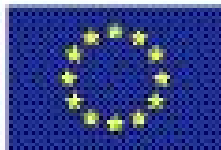


# Magyarország célba ér

A projekt az Európai Unió társfinanszírozásával, az Európa terv keretében valósul meg.



**Bálint János**

**Ferenczy Tibor**

**Szűcs István**

## **ÜZLETI TERVEZÉS**



HEFOP 3.3.1–P.-2004-06-0071/1.0

**Ez a kiadvány a  
„Gyakorlatorientált képzési rendszerek kialakítása  
és minőségi fejlesztése az agrár-felsőoktatásban”  
című program keretében készült**

**Bálint János**

**Ferenczy Tibor**

**Szűcs István**

# **ÜZLETI TERVEZÉS**

**Szerző:**

Bálint János  
Budapesti Corvinus Egyetem

Ferenczy Tibor  
Kecskeméti Főiskola

Juhász Mária  
Budapesti Corvinus Egyetem

**Lektor:**

Felföldi János  
Debreceni Egyetem

Pupos Tibor  
Pannon Egyetem

© DE AMTC AVK 2007

**ISBN 978-963-9732-58-2**

**E tankönyv teljes mértékben megegyezik a Debreceni Egyetem honlapján,  
a <http://odin.agr.unideb.hu/hefop/> elérési úton megtalálható, azonos című tankönyvvel.**

**Első kiadás**

A kiadvány szerzői jogvédelem alatt áll. A kiadványt, illetve annak részeit másolni, reprodukálni, adatrögzítő rendszerben tárolni bármilyen formában és bármilyen eszközzel – elektronikus úton vagy más módon – a kiadó és a szerzők előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos.

**Kiadó:**

Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma  
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar

**Debrecen, 2007.**

## TARTALOMJEGYZÉK

1. AZ ÜZLETI TERVHEZ VEZETŐ LÉPÉSEK.....	6
2. AZ ÜZLETI TERV FELÉPÍTÉSE .....	16
2.1. Fedőlap.....	17
2.2. Összefoglaló.....	18
2.3. A vállalkozás, a termékek és szolgáltatások bemutatása; múlt, jelen, jövő.....	18
2.3.1. A vállalkozás azonosító adatai.....	19
2.3.2. A vállalkozás bemutatása (helyzetelemzés).....	19
2.3.3. A termék (szolgáltatás) bemutatása.....	22
2.4. Gazdasági környezetelemzés.....	24
2.4.1. STE(E)P vagy PE(E)ST analízis.....	24
2.4.2. SWOT-analízis.....	25
2.4.3. A vállalkozás érintettjeinek vizsgálata.....	28
2.4.4. Esélyegyenlőség.....	28
2.4.5. Problémafa-Célfa.....	29
2.5. Gazdasági előrejelzés az üzleti tervekhez.....	30
2.6. Az üzleti modell kialakítása.....	34
2.6.1. Misszió - küldetés - cél – feladat.....	34
2.6.2. Versenyhelyzet-elemzés.....	36
2.6.2.1. Porter „öt erő” modellje.....	36
2.6.2.2. Sikeres versenysztratégiák.....	41
2.6.2.3. A piaci árverseny tapasztalati görbéje.....	42
2.6.2.4. Méretgazdaságosság, együttműködési lehetőségek.....	43
<i>Méretgazdaságosság.....</i>	<i>43</i>
<i>A szűk keresztmetszeti tényezők vizsgálata.....</i>	<i>44</i>
<i>Együttműködés, szövetkezés, integráció.....</i>	<i>44</i>
<i>Agglomerációs folyamatok.....</i>	<i>45</i>
2.6.2.5. Strukturált problémamegoldás.....	46
2.6.3. Az ár-költség-fedezet-nyereség (ÁKFN) struktúra.....	50
2.6.3.1. Az ÁKFN-struktúra elemei.....	50
2.6.3.2. A költségreagálás.....	52
2.6.3.3. A költségredukció.....	53
2.6.3.4. Az ÁKFN-struktúra egyenletei.....	53
2.6.3.5. Stratégiai számítások ÁKFN-struktúrával.....	53
2.6.3.6. A regressziós modell.....	55
2.6.3.7. Linearitás és görbék.....	57
2.6.3.8. Nem-lineáris ÁKFN struktúra.....	57
2.6.3.9. Valószínűségi modell.....	57
2.6.4. Beruházásértékelés.....	58
2.6.4.1. Célok és döntések.....	58
2.6.4.2. Beruházásértékelési módszerek.....	59
<i>Az időpreferencián alapuló számítások.....</i>	<i>59</i>
<i>Diszkontált jelenérték.....</i>	<i>60</i>
<i>Belső megtérülési kamatláb.....</i>	<i>63</i>
<i>Mikor NPV? Mikor IRR?.....</i>	<i>63</i>
2.6.4.4. Hibák és melléfogások.....	64
2.6.5. Logikai keretmátrix.....	64
2.7. A vállalkozás működtetése.....	65
2.8. Értékesítési terv, marketing terv.....	69
2.9. Pénzügyi terv.....	80

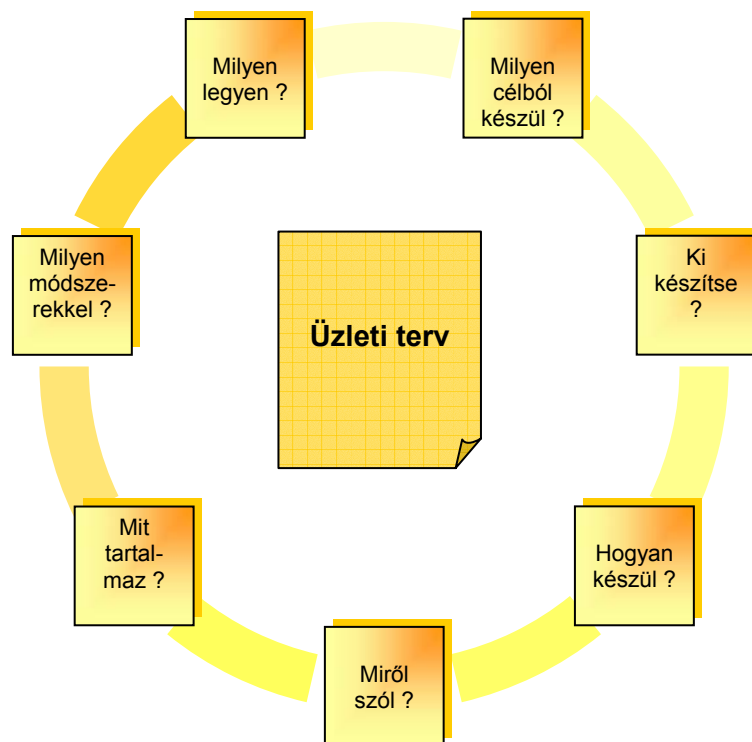
2.10. Az üzleti terv megvalósíthatósága.....	85
2.10.1. Ütemterv a megvalósításhoz .....	85
2.10.2. Kockázatbecslés .....	86
2.10.3. Fenntarthatóság .....	87
2.11. Mellékletek.....	87
3. AZ ÜZLETI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA .....	89
4. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK .....	91
IRODALOMJEGYZÉK.....	93
MELLÉKLET .....	94
1. Melléklet: Pénzügyi mutatók .....	94

# 1. AZ ÜZLETI TERVHEZ VEZETŐ LÉPÉSEK

Üzleti tervet szinte mindenki tud készíteni. Hatásos/sikeres üzleti tervet már kevesebben.

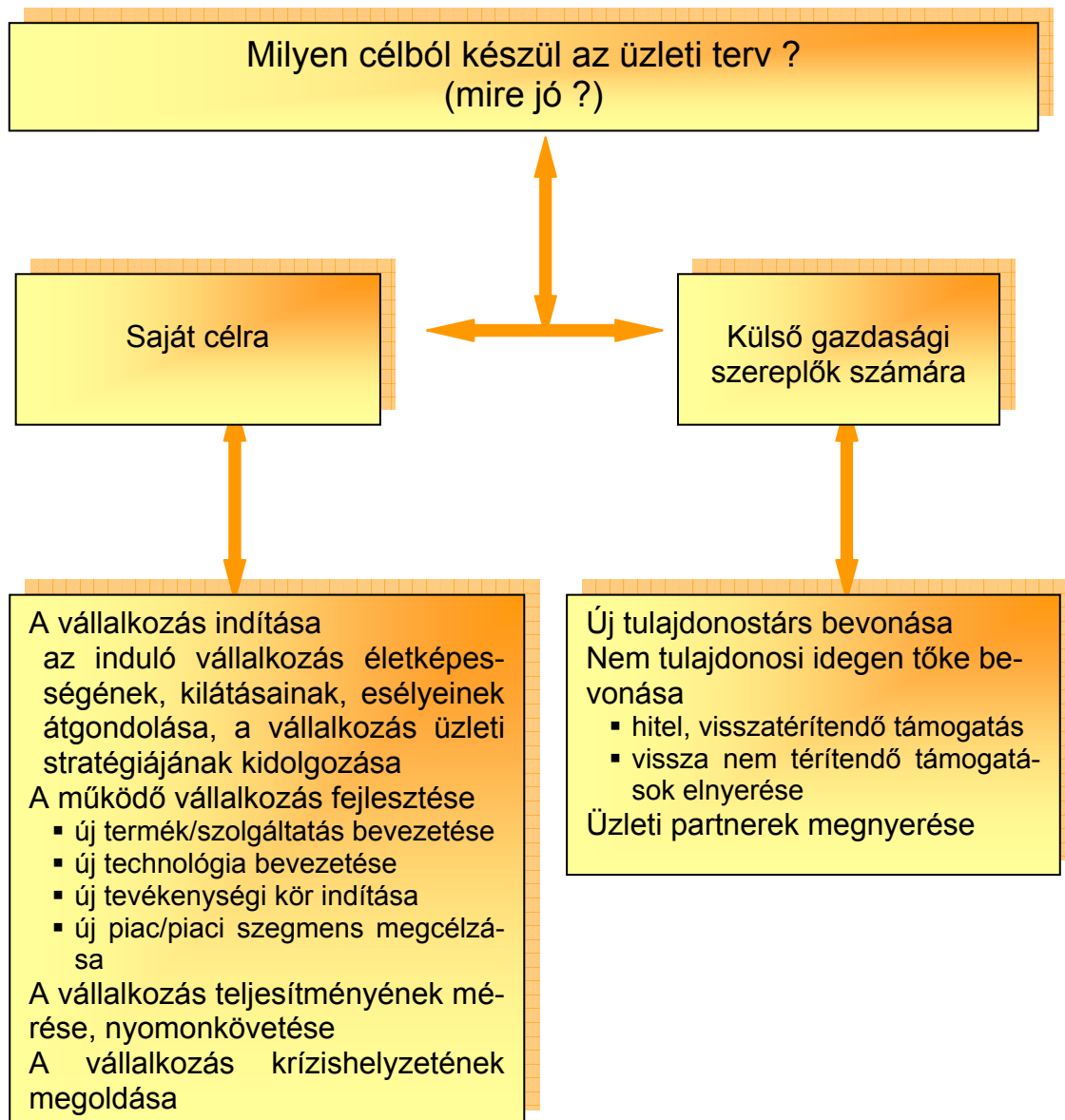
Jegyzetünket nem csupán egy tantárgy — rossz esetben egy vizsgával „letudható” — írásos segédanyagának szántuk, hanem abban bízunk: a későbbiekben kézikönyvként is haszonnal forgatják sikeres üzleti terveik elkészítése során. Ugyanakkor ki kell ábrándítanunk azokat, akik abban reménykednek, hogy a tananyag elsajátításával meglegelik az üzleti siker biztos nyitját: ez csupán egy eszköz, amely segíti a vállalkozót a tervezésben, a tisztánlátásban, de nem helyettesíti a vállalkozói készségeket és az innovativitást.

Ahány készülő üzleti terv, annyi (jó részt előre meghatározott) tartalmi és formai követelmény vagy nyomaték. Jegyzetünkben emiatt az általánosítható elemeket emeljük ki: áttekintjük a tervekészítés folyamatát, összefoglaljuk a készítéséhez felhasználható — és a más tantárgyak során már elsajátított — ismereteket, példákon keresztül szemléltetjük azok alkalmazását. A jegyzetben tárgyalt témákat az *1.1. ábra* részletezi.



*1.1. ábra: A jegyzetben érintett témák*

Egy vállalkozás működtetése döntések sorozatából áll: szinte minden percben különböző lehetőségek közül kell kiválasztani a megfelelőt, a számunkra legkedvezőbbet. Megfontolt döntésre csak az juthat, aki kellően tájékozódik, birtokában van a szükséges információknak, azokat megfelelően rendszerezi, elemzi, és mérlegeli választása lehetséges következményeit. Egy meghatározott probléma megoldásának, konkrét üzleti elképzelés kidolgozásának írásba foglalt folyamata az üzleti terv, amelynek elemeit meghatározza, hogy **milyen célból készül** (*1.2. ábra*).



*1.2. ábra: Mire jó az üzleti terv ?*

Az üzleti terv terjedelme, tartalma, kidolgozottsága, hangsúlya változhat attól függően, hogy kinek a számára 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.

Egy *induló vállalkozás* esetében (feltételezve, hogy a leendő vállalkozóban már él az elképzelés az előállítandó termékről, szolgáltatásról) a telephely megválasztásának, a technikai, pénzügyi szükségletek felmérésének, az alkalmazandó technológia kiválasztásának, és — ami az induló vállalkozásnál talán a legfontosabb — a piac felmérésének jó eszköze az üzleti terv. A „papíron” elvégzett elemzés segíti a lehetőségek mérlegelését, a leendő vállalkozás életképességének, kilátásainak, esélyeinek átgondolását, a csapdák kikerülését, ezáltal csökkentheti az indulás kockázatát, lehetőséget ad a követendő üzleti stratégia megfelelő kidolgozására.

*Működő vállalkozás fejlesztésének* több útja lehetséges: új termék/szolgáltatás bevezetése, a már jól bevált termék korszerűsítése, új technológia bevezetése, új tevékenységi kör indítása, vagy új piac/piaci szegmens megcélzása. Mindegyik fejlesztési elképzelés mérlege-

lését segíti az alaposan kidolgozott üzleti terv, amelyek egy része a piaci lehetőségek felmérésére (új termék, tevékenységi kör vagy új piaci szegmens) összpontosít, míg egy másik része (termékkorszerűsítés, új technológia) a különböző változatok kidolgozására irányul, a közülük való választást helyezi előtérbe.

A tudatos vállalkozó időről-időre *értékeli saját vállalkozása teljesítményét*. A korábban meghatározott üzleti stratégia és a ténylegesen végbement folyamatok összehasonlításával vizsgálható, hogy a vállalkozás jó úton jár-e, vagy működése eltér-e korábban tervezettől; milyen okok váltották ki ezt a változást, mi lesz ennek a közvetlen és távolabbi hatása; szükség van-e az üzleti stratégia módosítására. Az elemzés során ellenőrizhető, hogy az előzetes feltevések helytállóak voltak-e, vagy idő közben megváltoztak-e a körülmények, és ez milyen azonnali vagy távlati intézkedéseket követel a vállalkozás menedzsmentjétől.

A *krízishelyzetbe* került vállalkozásoknál az üzleti terv segítséget nyújt a válságmenedzsmentben, a helyzet áttekintésében, a krízis okának feltárásában, a belőle való kilábalás lehetőségének felmérésében. Ekkor az üzleti tervben azt a részterületet (pl.: pénzügyi terv, piac, marketingstratégia, termék, stb.) célszerű alaposan kidolgozni, ahol a válság-góc(ok) megtalálható(k). Az alapos elemzés segítségével azonnal meghozhatók a szükséges intézkedések, így elejét lehet venni a válság elmélyülésének.

A saját célra készített üzleti terv szerepet kap a *vezetői prezentációkban* is, a *tulajdonostársak tájékoztatásában* az üzletmenetről, az üzleti tevékenység bővítéséről vagy akár a stratégiaváltásról. Ilyenkor egyszerűbb a dolga az üzleti terv készítőjének: célirányosabb lehet, hiszen a tulajdonostársak általában átfogó információval rendelkeznek a vállalkozásról, így az üzleti terv éppen aktuális részét kell nyomtatékosítani.

A vállalkozáson kívüli gazdasági szereplők részére készített üzleti terv célja többnyire tőkeszerzés, tőkebevonás. (Az üzleti tervek döntő többsége ebből a célból készül Magyarországon.)

A leendő *új tulajdonostárs(ak)* általában az üzleti tervből ismeri(k) meg a vállalkozást, annak múltját, „előéletét”, jogi-, szervezeti működését. Érdekes lehet a számára, hogy eddig milyen eredményeket ért el a vállalkozás, hogyan és milyen ütemben fejlődött, hogyan állja meg a helyét az üzleti versenyben, milyen a viszonya az üzleti partnerekhez, stb. Gyakorlatilag az üzleti terv mindegyik része hangsúlyos, de a leendő tulajdonostársat vélhetően a vállalkozás távlati elképzelései, és gazdasági helyzetének alakulása érdekli leginkább, hiszen fel kell mérnie a jövőbeni befektetése megtérülését, hozamát illetve annak kockázatát.

A *nem tulajdonosi tőkeszerzés* két leggyakoribb formája a *hitelfelvétel* illetve a visszatérítendő és a vissza nem térítendő *támogatások*. Az első két esetben a hitelezőt (legyen az akár pénzügyi befektető, akár bank) és a visszatérítendő támogatást nyújtó szervezetet, intézményt a kihelyezett hitel és annak kamatainak illetve a támogatás visszafizetése foglalkoztatja. A döntéshozók az üzleti tervben olvasottak alapján határoznak, ezzel kell meggyőzni őket arról, hogy a vállalkozás képes a hitel/támogatás pénzügyi terheit vállalni. Az ötlet (innováció, fejlesztés, beruházás) részletes kidolgozása azért fontos, mert a befektető az ötlet életképességének megítéléséből kiindulva olvassa tovább az üzleti tervet. Kíváncsi arra, hogy az ötlet megvalósítása, bevezetése mennyire van előkészítve. Emellett kiemelt szerepet kap a meggyőző pénzügyi terv, hiszen a kulcskérdés, hogy a befektető mikor, milyen biztonsággal és milyen nyereséggel kapja vissza a leendő üzletbe fektetett tőkéjét. Hangsúlyozni kell, hogy a vállalkozás és menedzsmentje alkalmas az elképzelés megvalósítására és hatékony működtetésére, és fizetési kötelezettségeinek a megfelelő mértékben és ütemben eleget tud tenni. (A minden áron való pénzszerzés érdekében a vállalkozók sok esetben azt a hibát követik el — akár szándékosan is —, hogy túlságosan optimistán, „rózsaszínűen” készítik el az üzleti tervet, kevésbé mérik fel a kockázatokat, pedig ezzel leginkább maguknak és vállalkozásuk jövőjének ártanak.)

A *vissza nem térítendő támogatás* megszerzését célzó üzleti tervnek be kell mutatnia,



hogy az elképzelés megvalósítható, saját működése révén fenntartható, a támogatás megszűnése után is életképes marad. A döntéshozók legnagyobb felelőssége, hogy a támogatási összeget az arra érdemes vállalkozásokhoz juttassák, döntésük egyik legfontosabb kritériuma a személyi-, technikai-, technológiai- és a pénzügyi fenntarthatóság.

Új termék, szolgáltatás bevezetésekor, új piacok meghódításához kézenfekvő lépés a vállalkozás *üzleti partnereinek megnyerése*. Az ebből a célból készített üzleti terv azonban jelentősen különbözik az előzőektől, hiszen ebben diplomatikusan el kell hallgatni olyan információkat, amelyek „kijutása” sértheti a vállalkozás üzleti érdekeit, a későbbiekben a vállalkozás kárára lehet. A terv hangsúlyos része ebben az esetben a marketing terv, ezen belül a partnerekhez (szállítók, vevők) fűződő kapcsolat elemzése. Szükség esetén ez bővíthet a termék bemutatásával és/vagy a technológiai tervvel. A mélyreható pénzügyi elemzés helyett inkább naturáliákat célszerű szerepeltetni, csupán az üzleti partnereket közvetlenül érintő pénzügyekre szabad kitérni.

