20. táblázat. Alapvető piaci szerkezetek 85
21. táblázat. A piaci szerkezet elemzése (MINTA) 86
22. táblázat. Versenyképességi profilmátrix (CPM) 91
23. táblázat. Külső faktor értékelő mátrix (EFE) 96
24. táblázat. Lehetséges stratégiák a GE-mátrix alapján 101
25. táblázat. QSPM-mátrix 104
26. táblázat. Tevékenység–erőforrás mátrix 109
27. táblázat. VRIO-elemzés 110
28. táblázat. A VRIO-modell a Solfarm Kft. példáján keresztül 111
29. táblázat. A Kotler-féle árképzési mátrix a Solfarm Kft. példáján keresztül 121
30. táblázat. 4 C Marketing Mix a Solfarm Kft. példáján 126
31. táblázat. Kockázati mátrix 131
32. táblázat. Kezelési terv (minta) 133
33. táblázat. Az indirekt cash flow lehetséges számítási módszer modellje 141
34. táblázat. A direkt cash flow lehetséges számítási módszer modellje 142
35. táblázat. Költségvetés 146
36. táblázat. Egységnyi fedezet számítása 147
37. táblázat. Bevételi terv 148
38. táblázat. Személyi költségek 148
39. táblázat. Amortizáció 149

40. táblázat. Fix költségek tervezése 149
41. táblázat. Eredményterv 150
42. táblázat. Cash flow-kimutatás 150
43. táblázat. Mutatószámok 151

MUNKAFÜZET

TALÁLJA MEG A VÁLLALKOZÁSI ÖTLETÉT

Brainstorming a vállalkozási ötlet megtalálásához

1. MIÉRT AKAR VÁLLALKOZÁST ? FOGALMAZZA MEG A LEHETŐ LEGKONKRÉTABBAN!

Néhány kérdés, ami segíthet a válasz megfogalmazásában:

- Pontosan mit akar elérni egy vállalkozással?
- Miért akarja elérni? Mi az oka, hogy erre vágyik?
- Legkésőbb mikor akarja elérni ezt a célt vagy állapotot?
- Ez a cél nem érhető el a jelenlegi helyzetében? Azaz vállalkozás nélkül?

Ha összeállt a fejében a végső válasz, írja ide:

2. MIBEN JÓ?

Nem fontos szakértőnek lennie a leendő vállalkozása témájában. Ezért ebben a pontban ne csak azt vizsgálja, hogy miből profi. Írja le minden készségét, tudását, ami eszébe jut. Ne foglalkozzon azzal, ha valamelyiket haszontalannak érzi. Az a cél, hogy azonosítsa az összes önben rejlő képességet, lehetőséget, ami kisebb vagy nagyobb mértékben értékes számára a mindennapokban.

Néhány kérdés, ami segíthet a válasz megfogalmazásában:

- Milyen tudással rendelkezik, amit iskolában vagy valamilyen kurzuson, képzésen tanult?
- Milyen készséggel, tudással rendelkezik, amit magától sajátított el (pl. úgy, hogy évek óta olvas egy bizonyos témáról)?
- Sorolja fel, hogy milyen komolyabb kihívásokat, problémákat győzött le eddig? (pl. fogyás)
- Kérdezze meg a családtagjait vagy a barátait, hogy ők mit látnak önben? Szerintük ön miben jó?

Írjon legalább 10-14 olyan készséget, adottságot, amiben jó:

1.	2. .....
3.	4. .....
5.	6. .....
7.	8. .....
9.	10. .....
11.	12. .....
13.	14. .....

3. MIT SZERET CSINÁLNI SZABADIDEJÉBEN?

Írjon össze mindent, amivel szeret foglalkozni a szabadidejében!
Néhány kérdés, ami segíthet a válasz megfogalmazásában:

- Milyen könyveket és blogokat olvas?
- Milyen Facebook-csoportokban aktív tag, amelyekben olvasgat és hozzászólásokat is ír rendszeresen?
- Milyen sorozatokat néz, milyen témában hallgat podcasteket?
- Melyek azok a tevékenységek, amelyeket szívesen végez?
- Melyek a szabadidős tevékenységei?

Válaszait fogalmazza meg az alábbi szövegdobozban:

4. MILYEN ÖTLETEK JUTNAK ESZÉBE?

Írjon fel magának legalább 10, de inkább 15 olyan vállalkozási ötletet, amelynek az elindításán gondolkodik, korábban gondolkodott, vagy bármilyen formában felmerült önben. Ezek konkrét, jól körülhatárolt ötletek legyenek, vonzóak az ön számára. Az ötletelésben segítségére lehetnek az előző pontokban összegyűjtött készségei. Mindent írjon le! Még akkor is, ha az adott vállalkozás nagyon tőkeigényes, vagy sok időt igényel a működtetése, vagy kicsit fejleszteni kellene a tudását hozzá.