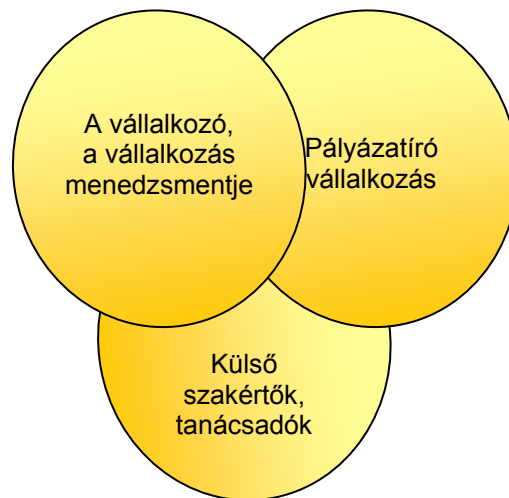
### 1.1. táblázat: Az üzleti terv lehetséges célja és az ennek megfelelő hangsúlyok

Cél	Az üzleti terv címzettje	Hangsúlyos fejezetek
Induló vállalkozás tevékenységi körének kialakítása	A leendő vállalkozás tulajdonosi köre, menedzsmentje	Termelési-, technológiai terv, értékesítési- és marketing terv, jövedelmezőségi terv
Működő vállalkozás fejlesztése, tevékenységének módosítása (új technológia, termék, piaci szegmens)	A vállalkozás tulajdonosi köre, menedzsmentje	Termelési-, technológiai terv, értékesítési- és marketing terv, jövedelmezőségi terv
A vállalkozás teljesítményének értékelése, vezetői tájékoztató	A vállalkozás tulajdonosi köre, menedzsmentje	Pénzügyi terv, értékesítési és marketing terv,
Krízishelyzet feltárása, megoldása	A vállalkozás tulajdonosi köre, menedzsmentje	Termék, értékesítési és marketing stratégia, pénzügyi terv, likviditási terv
Üzleti partnerek tájékoztatása, új üzleti partnerek megnyerése	Beszállítók, vevők	Beszerezési terv, értékesítési terv, logisztikai terv
Új tulajdonostárs(ak) bevonása	Új befektetők, potenciális tőkebefektetők	Pénzügyi terv, jövedelmezőségi terv, értékesítési és marketing terv, termelési terv, szervezeti terv
Nem tulajdonosi tőkebevonás — hitelfelvétel	Pénzügyintézetek, hitelnyújtók	Pénzügyi-, pénzforgalmi terv, jövedelmezőségi terv, az üzleti terv egésze
Nem tulajdonosi tőkebevonás — visszatérítendő támogatások	Támogatást folyósítók	Az ötlet részletes kidolgozása, pénzügyi-, pénzforgalmi terv, jövedelmezőségi terv, az üzleti terv egésze, a terv fenntarthatósága
Nem tulajdonosi tőkebevonás — vissza nem térítendő támogatások	Támogatást folyósítók	Az ötlet részletes kidolgozása, pénzügyi terv, jövedelmezőségi terv, az üzleti terv egésze, a terv fenntarthatósága

Már az eddigiekből — különösen a fenti felsorolásból — is kitűnik, hogy az üzleti terv

és a pályázat többnyire nem azonos, annak ellenére, hogy a két fogalom sok esetben fedik egymást.

Az üzleti terv céljának meghatározása után a következő teendő annak eldöntése, hogy **ki készítse el azt ?** (1.3. ábra)



1.3. ábra: **Ki készítse az üzleti tervet ?**

A szakirodalomban egyöntetű a vélemény, hogy az üzleti tervet magának a vállalkozónak kell elkészítenie. A saját célra készülő tervnél kézenfekvő is a megoldás: a legcélszerűbb, ha maga a *vállalkozó vagy a vállalkozás menedzsmentje* lát a munkához, hiszen benne él(nek) a vállalkozásban, minden alapadat, információ a rendelkezésükre áll, tőlük ered a fejlesztési elképzelés és birtokában vannak az egész tervre vonatkozó koncepcióknak. A kis, egyszemélyes vállalkozás esetén azonban nem ilyen egyértelmű a helyzet, legtöbbször *külső szakértők segítségét* is igénybe kell venniük, hiszen a vállalkozó egymagában általában nem minden területen rendelkezik a kellő mélységű ismeretekkel. Az építési, műszaki, technológiai tervek elkészítése; a szükséges jogi szakismeretek (szerzői jogok, licenc-jogok, szerződés-kötések, stb.); a pénzügyi előirányzat elkészítése és kiértékelése; a részletes, meggyőző, de mégis reális pénzügyi tervezés; a szükséges közigazgatási, eljárási, szakhatósági, bürokratikus ismeretek bármelyike indokolhatja a vállalkozáson kívüli szakértők bevonását.

A nagyobb vállalkozások élén általában egy többtagú menedzsment áll, akiknek szakértelme jó esetben „lefedí” az üzleti terv valamennyi területét. Ilyenkor jól összehangolt csoportmunkával áll össze a terv, amelynek azonban feltétele, hogy egy megnevezett személy felelősen fogja össze a munkát. A tervet készítő csoport szükség esetén szintén segítségül hívhat külső szakértőket, akik éppen kívülállóságuk révén könnyebben észlelik a terv esetleges belső ellentmondásait. A tanácsadók felhívhatják a figyelmet azokra a részterületekre, szakmai kérdésekre is, amelyek a cél elérése szempontjából lényegesek, de az üzleti tervben nem kapnak kellő hangsúlyt, vagy esetleg egyáltalán nem is foglalkozik vele (pl.: esélyegyenlőség, környezetvédelem, társadalmi felelősségvállalás, stb.).

Külső gazdasági szereplők számára, tőkebevonás céljából készülő üzleti tervhez is hozzáfoghat a vállalkozó vagy a vállalkozás saját szakembere. Egy hiteligenyítés vagy a szigorúan kötött formájú támogatási pályázat elkészítése időigényes és egyre több speciális pályázati ismeretet, háttér-információt igényel. Az uniós csatlakozásunk óta, az Európai Unió pénzügyi forrásaiból finanszírozott támogatások igénybevételére egyre több, *pályázatiással foglalkozó cég* alakult. Ezek szakemberei többnyire részt vettek olyan továbbképzéseken, amelyeken megismerkedhettek a pályázatoktól elvárt követelményekkel, azok speciális nyel-

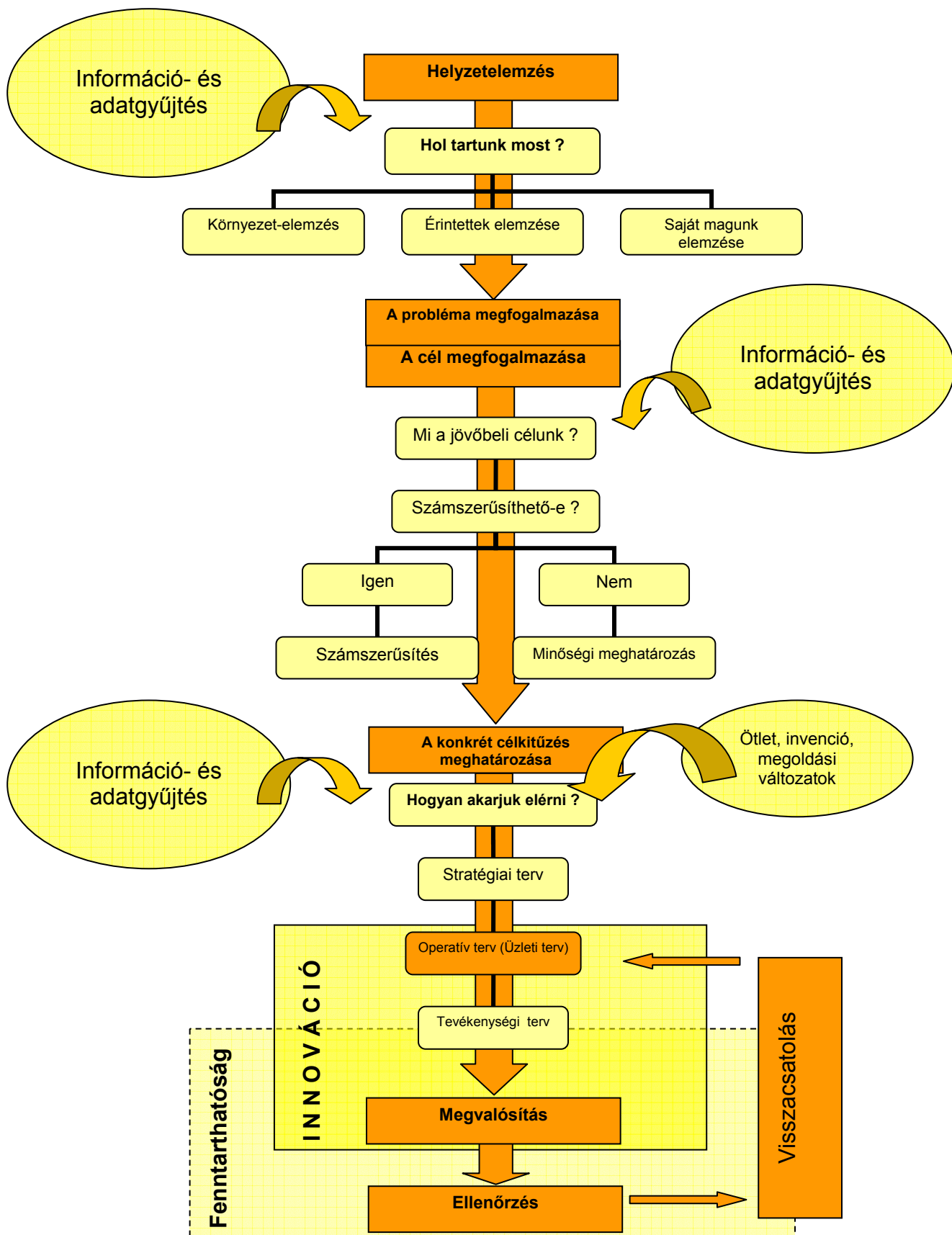
vezetével, a projekttervezési- és menedzselési ismeretekkel, a sok esetben szükséges közbeszerzési eljárás menetével. Egyre többen vállalják az általuk megírt pályázat további ügyintézését, gondozását, nyomon követését, a benyújtástól a végső ellenőrzésig. Az üzleti terv készítése előtt álló vállalkozónak mérlegelnie kell, hogy maga lát-e hozzá a munkához (néhány pályázati útmutató 70-80 oldal) vagy egy ezzel foglalkozó tanácsadót bíz meg vele. A döntés előtt megfontolandó, hogy egy ilyen megbízás bizalmi termék, hiszen a vállalkozás belső információit kell átadni egy másik vállalkozás képviselőjének. Nem mellékes szempont a vállalási díj sem: ennek az egyik kiindulási alapja általában a pályázott összeg lehet, annak százalékában határozzák meg, esetleg sikerdíjjal kombinálva. A megbízónak azonban sokszor nehéz belátnia, hogy egy egy-két millió forintos fejlesztés pályázati üzleti tervének elkészítése szinte ugyanannyi munkával jár, mint egy ötven-száz millió forintos üzleti tervé. Emiatt a kisebb összegű pályázatoknál a tanácsadó-, pályázattíró cégek gyakran egyösszegű vállalási díjat kötnek ki, ami a megbízó szemszögéből túlzottnak tűnhet. A külső tanácsadó vagy pályázattíró igénybevételekor szoros együttműködés szükséges a megbízó és a megbízott között, azonban nem lehet megfeledkezni arról, hogy az összes döntés — és az azzal járó felelősség — az üzleti terv/pályázat benyújtóját terheli.

Az üzleti partnerek — mint külső gazdasági szereplők — megnyerésére szánt tervet szintén célszerű a vállalkozásnak önmagának elkészítenie, hiszen az üzleti elképzelés kidomborítandó — vagy éppen elhallgatandó — elemeit saját maga látja át leginkább. Az ilyen típusú üzleti terv egyébként sem annyira kötött formájú, mint az előzőekben említett.

Bár már eddig is különbséget tettünk üzleti terv és pályázat között, ezt a különbséget ismételten hangsúlyozzuk. A pályázat többnyire nem csupán az üzleti tervből áll, noha az üzleti terv a pályázat része — és többnyire a leghangsúlyosabb, legfontosabb része.

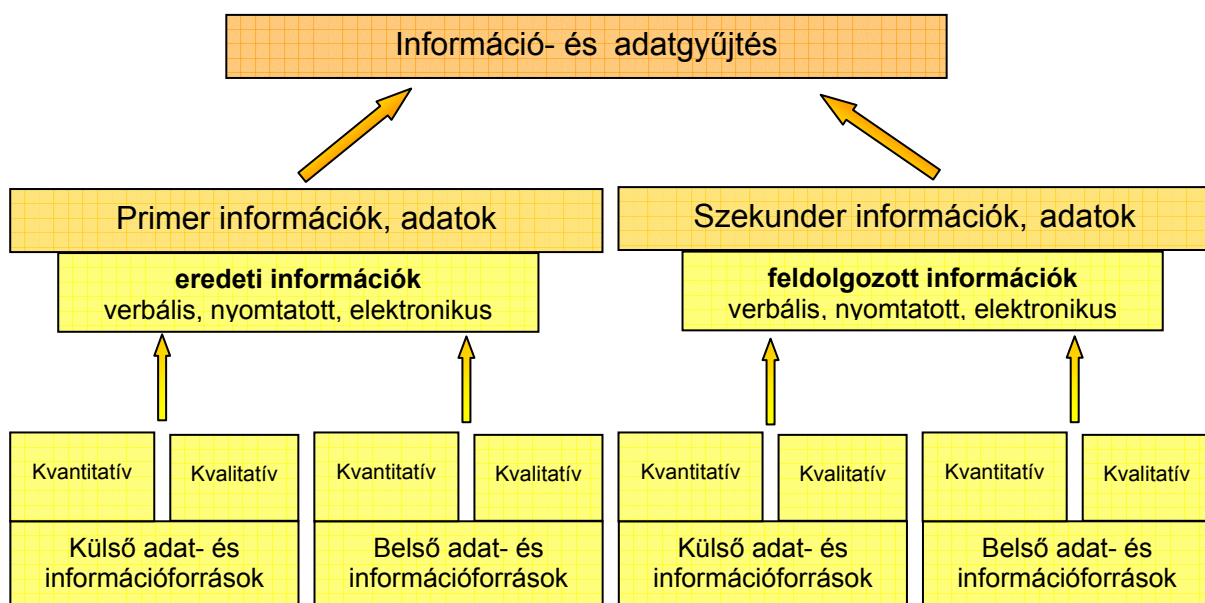
**Hogyan készül az üzleti terv ?** Akár maga készíti a tervet a vállalkozó, akár pályázattíróra bizza azt, előzetesen fel kell készülnie a munkára. A rendelkezésére álló információk alapján feltehetően felmérte már a vállalkozás helyzetét (helyzetelemzés) (1.4. ábra), megfogalmazódott benne a megoldandó probléma, felmerült(ek) az ötlet(ek) a megoldásra, de ez(ek)e)t ki is kell dolgozni valamilyen szinten, mielőtt a tervezés valóságos folyamatához hozzálátna. Meg kell fogalmaznia az eléréndő célt, a közvetlen célkitűzést, majd ki kell dolgoznia a vállalkozás távlati (stratégiai) tervét. A stratégiaalkotás részben tervezési, részben pedig tanulási folyamat: egyrészt meg kell határozni a megvalósítandó távlati célt, másrészt pedig a cél megvalósítása során új ismeretek megszerzésével, azok függvényében módosítható, a körülményekhez igazítható az eredeti stratégia (Mintzberg in: Poór, 2006). A stratégiából kell levezetni, meghatározni az operatív tervet (a tulajdonképpeni üzleti tervet) és gondosan végig kell gondolnia a cél eléréséhez vezető utat (tevékenységi terv). A probléma megoldásának — jó esetben — több útja is lehet. A megoldási lehetőségek mérlegelése, a közülük való választás a tervezés egyik fontos lépése. A cél a vállalkozás számára legkedvezőbb változat kiválasztása és megvalósítása.

A valódi innováció nem áll meg a tervezés szintjén, csak a megvalósítással válik teljessé. Innováció alatt nem csupán a hagyományosan értelmezett újítás, találmány értendő, hanem annak számít a másutt már sikeresen alkalmazott, de a vállalkozás szempontjából újdonságnak ható termék, technológia vagy megoldás. A folyamatot az ellenőrzés teljesíti ki, amelynek eredményeinek visszacsatolásával a szükséges kiigazítások elvégezhetők. A tőkebevonást célzó üzleti terv sikerének záloga, hogy a megvalósítandó elképzelés fenntartható — azaz technológiailag, szervezetenként és gazdaságilag egyaránt működőképes — is legyen újabb külső beavatkozás nélkül. A fenntarthatóság a siker egyik legfontosabb követelménye, de egyúttal a legkritikusabb pontja is. Különböző külső támogatások, pályázatok elnyerésével egy-egy innovatív ötlet megvalósítható ugyan, de ha nem válik önfenntartóvá, állandóan újabb és újabb külső támogatásokra szorul, akkor valójában nem szolgálja a vállalkozás fejlődését, s végül a legkiválóbb ötlet, kezdeményezés is elhalhat.



1.4. ábra Az üzleti terv-készítés (és megvalósítás) folyamata  
(Roóz (2003); Bálint és mtsai (2003) nyomán)

A tervezés egész folyamatát átszövi az információ- és adatgyűjtés (1.5. ábra). A vállalkozás belső információs rendszere vagy külső információs források egyaránt szolgáltathatnak számszerűsíthető (kvantitatív) és nem számszerűsíthető, inkább minőségi jellemzőket tartalmazó (kvalitatív) adatokat. A számszerűsíthető információkhoz általában mérés, számbavétel vagy felmérés útján juthat az üzleti terv készítője, míg a kvalitatív adatokhoz, jellemzőkhöz általában interjú, kérdőív alkalmazható. Az elsődleges információk az adatfelvételezés közvetlen — valamilyen módon rögzített — eredményei, míg a szekunder adatok, információk már feldolgozottak (számítottak, értékelték). Egyszerű példával élve: primer adat az ültetvény területe és az abban termett gyümölcs mennyisége, míg szekunder adat az ezekből számított átlaghozam. Az üzleti terv készítése során — főként a külső gazdasági szereplők számára szánt terveknel — törekedni kell arra, hogy a legfontosabb jellemzők objektíven értékelhetők és összehasonlíthatók legyenek, ezért lehetőleg számszerűsítve kerüljenek a tervbe (pl.: a minőségi jellemzőkből való csoportképzés).



1.5. ábra: Információ- és adatforrások és -típusok

A szükséges információk megszerzésének több útja is lehet. A belső adat- és információ-forrásokkal nincs probléma, hiszen azok felhasználhatóságáról a vállalkozó maga dönt. A külső információforrások egy része ingyenes és nyilvános — ezek feltérképezését és használatát az internet jelentősen megkönnyíti — míg másik részét esetleg ellenszolgáltatás fejében szerezheti meg a tervkészítő. Az internetes adatforrások között számos olyan is akad, amely egy meghatározott szintig nyilvános, míg azon felül csak regisztrált felhasználók férhetnek az adatokhoz. A regisztráció sok esetben ingyenes, viszont az igazán értékes, többnyire már feldolgozott adatokhoz, tanulmányokhoz csak előfizetés vagy díj ellenében jut a megrendelő. Mindehhez hozzá kell tenni azonban, hogy az internet szabadsága miatt a nem hivatalos oldalak (amelyek nem állami intézményi honlapok) adatait érdemes kritikával szemlélni és alkalmazni. Az idegen forrásból származó adatokra, véleményekre a lelőhely adataival illik (és szükséges) hivatkozni.

A teljesség igénye nélkül álljon itt néhány példa az adatok, tanulmányok elérhetőségére:

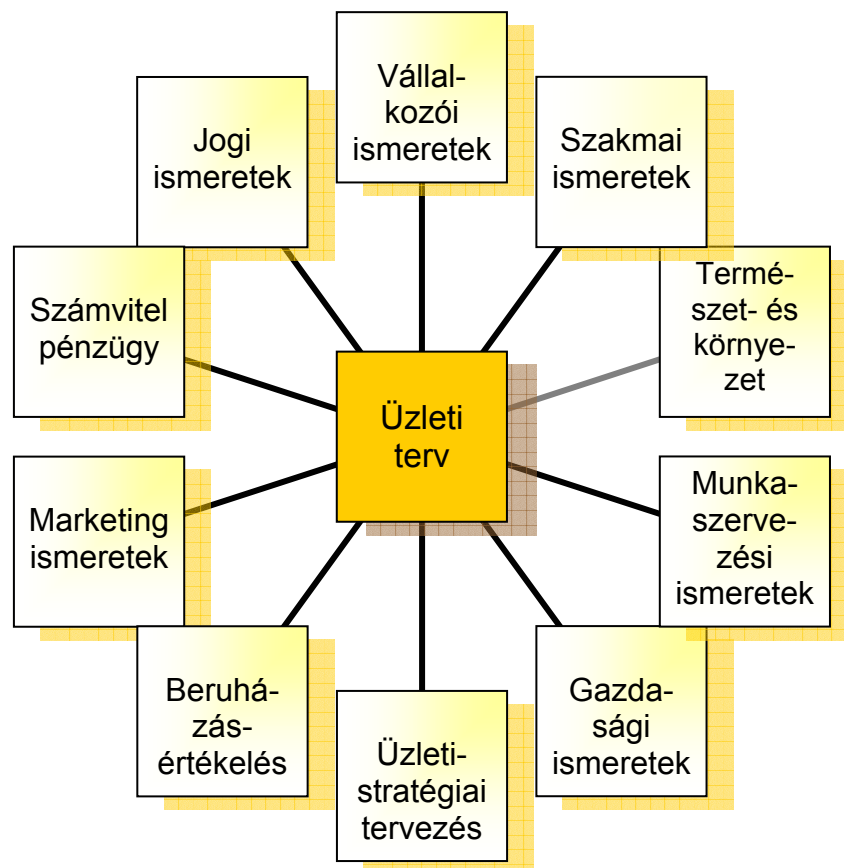
1.2. táblázat: Az üzleti terv készítése során felhasználható külső adatforrások

Adatok	Adatforrások
Termelési és fogyasztási adatok	Központi Statisztikai Hivatal
Népszámlálási adatok	Központi Statisztikai Hivatal
Ágazati mutatók	Központi Statisztikai Hivatal
Egyéb statisztikai adatok	Településsoros Statisztikai Adatbázis Rendszer T-STAR (KSH)
Mezőgazdasági területi és termelési adatok	Általános Mezőgazdasági Összeírás (KSH) Falugazdászok által elérhető adatbázisok
Őstermelői nyilvántartás	Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium (FVM)
Új cégek bejegyzési adatai	Igazságügyi Minisztérium , Cégbíróság
Vállalkozói adatbázis	Cégbíróság, Cégjegyzék, KSH
Jogi események (csőd, felszámolás, végelszámolás)	Cégközlöny
Részletes cégszámok, azok változása	Igazságügyi Minisztérium, Cégbíróság, interjú során a cégektől
Foglalkoztatási, munkanélküliségi adatbázis	Országos Munkaügyi Módszertani Központ (OMMK)
Kistérségi adatok, helyzetkép	VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság
Országos, regionális, kistérségi adatok	Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Adatbázis (TEIR)
Minősítések	Magyar Minőség Társaság
Pályázati kiírások, pályázati információk	www.pafi.hu, www.fvm.hu stb.
Üzleti előrejelzés	Gazdaságkutató intézmények, cégek
Fogyasztási tendenciák, marketing tanulmányok	Piackutató cégek

Az **üzleti terv tartalma, bonyolultsága** külső és belső tényezők függvénye. Befolyásolják a vállalkozás adottságai, működési területe, mérete, piaci helyzete, de nagymértékben függ attól is, hogy, kinek és milyen célból készül a terv. A különböző pályázatok kiírói vagy a hitelkínálatot nyújtó bankok más-más formában, néha eltérő tartalommal kérik a hozzájuk benyújtandó üzleti tervet. Ilyenkor a tartalom és a forma meglehetősen kötött a vállalkozó számára, amelytől nem ajánlatos eltérni, hiszen ezzel a támogatás/hitel elnyerésének esélyét kockáztatja. A saját célra készített terv megfogalmazása a nagyobb szabadsággal történhet. Az eltérések ellenére meghatározhatóak azok a „fejezetek”, amelyeket minden a hatásos üzleti terv tartalmaz:

- a jelenlegi helyzet felmérése, értékelése,
- a célkitűzések megfogalmazása,
- a célok megvalósításának módja,
- az ehhez szükséges ráfordítások, azok forrásának megteremtése,
- az elvárt eredmény, az általa kiváltott hatás.

A fentiekből is következik, hogy az üzleti terv készítése során sokrétű ismereteket kell hasznosítani (1.6. ábra).



1.6. ábra: Az üzleti tervben hasznosítandó ismeretek

## 2. AZ ÜZLETI TERV FELÉPÍTÉSE

Az előzőekben áttekintettük, hogy milyen célból készül az üzleti terv, a vállalkozó maga lászon-e hozzá a megírásához, vagy valaki más segítségét/szolgáltatását vegye-e igénybe, milyen fázisai vannak a terv készítésének, illetve azt, hogy alapvetően mit kell tartalmaznia. Az eddig taglaltak átgondolása, a megfelelő információgyűjtés után hozzá lehet kezdeni a terv írásos megfogalmazásához, a tulajdonképpeni tervkészítéshez. A vállalkozó fejében kavargó gondolatokból, elképzelésekből így születik meg az üzleti terv.

A következő fejezetben a jegyzet elején feltett kérdések közül (1.1. ábra) a „**Mit tartalmaz ?**” és a „**Milyen módszerekkel ?**” kérdésekre keressük a választ. Ezért a továbbiakban — amikor az üzleti terv felépítésével, egyes alfejezeteivel foglalkozunk — a tervkészítés lépésein túl módszertani kérdések is szóba kerülnek. Az egyes alfejezetekben leírtakat általában rövid példákkal is szemléltetjük, amelyek szándékoltan nem egyetlen vállalkozás összefüggő üzleti tervét alkotják, és még csak nem is egyetlen adott ágazathoz kapcsolódnak. A példákat eddigi gyakorlatunkból úgy válogattuk össze, hogy minél szélesebb területét érintsük a mezőgazdaságnak, ennek ellenére természetesen több ágazat is kimaradt a példák közül. Mindegyik „mintánkat” egy-egy olyan sikeres üzleti tervből emeltük ki, amely a korábbi években valamely pályázaton elnyerte a megcélzott támogatást. Annak érdekében, hogy a példák jól elkülöníthetők legyenek a törzsanyagtól, színes háttérrel választottuk el a kétféle anyagrészt.

Akár saját célra, akár külső gazdasági szereplő számára készül az üzleti terv, célszerű az alábbi részekre illetve fejezetekre tagolni, amelyeket a célnak megfelelő részletezettséggel kell kidolgozni:

- Fedőlap
- Tartalomjegyzék
- Összefoglaló
- A vállalkozás, a termékek és szolgáltatások bemutatása; múlt, jelen, jövő
  - A vállalkozás bemutatása (helyzetelemzés)
  - A termék (szolgáltatás) bemutatása
- Gazdasági környezetelemzés
  - Az üzleti magatartás elvei, ügyfelek, érintettek
  - A piac és a fogyasztói viselkedés elemzése
- Az üzleti modell kialakítása
  - Versenyelemzés, stratégiaalkotás
- A vállalkozás működtetése
  - Termelési, üzemeltetési terv
  - Személyi feltételek, emberi erőforrások, humánpolitikai terv
  - Értékesítési terv, marketing terv
  - Pénzügyi terv
- Az üzleti terv megvalósíthatósága
  - Ütemterv a megvalósításhoz
  - Kockázatelemzés
- Mellékletek

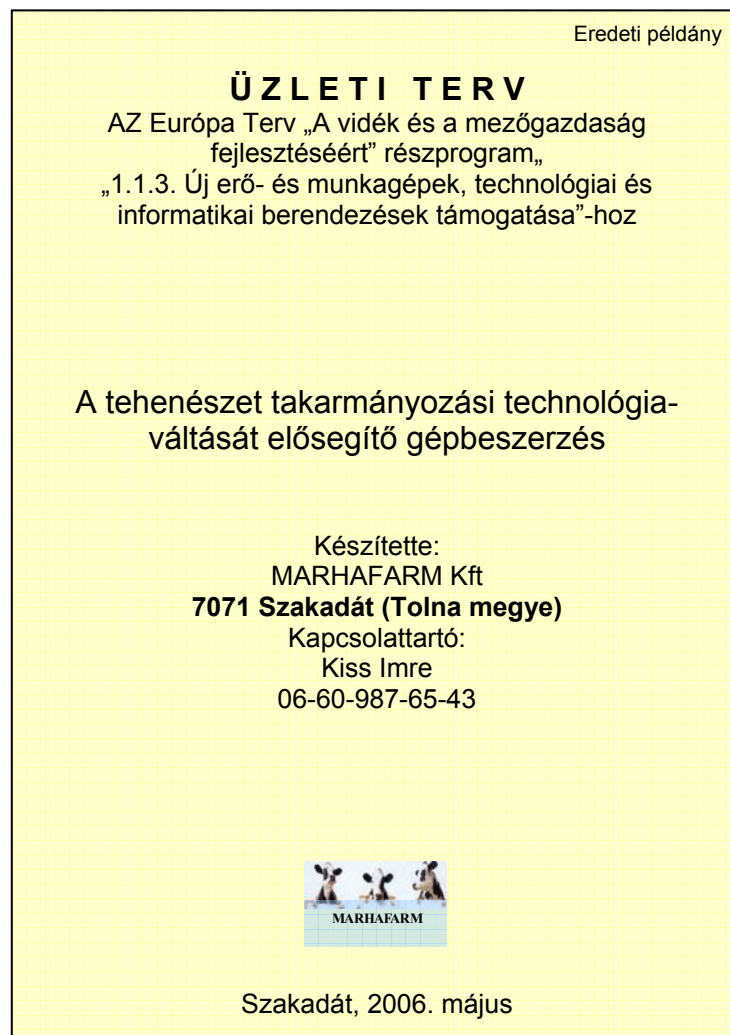


## 2.1. Fedőlap

Magától értetődőnek tűnik, hogy mi kerül a fedőlapra: a terv/program címe, készítője, a kapcsolattartó személy neve, elérhetősége, a készítés dátuma. Támogatási pályázat benyújtásakor célszerű feltüntetni a támogatás jogcímét. A több példányban készülő üzleti tervnél a pályázatot kiíró szervezet sok esetben kéri, hogy az „Eredeti példány” megjelölés kerüljön a fedőlapra. Célszerű a fedőlapon jelezni a bizalmas kezelés iránti igényt is. Megkönnyíti az üzleti terv azonosítását, ha szerepel rajta a vállalkozás emblémája, logója, hiszen ez egyedivé teszi a megjelenését.

A fedőlapon feltüntetett információknál is szem előtt kell tartani az esetleges előírásokat, a hitelkérelemben/pályázati kiírásban szereplő követelményeket.

A fentiek nem igényelnek külön magyarázatot. Hogy mégis említést teszünk róla, annak az az oka, hogy általában a fedőlap készül el utoljára, többnyire kapkodva, a határidő szorításában. Emiatt gyakran előfordul, hogy fontos információk maradnak le róla. Bár ezek a fontos adatok nagy valószínűséggel megtalálhatóak az üzleti tervben, az olvasó (támogatást nyújtó, hitel-bíráló) nem mindig veszi a fáradságot azok „kibogarászására”. Az adatok hiánya esetleg okot adhat arra, hogy formai hiányosságokra hivatkozva az üzleti tervet már az első lépésben kizárják a további bírálati fordulókból.



2.1. ábra: Támogatási pályázat céljára készített üzleti terv fedőlapja

## 2.2. Összefoglaló

Az üzleti terv legfontosabb része lehet, hiszen ez az a fejezet, amelyet mindenki elolvas. Bár formailag az üzleti terv elejére kerül, csak az egész terv elkészülte után fogalmazható meg. Nem más, mint az egész üzleti terv maximum 2-4 oldalas, tömör kivonata, amelynek célja, hogy meggyőzze az olvasót a terv életrevalóságáról, felkeltse az érdeklődést, továbbolvasásra, alaposabb tanulmányozásra késztesen.

Az összefoglaló nagy vonalakban mindazt tartalmazza, amit a későbbiekben az üzleti terv részletesen kifejti: a vállalkozás bemutatását, a probléma és a megoldási változat ismertetését, a finanszírozási formát, a megtérülés módját, a projekt fenntarthatóságát. Terjedelmét és tartalmát természetesen befolyásolja, hogy milyen célból és kinek a számára készül maga az üzleti terv, ennek megfelelően a terv hangsúlyos részeit kell kiemelni ebben a fejezetben is.

A fentieknek megfelelően ebben a fejezetben kell összefoglalni a vállalkozás eddigi tevékenységét, a helyzetfelmérés eredményét, üzleti céljait (termék- vagy szolgáltatás-fejlesztés, piac meghatározása, a fejlesztés várható eredménye). Ismertetni kell azokat a körülményeket, amelyeket az üzleti terv készítése során figyelembe vett a vállalkozó (belső- és külső környezet, versenytársak, piac, kockázati tényezők). Az üzleti tervet értékelő személy a környezet leírása, elemzése alapján ellenőrizheti a benyújtott üzleti terv alaposságát. Ha az olvasó/értékelő az adott vállalkozás tevékenységének a leírását nem is tudja közvetlenül értékelni az összefoglalásból, a piaci környezet leírásának alapján átfogó képet kap arról, hogy a terv készítője mennyire körültekintően járt el. Induló vállalkozás esetében is nagyon fontos, hogy a piacfelmérés alapos, a piacelemzés megalapozott legyen, hiszen ennek hiányában az üzleti terv hiteltelennek tűnik, a megfogalmazott célok elérése nem valószínűsíthető.

Az összefoglalónak is hangsúlyos része a tervezett termék vagy tevékenység és a megvalósítás finanszírozásának bemutatása (mekkora összeget igényel és azt milyen forrásból teremti elő a vállalkozás). A finanszírozási terv realitása az üzleti terv értékelése szempontjából sarkalatos pont. Induló vállalkozás esetén talán még fontosabb a pénzügyi terv megalapozottsága, hiszen gazdálkodási tapasztalatot még nem bizonyított szervezetről van szó. Az ilyen vállalkozásoknál az üzleti terv értékelője különösen kritikus szemmel vizsgálja a terv gazdasági fenntarthatóságát, a vállalkozás likviditásának alakulását illetve a támogatási vagy hitelkérelem mértékét, annak realitását. Az összefoglalóban célszerű közölni a legfontosabb pénzügyi mutatók tervezett alakulását is. Szükség esetén már az összefoglaló mellékletében is megadhatjuk a legfontosabb adatokat, táblázatokat.

Az összefoglaló főként a pályázatok, hitelkérelmek tömeges elbírálásakor játszik kiemelt szerepet, sokszor ennek elolvasása után eldőlhet a projekt további sorsa: kirostálják-e vagy továbbengedik a következő szűrőre. Összeállítójának nagy a felelőssége: a felületesen megírt fejezettel a mégoly kiváló üzleti terv sikere is veszélybe kerülhet.

Általában ebben a fejezetben szokásos jelezni azt is, ha az üzleti terv bizalmas kezelését kéri a terv készítője.

Az összefoglalóhoz mellékletként csatolható cégismertető, prospektus is.

## 2.3. A vállalkozás, a termékek és szolgáltatások bemutatása; múlt, jelen, jövő

Az üzleti terv írása szempontjából ez a fejezet két részre bontható: egy részét csak akkor kell elkészíteni, ha külső felhasználó számára íródik, míg a saját célra születő üzleti tervből ezek a részletek (pl.: a vállalkozás története, adatai stb.) többnyire feleslegesek.

A fejezet múlt- és jelenre vonatkozó részének leginkább az első esetben van szerepe, amikor a vállalkozás megismertetése a bizalomépítés egyik hatékony eszköze. A jövővel

foglalkozó részek az üzleti elképzelés részletes leírását, az üzletmenet jövőbeni, tervezett alakulását tartalmazzák, és értelemszerűen mindegyik típusú üzleti terv hangsúlyos eleme.

### 2.3.1. A vállalkozás azonosító adatai

Ebben az alfejezetben minden olyan adatot célszerű feltüntetni, amely alkalmas a vállalkozás azonosítására, lehetővé teszi, hogy az érdeklődő partner utánanézhessen a cég működésének (pl.: Cégbíróságon, Földhivatalnál stb.). Célszerű szerepeltetni a vállalkozás teljes és rövid nevét, székhelyét, telephelyé(i)t. Hitelkérelemhez és a különböző pályázatokhoz gyakran kéri a vállalkozás adószámát, számlavezető bankjának megnevezését, a számlaszámot. A pályázati jogosultság elbírálásához sokszor szükséges a végzett tevékenységek azonosítása, legtöbbször a TEÁOR-szám(ok) megadása (TEÁOR = gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere – www.ksh.hu). Amennyiben új tőkebefektető partnert kívánunk megnyerni üzleti elképzelésünknek, célszerű megadni a vállalkozás tőkéjének nagyságát, összetételét és ezek változását. A tevékenység megkezdésének ideje arról nyújthat információt, hogy a vállalkozás milyen üzleti múltra tekinthet vissza. A további kapcsolattartás érdekében nagyon fontos az elérhetőségek (postacím, telefon(ok), honlap-cím, e-mail cím, szükség szerint skype-azonosító, egyéb internetes azonosítók) megadása. A bizalomépítés eszköze lehet a vállalkozás könyvvezetését végző és a vállalkozás jogi képviselőjét ellátó cég nevének, elérhetőségének közlése

### 2.3.2. A vállalkozás bemutatása (helyzetelemzés)

A bemutatást célszerű a vállalkozás rövid történetével kezdeni (a megalakítás időpontja, tulajdonosi összetétel, a fő tulajdonos megnevezése, tulajdoni aránya, a tulajdonosi szerkezet változásai, a működési forma változásai). A vállalkozás múltja, a megalakulása óta történtek bizalomépítő szempontok lehetnek az olvasó szemében, képet alkothat arról, mennyire rugalmas a vállalkozás, hogyan reagál a változó körülményekre. Az induló vállalkozásoknak — előéletük nem lévén — célszerű az alapítás előzményeit ismertetni: milyen elgondolás/üzleti ötlet vezetett az elhatározásig.

Ebben a részben célszerű ismertetni az olvasóval, hogy milyen tevékenységgel foglalkozik a vállalkozás (termékelőállítás, szolgáltatásnyújtás, kereskedelem stb.); milyen eredményességgel működik, azaz milyen sikereket könyvelhet el vagy esetleg milyen kudarcokat szenvedett az eddigi működés során.

Napjainkban egyre hangsúlyosabb kérdés, ezért érdemes kitérni arra, hogy a vállalkozás jelenlegi tevékenységének milyenek a környezeti hatásai. Különösen a mezőgazdasági termelésben hangsúlyos kérdés a hulladékgazdálkodás; az állatvédelem, állategészségügy helyzete; az élelmiszerbiztonsági és higiéniai követelményeknek való megfelelés.

#### **A vállalkozás bemutatása**

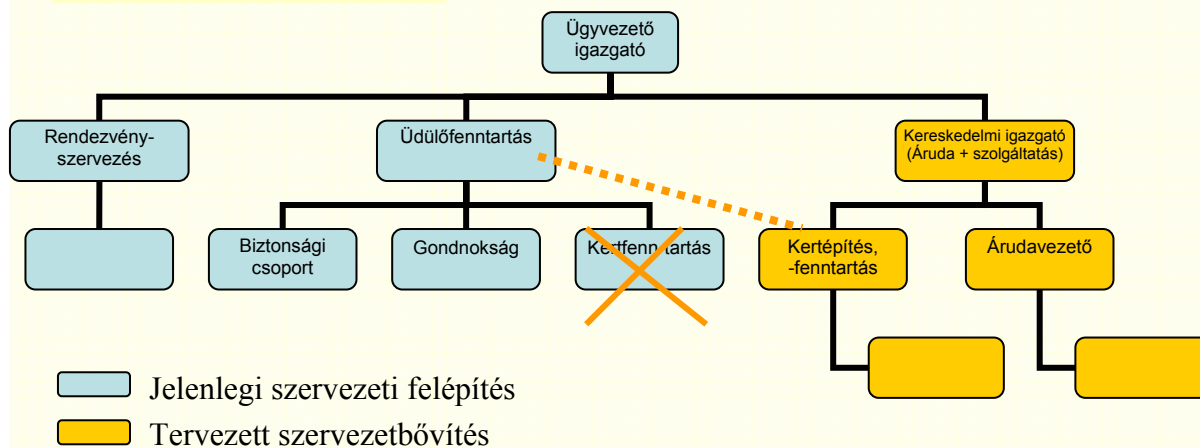
A pályázatot benyújtó MARHAFARM Kft.-t 1997-ban betéti társaságként hozták létre, majd 2001-ben alakult át a jelenlegi társasági formába. Fő tevékenysége a tehenészet és a tejtermelés. Az átalakuláskor a vállalkozás 93 % -7 % arányban német illetve magyar tulajdonos kezében volt. Az eltelt öt év alatt a magyar tulajdonos, Kiss Jánosné folyamatosan kivásárolta Ludwig Johann Böck úr tulajdoni részét, így 2006. tavaszára már 50 % tulajdoni hányaddal bír, és a tulajdonosok közötti megállapodás alapján 2007. decemberére 100 %-ban magyar kézben lehet a vállalkozás.

A rendszerváltás előtt termelőszövetkezeti tulajdonban volt tehenészeti telepet igen elhanyagolt, leromlott állapotban vásárolta meg a vállalkozás 1997-ben. A külföldi

tőke bevonása tette lehetővé az induláskor alapvetően szükséges felújítások megvalósítását. Fokozatosan megújultak az istállók, a takarmánykeverő, a tejház. Emellett az állatállomány beszerzése, beállítása jelentette az első évek legfőbb feladatát. A kezdetben vegyes állatállományt mára már szinte teljes mértékben genetikailag kiváló, tisztavérű fekete-tarka Holstein-fríz egyedek alkotják. A Kft. 2002-ben tíz évre szóló bérleti szerződést kötött a községi önkormányzattal, amely hosszú távon garantálja a legelőhasználatot, és megteremti a tervezett fejlesztés háttérét. A szigorú pénzgazdálkodásnak és az átgondolt fejlesztési koncepciónak köszönhetően a Kft. mindvégig megőrizte pénzügyi stabilitását.

A szakmai hozzáértés és a minőségközpontú termelés eredményeképp a MARHAFARM Kft. évek óta elismerten a megye tíz legjobb tehenészeti telepe között van.

### Szervezeti felépítés



2.2. ábra: A MINTA-KERT Kft. szervezeti felépítése

A vállalkozás, mint szervezet bemutatása után célszerű kitérni a vállalkozás adottságaira, a rendelkezésre álló erőforrások felmérésére: földrajzi elhelyezkedés, ökológiai és gazdasági potenciál, telephely(ek), infrastruktúra, szervezeti felépítés. Ha lehetőség van rá — ha kevésbé kötött az üzleti terv formája — a földrajzi elhelyezkedés térképpel, térképmásolattal szemléltethető.

A működéshez szükséges termelési feltételek — infrastruktúra, tárgyi eszközök (állószerkezetek), energia, nyersanyag, alapanyag, munkaerő stb. — megléte, elérhetősége szintén a bemutatás része lehet.