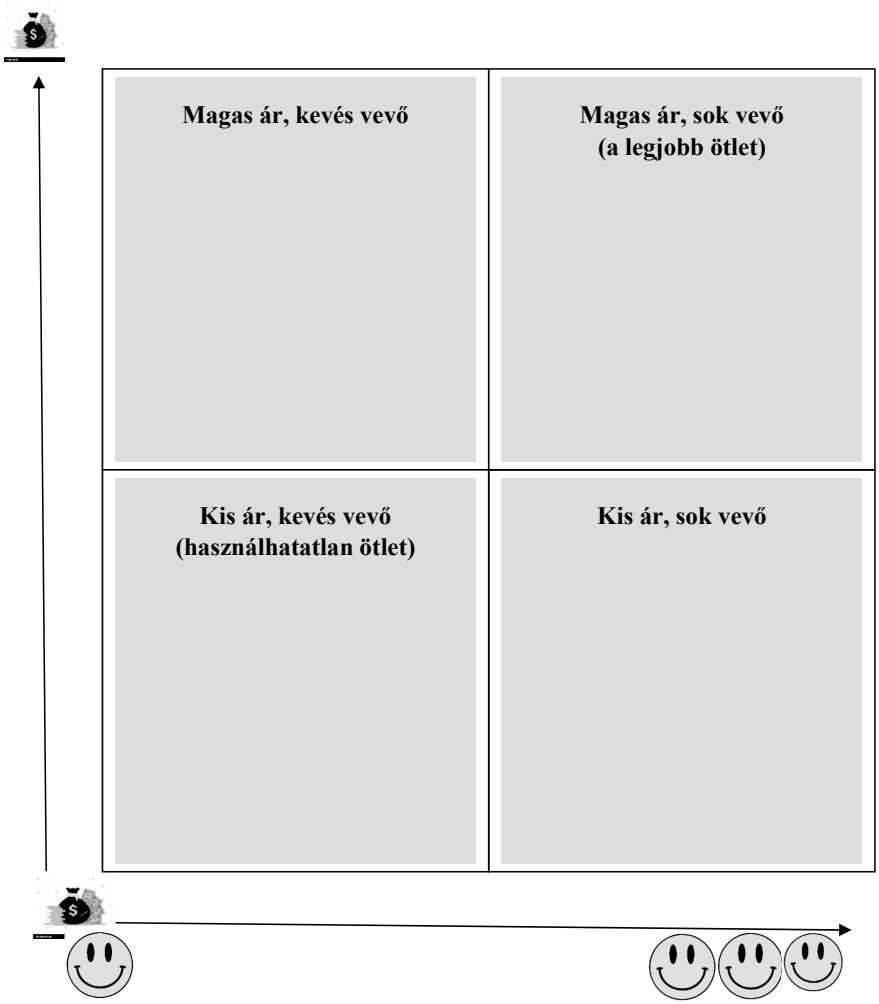
1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....
6. .....
7. .....
8. .....
9. .....
10. .....
11. .....
12. .....
13. .....
14. .....
15. .....

5. DEAMAND-MÁTRIX

Térjen vissza a 4. ponthoz, és vegye sorra az ott felsorolt ötleteit. Gondolja végig azokat két szempontból:

- Mennyi bevételt eredményezne 1 db értékesített termék?
- Mekkora a kereslet arra a bizonyos termékre? (Pl.: napi fogyasztási cikkeket sokan vásárolnak, de autót csak nagyon kevesen.)

A két szempont alapján helyezze el az ötleteit a megfelelő négyzetbe:



6. SZELEKTÁLÁS

Törölje a listájáról azokat a vállalkozási ötleteket, amelyek a demand-mátrix bal alsó sarkában (kis ár, kevés vevő) láthatók. A maradék ötletet pedig mérlegelje és állítsa sorrendbe a saját szempontjai szerint. Adok a mérlegeléshez pár gondolatot. Jelölje meg, hogy a vizsgált vállalkozási ötletére melyik állítás igaz, és melyik hamis.

Állítás	IGAZ	HAMIS
Nem igényel nagy anyagi ráfordítást az elején.		
Eleinte a munkám mellett is végezhető, kicsiben.		
Nem igényelne sok időt és energiát a működtetése a későbbiekben.		
Nem kell bonyolult rendszert építeni mögé.		
Vannak a piacon mások is, akik ezzel a vállalkozási ötlettel működnek.		
A hasonló vállalkozást működtető piaci versenytársak nem túl erősek.		
A későbbiekben bővíthető/szélesíthető az üzleti ötlet.		
A témában létezik több különböző vásárlói csoport, akiket megcélozhatok az ajánlatommal.		
Évekig tudnék örömmel foglalkozni ezzel a témával. Akkor is, ha nincs bevételem.		
Egy olyan képességemre alapul az ötlet, amiben jó vagyok.		
A téma alkalmas arra, hogy tartalmat készítsek róla. (Pl.: blog, vlog, podcast)		

Ezt a vizsgálatot végezze el az összes ötletére. Minél több állításra mondja azt, hogy IGAZ, vélhetően annál használhatóbb az adott vállalkozási ötlete.