### Infrastruktúra

A ZÖLDSÉGES Kft. telephelyére tervezett üvegház szervesen kapcsolódna a már meglévő 2.000 m<sup>2</sup>-es üvegházhoz, a szükséges infrastruktúra rendelkezésre áll.

A telephely az 5. sz. főközlekedési útról könnyen megközelíthető. A telephely előtt több tehergépkocsi parkolására is alkalmas területet képeztek ki.

A már működő telephely közlekedőútjai betonozottak, az új üvegházhoz a megfelelő útburkolatot ki kell alakítani.

A vasútállomás közelsége az alapanyagok szállítását könnyíti meg.

A vezetékes víz, az elektromos áram és a gázellátás adott, szükség esetén

bővíthető. A telefon és telefax készülék egyaránt rendelkezésre áll, a főépület internet-csatlakozással rendelkezik.



2.3. ábra: A ZÖLDSÉGES Kft. telephelyének elhelyezkedése

A jelenlegi alkalmazottaknak már korábban külön szociális helyiséget alakítottak ki pihenővel, étkezővel és zuhanyzóval. Ez a létesítmény a megnövekedő dolgozói létszám igényeit is kielégíti.

### Ökológiai és gazdasági potenciál

A tervezett üvegház megépítése szempontjából mérvadó klimatikus viszonyok igen kedvezőek a termőtájon. 50 év átlagában az évente mért legalacsonyabb hőmérséklet  $-17 - -16$  °C, míg az átlagos évi középhőmérséklet  $11$  °C. A napsütéses órák száma 50 év átlagában meghaladja a  $2.050$  órát, míg az évi átlagos szélereősség közepesnek mondható. Mindez általában kedvezően hat a természetberendezés hógazdálkodására, így kihatással van a hajtás gazdaságosságára is.

A 2.1. táblázatban a mintegy  $30$  km-re lévő Szeged meteorológiai adatait közöljük, amelyek a közelség miatt gyakorlatilag településünkre is jellemzőek.

### 2.1. táblázat: A hőmérséklet és a napsütéses órák számának átlagos alakulása Szegeden (50 év átlaga):

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Év
Hőm.	- 1,0	0,8	6,5	11,7	17,2	20,4	22,7	21,7	17,7	12,1	6,1	1,6	11,4
Naps.	62	92	140	187	249	266	304	285	202	150	80	50	2.068

Az üvegház létesítése szempontjából szintén fontos körülmény, hogy a körzetre nem jellemző a jégeső előfordulása és ritka a hófúvás is.

Bár Csongrád megye a munkanélküliség szempontjából nem tartozik a legsúlyosabb gondokkal küzdő területek közé (a munkanélküliségi ráta  $8 - 9$  % közötti-re tehető), a tervezett beruházás munkaerőigénye a kertészetben már jelentős gyakorlattal rendelkező szak- és betanított munkás helyi munkavállalókkal, akár versenyzetés alapján is gond nélkül megoldható.

A beruházási terv hajtott paradicsom- és paprikatermesztésre épül. A termékértékesítést integráció keretében tervezik, így a felvevőpiac adott. A határ közelsége reményt nyújt arra, hogy - a politikai és a pénzügyi helyzet stabilizálódásával - az értékesítés túlléphet az országhatáron is.

Termelő vállalkozás tevékenységének bemutatása során ki lehet térni arra, hogy milyen a folyamatok összehangoltsága (az alapanyag beszerzésétől a késztermék kiszállításáig). Kereskedelemmel foglalkozó vagy szolgáltatást nyújtó vállalkozásoknál elemezni lehet, hogy a vevők vagy ügyfelek kiszolgálásának folyamatai miként kapcsolódnak egymáshoz (milyen gyors a folyamat, a határidők teljesítése, milyen kiegészítő szolgáltatásokat, garanciát, jótállást nyújt a vállalkozás).

#### **A tevékenység bemutatása**

A MARHAFARM tehenészeti telepén jelenleg mintegy 500 szarvasmarhát gondoznak. Ezek fele tejelő tehen, a többi növendék üsző. A termékenyítés gondosan megválasztott genetikai állományú szaporítóanyaggal történik. A szaporulatból az üszőket a telephelyen nevelik fel, a bikaborjakat jobbra exportra értékesítik.

Az alkalmazott tartástechnológia alapján a telep szomszédságában lévő legelőt áprilistól novemberig részben a szárazon álló tehenekkel, üszőkkel hasznosítják, részben pedig a két kaszálással arról lekerülő zöldet szárítás, bálázás és tárolás után etetik az állatokkal. A legelőről lekerülő takarmány a gondos tárolás ellenére is jelentősen veszít beltartalmi értékéből, az időjárásnak való kitettsége miatt. A tejelő állomány takarmányát 20 %-os fehérjetartalmú CGF-kukorica darával egészítik ki, amelyet Szabadegyházáról (Fejér megye) vásárolnak.

A legelő szélén állatszállítás található, amely a nyári időszakban védelmet nyújt: a tűző nap elől idehúzódhatnak az állatok. Az épület az idők során nagyon megrongálódott, felújításra szorul. Az állatszállítás közelében a terület természetes vízfolyását hasznosító kényelmes itatóhelyet alakított ki a vállalkozás az állatok számára.

A 305 napos laktációra számolva a tehenek átlagos tejhozama 2005-ben 6.800 – 7.000 liter volt. Az értékesített tej 4,1 - 4,2 % zsír- és 3,4 - 3,5 % fehérje-tartalmú (extra minőségi osztály) volt. A megtermelt tejet a TOLNATEJ Rt. Mezőgazdasági termékértékesítési szerződés keretében vásárolja fel és szállítja Szekszárdra. A komplex minőségi vizsgálat alapján a minősítést, az osztályba-sorolást a Nyerstejminősítő Laboratórium végzi a Nyerstej Szabvány előírásai szerint. A vállalkozás működése óta a gondos állattartás, az állat- és élelmiszer-egészségügyi előírások szigorú betartása eredményeként komolyabb minőségi kifogás nem merült fel, igen jó a kapcsolat a termelő és a felvásárló között.

#### **2.3.3. A termék (szolgáltatás) bemutatása**

Ez a fejezet egyaránt szerepel a saját célra készülő és a külső szervezetek, személyek számára írt üzleti tervben. A vállalkozáson kívülállók nem minden esetben rendelkeznek részletes ismeretekkel az adott szakterületről, ezért fontos, hogy az ebben a fejezetben leírtak a laikusok számára is érthetőek legyenek.

A termék, szolgáltatás pontos leírása során tartózkodni kell a túlzottan részletes menő leírástól, a szakzsargon alkalmazásától, ugyanakkor a leírásnak kellően részletesnek kell lennie. A kellő egyensúly megtalálása nem könnyű. Támponként szolgálhat, ha kívülállóként igyekszünk szemlélni a leírtakat, és szakmai dokumentáció inkább a mellékletbe kerüljön. A bemutatás kiegészíthető a referenciák megnevezésével.

A termék (szolgáltatás) bemutatása a helyzetelemzés „Hol tartunk most ?” kérdésére a

vállalkozás belső elemzésének része. A termék előállítás, tulajdonságai, a termék vagy szolgáltatás minősége, termékfejlesztési elképzelések, a termék egyedisége, a fogyasztók számára nyújtott előnyök bemutatása mellett elemezni kell a korlátokat, a felmerülő problémákat, és vázolni kell a megoldási változatokat. A termék, annak előállításának vagy a szolgáltatás jelenlegi fejlettségi szintje mellett a továbbfejlesztéssel kapcsolatos tervek felvázolása is a fejezet része lehet.

Egyedi termék esetén a leírás tartalmazza a versenytársakkal szembeni védelmet, akár szerzői vagy szabadalmi jogról, akár kizárólagos forgalmazásról van szó. Ugyancsak fontos megemlíteni, ha a vállalkozás franchise-gazda, vagy a tevékenységet egyéni franchise vállalkozói szerződés keretében végzi/tervezi végezni a vállalkozó.

Az írásos beszámoló mellett a mondanivaló ábrákkal, diagramokkal, fényképekkel szemléltethető, alátámasztható.

### **A termék leírása**

Az AQUA-PLANT Kft. fő profilja a különböző vízinövények termesztése. A Kft. megalakulását megelőzően a tulajdonosok hasonló tevékenységet folytattak betéti társaság formájában, így már több éves sikeres múlttal rendelkeznek. A vállalkozók élethivatásuknak vallják tevékenységüket, amelynek jelentőségét az adja, hogy a nevelt növények választékából természetes szennyvíztisztító-rendszer alakítható ki. A vállalkozás másik fő célja a kipusztulóban lévő védett fajok termesztése, melynek révén az elpusztult nedves élőhelyek visszatelepítése is lehetővé válik. A vállalkozás így jelentős környezetvédelmi és tájrehabilitációs tevékenység részese, munkája szoros összhangban áll a természeti környezet megőrzéséhez, helyreállításához fűződő összetársadalmi érdekekkel.

A vállalkozás részben saját, hazai gyűjtésből, részben holland importból szerzi be az alapanyagot, amelynek elszaporításával, termesztésével foglalkozik. Különös hangsúlyt helyeznek a környezetkímélő technológiára a termesztéstől a környezetbarát csomagolóanyagokig.

Az intenzív növényi tápanyag-hasznosító és ezáltal hatásos víztisztító képességgel rendelkező növények közül — amelyek természetes és mesterséges akvakultúrákban egyaránt alkalmazhatóak — kiemelkednek az élő nád (*Phragmites*), a sás (*Carex*) a káka (*Schoenoplectus*) vagy a békalencsék (*Lemna* spp) különböző fajtái, változatai (Vermees, 1997 in: Gajdov, 2004). Ezek mellett jónéhány valóban szemetgyönyörködtető vízinövény nevelésével, szaporításával és értékesítésével foglalkozik az AQUA-PLANT Kft., amelyek szintén hatékonyan alkalmazhatók a természetes szennyvíztisztító-rendszerekben.

Lássunk néhányat (a növények bemutatásához felhasználtuk Wiandt Díszfaiskola <http://www.tuja.hu/catalog> oldal felvételeit):

### **Vízjátshint — *Eichornia crassipes***



Vízen úszó, fényes levelű trópusi vízinövény, amelynek bőrszerű levelei egy szivacsos felfújott levél-nyelekhez kapcsolódnak, míg a növény alsó részén több elágazásból sűrű rostos gyökér himbálózik a vízben. Nyáron nyíló virágai kékeslilák, levendula színűek. Termése három rekeszből áll, ebben sok apró mag található, amelyek akár 20 évig is csíráképesek maradnak. Megfelelő környezetben igen gyorsan terjed. Télen akváriumban átteleltethető.

## Tavirózsák(Tündérrózsák) — *Nymphaea species*.



Változatos megjelenésű, megfelelő környezetben gazdagon virágzó növények.

Na-

ponta több órás napsütésre van szükségük a megfelelő fejlődéshez, akkor tavasztól egészen őszig folyamatosan virágzik. Legtöbbjük virágszíne függ a napsugárzás erejétől, és a hőmérséklettől.

### 2.4. Gazdasági környezetelemzés

Már az 1.4. ábrából is kitűnik, hogy az üzleti terv készítését általában megelőzi egy helyzetfelmérés, értékelés (hiszen az üzleti terv többnyire válaszul szolgál egy felmerült probléma megoldásához). Az alább közölt elemzési módszerek hatékony eszközök a helyzet felmérésében, a vállalati stratégia céljainak megfogalmazásában, a stratégia meghatározásában: szakmailag megalapozzák a stratégiát, a kapcsolódó célok életképességét.

Ennél a fejezetnél ismételten előkerülhet az üzleti terv-pályázat párhuzam: az ismertetett módszerek (pl.: problémafa-célfa, logikai keretmátrix) — mint a PCM-be (projekt ciklus menedzsmentbe) ágyazott tervezési technikák — elengedhetetlen elemei a pályázatkészítésnek, programtervezésnek, de — miután — az üzleti terv maga is alkotóeleme a pályázatnak, indokoltnak véljük a módszerek érintőleges ismertetését.

#### 2.4.1. STE(E)P vagy PE(E)ST analízis

Az üzleti terv készítésének kiindulópontja a helyzetelemzés, amely a külső környezetre, a vállalkozás érintettjeire és magára a vállalkozásra terjed ki. Az vizsgálathoz használható módszerek közé tartozik a STE(E)P- (vagy PE(E)ST) analízis, amely a szervezet külső környezetével foglalkozik, és a SWOT-elemzés, amelynek egyaránt területe belső és külső környezet.

A **STE(E)P-analízis** azokat a külső tényezőket veszi számba, melyekre a vállalkozásnak nincs közvetlen hatása, de nagymértékben meghatározzák a működését. Klasszikus értelemben négy tényezőt vizsgál, ebből áll össze az eredeti elnevezés (STEP vagy a szavak más sorrendjében PEST):

S	social	társadalmi tényezők
T	technological	műszaki fejlettség
E	economical	gazdasági tényezők
P	political	politikai tényezők

A mezőgazdasági termelés sajátosságaiból fakadóan az ágazatban jelentős szereppel bírnak a környezeti tényezők, valamint az utóbbi évtizedek környezettudatos szemléletváltása egyaránt indokolja, hogy a külső tényezők elemzésébe

(E) environmental környezeti tényezők is bekerüljenek.

Néhány javasolt szempont, amelyeket a vizsgálat során érdemes érinteni:

Social (társadalmi tényezők)

- demográfiai helyzet
- életmód és annak változása



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a társadalmi rétegek helyzete</li> <li>▪ esélyegyenlőség (kisebbségek, nők, hátrányos helyzet)</li> <li>▪ a társadalom által preferált értékek, azok változása,</li> <li>▪ életstílus,</li> <li>▪ társadalmi, szociális felelősségvállalás</li> <li>▪ munkakultúra</li> </ul>	stb.
Technological (technológiai tényezők) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a tudományos- technikai fejlődés konkrét hatásai</li> <li>▪ a csúcstechnika megjelenése és hatásai</li> <li>▪ biotechnika, biotechnológia, GM</li> <li>▪ informatika, számítástechnika</li> </ul>	stb.
Economical (gazdasági tényezők) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konjunktúra, recesszió hatásai</li> <li>▪ kormányzati gazdaságpolitika hatásai</li> <li>▪ infláció</li> <li>▪ árfolyamváltozások</li> <li>▪ kamatváltozások</li> <li>▪ adópolitika változása</li> <li>▪ munkanélküliség</li> </ul>	stb.
Enviromental (környezeti tényezők): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ környezetvédelmi követelmények, hatások</li> <li>▪ éghajlatváltozásból fakadó hatások</li> <li>▪ környezeti felelősségvállalás</li> <li>▪ állat-és növény-egészségügyi követelmények</li> <li>▪ élelmiszerbiztonság kérdései</li> </ul>	stb.
Political (politikai tényezők) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gazdaságpolitika kiszámíthatósága, stabilitása</li> <li>▪ jogszabályalkotás</li> <li>▪ adópolitika</li> <li>▪ állami szerepvállalás</li> <li>▪ érdekcsoportok, ~érvényesítés</li> <li>▪ külkapcsolatok (súlypont, irány, hatás)</li> </ul>	stb.

#### 2.4.2. SWOT-analízis

A már számos tankönyvben is ismertetett és a versenyképességi elemzés során mára már általánosan alkalmazott **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) vagy **GYELV** (Gyengeségek, Erősségek, Lehetőségek, Fenyegetések) **analízist** különösebb magyarázat nélkül mutatjuk be, a megfontolásra érdemes néhány általános, szinte mindenütt felmerülő szempont felsorolásával.

A SWOT analízis a klasszikus értelmezésében az Erősségek-Gyengeségek tényező-páros 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 SWOT analízist ma már a legtöbb versenyképességi elemzés tartalmazza már-már kötelességszerűen, mechanikusan felsorolva az egyes tényezőket, gondosan a „megfelelő” oszlopba sorolva azokat. Az ebből fakadó teendőkre, a követendő versenystratégia átgondolására már kevesebb energiát fordítanak az elemzők. A SWOT elemzés – véleményünk szerint – inkább közösségformáló, aktivizáló

tevékenység, mint igazi szembenézés a problémákkal. Attól tartunk, hogy egy őszinte SWOT sehol sem kerül a tanulmányokba, üzleti tervekbe, legfeljebb a játékosabb alkotási folyamatban marad egy ideig a táblán, amíg be nem látjuk, hogy vállalkozásunk valódi erősségei, gyengeségei, lehetőségei és a meglátott veszélyek a legbizalmasabb információk, amelyek rajtunk kívül senkire sem tartoznak. (A „Tükröm, tükröm mondd meg nékem, ki a legszebb a vidéken!” típusú SWOT elemzések persze mindenhol és mindenről olvashatók.)

<u>Strengths</u> — <u>Erősségek</u>	<u>Weaknesses</u> — <u>Gyengeségek</u>
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 Egyéb?	Nincs világos stratégia Alárendelt piaci helyzet Hiányos felszereltség, K + F elmaradottság Gazdaságtalan termelés, nagyon szűk termékkála Gyenge a menedzserek felkészültsége Hiányos szakértelem Belső működési problémák Gyenge versenyképesség Rossz piaci hírnév Átlag alatti marketingtevékenység Pénzügyi nehézségek Egyéb?
<u>Opportunities</u> — <u>Lehetőségek</u>	<u>Threats</u> — <u>Fenyegetések</u>
Új piacok vagy szegmensek Más vagy új vevőcsoportok Termékkála bővítési lehetőség, rokon- és/vagy helyettesítő termékek előállítására Vertikális integráció Nyugalom a RING-ben Gyors piacbővülés Konjunkturális üzleti ciklusok Egyéb?	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 Egyéb?

#### MARHAFARM Kft. SWOT analízise:

##### Erősségek

- kiváló genetikai tulajdonságú állatállomány,
- az állat- és élelmiszer-egészségügyi előírások maradéktalan betartása,
- jó minőségű termék előállítása:  
kiváló beltartalmi érték,  
egyenletes minőség,
- környezettudatos és –kímélő gazdálkodás
- kialakult, több éve kölcsönös megelégedéssel működő üzleti kapcsolatok,
- megfelelő szakmai ismeret és gyakorlati tapasztalat, jó menedzsment.

##### Lehetőségek

- a magyarországi lakosság életszínvonalának lassú, de egyenletes növekedése,
- a tej- és tejtermékfogyasztás eddigi tendenciáinak megfordulása,
- kiegyenlítettebb és egyértelműbb hazai agrárpolitika és támogatási rendszer,
- a hazai piaci információs rendszer kiépülése,
- a Tejtermék Tanács érdekérvényesítő szerepének erősödése,
- Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz.

##### Gyengeségek

- jelenleg: a megfelelő kaszáló-rendszer-bálázó-fóliázó gépsor hiánya,
- a tervezett fejlesztések megvalósítása önerőből nem képzelhető el, ezért ez a pályázati lehetőségek függvénye,
- a beszállítókkal és a vevőkkel szembeni alku-pozíció,
- erősen specializált termelőtevékenység,
- kitettség az ingadozó piaci tendenciáknak,
- a termelés diverzifikálásának kevés az esélye.

##### Veszélyek

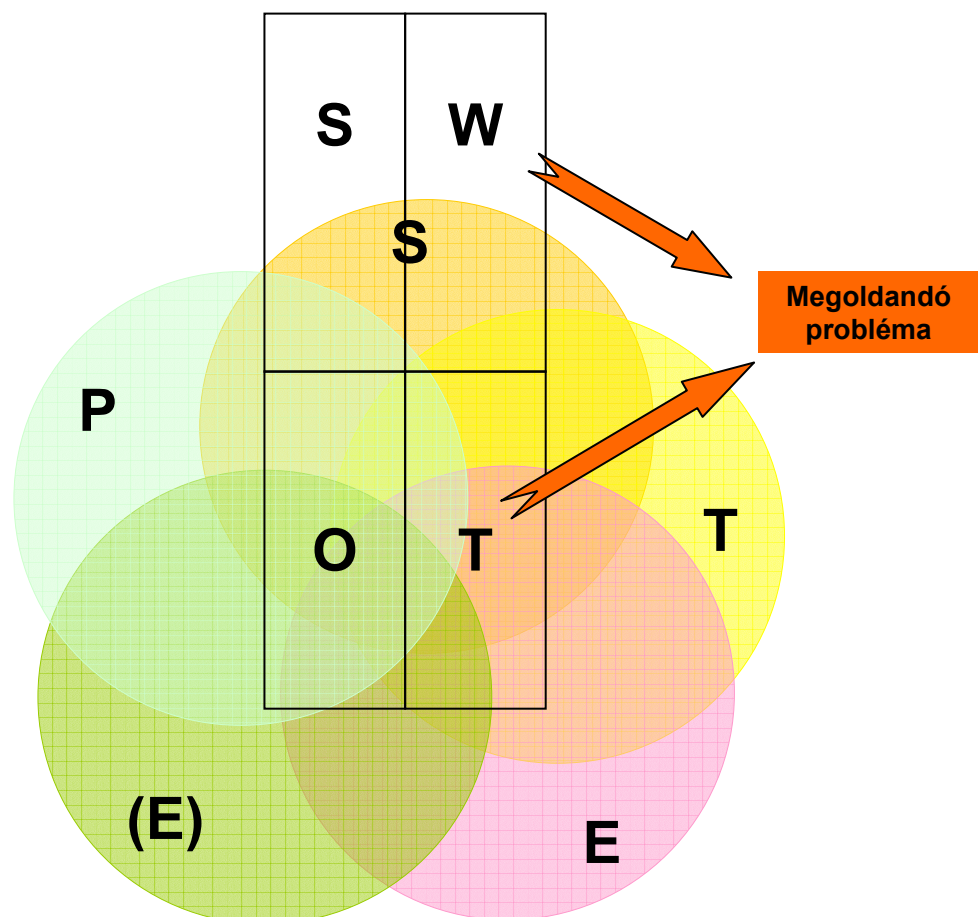
- élesedő piaci verseny (költség- és árverseny),
- a hazai agrárpolitika és a támogatási rendszer kiszámíthatatlansága,
- az ingadozó piaci tendenciák felmérésének és követésének nehézségei
- a tej- és tejtermék-fogyasztás további csökkenése,
- a lakosság feltámadó félelmei az élelmiszer-biztonsággal kapcsolatban,
- Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz.

Operatív  
Stratégiai

A MARHAFARM Kft. SWOT analízise alapján a vállalkozás gyengeségei alapvetően két részre bonthatóak: egyik fele taktikai illetve operatív, a másik pedig stratégiai döntéseket igényel a menedzsmenttől. Az előző körébe tartozik a jelen pályázat benyújtása is, amellyel a gépbeszerzéshez szükséges támogatást kívánjuk megszerezni. A beszállítói és a vevőkkel szembeni alkupozíció megtartása, méginkább megerősítése már hosszú távú feladat. A specializált termelés — amely a szakismeret és a több éves gyakorlati tapasztalat hasznosítása szempontjából egyúttal erősség is — kedvezőtlen gazdasági helyzetben veszélyé is válhat a vállalkozás számára. Ugyanakkor be kell látni, hogy a diverzifikáció nagyon költséges és nehezen kivitelezhető ebben az ágazatban.

A hazai gazdasági növekedés eredményeként remény van a lakosság jövedelmének növekedésére, az életszínvonal lassú emelkedésére. A táplálkozási, fogyasztási szokások változása remélhetően kedvező irányba fordul, és újra megnő a kereslet az egészséges, természetes alapú tej és az abból készített termékek iránt.

Hazánk csatlakozása az Európai Unióhoz egyaránt jelent lehetőséget és veszélyt a magyar mezőgazdaság és feldolgozóipar számára. Ez a kihívás méginkább a versenyképesség növelését, a versenyelőnyök kihasználását teszi szükségessé a Kft. számára is, hiszen egy jóval nagyobb és igényesebb piacon, még élesebb piaci versenyben kell termékeit — és magát — megmérettetnie.



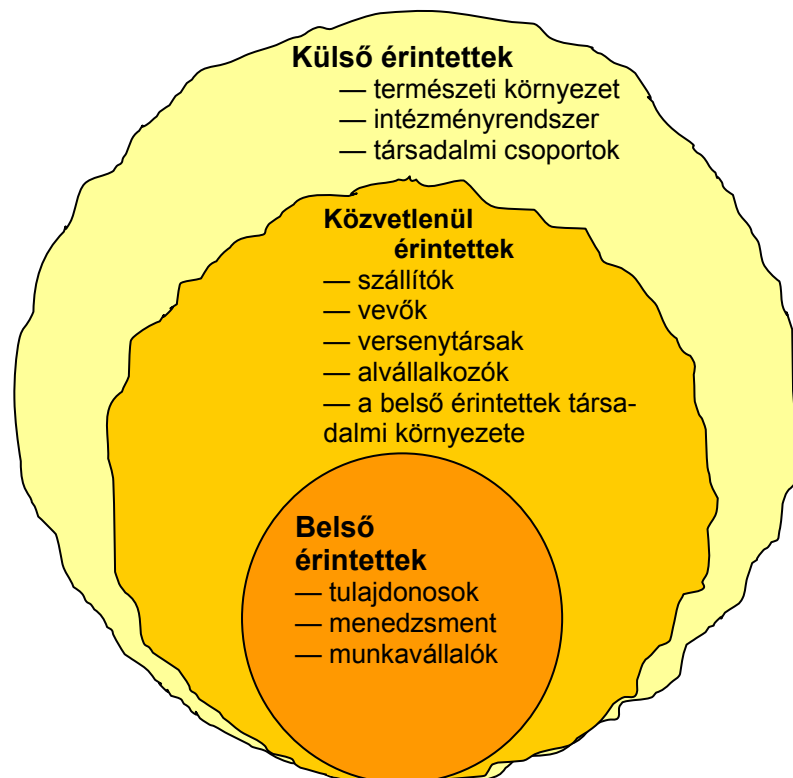
2.4. ábra: A STE(E)P/PE(E)ST és a SWOT-analízis összefüggése, szerepük a stratégia-alkotásban

A STE(E)P- és a SWOT analízis egymáshoz kapcsolódó két módszer, amely az üzleti terv készítése kapcsán a helyzetfelmérés elvégzését és a vállalkozás stratégiájának kialakítását segíti (2.4. ábra). A STE(E)P módszerrel felmért külső környezeti hatásokból lesűrhetők a vállalkozás lehetőségei és azok a veszélyek, amelyek fenyegetik a sikeres működését. A szervezet gyenge pontjai és a veszélytényezők rávilágítanak azokra a problémákra, amelyek megoldást igényelnek a vállalkozás menedzsmentjétől.

### 2.4.3. A vállalkozás érintettjeinek vizsgálata

A vállalkozás, mint szervezet természeti, társadalmi és gazdasági környezetben létezik, ezért működése során kölcsönhatásba kerül azok alkotóelemeivel. A vállalkozással lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolatban álló személyek és/vagy szervezetek, intézmények a vállalkozás érintettjei. A üzleti szervezetben bármilyen (tulajdonosi, menedzseri vagy munkavállalói) szerepet betöltő személyek a vállalat belső érintettjei, míg a működés során közvetlenül vagy tágabb értelemben a vállalkozással kapcsolatba kerülő személyek és szervezetek a külső érintettek. Ezek a határok és szerepek nem mindig választhatók el élesen, egy-egy érintett több szinten is a kapcsolatba kerülhet a vállalkozással, akár több szerepben is megjelenhet.

Az üzleti terv készítése során az érintettek vizsgálatának az a szerepe, hogy a vállalkozás felmérje: elképzelése, működése, tervei miként hatnak ezekre a csoportokra, és ők miként reagálhatnak a változásokra. Az elemzés az érdekeltek azonosításával kezdődik, majd elegendő számú és mélységű információt kell róluk gyűjteni. Az információk birtokában törekedni kell az érdekeik azonosítására és lehetőség szerint meg kell határozni az erős és gyenge pontjaikat, hogy a velük együtt vagy velük szemben követendő stratégiát kidolgozza a vállalkozás.



2.5. ábra: A vállalkozás belső és külső érintettjei

### 2.4.4. Esélyegyenlőség

A világ számos pontján már ma is előírás a gazdasági koncepciók esélyegyenlőségi

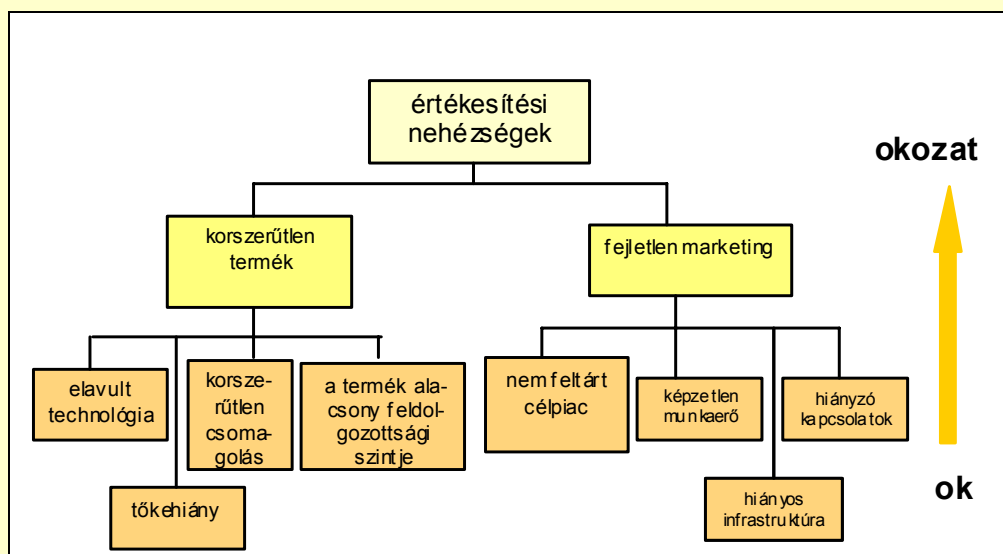
(korábbi fogalommal: gender) minősítése, ezért jobb, ha már ma megszokjuk, hogy az üzleti tervekben erre is illik utalni.

A gender kutatás – eredetileg women studies – a nők társadalmi és gazdasági problémáinak a feltárásával és orvoslásával foglalkozott. Az újabb értelmezés szerint a nemből és az életkorból fakadó gondok tanulmányozása a gender szélesebb témaköre. Például az idősödő farmer vagy gazda nyugdíjba vonulása, és gazdaságának átruházása az utódokra, a korábbi tulajdonos új alkalmazotti státusa és az ebből fakadó problémák ma szintén gender témának számítanak. Az esélyegyenlőség megteremtése még szélesebb kört érint, nem csak a nőkkel, hanem a vidéki társadalom és gazdaság gender és más kisebbségi (nemzetiségi, hátrányos helyzetű, szegény stb.) problémáival is foglalkozik. A vidéki nők a nemükből adódó hátrányos helyzet mellett még a falusi térségek problémáitól is szenvednek. A magyar esélyegyenlőségi tevékenység kiemelt területe a fogyatékosok, a nemzeti és vallási kisebbségek, a roma közösségek, a fiatalok és öregek támogatása.

Az EU strukturális alapjaihoz benyújtandó fejlesztési pályázatoknál már ma is követelmény az esélyegyenlőségre nézve pozitív, semleges vagy negatív minősítés.

#### 2.4.5. Problémafa-Célfa

Bár az eddig leírt többféle módszer is sikeresen alkalmazható a vállalkozás tevékenységének elemzésére, az Európai Unió Strukturális Alapjaihoz kapcsolódó pályázatokban előszeretettel kéri a problémafa-célfa kettősének meghatározását és használatát. (A „Projektmenedzsment” tantárgy keretében részletesen taglalt módszerrel itt csak érintőlegesen foglalkozunk.)

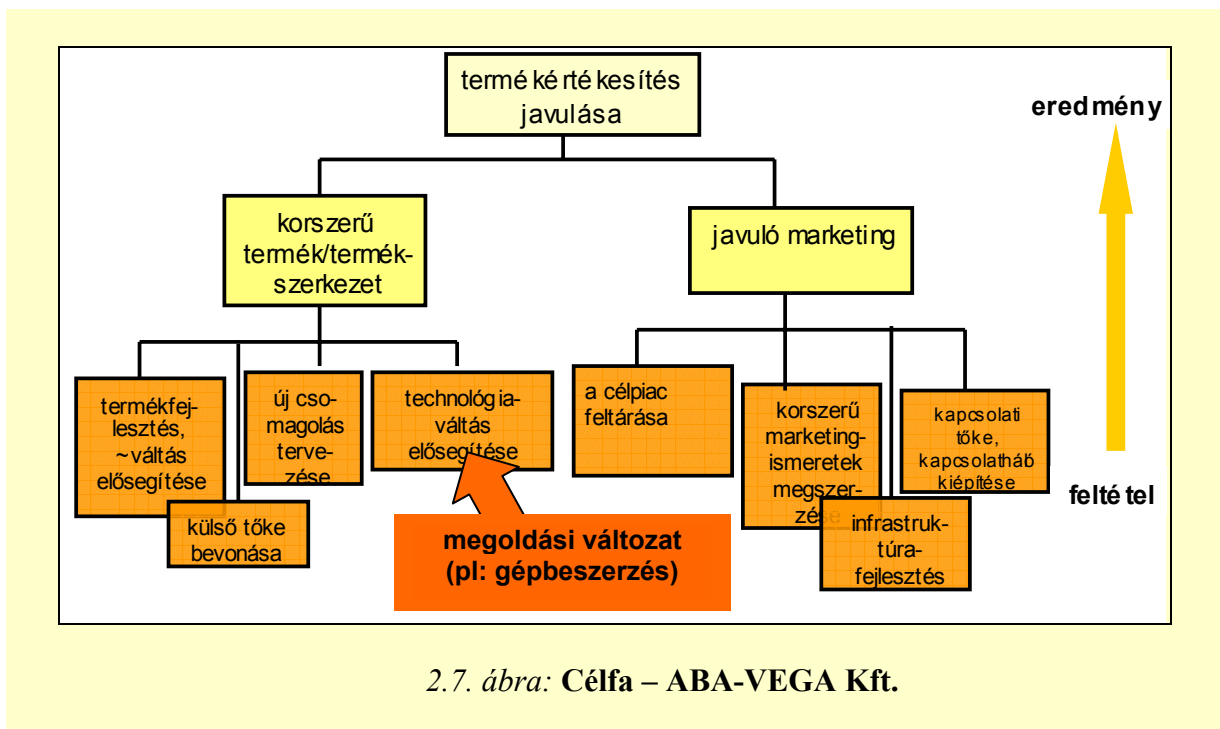


2.6. ábra: Az ABA-VEGA Kft. tevékenységének problémafa

A módszer lényege, hogy az elemzés során először azonosítja a megoldásra váró problémákat, azaz azokat a negatív állapotokat fogalmazza meg, amelyeken a vállalkozás változtatni kíván (ez a munka többek között a STE(E)P és a SWOT analízissel is elvégezhető), majd azok hierarchiájának meghatározásával feltárja az ok-okozati összefüggéseket. A problémák elemzése során végig kell gondolni, hogy melyik az ok és melyik annak következménye, s ez hierarchikus rendszerbe helyezhető. Amennyiben a felmerült problémák nincsenek egymással ok-okozati kapcsolatban, egymás mellett ábrázolhatók (és

bízhatunk abban, hogy a „fa” terebélyesedése során előbb-utóbb valamelyik szinten összeérnek).

A problémafa „felépítése” után nincs más dolga a tervezőnek, mint megalkotja annak tükörképét, a **célfát**: a negatívumokat eredményekké fordítva ábrázolja a problémák megoldását. A célkitűzések egymásra épülése eszköz-eredmény összefüggést eredményez. A célok meghatározása ebben az esetben egy kívánatos, jövőbeli állapot meghatározását jelenti, még az elvégzendő konkrét tevékenységek meghatározása nélkül. A célfa felépítése után választható(k) ki az(ok) a megoldási változat(ok), amely(ek) a továbblépéshez vezethet(nek).

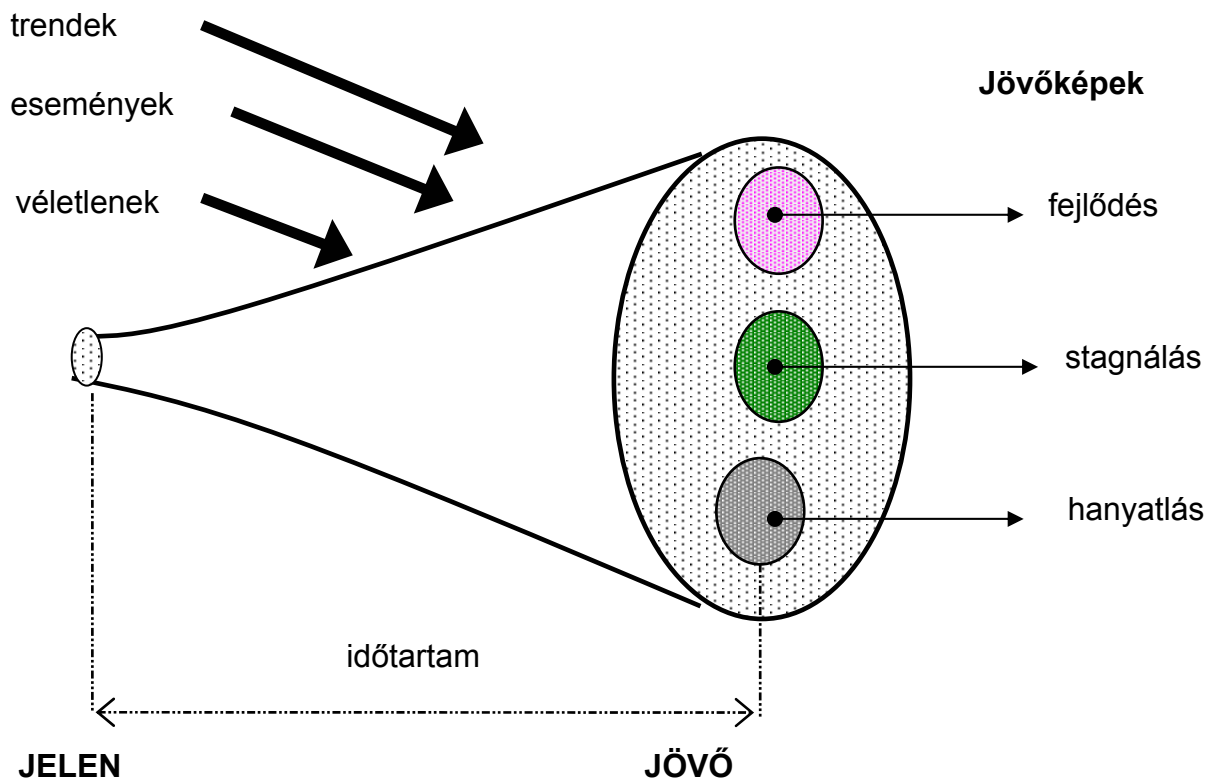


## 2.5. Gazdasági előrejelzés az üzleti tervekhez

A kezdetben misztikus formában megjelenő jövőkutató, a futurológia napjainkra használható tudománnyá fejlődött, szerényebb változata az előrejelzés vagy más néven a prognosztika pedig az üzleti tervezés nélkülözhetetlen alapjává vált.

A szakirodalom megkülönbözteti az intuitív (soft) és a statisztikán alapuló, objektív (hard) módszereket.

A gazdasági előrejelzés **intuitív módszereinek** egyike a szcenárió-elemzés, amely a lehetséges változatok szemléltetésére látszik alkalmasnak. A versenyképes gazdaság számára a stratégiai tervezés szakértői szerint elengedhetetlen kellék a szcenárió-elemzéssel készült jövőkép. Kialakításához feltétlenül szükséges a jelenlegi helyzet alapos, tényeken alapuló ismerete, az ezekből kialakított konzisztens, nem ellentmondásos elemeket tartalmazó jövőkép-változatok felvázolása. Az objektív elemeken kívül persze becsülni kellene hozzá a világ általános gazdasági trendjeit, a bekövetkező eseményeket és a véletleneket. Amit a legnehezebb előre jelezni, az lehet a legfontosabb: az önbeteljesítő hiedelmek és várakozások.



2.8. ábra: A scenárió-elemzés folyamata

A statisztikán alapuló **objektív (hard) előrejelzésnek** két alapvető típusát különböztetik meg: az ok-okozati kapcsolatokat feltárót és a tisztán csak az idősorok elemzésén alapulót. Az előbbi, a kauzális típus az összes ható tényezőket, ezek összefüggéseit és a hatás módját keresi egzakt formában. Az idősorok elemzésén alapuló gazdasági előrejelzésnél a rendszert fekete doboznak tekintjük, amire számos okunk lehet; a legkézenfekvőbb közülük, hogy esetleg nem is ismerjük a ható tényezőket, vagy megelégszünk az előrejelzés tényével és nem kutatjuk feltétlenül az okokat. Mégsem ez a gyakori, hanem az, hogy a tényezőket ismerjük ugyan, de működésüket nem értjük meg teljesen, vagy hatásuk mérése nehézségekbe ütközik, esetleg egyáltalán nem kvantifikálhatók.

Bizonyos feltételeknek azonban teljesülniük kell az időelemzéshez is:

- rendelkezniünk kell a múltba vonatkozó kvantifikált információkkal, azaz adatokkal.
- el kell fogadnunk azt a feltételezést, hogy a múltbeli minták a jövőben is ismétlődnek.

Ezeknek a mintáknak a felismerése, elkülönítése a **dekompozíció**, amely lehetőséget teremt az egyes elemek újbóli összerakására egy másik időpontban. A minták legfontosabb csoportjai:

- a tartós *tendenciák*,
- az egy évnél nagyobb periódusokban ismétlődő *ciklikusság*,
- az éven belüli *szezonalitás*,
- és az elkerülhetetlen *véletlen ingadozások*.

Napjainkra az **analitikus trendszámítás** a tartós tendencia meghatározásának és az előrejelzésnek is általánosan elterjedt módszerévé vált, alig jelenik meg a hazai szakirodalomban gazdasági elemzés, ami legalább néhány trendet ne tartalmazna. Ez az elterjedtség viszont semmiféle biztosítékot nem tartalmaz a helyes alkalmazásra vonatkozóan.