7. NEVEZZE MEG A HÁROM LEGVONZÓBB VÁLLALKOZÁSI ÖTLETET!

Írja be az alábbi táblázatba azt a három vállalkozási ötletet, ami az előző feladatban a legjobb értékeléseket kapta öntől!

1. .....
2. .....
3. .....

Gratulálok!

Megtalálta az önnek való vállalkozási ötletet!

Azonban itt még nincs vége.
Fontos, hogy csak olyan üzletbe vágjon bele, ami valóban működik.
Ezért kezdjen alapos piackutatásba!
Először az első – azaz a legjobb – ötletét vizsgálja meg!
Csak akkor lépjen a második ötletére,
ha az elsővel kapcsolatban egyértelmű jeleket kap arra vonatkozóan,
hogy nem működőképes.

Az üzleti lehetőség életképességének B tesztje

1.T. Piacképesség

1. A piacképesség értékelése
Tegyen egy X-et a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

A piacképesség feltételei	Igen	Nem tudom	Nem
1. Van tényleges igény termékünkre, szolgáltatásunkra *			
2. Azonosítottuk, hogy milyen vevőkörre számíthatunk			
3.Vevőink számára világos (lesz), hogy miért, milyen gyakran, meddig fogják termékünket megvenni, szolgáltatásunkat igénybe venni			
4. Kellő számú vevőnk lesz az általunk azonosított vevőkörből.			
5. Vevőkörünk számára elfogadható az általunk kalkulált ár.			
6. Az értékesítésnek nincs forgalomba hozatali akadálya.			
7. Megvannak az értékesítés helyszínei, módszerei.			
Összesen			
Piacképes?			

*Amennyiben a termékre vagy szolgáltatásra nincs tényleges vagy felkelthető igény, akkor a vállalkozást nem szabad elindítani. Ez a szempont tehát kizáró kritérium nemleges válasz esetén.

2.T. Versenyképesség

2. A versenyképesség értékelése
Tegyen egy X-et a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

A versenyképesség feltételei	Igen	Nem tudom	Nem
1. Van a vevők számára fontos, észrevehető versenyelőnyünk.			
2. A versenytársak ellenére van esélyünk a kívánt értékesítési volumen elérésére.			
3. Új versenytársak belépése nem veszélyezteti jelentősen várható piaci pozíciónkat.			
4. Szállítóink nem hozhatnak minket kiszolgáltatott helyzetbe.			
5. Vevőink nem hozhatnak minket kiszolgáltatott helyzetbe.			
6. Nem várható olyan termék vagy szolgáltatás megjelenése a piacon, ami szükségtelenné tenné a mi termékünket, szolgáltatásunkat.			
7. Vannak olyan módszereink, eszközeink, amelyekkel meg tudjuk szerezni a vevőinket.			
Összesen			
Versenyképes?			

3. A működőképesség értékelése
Tegyen egy X-et a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

A működőképesség feltételei	Igen	Nem tudom	Nem
1. Képesek vagyunk előállítani a terméket, nyújtani a szolgáltatást.			
2. Van felkészült szakemberünk, aki ért a termékhez, a szolgáltatáshoz, és ismeri az üzletág sajátosságait.			
3. Ismerjük az alkalmazni kívánt technológiát, folyamatot			
4. Rendelkezünk-e a szükséges engedélyekkel, teljesíteni tudjuk az összes indulási feltételt, vagy ha nem rendelkezünk, be tudjuk-e szerezni a szükséges engedélyeket? *			
5. Vevőink nem hozhatnak minket kiszolgáltatott helyzetbe.			
6. Nem várható olyan termék vagy szolgáltatás megjelenése a piacon, ami szükségtelenné tenné a mi termékünket, szolgáltatásunkat.			
7. Vannak olyan módszereink, eszközeink, amelyekkel meg tudjuk szerezni a vevőinket.			
Összesen			
Működőképes?			

*Amennyiben nem rendelkezünk a szükséges engedélyekkel, akkor a vállalkozást nem szabad elindítani. Ez a szempont tehát kizáró kritérium nemleges válasz esetén.