Az elemzés gyakran elhanyagolt, de kulcsfontosságú lépése a függvényválasztás:

- A lineáris trend alkalmazása a legelterjedtebb, kiszámítása a legegyszerűbb. Extrapolációra nagyon kevésbé alkalmas függvény, kiterjesztésénél nagy óvatosság szükséges. Gyakori és mulatságos hiba, ha valamelyik szakmailag értelmezhetetlen negatív tartományra terjesztik ki.
- A logaritmus függvényt regresszióra elvileg akkor használhatjuk, ha a független változó szorzatos, százalékos változására a függő változó additívan, azaz mindig ugyanannyival változik. Mivel a trendszámításnál a független változó az idő, és az sohasem változik szorzatosan; így ezt a függvénytypust nem is használhatnánk. Az egyetlen kivétel az lenne, ha a mintavételi időpontok az időtengelyen mértani haladvány szerint helyezkednének el. (Mindezek ellenére számunkra érthetetlen módon, az egyik legdivatosabb függvénytypus.)
- Az exponenciális függvény sajátossága, hogy a független változó egységnyi additív változására a függő változó szorzatosan, százalékosan reagál. Elvileg és gyakorlatilag is nagyon alkalmas az időben lejátszódó jelenségek leírására.
- A hatványkitevős függvény jellemzője, hogy a független változó szorzatos változására a függő változó is szorzatosan reagál. így trendeknél ez is nehezen értelmezhető, éppúgy, mint a logaritmikus függvény.
- A hiperbolák a fordított arányosság görbéi, illesztésük technikailag egyszerű, értelmezésük már nehezebb, pl. az idő reciproka nem tartozik a könnyen felfogható fogalmak közé.
- A polinomok illesztéséhez nem kell ilyen elméleti megfontolás, egyszerűen csak követik a pontsört. Extrapolációra való helyes alkalmazásuk szinte kizárt, az előrejelzésnél a legnagyobb hibák forrásai lehetnek.
- A telítődési és logisztikus függvények a szakmailag leginkább értelmezhető típusok, mert mindkettő egy maximális értékhez tart, ami a valóságos folyamatoknál is nagyon valószínű. Az illesztésük nehézségét az okozza, hogy ezt a maximumot csak sejtjük, de egzakt módszerrel előre meghatározni nem tudjuk. Ennél a két függvénynél a korrelációs index sokkal megbízhatóbb mérőszám, mint a korrelációs együttható, amely csak a transzformált pontokhoz való lineáris illeszkedést méri.

A görbeválasztás előbb ismertetett szempontjait a 2.2. táblázatban foglaltuk össze:

### 2.2. táblázat: A függvényválasztás szempontjai

(additív = összegző, multiplikatív = szorzatos)

Függvény típusa	Változók reagálása	
	Független változó	Függő változó
Lineáris	additív	additív
Logaritmusos	multiplikatív	additív
Exponenciális	additív	multiplikatív
Hatványkitevős	multiplikatív	multiplikatív

A trendszámításnak az előrejelzésnél való alkalmazhatóságáról tehát megállapítható, hogy komoly nehézséget okoz a szakmailag helytálló és technikailag kezelhető függvénytypus kiválasztása. A legfontosabb előnye viszont, hogy az illeszkedés szorossága könnyen és pontosan mérhető.

A **mozgó átlag** kiszámításának két célja is lehet, egyrészt alkalmas a tartós tendencia meghatározására, másrészt a ciklikusság kimutatására. Véleményünk szerint mindkét célra a



rendelkezésre álló módszerek leggyengébbike. Rövid ismertetését is csak kiterjedt szakirodalma indokolja.

A mozgó átlag számítás állítólagos legfontosabb előnye, hogy nem kell hozzá olyan előzetes koncepció, mint az analitikus trendszámításnál a függvényválasztáshoz. El kell viszont döntenünk, hogy milyen legyen az átlagolás tagszáma és hányszoros legyen a simítás (kiegyenlítés). A túlságosan csekély tagszám inkább csak nyomkövetést, mint simítást eredményez. A tagszám növelése és a simítások ismétlése fokozza a kiegyenlítés mértékét. Az eredményt nem tudjuk mérni, a sokszori próbálgatás az egyetlen járható út. A hátrány is közös; a tagszám növelésével és az ismételt simításokkal egyre rövidül az adatsor, az előrejelzés egyre hosszabb, és így egyre megbízhatatlanabb extrapolációt kíván. A számítások viszont nem túl bonyolultak, az egyetlen nehézséget a centrírozás okozza. A módszer súlyozással még finomítható.

A ciklus szűrésére a mozgó átlag számítás úgy alkalmazható, hogy ha eltaláljuk a ciklus hosszát, akkor ugyanezt az értéket tagszámként használva a folyamat képe kiegyenesedik. Ez a módszer is csak keresgéssel valósítható meg és eredménye legfeljebb szemmértékkel becsülhető.

Az **exponenciális simítás vagy kiegyenlítés** a tartós tendencia függvényillesztés nélküli meghatározásának legjobb módszere, a mozgó átlag számítás minden tekintetben fölülmúlja. Legfőbb előnyének a trendszámítással szemben a függvényválasztás szükségtelenségét tartják, ami igaz ugyan, de helyett más, legalább olyan nehéz választások elé állítja a felhasználót. A jelen és a múlt közötti súlyozáshoz választanunk kell egy alfa tényezőt 0 és 1 között, döntenünk kell a simítás(ok) ismétlésének számában (fokszám) és az előrejelzéshez választanunk kell legalább három típusú prognózisfüggvény közül.

Az alfa értékét a vállalati gyakorlatban 5 és 30 % között célszerű megválasztani. Az optimális alfa érték az, amelynél a prognózisfüggvény legjobban megközelíti az idősor számtani átlagát vagy az utolsó 5 esetleg 10 év átlagát. Véleményünk szerint az optimális alfa értéknek nincs sem kritériuma, sem megközelítési technikája, így nem is létezik és nincs is rá szükség. Léteznek viszont az alábbi viselkedési szabályok, amelyet tíz gyümölcsfaj harminc éves termés és áralakulásán végzett számítógépes exponenciális simításoknál tapasztaltunk:

- az alfa érték növekedésével csökken a simítás mértéke,
- magas alfa értékek csak nyomkövetést eredményeznek,
- az alfa érték csökkenésével fokozódik a kiegyenlítés mértéke.

Ha a vizsgált idősor emelkedő trendhatást is tartalmaz, akkor a simított adatok szemmel láthatólag elmaradnak az eredeti értékektől, azaz alábecsüljük az adatsort. Az alulbecslés mértéke fokozódik:

- - a trendhatások meredekségének növekedésével,
- - az alfa értékének csökkenésével és
- - az ismételt simításokkal, azaz a fokszám növelésével.

Csökkenő tendencia esetén ugyanígy felülbecslés következik be. Az ajánlhatóan csak rövid időtartamú előrejelzés lehet konstans, lineáris vagy prognózis polinom, amelyek közül az elsőt nem tartjuk használhatónak.

A mezőgazdasági- és elsősorban a kertészeti növényfajok esetében jelentős szezonális és ciklikus ingadozásokkal kell számolnunk. Az ingadozás típusát szerencsés esetben egyszerű ábrázolással is felderíthetjük, de hatásosabb a módszer, ha az idősort előbb megtisztítjuk a korábban már — trendszámítással vagy simítással — feltárt tartós tendenciától. Ez minden dekompozíciós eljárás elve; az idősorból először a tartós tendenciát kell kiszűrni, ezután lehet hozzáfogni a ciklusok vizsgálatához.

A szezonális és a ciklikusság egzakt vizsgálatára az **autokorrelációs együtthatókból** szerkesztett ábrát, a **korrelogramot** használják. A korrelogram igen szemléletes

képet ad az esetleges tartós tendenciáról, a véletlen és a ciklikus ingadozásokról. Az autoregresszió az eddig ismerteteknél komplexebb eljárás, a tartós tendencia és az ingadozások kimutatására is alkalmas.

## 2.6. Az üzleti modell kialakítása

Az üzleti modell kialakítása a vállalkozás filozófiájának megfogalmazásával indul. A modell kialakításához szükséges a vállalkozás versenyhelyzetének elemzése (melyre jónéhány módszer ismert), az ebből levonható tanulságok segítségével határozhatók meg a teendők. Az üzleti elképzelés sikerességének ellenőrzése és bizonyítása szintén a modell kialakításának lépése.

### 2.6.1. Misszió - küldetés - cél – feladat

Az üzleti-stratégiai tervezés egyszerű alapelve, hogy minden vállalkozásnak legyen jól definiált küldetése, célja és feladata. Tudnunk kell, hogy kik és mik vagyunk, melyik üzletágban és piacon dolgozunk. Nagy vagy több lábon álló vállalatoknál mindennek nem az egészre, hanem egy-egy stratégiai-üzleti egységre kell vonatkoznia.

Nincs egységes nevezéktan, sokan idegen nyelvű kifejezéseket használnak, de a hármas tagozódást a célokban a szakemberek többsége betartja. Érték, vízió, misszió, üzenet, krédó, filozófia, jövőkép, mission statement, vision, Leitbild, Grundsatz; mindegyik megfogalmazás megfelel a célnak.

Néhány példa az önmeghatározásra, amelyek közül a legmeglepőbb, hogy ha valaki a konkurenciájával definiálja a saját céget (Canon). Ez utóbbi állítólag csak Ázsiában lehetséges, az európai gondolkodás nem a konkurencia körül forog, vagy legalább is titkoljuk, ha így van.

MS: egy PC minden íróasztalon és minden otthonban.

(Ilyen küldetése az Intelnek is lehetne, hiszen a Microsofthoz hasonlóan piacvezető a személyi számítógépekben, de amint tudjuk a chipgyártó a bensőségesebb kapcsolatot hangsúlyozza.)

Nike: a cég nem sportcipőkkel, hanem életérzéssel kereskedik. (Ezzel definiálja a gyártó, hogy nem a technika a döntő.)

Canon: Győzd le a Xeroxot!

Honda: Mi leszünk a második Ford

Nielsen: We grow with you! Együtt növekszünk!

In Hungary we grow dynamically, together with our clients. (Ez utóbbi szép példája a ma divatos azonosulásnak)

Az általános definíció a

fogyasztók — tulajdonosok — munkatársak

hármas együttes érdekelttségét hangsúlyozza.

A küldetésnyilatkozat legfontosabb célja, hogy választ adjunk az alábbi kérdésekre:

- ki és mi vagyok?
- melyik üzletágban és piacon?
- mi a célom, feladatom?

Igényesebb érdeklődők szeretnek ennél is többet tudni:

- kik és mik az ügyfeleim?
- kik és mik a munkatársaim?

- milyen közös értékeket képviselünk?
- mit teszünk a közösségért?

Ezeknek a lényegre törő egyszerű állításoknak a célja kifelé az ügyfelek tájékoztatása, befelé egy vezéreszme bevésése, amely segít az önálló döntésekben. (Lapítsd le a piramist!)

A rendszerváltás után néhány évig azt hittük, hogy a vállalkozás tevékenységének egyetlen célja a profit, holott a fejlett országok átlagos vállalata is a háromszoros célfüggvényről (triple bottom line) készít küldetésnyilatkozatot és éves jelentést; a profit mellett a környezeti és a szociális hatásokról. Igazán eredményes üzleti stratégiához szerintünk legalább tizenegy célfüggvény kell:

1. *Gazdaságosság*: nyereséges gazdálkodás, az árbevételek meghaladják a költségeket, a termelési volumen a fedezeti pont fölött van.
2. *Hatékonyág*: a ráfordítások jól hasznosulnak a hozamokban, az előállított termékekben és a nyújtott szolgáltatásokban, kihasználjuk a lehetőségeket, de nem pazarlunk az erőforrásokkal.
3. *Eredményesség*: a termék vagy szolgáltatás értékesül a piacon, eljut a vevőkhöz, hasznosul a fogyasztóknál, szükségletet elégít ki vagy generál, nincs hiány és fölösleg a piacon.
4. *Összehangolt termékpálya*: az értéklánc megfelelően alakul, az input olyan, amire szükségünk van, az output használható a következő lépcsőben.
5. *A beruházások és befektetések* szükségesek, gazdaságosak, jól időzítettek és megtérülnek.
6. *Jövőorientáltság*: nem éljük fel a jövő lehetőségeit, a mai döntéseink a jövőnket is szolgálják.
7. *Humán erőforrás*: jól gazdálkodunk az emberi erőforrásokkal, sokat tanulunk és még többet tanítunk.
8. *Környezettudatosság*: előre megvizsgáljuk minden döntésünk környezeti hatásait, minimalizáljuk a környezetterhelést.
9. *Szociális felelősséget* vállalunk a társadalmi környezetünkért, az esélyegyenlőségért, az összes érintettért.
10. *Fenntarthatóság*: a vállalkozásunk környezeti és gazdasági értelemben is önjáró, nem pusztít el semmit, amit elhasznál, azt újratelemi. Elfogad ugyan külső támogatást, de azt jól hasznosítja, visszafizeti a társadalomnak, hogy az utódokat is támogathassák.
11. *Tanuló vállalat*: nem csak a vezetők és a munkatársak tanulnak, hanem a vállalkozás is rugalmasan alkalmazkodik, megújul, új lehetőségeket teremt.

Sajnos el kell ismernünk, hogy rövid távon a mai Magyarországon inkább hátrány a sokszempontú célfüggvény, de reméljük, hogy hosszú távon megtérül. Az azonnali érvényesülés két legfőbb akadálya, hogy a jó verseny mellett rossz verseny is létezik, a másik a szürke és fekete gazdaság léte. A jó verseny azt jelenti, hogy a piacon sok hasonló méretű szereplő van és a piac átlátható (transzparencia, glasznoszt); ilyenkor többnyire a jobbik győz. A rossz verseny sajnos általános a hazai mezőgazdaságban és az élelmiszerkereskedelemben, ami az árversenyben (árcsökkentő spirál) valósul meg; egyre alacsonyabb árak, ami csak egyre csökkenő minőséggel követhető. A szürke és fekete (nem adózó, járulékot nem fizető stb.) gazdaság ugyanígy hat; a becsületesek vagy mulyák nem bírják a versenyt. Enyhíteni az ő terheiken lehetne. Társadalmi felmérések szerint alapvetően szabálykövetőek vagyunk, azaz az elviselhető terheket inkább megfizetjük az államnak vagy egyéb közösségnek, ha cserébe élni hagynak bennünket. Ezért nagyon finoman kell egyensúlyoznunk a küldetésünk céljai között.

Amint a fejezet elején említettük, a több lábon álló vállalatok stratégiai üzleti egységeikre vonatkoztatva fogalmazzák meg küldetésüket. Ezek a stratégiai üzleti egységek többnyire teljesen természetes módon elkülönülnek a vállalaton belül. Ha mégsem éles ez az elkülönülés és meg kell húznunk a határokat, akkor az alábbi szempontsor vezetheti a „határrevíziót”:

SBU = SGF = SÜE = stratégiai üzleti egység

- elkülönült termékszoportiment,
- elkülönült fogyasztói kör, ügyfél- és/ vagy vevőkör,
- földrajzi elkülönülés,
- meghatározott konkurencia,
- függetlenség az anyavállalattól,
- döntési szabadság,
- kimutatható eredményesség.

## 2.6.2. Versenyhelyzet-elemzés

### 2.6.2.1. Porter „öt erő” modellje

A piaci helyzet megtartásához, új piacok meghódításához vagy új termékek piacra viteléhez alapvetően az alábbi szükséges:

- az önismeret, azaz a saját vállalkozás, a saját képességek és lehetőségek alapos ismerete,
- a versenytársak erős és gyenge pontjainak az ismerete,
- a piac működésének áttekintő és a részletekre is kiterjedő ismerete.

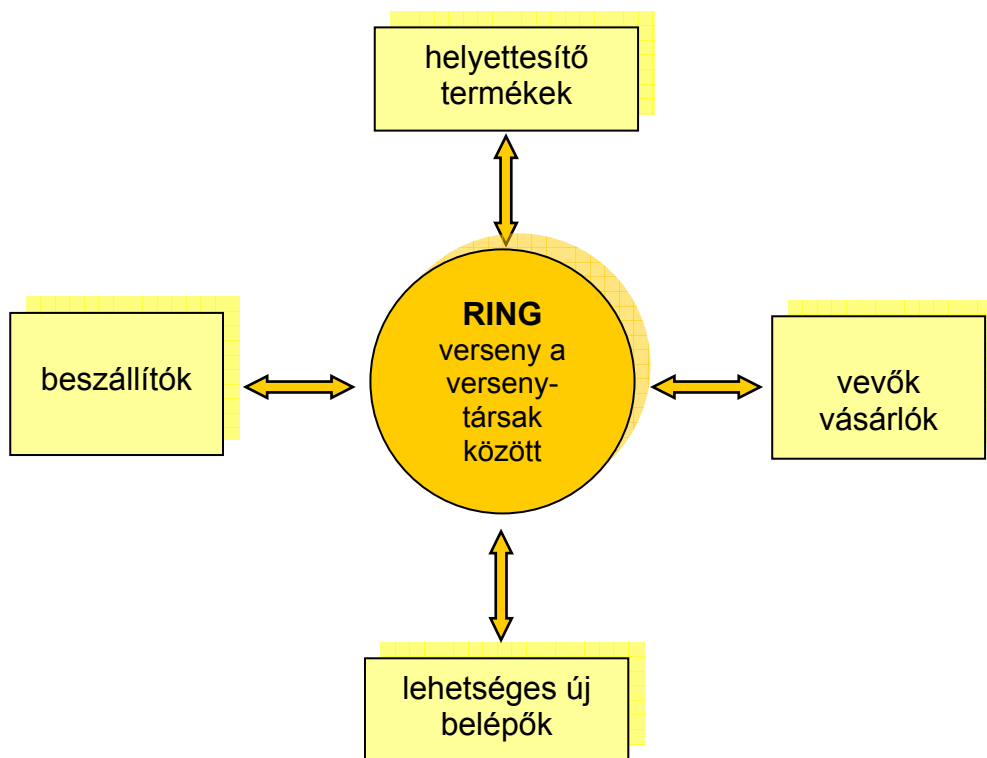
Ennek feldolgozására a versenystratégiai gondolkodás és tervezés hívei Porter amerikai közgazdász öttényezős modelljét használják, amely egy egyszerű elemzési séma a piacon uralkodó öt erő jellemzésére.

**Ring:** A központi mezőben — sporthasonlattal a ringben — folyik a versenytársak mérkőzése a piaci részesedésért és az ezzel szorosan összefüggő jövedelmezőségért. Néha ez a harc elég lagymatag, mert a piac esetleg nem elég vonzó; de sokszor vére megy, és csak az erősebb, a jobb, a gyorsabb marad életben, a többiek kiszorulnak a piacról.

A verseny területei:

- ár, előállítási költség, kedvezmények, hitelek,
- technológiai innováció, üzleti innováció,
- új, javított, módosított termék, termék-innováció,
- környezetbarát termék, előállítás, recycling,
- csomagolás, tárolhatóság, adagolhatóság,
- szélesebb termékválaszték,
- technical sophistication, cutting edge,
- styling, design, ergonómia,
- szervíz és garancia szolgáltatások,
- promóció, reklámkampány költségvetése,
- támogatások, protekcionizmus, vámok,
- ökoszociális felelősségvállalás, fair trade,
- elosztási csatornák, kereskedők .....

A verseny a tömegtermékek (gabona, mosópor stb.) esetében lehet csak árharc, máskor a reklámok versengenek, mert a termékek között alig van érzékelhető különbség. Újabban gyakori versenytényező a termék, a csomagolás vagy az előállítási technológia környezetbarát volta. Az igazi éles és kifinomult versenyben kulcsfontosságú lesz az innováció, a termék újdonsága és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások.