4.T. Üzletképesség

Az üzletképesség feltételei	Igen	Nem tudom	Nem
1. A vállalkozásnak olyan a terméke vagy szolgáltatása, amelyért a vevők hajlandók fizetni, és ebből a vállalkozásnak bevétele lesz.			
2. Ismerjük a vállalkozás várható állandó és változó költségeit.			
3. A vállalkozás bevételei várhatóan tartósan meghaladják a költségeit, képes nyereséget termelni a termék vagy szolgáltatás értékesítéséből.			
4. Rendelkezünk a szükséges indulótőkével a vállalkozás indításához, az első néhány hónap működéséhez.			
5. Reális és elfogadható, amikortól, illetve amilyen volumen esetén a vállalkozás már nyereségesen működik.			
6. Elfogadható számunkra az az idő, amikorra a vállalkozásba fektetett tőke megtérül.			
7. A tulajdonosok számára megéri ezt a vállalkozást elindítani.			
Összesen			
Üzletképes?			

5.T. Vállalkozói elszántság

5. A vállalkozói elszántság értékelése
Tegyen egy X-et a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

Az elszántság feltételei	Igen	Nem tudom	Nem
1. Szívesen foglalkoznék ilyen ügyekkel.			
2. Kellően izgalmasnak találom, hogy ilyen ügyekkel foglalkozzam.			
3. Van tapasztalatom ilyen üzleti területen.			
4. Van tapasztalatom az üzletszerzésben.			
5. Vannak kapcsolataim, amelyekkel sikeressé tehetem a vállalkozást.			
6.Van tapasztalatom mások munkájának összehangolásában, irányításában.			
7. Akarom, kellően elszánt vagyok, hogy elindítsam és működtessem ezt a vállalkozást.			
Összesen			
Tényleg akarom?			

Összefoglaló értékelés

Az eddigi értékelések alapján foglalja össze, hogy mit is tudott meg eddig jövendő vállalkozásával kapcsolatban. A korábbi táblázatok utolsó soraiból írja át ide, hogy milyen összefoglaló megállapításokat tett. Tegyen egy X betűt a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

A vállalkozási ötlet életképességének feltételei	Igen	Nem tudom	Nem
1. Piacképes			
2.Versenyképes			
3. Működőképes			
4. Üzletképes			
5. Akarom			
Összesen			
A vállalkozást érdemes elindítani			

Ha a válasz a fenti táblázat alapján igen, akkor van egy életképesnek tűnő üzleti lehetőség, amire érdemes vállalkozást létrehozni. Ha a válasz nem egyértelműen igen, akkor érdemes elgondolkozni azon, hogy mit kell tenni a jövendő vállalkozás életképesebbé tétele érdekében.

Önvizsgálat vállalkozásalapítás előtt

A vállalkozási szándék azonosítása

Először is tegyük fel magunknak azt a kérdést, hogy miért szeretnénk saját vállalkozást. A következő szempontok közül válasszuk ki a ránk jellemzőket:

	IGEN	NEM
Kötetlen munkaidő.		
Saját magam főnöke akarok lenni.		
Azt tehetem, amit szeretnék, amikor akarom.		
Életkörülményeimet szeretném javítani.		
Unom a jelenlegi munkámat.		
Úgy érzem, hogy tudok olyan szolgáltatást nyújtani, vagy birtokomban van olyan termék vagy eszköz, ami iránt kereslet lenne.		
Nincs más választásom a megélhetéséhez.		

Jellemző tulajdonságok: a következő szempontok közül válasszuk ki a ránk jellemzőket:

	IGEN	NEM
Azt mondják rólam, hogy vezéregyéniség vagyok.		
Szeretek döntéseket hozni.		
Mások gyakran fordulnak hozzám, hogy segítsek nekik dönteni.		
Szeretem a versenyhelyzetet.		
Rendelkezem akaraterővel és önfegyelemmel.		
Előre meg szoktam tervezni a nyaralást, a vásárlást.		
Szeretek emberekkel együtt dolgozni.		
Jól kijövök másokkal.		

Életmód: a következő szempontok közül válasszuk ki a ránk jellemzőket:

	IGEN	NEM
Tudatában vagyok annak, hogy egy saját vállalkozás vezetése napi 12-16 órát igényelhet, még ünnep- és szabadnapokon is.		
Rendelkezem ehhez fizikai állóképességgel.		
Jól tűröm a feszültséget.		
Fel vagyok készülve arra, hogy életszínvonalam átmenetileg az üzlet beindulásáig alacsonyabb lehet.		
A családom is felkészült, hogy támogassanak, amikor szükséges.		
Tudatában vagyok annak, hogy elveszíthetem a vagyonomat.		

Vállalkozásindítás előtt érdemes áttekintenünk, vajon melyik típusba tartozunk, melyik állítás áll hozzánk közelebb.

Sikerkereső	IGEN	IGEN	Kudarckerülő
Reális célt választ.			Túl könnyű, esetleg túl nehéz célt választ.
Azokat a feladatokat kedveli, ahol maga befolyásolhatja az eredmények alakulását.			Azokat a feladatokat kedveli, amelyek végeredménye előre látható.
Szívesen kipróbálja magát új dolgokban.			Nem szeret új dolgokat kitalálni.
A feladatvégzésben kitartó.			Halogatja a feladatokat, csak külső nyomásra kezd bele.
Hajlamos magát másokkal összehasonlítani, de a versenyzés önmagában nem cél számára.			Tart a versenytől, nem szívesen méri magát össze másokkal.
Észszerű kockázatot vállal.			Néha irreális kockázatot vállal.
A kudarc lehetősége arra ösztönzi, hogy még jobban felkészüljön a feladatra.			Könnyen eltéríthető a céltól.
Kudarc után taktikát változtat, de nem adja fel.			Kudarc után nem változtat taktikát.

A következőkben felsorolunk néhány olyan alapvető és különleges ismeretet, amely mindenképpen fontos egy vállalkozáshoz:

	IGEN	NEM
Tudom, hogy milyen alapvető ismeretekre van szükségem egy vállalkozás indításához.		
Rendelkezem ezekkel.		
Ha alkalmazottakat veszek fel, meg tudom ítélni, hogy értenek-e az adott területhez.		
Dolgoztam vezetői vagy irányítói beosztásban.		
Dolgoztam már hasonló vállalkozásnál, mint amilyet alapítani szeretnék.		
Vettem már részt üzletvezetési tréningen.		

A vállalkozás felmérése

A vállalkozás adatlapja

1. Azonosító adatok	
A vállalkozás neve:	
Jogi forma:	
Székhely:	
Telephely:	

2. Tulajdonosok		
Név	**Üzletrész**	**Bevitt vagyon**
Összesen:	**100%**	

3. A vállalkozás további adatai	
Tevékenységi kör:	
Szolgáltatások:	
Foglalkoztatottak száma:	

A vállalkozás általános bemutatása

Termék vagy szolgáltatás rövid ismertetése:

Célcsoport, potenciális ügyfelek

Fejlődési szakasz

A vállalkozás küldetése, víziója

Küldetés **Vízió**

PESTEL-elemzés

PESTEL-ELEMZÉS			
		A vállalkozásra gyakorolt hatás	
POLITIKAI		Veszély	Lehetőség
	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
GAZDASÁGI		Veszély	Lehetőség
	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
TÁRSADALMI		Veszély	Lehetőség
	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
TECHNOLÓGIAI		Veszély	Lehetőség
	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
TERMÉSZETI		Veszély	Lehetőség
	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		
JOGI		Veszély	Lehetőség
	- Tényező 1		
	- Tényező 2		
	-		
	-		
	-		
	-		

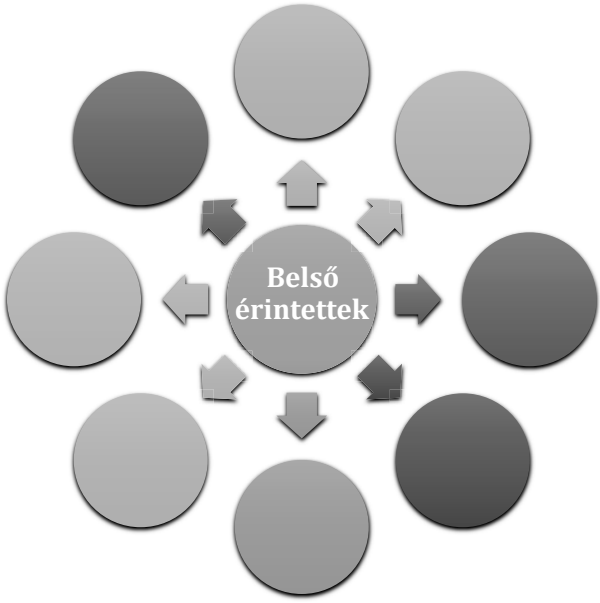
SWOT-elemzés

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK

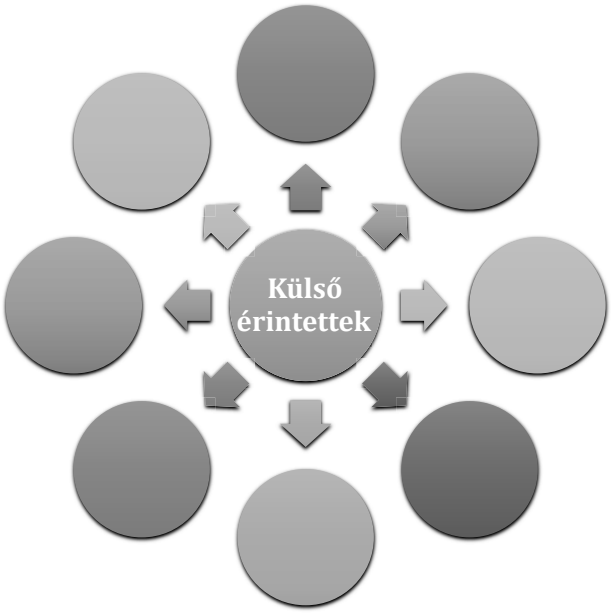
Stratégia SWOT alapján

	Erősségek 1. ..... 2. ..... 3. ..... …	Gyengeségek 1. ..... 2. ..... 3. ..... …
Lehetőségek 1. ..... 2. ..... 3. ..... …	Támadó (Offenzív)	Változásorientált
Veszélyek 1. ..... 2. ..... 3. ..... …	Diverzifikált	Védekező (Defenzív)