2.9. ábra: Michael Porter „Five Forces” modellje

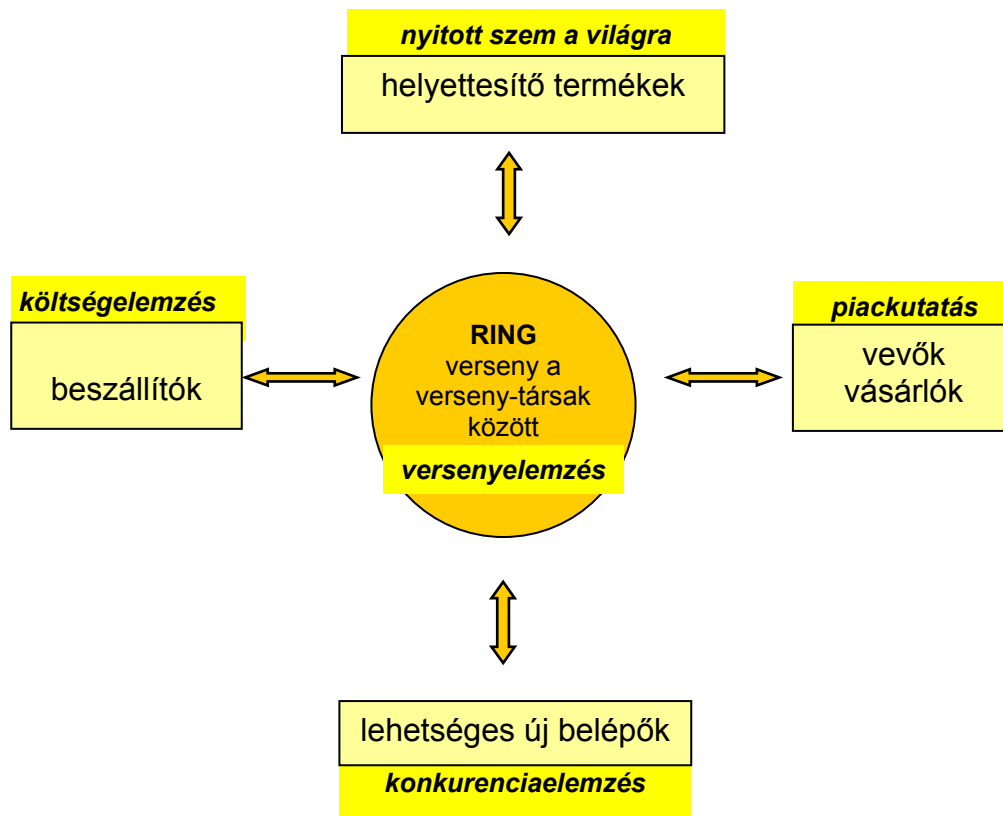
A ringben folyó mérkőzés eredménye nagymértékben függ attól, hogy milyen a versenytársak alkuereje vagy más szóval alkupozíciója a másik négy tényezővel; a szállítókkal, a vevőkkel, a helyettesítő termékekkel és az új belépőkkel szemben. Nézzük most ezeket az – a 2.9. és a 2.10. ábrán is feltüntetett – tényezőket külön-külön:

**Szállítók:** A szállítók, alapanyag-előállítók, bedolgozók alkuereje attól függ, hogy mennyire fontosak számunkra. Olyasmit szállítanak-e, amit magunk is elő tudnánk állítani, csak kényelmesebb megvenni, vagy éppen ellenkezőleg: nélkülözhetetlenek számunkra és nem helyettesíthetők semmivel. Esetleg megtorolhatnak, ha áttérnénk egy másik szállítóra, vagy olyan jelentéktelenek vagyunk számukra, hogy észre sem veszik jelenlétünket a vevők között. Számunkra persze az lenne az előnyös, ha a szállítóink számára a legfontosabb partner lennénk, aki megkülönböztetett figyelmet és kiszolgálást érdemel, és a versenytársainkkal nem is állnának szóba vagy csak a mi engedélyünkkel. A valóságban ritkán álmódozhatunk ilyesmiről, meg kell alkudnunk a normális, sokszor ingadozó, de kiegyensúlyozott erőviszonyokon alapuló üzleti kapcsolatokkal. A szállítók alkuerejének elemzése mellett fontos elvégezni a *költségelemzést* is (2.10. ábra).

**Vevők:** A vevők, vásárlók, forgalmazók alkupozíciója nagyjából a tükörképe az előzőnek. A hatalommal rendelkező vevőink lefölözhetik a hasznot, diktálhatják az árakat és a mennyiséget, kijátszhatják egymással szemben a termelőket. A nagy kereskedelmi hálózatok azt szeretik, ha a termelő teljesen kiszolgáltató helyzetben van, és csak rajtuk keresztül képes értékesíteni. Fordított helyzetben, ha egy keresett termék egyetlen vagy kis számú előállító vagyunk, és megválaszthatjuk a forgalmazóinkat vagy dönthetünk a közvetlen értékesítés mellett, akkor a mi alkuerőnk a kedvezőbb. A vevők pozícionálásában, alkuerejük felmérésében a *piackutatás* lehet a segítségünkre.

**Helyettesítő termékek:** A helyettesítő termékek és előállítók nagyon veszélyesek lehetnek, és sajnos hajlamosak vagyunk homokba dugni a fejünket és nem érzékelni a fenyegetést. Például a műanyag – vagy a kissé szebben hangzó elnevezéssel – a

selyemvirágok meghódították a lakásokat, a vendéglátóhelyeket és a temetőket, pedig a kertészek sokáig azt hitték, hogy az élő virágot semmi nem helyettesítheti. A kertészek veszítettek, bár az rajtuk is múlik, hogy feladják-e a küzdelmet. A helyettesítő termék persze nem csak kívülről, hanem a szakmán belülről is jöhet, ilyen az élő virág esetében a száraz virág. Ritkább eset, de előfordulnak váratlan helyettesítések is. Meglepő – bár így utólag teljesen logikus – holland tapasztalat, hogy az uzsonna alma legfőbb konkurensa nem a körte vagy a banán, hanem a csomagolt édesség. A helyettesítő termékek felismerése nem mindig könnyű, ezért elengedhetetlen, hogy a vállalkozó a *világra nyitott szemmel* járjon.



2.10. ábra: Porter „Five Forces” modelljének alkalmazása az üzleti terv készítésében

**Új belépők:** Az új belépők vizsgálata fenyegetése akkor veszélyes, ha nagyon vonzó a piac és nincsenek vagy csekélyek a belépési korlátok. Azonban ez többnyire nem így van, a legtöbb termékhez kell a termelési tapasztalat, a korábban szerzett beszállítói és vevői kapcsolatok, nagy az indulási tőkeigény. Ha ez sem elég a túlekedők távoltartására, akkor be szokták vetni az állami és kamarai szabályozás ismert trükkjeit, a létszám, vám, adó és hitelkorlátozást. A barátságos eszközök közül a leghatékonyabb belépési akadály a gyors innováció, azaz a termék és a technológia állandó korszerűsítése.

A Porter féle alkuerők érzékeltetésére összehasonlításként válasszunk példának két üzleti területet. A növényvédőszer-ipar és a légiszállítás megegyezik abban, hogy mind a négyirányú erő egyformán erősen befolyásolja a ringben folytatott küzdelmüket. Eltérnek azonban az erőviszonyok, az alkupozíció, a tárgyalóerő terén:

A *szállítók* a növényvédőszer-ipar számára viszonylag egyszerű, nagy mennyiségben és könnyen előállítható, azonos paraméterekkel rendelkező alapanyagokat kínálnak. Ennek az a következménye, hogy jelentéktelen, pótolható szerepet töltenek be, erejüket felőrli az egymással vívott árharc. A légitársaságok beszállítói

lényegesen jobb helyzetben vannak, hiszen nem pótolhatók minden esetben. A repülőgépek egyeduralmú óriás cégek termékei, valamint a légitársaság szempontjából a reptér is szállító.

A *vevők* ereje is fordítottan hat a két szektorra. A növényvédőszer-gyárak agresszív reklámjaikkal elérték, hogy a fogyasztók szemében termékeik nem egymás konkurensei. A növényvédőszer vásárlók pedig rugalmatlanul reagálnak az árváltozásokra. Tehát a vevő itt egy kissé háttérbe szorul. De nem így a légiszállító. Nagyon sok légitársaság kínálja ugyanazt a lehetőséget, ugyanoda, azonos költségekkel és közel azonos áron. A konkurenciaharc talán itt a legnagyobb.

A *helyettesítő termékek* terén megint a növényvédőszer-gyártóknak kedvezőbb a helyzete. Egyes hatóanyagok egyszerűen nem pótolhatóak mással. Ezzel szemben a légiszállítást állandóan sakkban tartják az egyre megbízhatóbb és gyorsabb vonatok, hajók és a páratlanul olcsó közúti fuvarozók.

A lehetséges *új versenytársak* fellépése osztja meg csak igazán az érvényesülés esélyét. Hiába vonzó piac a növényvédelem, a vegyszerek összetétele óriási licenddíjakkal és folyamatos állami szabályozással védett. Egy-egy új hatóanyag kifejlesztésére és megfelelő (általában több évig tartó) tesztelésére csak a már biztos alapokra szert tett nagyvállalatoknak van esélye. Új légitársaságok alakulása és régi óriások megszűnése, kettészakadása pedig már mindennapos eseménynek számít, hiszen tőkéjük jó része saját szállítóik kezében marad.

### **A MARHAFARM Kft. versenyhelyzetének elemzése Porter „Öt erő” modelljével**

Magyarországon az utóbbi évtizedben — főként a lakosság fizetőképes keresletének romlása miatt — jelentősen csökkent a tej- és tejtermékek fogyasztása. Ez a folyamat alapvetően meghatározza a piaci versenyt, amely igen erős a tejtermeléssel foglalkozó vállalkozások között.

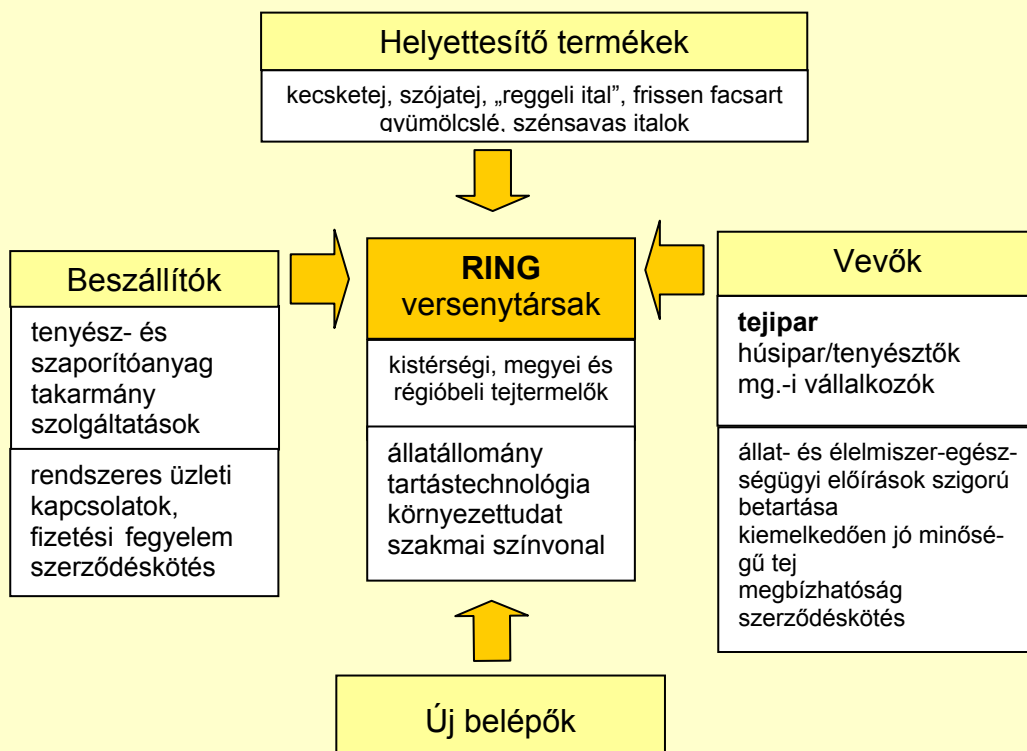
A MARHAFARM Kft.-nek is meg kell küzdenie „RING”-ben (PORTER 5 erő modell) a többi, hasonló profilú termelővel. Legfőbb versenytársai a megyében illetve a Dél-Dunántúli régióban működő vállalkozások közül azok, amelyek a szekszárdi székhelyű TOLNATEJ Rt. hatósugarába tartoznak

A RING-ben tapasztalt erős versenyhelyzetben a MARHAFARM Kft. a gondosan megválasztott állatállományával, a korszerű tartástechnológiával, környezet-tudatos gazdálkodással és magas szakmai színvonalával tud előnyhöz jutni. A Kft. néhány év óta a megye tíz legjobb tejtermelő gazdasága között szerepel. A fejlesztés segítségével szeretné versenyelőnyét megőrizni, sőt növelni és a megyei ranglistán feljebb jutni. (A vállalkozás vezetője tervezi az országos megmérettetést is.)

Beszállítói oldalon főként jelentős tőkeerővel és széles vásárlókörrrel bíró cégekkel áll kapcsolatban a Kft. Beszerzési politikájára jellemző, hogy elsődleges szempontként tekint a megvásárolt termékek és igénybevett szolgáltatások megbízható minőségére és a szállítás pontos ütemezhetőségére. A beszállítókkal szembeni viszonylag gyenge alkupozícióit a MARHAFARM a rendszeres üzleti kapcsolatokkal, a szükséges fizetési fegyelemmel és nem utolsósorban szerződéskötésekkel egyenlíti ki.

A Kft. legfontosabb vásárlója a TOLNATEJ Rt., szintén tőkeerős, igen erős alkupozícióban lévő üzleti partner. A Kft. helyzetét erősíti, ha az állat- és élelmiszer-egészségügyi előírások szigorú betartása mellett továbbra is kiemelkedően jó minőségű tejet ad át a vevőnek, megbízható szállítóként fenntartja az eddigi tevékenységével megalapozott üzleti hitelét. A kisebb vevőkkel szembeni értékesítési politika szintén a megbízhatóságon alapszik, bár az iker- és melléktermékek esetében a Kft. alkupozíciói jobbak.

Nagy számú új belépővel a szarvasmarha-ágazat jelenlegi helyzete, a nagy tőkeigényű beruházás-szükséglet valamint a szigorú tartási előírások, és a magas szakmai követelmények miatt nem kell számolnia a vállalkozásnak.



2.11. ábra: A MARHAFARM Kft. versenyhelyzetének elemzése

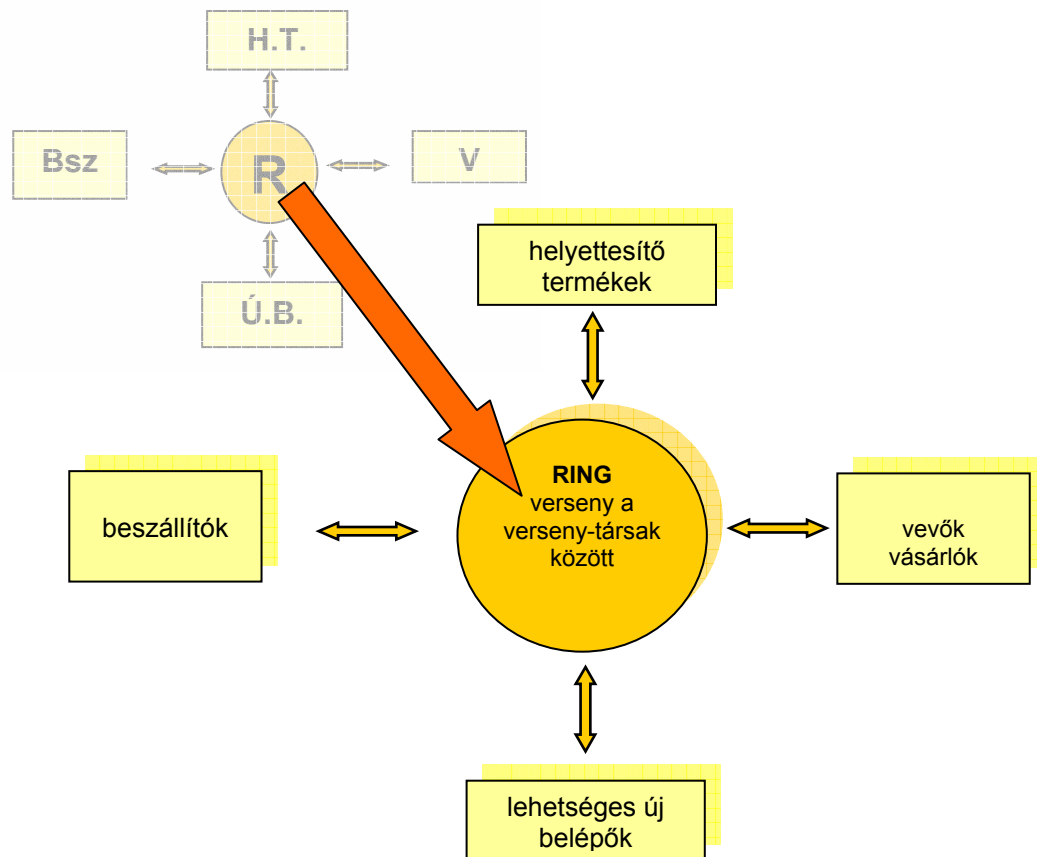
A tehéntej helyettesítő termékek köre változatos képet mutat. Bár helyettesítő terméként számolhatunk a kecsketejvel — amelynek „divatja” az utóbbi néhány évben főként a nagyvárosokban követhető nyomon az egészségtudatos táplálkozást hirdető körében — viszonylag kis mennyisége és magas ára miatt nem hat komolyan a piacra. A szójatejvel hasonló a helyzet, emellett kevésbé illeszkedik a hazai átlagfogyasztó ízlésvilágához. A közelmúltban megjelent, „Reggeli ital”-nak nevezett termék annak ellenére lehet potenciális helyettesítő termék, hogy sem beltartalmi értékében, sem pedig élettani hatásában nem egyenértékű a tehéntejvel. Ugyanakkor a korszerű táplálkozás hívei egyre többen választják a frissen facsart gyümölcs levét vagy a természetes gyümölcsitalokat reggelire. A gyerekek körében pedig egyre kedveltebbek a különféle szénsavas italok annak ellenére, hogy ma már a tejfogyasztást népszerűsítő reklámokkal is találkozhatunk.

A szükséges gépsor beszerzése lehetővé teszi, hogy a bérelt legelőről lekerülő fűből és lucernából szenázst készítsen, és ezzel a kedvezőbb beltartalmi értékű takarmánnyal etesse állatait. Ez a technológia-váltás — az egyidejű állatlétszám-növeléssel együtt — 500-600 ezer liter tej hozam-növekedést eredményez. A technológia-váltás nem okoz nagyobb környezeti terhelést, sőt agrár-környezetvédelmi szempontból is igen kedvező ez a legelő-hasznosítási mód, egyúttal a tájmegőrzést is szolgálja. A fejlesztés ez utóbbi elemei a (agrár-környezetvédelem, tájmegőrzés) a későbbiekben további versenyelőny-tényezővé válhatnak.

Sajnos be kell látnunk, hogy vannak reménytelen versenyhelyzetek, ahol a Porter 5 erő modellje alapján végzett elemzés éppen azt bizonyítja be a vállalkozás számára, hogy a saját



terméke vagy maga a vállalkozás versenyképtelen az adott helyzetben. Ilyenkor a versenyből való kiszállás vagy annak feladása mellett van még egy lehetőség: az új ring nyitása.



2.12. ábra: Új ring nyitása

Az új ring nyitása annyit jelent, hogy a régi ringből a korábbi versenytársak által fel nem ismert helyettesítő termékkel vagy szolgáltatással kezd el foglalkozni a vállalkozás, az új ringben, egyelőre versenytársak nélkül vagy legalább lagymatagabb versenyhelyzetben. Magyar mezőgazdasági példa, hogy az ország zöldségvetőmag piacára ötödikként érkező új holland-magyar vállalkozásnak nem sikerült biztos piaci részesedést szereznie a korábban érkezettek mellett, és ekkor új termékre, a zöldség palántára váltott, majd ezt rövidesen komplex, nehezen utánozható, egyedi, de mégis testreszabott szolgáltatássá szervezte sikeresen, és ebben a szegmensben piacvezetővé vált.

Porter 5 erő modelljébe természetesen mindenkinek a saját helyzetét kell beleírnia, a vállalkozásának a beszállítóit, vevőit, helyettesítő termékeit és új belépőit kell belerajzolnia az alkupozíció elemzéshez, hogy vizuálisan is újrakeretezve a problémát, hosszan törhesse a fejét a jobb megoldáson, vagy új ring nyitásán.

#### 2.6.2.2. Sikeres versenystratégiák

Valószínűleg nagyon sokféle sikeres versenystratégia van, de a tapasztalt szakértők szerint ez alapvetően három (vagy négy) csoportba sorolható:

- piacvezető, költségcsökkentő,
- különbözőségeen alapuló,
- rés (niche) stratégia.

▪ 4. - a követő

Iacocca, a híres Ford és Chrysler menedzser jelmondata kettőre szűkíti a lehetőségeket, de ez logikus, hiszen a világ legnagyobb autógyárai nem követhetnek különbözőségeken alapuló vagy rés-stratégiákat:

„Az autóiparban  
vagy elsőnek kell lenni,  
vagy az elsőt kell követni,  
vagy félreállni az útból. ”

A piacvezető vagy más néven költségcsökkentő, költségdiktáló stratégia a nagyüzemi mezőgazdaság alapesete, így születik a nagy mennyiségű, elfogadható minőségű, a leghatékonyabb technológiával előállított, az ágazat önköltségét reprezentáló termék, nemzetközi megnevezéssel „commodity”. Ugyanakkor természetes törekvés, ha valaki erre a költségversenyre nem képes, akkor megkülönböztesse magát vagy a termékét, amely biztos, hogy nem olcsóbb, viszont valamiben különb a versenytársakénál. A rés-stratégia követői kis piaci lyukakat fedeznek fel, amelyek többnyire nagyon csábítóak, átmenetileg versenytárs nélküliek, de ritkán alkalmasak tartós működésre. Hamar felfedezik mások is, gyakran az igazi nagyok is betörnek ugyanoda, rövidesen szűk lesz a rés a résztvevőknek. Porter szerint a legnagyobb hiba, ha a termelő beszorul két alapvető (generikus) stratégia közé, és nem tudja eldönteni, hogy melyik a számára ígéretes versenypálya. Mi nem látjuk ilyen veszélyesnek az ingadozást, számos sikeres cég tudott váltani az alapvető stratégiák között. Viszonylag divatos a követő stratégia is, amely nem eredeti célokat tűz ki, hanem a piac legsikeresebb vállalkozóját másolja, sokszor kikerülve a már ismert buktatókat. Olyasmi ez, mint amikor a cikcakkban menekülő prédát a ragadozó ívesebb, gyorsabb pályán üldözi.

#### 2.6.2.3. A piaci árverseny tapasztalati görbéje

Bár — mint láttuk — a ringben a verseny számos területen folyhat, de itt mi csak a legizgalmasabbat, az árharcot elemezzük részletesen.