Belső érintettek azonosítása – MINTA



Külső érintettek azonosítása – MINTA



Érdekeltségi táblázat

Érintettek	Érintettek érdekeltsége, felhatalmazása, befolyása	Egzisz-tenciális érintettség	Potenciális szerep a szervezet működésére	Befolyás mértéke	Mit várunk el, mit teszünk ennek érdekében?
Ki? Mi?	Miben?	Mennyit adunk neki?	Hogyan viszonyul hozzánk?	Mennyit kapunk tőle?	Hogyan formáljuk?

A piaci szerkezet elemzése

Résztvevők a piacon (sok, közepes, kevés)	Termék jellege (homogén, differenciált)	Belépés a piacra (vannak-e korlátok, akadályok)	Árbefolyásolás (árelfogadó lesz a vállalkozás az adott piacon?)	Verseny (tökéletes, tökéletlen)

Versenyképességi profilmátrix (CPM)

		A vállalat		1. versenytárs		2. versenytárs	
Siker-tényezők	Súly	Pontszám	Súlyozott pontszám	Pontszám	Súlyozott pontszám	Pontszám	Súlyozott pontszám
Összes pontszám	1						

Forrás: https://expertprogrammanagement.com/2017/01/competitive-profile-matrix-cpm/?utm_content=cmp-true alapján

Internal Factor Evaluation Matrix – IFE (belső faktor értékelő mátrix)

Belső stratégiai tényezők	Súlyozás	Értékelés	Súlyozott pontszám	Megjegyzések
ERŐSSÉGEK				
GYENGESÉGEK				
Súlyozott érték összesen				

TOWS-modell

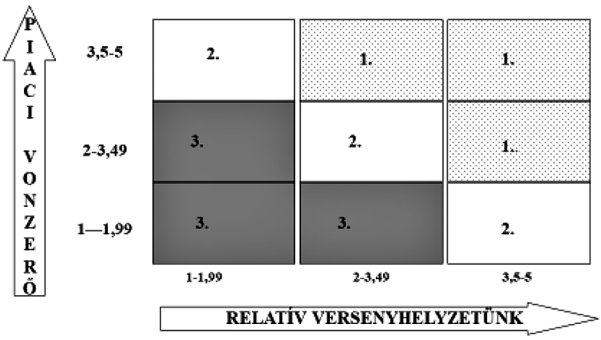
	Belső lehetőségek (O) 1. 2. 3.	**Külső veszélyek (T)** 1. 2. 3.
Külső erősségek (S) 1. 2. 3.	SO	ST
Belső gyengeségek (W) 1. 2. 3.	WO	WT

McKinsey – GE mátrix

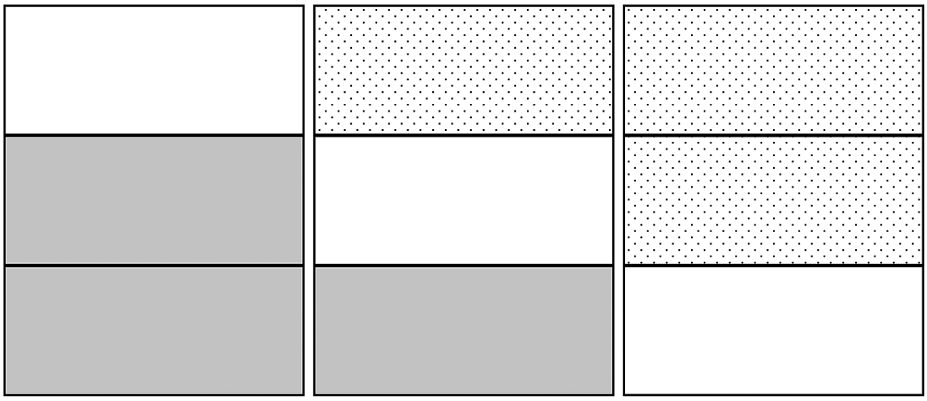
Külső tényezők (piaci vonzerő)	Súlyozás	Értékelés (1-től 5-ig)	Súlyozott pontszám
Súlyozott érték összesen			

Belső tényezők (versenyhelyzet)	Súlyozás	Értékelés (1-től 5-ig)	Súlyozott pontszám
Súlyozott érték összesen			

McKinsey – GE mátrix



Kitöltendő GE-mátrix



QSPM-mátrix

		01 stratégia		02 stratégia		03 stratégia	
	Súlyozás	**Vonzósági értékelés**	**Súlyozott pontszám**	**Vonzósági értékelés**	**Súlyozott pontszám**	**Vonzósági értékelés**	**Súlyozott pontszám**
ERŐSSÉGEK							
GYENGESÉGEK							
Súlyozott érték összesen:							
LEHETŐSÉGEK							
VESZÉLYEK							
Súlyozott érték összesen:							
ÖSSZÉRTÉK:							

Munkaköri leírás

A munkakör _____ A vállalat _____

Feladatkör:	Felettes:	Részleg:
Hely:	Szint:	Munkaóra:
Bérezés:	Különleges követelmény:	

A vállalat neve

(A vállalat egymondatos, rövid leírása (például milyen piacokon tevékenykednek, milyen termékeket és szolgáltatásokat kínálnak, mi a küldetésük, a kultúrájuk és értékeik stb.)

A munkakör célja és feladatai, körülményei

(A munkakör betöltőjének főbb feladatai, a munkakör fő céljának megadása, a tevékenység fő jellemzői, a munkakör további körülményei: *kik a felettesei?, kivel fognak kapcsolatot tartani?, hatásköre? beosztottak?, milyen munkáért vagy eredményekért lesz felelős?*)

Munkaköri követelmények

(végzettség, készségek, tapasztalat, egyéb képesség)

Egyéb munkakörülmények

(munkaidő, munkarend, egyéb munkakörülmény, bérezési mód)

Bérkimutatás

Ssz.	Munkakör megnevezése	BRUTTÓ havi bér	Járulékok összesen	Kedvezmények összesen	NETTÓ havi bér
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					

Járulékok kimutatása

		Járuléktípus					Összesen járulék
		1. típus	2. típus	3. típus	4. típus	5. típus	
Ssz.	Munkakör megnevezése	%-ban	%-ban	%-ban	%-ban	%-ban	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							

Tevékenység–erőforrás mátrix

Tevékenység	Emberi erőforrás	Technikai jellegű erőforrás	Anyagi jellegű erőforrás	Időtartam
Tevékenység-típus	*Ki(k) felelnek érte?*	*Milyen gépek/felszerelések szükségesek?*	*Milyen, mennyi fogyóanyag?*	*Mennyi időt vesz igénybe?*

VRIO

Erőforrás (Típus)	Értékes	Ritka	Másolható	Szervezetet segíti	Versenyre gyakorolt hatás

Termékpozicionálási sablon

Vízió (A vállalat jövőjéről alkotott ambiciózus kép rövid leírása)		
Misszió (Milyen formában éri el azt, hogy elképzelése valósággá váljon?)		
Szegmentálás (fogyasztói csoportja jellemzői)		
Demográfiai jellemzők	Pszichológiai jellemzők	Életmódbeli jellemzők

Célpiac	**Jelmondat vagy szlogen**

Pozicionálás (a termék és vállalat egyedi, értékteremtő tulajdonsága)		

A márka lényege (termék/szolgáltatás)

Marketing pitch *(A vállalat vagy termék rövid leírása. Röviden megmagyarázza, hogy mit és miért csinál a vállalat.)*

Árképzés (Kotler-féle árképzési stratégiai mátrix)

Terméktípus	Minőség	Ár

Ideális vásárló

(Fotó)

Név:

szlogen, idézet ami rá jellemző

Kor, nem	
Munkahely	
Képzettség	
Helység	
Családi állapot	
Fő tulajdonságok	

Céljai

Kihívásai, félelmei, problémái

Értékei, hobbija, érdeklődési körei

Vásárlási szokásai, döntési folyamatai

5-8 P

Emberek	Környezeti és tárgyi elemek	Folyamat	Teljesítmény

4 C Marketing Mix

Fogyasztói igények	Költségek	Kommunikáció	Kényelem

Marketingterv – minta/példa (Excelben készítendő)

			1. negyedév			2. negyedév			3. negyedév			4. negyedév			
Tevékenység	**Altevékenység**	**Projektek**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**Költsége**
példa															
Fizetett népszerűsítési eszközök *(sorolja fel, majd jelölje be, hogy mikor, hányszor)*	**Internet (fizetett online reklám)**	**Google**													
		Facebook													
	Plakátok, bannerek														
	Fizetett médiumok	**Napilap**													
	Közvetett marketing	**Influencer marketing**													

REZUMAT

Planificarea afacerilor în sectorul agricol, având în vedere sustenabilitatea

Cursul oferă posibilitatea înfiinţării de întreprinderi agricole, permiţând studentului să elaboreze un plan de afaceri competitiv. Având în vedere că, în zilele noastre, auto-angajarea şi stilul de viaţă antreprenorial pot oferi o oportunitate reală de carieră pentru tinerii noştri, considerăm că acest curs oferă o şansă concretă în elaborarea unui plan de afaceri detaliat, necesar pentru demararea unei afaceri. Notele se bazează pe o concepţie modernă, care combină cu succes cunoştinţele teoretice şi practice şi aplicarea acestora, oferind studenţilor posibilitatea de a pune în practică cunoştinţele dobândite.

ABSTRACT

Business Planning in Agriculture, with a View on Sustainability

This course provides students with the opportunity to establish agricultural businesses by enabling them to develop a competitive business plan. Given that self-employment and the entrepreneurial lifestyle can provide real career opportunities for our young people today, we believe this course offers a genuine opportunity to develop a thorough business plan necessary for launching a business. The handbook is based on a modern approach that successfully combines theoretical and practical knowledge and their application, creating an opportunity for students to put the knowledge they have acquired into practice later on.

A SZERZŐKRŐL

György Ottilia 1976-ban született Balánbányán. Középiskolai tanulmányait a Márton Áron Főgimnáziumban végezte Csíkszeredában. Ezt követően felsőfokú tanulmányait a Babeş–Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság Karának menedzsment szakirányán fejezte be 1998-ban, Kolozsvárott. 2001-től a Sapientia EMTE Csíkszeredai Karának főállású oktatója, 2010-től egyetemi adjunktusa. Földtudomány szakterületű doktori dolgozatát 2010-ben védte meg a területfejlesztés témakörben a Debreceni Tudományegyetemen. 2020-tól ismét a Debreceni Tudományegyetem doktoranduszhallgatója, kutatási témája a körforgásos gazdaság. Főbb kutatási területei: gazdaságtudomány, fenntartható gazdaság, regionális gazdaságtan, körforgásos gazdaság.

ORCID: 0000-0003-1245-7502
E-mail-cím: gyorgyottilia@uni.sapientia.ro

Nagy Szeréna 1994-ben született Csíkszeredában. Általános iskolai tanulmányait Kászonújfaluban, a Tuzson János Általános Iskolában végezte. Középiskolai tanulmányait a Márton Áron Főgimnáziumban folytatta Csíkszeredában filológia szakon. Ezt követően felsőfokú tanulmányait a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Csíkszeredai Karán agrár- és élelmiszeripari gazdasági szakon folytatta, majd a mesterképzést a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem és a Budapesti Corvinus Egyetem által működtetett Vezetés és Szervezés mesterképzésen végezte. Doktori tanulmányait a Debreceni Egyetemen folytatta, az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolában, doktori dolgozatának témája a mezőgazdaság digitalizációja Székelyföldön. 2024-ben szerzett doktori fokozatot. 2020-tól a Sapientia EMTE Csíkszeredai Karának oktatója, 2025-től egyetemi adjunktusként oktat az egyetemen. Kutatási szakterülete az agrár-közgazdaságtan, főbb kutatási témái: Románia mezőgazdasága, gazdaságszerkezete, a mezőgazdaság digitalizációja, mezőgazdasági drónok és farmmenedzsment szoftverek.

ORCID: 0000-0002-1371-6847
E-mail-cím: nagyszerena@uni.sapientia.ro

Tánczos Levente-József 1983-ban született Csíkszentkirályon. Középiskolai tanulmányait a csíkszeredai Márton Áron Gimnáziumban végezte, ezt követően pedig a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Csíkszeredai Karán szerzett közgazdász oklevelet könyvelés és gazdasági informatika szakirányon. 2006–2024 között volt a Sapientia EMTE oktatója, jelenleg üzleti tanácsadóként dolgozik controlling, vállalati pénzügyek, stratégiai, üzleti tervezés területen.

ORCID: 0009-0009-7298-7696
E-mail-cím: tanczoslevente@uni.sapientia.ro

Scientia Kiadó
400112 Kolozsvár (Cluj-Napoca)
Mátyás király (Matei Corvin) u. 4. sz.
Tel./fax: +40-364-401454
E-mail: scientia@kpi.sapientia.ro
www.scientiakiado.ro

Műszaki szerkesztés:
Ruzsa István

Borítóterv:
Tipotéka Kft.

Korrektúra:
Szenkovics Enikő

Tipográfia:
Könczey Elemér

A könyv egy olyan modern koncepcióra épül, amely sikeresen ötvözi az elméleti és gyakorlati tudást, illetve annak alkalmazását, lehetőséget teremtve arra, hogy az elsajátított ismereteket gyakorlatba ültesse az olvasó. A cél az, hogy a tanulási folyamat révén, valamint az elvégzett gyakorlat során a vállalkozói készségek tudatosítása és fejlesztése megtörténjen, ami hozzájárulhat a munkaerőpiaci elhelyezkedés sikerességéhez és egy saját vállalkozás elindításához.

ISBN 978-606-975-121-3

9 786069 751213