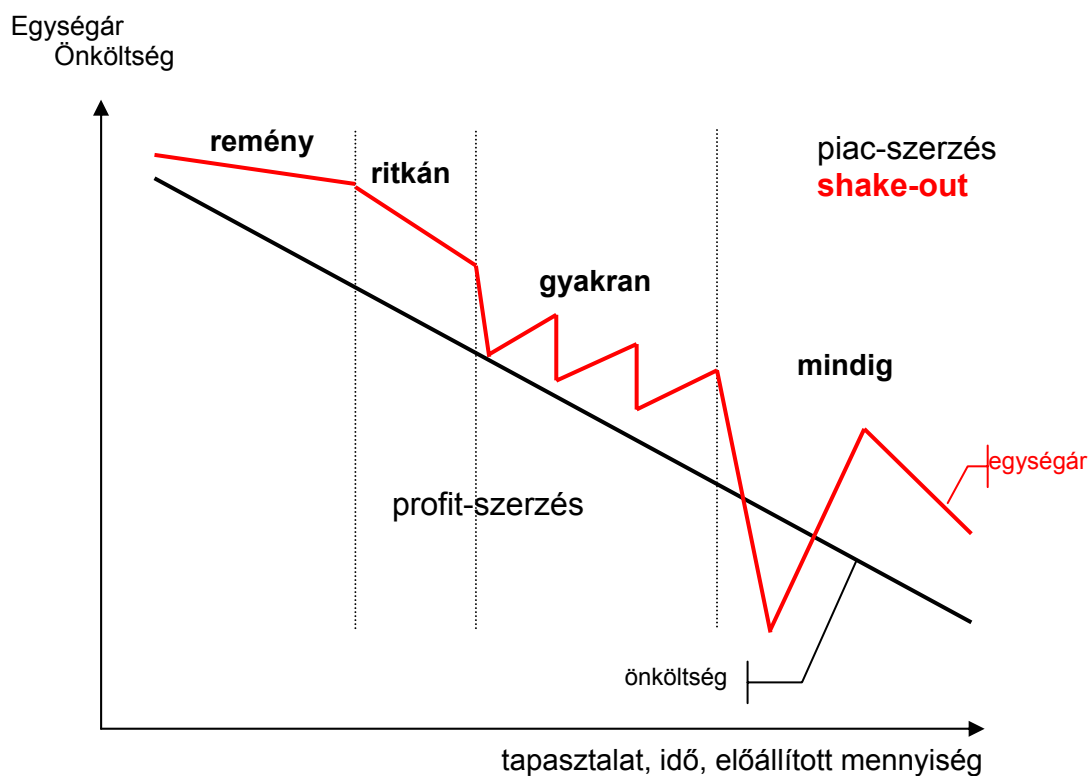
A tanulási vagy tapasztalati görbe (experience curve) ábrája a piaci árverseny legkegyetlenebb pillanataig vezet el.

Az első szakasz a reményé: ilyen álmodik magának a piacra lépő új vállalkozó. Azt reméli, hogy a gyártási, termelési tapasztalatok nyomán az összes előállított mennyiség növekedésével csökkennek a költségei, a terméke ára viszont lassabban csökken, mert talán nincs vagy csak gyenge a konkurencia.

A második szakasz már lehetne realitás, amely szerint az önköltség csökken ugyan, de az árcsökkenés párhuzamosan követi, hiszen a vonzó, nyereséges piacon igen nagy a konkurencia.

A harmadik szakaszban a konkurencia vagy a példaként választott vállalkozó saját elhatározásból letöri az árat, hogy egyedül érvényesülhessen az árharcban, csak az ő termékét vegyék az olcsósága miatt. Az akció csak rövid ideig lehet sikeres, mert alkalmazkodni lehet hozzá, de egyik versenytárs sem hal bele a játékba.

A negyedik szakasz a halálos játszma, a shake-out, magyarul kiostálás, kirázás. Itt az árat az egyik konkurens a saját és az ágazat önköltsége alá szorítja, és addig tartja az ott, amíg a többiek tönkremennek. Ha a kezdeményező élve kerül ki a játszmából, akkor tartós piacvezető lehet. Persze mindig van rá esély, hogy a kezdeményező is belepusztul a halálos játékba, és esetleg az egyik konkurensé a lesz győztes, aki a legnagyobb tartalékokkal rendelkezik.



2.13. ábra: A piaci árverseny tanulási vagy tapasztalati görbéje (experience curve)

Szakértői becslések alapján a költségcsökkenés forrása a alábbiak szerint alakul:

A költségcsökkentés forrása

- |   |      |
|---|------|
| – a munkatermelékenység növekedése a jobb munkaszervezés eredményeként      | 10 % |
| – gépesítés, automatizálás, „kihozatali” arányok javítása                   | 20 % |
| – a termék vagy az eljárás fejlesztése, innováció, funkció- és értékelemzés | 30 % |
| – alkalmazkodás a környezethez, termőhely, fajta, technológia               | ?? % |

Éppen az utóbbi, kevésbé számszerűsíthető tényezők szerepe nagy a mezőgazdasági termelésben, és ez jelentős versenyképességi előnyök forrása lehet (új, a környezethez és a (termelők által is felkelhető) igényekhez alkalmazkodó fajták, technológiák használata, stb.).

#### 2.6.2.4. Méretgazdaságosság, együttműködési lehetőségek

A méretgazdaságosság a nagyobb méretből fakadó előnyök elemzésével foglalkozik, az együttműködési formák részben helyettesíthetik a nagyobb méreteket, az agglomerációs előnyök pedig a vállalkozások közelségéből fakadó szinergikus hatásokat foglalják össze. Az üzleti tervekben gyakran bizonyítanunk kell az együttműködési készségünket is az üzletági környezetben.

#### Méretgazdaságosság

A méretgazdaságosság a gazdasági elemzés régi és sokat tárgyalt kérdése, amely még ma is áthatja az agrárpolitikát, és a támogatási rendszer szempontjából is sokszor vitatott

terület. A termelési méret a ráfordításoknak egy különlegesen értelmezett fajtája: a „Mekkora legyen az üzem?” kérdésre is több megközelítésből kell választ keresni:

Az autógyártók erre tízezres sorozatnagyságokkal, a búzatermesztők legalább két-, de inkább háromjegyű számmal válaszolnak hektárban, pedig csak a legkisebb, már gazdaságos termelésre alkalmas, minimális üzemméretre gondolnak. Az optimum nem is szokott szóba kerülni. Az exkluzív sportkocsik viszont családi műhelyekben készülnek, a virághajtatással foglalkozó kertészek az egy hektáros üvegház is óriás üzem, tehát önmagában a „méret” nem ad választ a feltett kérdésre. A kicsit árnyaltabban gondolkodók ezért visszakérdezhetik, hogy mi mennyi, hiszen az üzem méretét nagyon sok tényező befolyásolhatja (földterület, technológia, beruházás, beszerzés, értékesítés, tőke, munkaerő, szabályzó rendszer, kockázat, menedzsment). Soha nem egyeztünk meg abban, hogy mi az üzemi méret; sorozatnagyságban, földterületben, befektetett tőkében vagy esetleg a foglalkoztatottak számában mérjük-e. A fenti tényezők többnyire együtt hatnak, egymást erősítve vagy kioltva. Ritkábban valamelyik esetleg önmagában is lehet szűk keresztmetszeti tényező, azaz egyedül is korlátozhatja az üzemi méretet, ugyanakkor több egyensúlyi pont is elképzelhető. (Optimalizálásra vagy csak szerényebben hatásvizsgálatra ugyanazok a módszerek használhatók, mint az igazi ráfordításoknál.)

Az üzemméret és a termelési volumen persze ritkán esnek egybe, hiszen nálunk még legalább olyan általános a „több lábon állás”, mint a specializált üzem. A technológia a termelés méretét befolyásolja, a rendelkezésre álló vagy befektetendő tőke inkább az üzemet.

#### *A szűk keresztmetszeti tényezők vizsgálata*

Mások szerint szűk keresztmetszeti tényezők, a fejlődést, kibontakozást akadályozó problémák pontos feltárása szintén fontos a sikeres üzleti terv készítése szempontjából. Tovább nehezíti a helyzetet, hogy többnyire nemcsak egy szűk keresztmetszet korlátoz egy folyamatot, hanem egyidejűleg vagy váltakozva több is, illetve az egyik megszüntetésekor egy alig tágabb veszi át annak helyét (Liebig dézsája). A valóságban tehát elemző módszerek szükségesek a szűk keresztmetszetek megtalálásához és szorosságuk vizsgálatához (Linear Response and Plateau modell).

Egy ilyen, szinte minden vállalkozásnál vizsgálatra érdemes, jellemző felsorolást tartalmaz a következő lista:

- csökkenő pénzügyi források,
- a kölcsönös bizalom és tisztelet hiánya,
- csekély kockázatvállalási hajlam,
- sok az emlékezés, kevés a jövőkép,
- az új lehetőségeket problémának látjuk,
- a szervezetet a tehetetlenség mozgatja,
- a céljaink, feladataink nem világosak,
- a közösségi és egyéni célok nem esnek egybe,
- a törzsgárda és a „jöttmentek” konfliktusa.

#### *Együttműködés, szövetkezés, integráció*

A szövetkezés Rochdale-i elveit 1844-ben fektették le (Principles of Cooperation), ezek ma is érvényesek ugyan, de a rossz szocialista tapasztalatok miatt a szövetkezet Kelet-Európában szinte teljesen elutasított fogalom. Ezért célszerű, ha az együttműködés egyéb formáit keressük, de az eredeti célokkal. A méretgazdaságosság (economies of size vagy scale, azaz méret vagy skála) elve miatt az esetek többségében a kicsiknek szövetkezniük kell a hatékony termeléshez. A legfőbb méretgazdaságossági tényezők; a földterület, a

technológia, a beruházás, a tőke, a beszerzés, az értékesítés, a munkaerő, a menedzsment, a kockázat és a szabályzó rendszer. Fontos tudnunk, hogy több egyensúlyi pont van, természetes, hogy különböző optimumok vagy korlátok egyszerre nem érvényesülhetnek. A játékelméleti alapelv, hogy az együttműködés úgynevezett „nem-zéró-összegű” játék, azaz minden résztvevő azt reméli, hogy a közös nagyobb tortából neki egy nagyobb szelet jut, mint amilyen a saját kisebb tortája lett volna. Az együttműködés nemzetközi kifejezése a kooperáció, amely a legújabb divat szerint még a versengést sem zárja ki; a cooperation és a verseny = competition szavakból alkották a coopetition szót, amellyel a stratégiai szövetséget jelölik. (Stratégiai szövetséges az a versenytárs, akit nem tudunk legyőzni, és ezért átmene-tileg kénytelenek vagyunk szorosán együttműködni vele a közös cél érdekében.) A nagyobb közös eredmény forrása a közösség kedvező egymásra hatása; a szinergia, a koordináció és a koncentráció, a közösség gazdagabb újító szelleme és képessége, a munkamegosztás lehetősége, és még számos egyéb. Az együttműködés ellen ható tényezők a résztvevők túlzott önzése, a kompromisszumkészség hiánya, a sok potyautas (a közös hasznot élvezni akaró, de a közösbe semmit sem belevető résztvevő) és a játékrontó (saját haszon nélkül is a másokét tönkre tevő) magatartás. Némi rosszindulattal az együttműködési játék eredménye úgy is leírható, hogy a sikeres integrátor (nagy)vállalatot épít, a szélhámos piramis-játékot, ami csak az elvében piramis, a tartóssága meg sem közelíti az egyiptomiakat; a modern kereskedő pedig a multi-level (ML) marketinget építi ki, amelyek az együttműködés legrosszabb reklámjai. Mindezek ellenére sincs más járható út a magyar mezőgazdák előtt, mint a vertikális vagy horizontális integráció valamelyik formájában való részvétel. Az EU a gyümölcs és zöldségtermelés támogatására szinte kizárólag csak a termelői értékesítő (és beszerző) szövetkezést, a producer organisation = PO magyar megfelelőjét, a TЭСZ-t fogadja el. A többiek kénytelenek ugyanígy szövetkezni, EU támogatás nélkül is, a fentebb leírt egyéb hasznokért.

### *Agglomerációs folyamatok*

Az agglomeráció a gazdaságfejlesztésben nem csak a szokásos nagyváros-környéki települések gyarapodását jelenti, hanem az azonos körzetbe betelepülő vállalkozások szinergikus, egymásra épülő sokasodását, egy közös termék vagy technológia elterjedését. Egészen modern értelmezésben akár a klaszterek (cluster) kialakulását és a hálózatos előnyök (network externalities) megszületését is mondhatnánk, de ezeket a kifejezéseket a történelmi folyamatokra talán nem lenne szerencsés alkalmazni. Egyértelmű ok-okozati kapcsolatot a klaszterképződés és a gazdasági fejlődés között nem sikerült kimutatni, de párhuzamos és szinergikus jelenségként bátran jellemezhetjük ezeket.

*Agglomerációs előnyök a gazdasági fejlődésében:*

A beszerzést megkönnyítő adottságok

- eszközök/anyagok előállítói betelepülnek, helyi kereskedők, képviseltek,
- alkatrész raktárak, szerviz szolgáltatások, hitelintézetek, bankfiókok,

A termelést elősegítő adottságok

- gépkörök, szomszéd szolgáltatások, helybeni szakképzés és szakértelem,
- tapasztalatcsere, empátia, közös termelő és termesztő berendezések,
- lehetőség a specializációra, horizontális és vertikális integráció,
- tanácsadói szolgáltatás, közös kísérletek, kutatás,

Az értékesítést megkönnyítő adottságok

- a kínálat nagyobb mennyisége, fajta és szortiment bővítés, kiegyenlítés,
- nagyobb kereskedői érdeklődés, nagyobb piac, értékesítő létesítmények,
- piac, veiling, feldolgozó üzemek betelepülése.

#### *Agglomerációs hátrányok:*

- konkurencia a beszerzésben, szezonális munkaerőhiány,
- a jó munkaerőt hamar elcsábítják a szomszédba,
- növekvő munkabérek, növekvő földárak,
- konkurencia az értékesítésben, piaci telítettség,
- az infrastruktúra túlterhelése, a környezet túlterhelése.

#### *2.6.2.5. Strukturált problémamegoldás*

Egy adott probléma megoldásánál az okot és az okozatot gyakran nem csak a vizsgálódó tudatlansága miatt nem lehet határozottan elkülöníteni; sokkal inkább **cirkuláris kauzalitásról** kellene beszélni: ok és okozat között kölcsönhatás van, mégpedig többnyire nem közvetlenül, hanem kauzális láncokon át visszacsatolva (mint a tyúk és a tojás örök körforgásában). Ha a teljes ok-okozati kör nem is fedhető, fedezhető fel mindig, a hagyományos merev kapcsolat feltételezésének feloldása az alábbi hármashoz tehető:

- hajlamosító tényezők,
- közvetlen kiváltó okok,
- párhuzamos jelenségek.

A **hajlamosító tényezők** az események kiváltásában szerepet játszó faktorok, amelyek együttese, sőt együttállása megteremti a feltételeket az esemény valamikori bekövetkezéséhez. A **közvetlen kiváltó okok** önmagukban nem elegendők a változáshoz, de érett szituációban ezek az utolsó cseppek a pohárban.

A **párhuzamos jelenségek** a szűkebben vett ok-okozati kapcsolaton kívül álló események, de ugyanakkor következnek be, és esetleg azonos háttérváltozók játszanak szerepet a kiváltásban.

A legfontosabb tudnivalónk a fenti hármashoz, hogy ha nem is tudjuk minden esetben biztosan megkülönböztetni őket, legalább ne keverjük a tényezőket.

Más a helyzet, ha magunk vagyunk — vagy lehetnénk — az események alakítói. Ilyenkor nagyon előnyös lenne észrevenni, hogy „helyzet” van, azaz a hajlamosító tényezők számunkra kedvező együttállása bekövetkezett. A kedvező pillanatot megérezve, a számunkra fontos eseményt viszonylag kis energiával magunk is kiválthatjuk, ha helyes az időzítés. Ha mindezt elmulasztjuk vagy rosszul időzítjük — amint ez gyakran előfordul az életben, az üzletben, a politikában — akkor az **elszalasztott lehetőségeinkről** beszélhetünk, ami — társadalomkutatók szerint — a korszak egyik hazai sajátossága.

A káoszelmélet szerint a strukturált problémamegoldásban négy tényezőt kell alaposan megfontolni:

- Minél összetettebb egy rendszer, annál messzebb kerülnek egymástól térben és időben is az okok és okozatok.
- Egy rendszer tartós megváltoztatásához meg kell változtatnunk annak szerkezetét.
- A rendszerekben csak nagyon kevés olyan beavatkozási pont van, amelyeken keresztül az egész rendszer viselkedését tartósan meg tudjuk változtatni.
- Ezeket a kritikus pontokon lehetőleg egyszerre kell beavatkozni.

#### **A piac és az üzletág strukturált elemzése. Tejesemberek**

A magyar tej-ágazat száz sebből vérző, rendkívül összetett, kaotikus rendszer. Az alábbiakban megpróbáljuk felsorolni a termékpálya betegségének tüneteit, a hajlamosító tényezőket, a párhuzamos jelenségeket, a véletlen egybeeséseket, valamint az

okoknak és okozatoknak azt a körkörös láncolatát (cirkuláris kauzalitás), amely az egészet mozgatja, de benne az ok és az okozat, a kiváltó esemény és a következmény nem mindig azonosítható, néha fordítva is lehet, mint az első látszat. A legfontosabb tünet, hogy gazdák tüntetnek az élelmiszer-áruházak előtt és időnként a közutakon is, mert félnek, hogy tönkre-

mennek. Panaszolják, hogy keveset fizetnek nekik a tehéntejért, így ők sem tudják törleszteni a korábban felvett hiteleiket. A kifizetetlen adósság az egyik legnyomósabb ok a pánikra, gyakran halálos. A fő hajlamosító tényezők a lakosság és a gazdák szegénysége, az együttműködési készség hiánya, a sok potyautas a rendszerben, az átláthatóság (piaci transzparencia) hiánya, a relatív túltermelés és főleg az, hogy felnőtt emberként nemigen iszunk tejet. A főbb szereplők: a szarvasmarhák, a tehenes gazdák, a tejfeldolgozók, az állam, az Európai Unió, az óriás-kiskereskedők, az élelmiszerbiztonsági szabályok, a fogyasztók, az adófizetők és a politikusok. A kevésbé jelentős szereplők a termékpiac és a szövetkezesek, amelyekkel a fő baj az, hogy sajnos nagyon csekély a hatásuk, holott ideális esetben ők irányítanák az egész ágazatot. Végül a legjelentéktelenebb szereplők, a bűnbaknak kinevezett, tejet alig tartalmazó, reggeli ital, illetve újabban az olcsó szlovák tej. A főszereplők gondoljai:

A *szarvasmarha* nem tehet róla, de már nem ugyanaz, mint hajdanában. Régen nálunk a magyartarkát tartották, amely főleg a szimentáli (Simmental, Svájc) fajtából származik, tájba illően pirostarka, nem ad sok tejet, de a teje feldolgozásra nagyon jó, az állat kevésbé igényes, a hizlalt bikaborjak húsmínősége jó, azaz úgynevezett kettős hasznosítású fajta. (A tehenek teje, a bikaborjak húsa mellett az ökrök igavonása volt a harmadik hasznosítás, de erre ma már nincs igény.) A mostani fekete-tarkákat holstein-fríznek hívják, de ők már korábban kivándoroltak, így a nevükkel ellentétben hozzánk nem a fríz lapályról, hanem leginkább Amerikából érkeztek, és itthon is keresztezgették őket. Sok és zsírszegényebb tejet adnak, jól legelnek a Atlanti-óceán csapadékos partjain növénygazdag füvekből, de nehezen boldogulnak a hazai száraz legelőkön. A szarvasmarháknak jól tesz a legelő, az állati jóllétükhöz szükséges is, de nagy hidegben istállózni, valamint a nagy tej- és húshozamhoz alkalmazni kell, azaz gabonaféléket termelnek vagy a belőlük kevert takarmányt vásárolják az állattartó gazdák. A legnagyobb gond az, hogy a hizott bikák húsát a fogyasztók nem kedvelik, azaz a holsteinnek csak a teje igazán értékes, a tudomány mai állása szerint még mindig fele arányú hímnemű utód nem hoz elég hasznot. Összegezve tehát ez a szarvasmarha a soványabb magyar legelőkön és a hosszabb-hidegebb télben többet abrakolva, kevesebb hasznot hoz a gazdáknak, mint a nyugat-európai társai.

*Tehenes gazdából* túlságosan sok van, túl kicsik az üzemek, nem eléggé szövetkeznek, sokuknak nincs legelője és takarmánytermő területe. A föld nélküliek az aszályos előző év miatt megdrágult vásárolt takarmányt etetnek, és művelt föld hiányában területalapú támogatást sem kapnak. Sokan korábban bérelt területen legeltettek vagy takarmányt termeltek, de a területalapú EU támogatás hírére rájöttek, hogy ezentúl nem lesz sem olyan olcsó, sem olyan egyszerű a bérlés. Az elmúlt években mindig egy másik támogatási rendszerről esett szó, amelynél a megtermelt termék és nem a földterület után járt volna a támogatás.

Nagyon valószínű, hogy ezentúl a földtulajdonos maga akarja művelni a területét, vagy a hektáronkénti bérlési díj a hektáronkénti uniós támogatás összegétől indul fölfelé. Felezhetnének is a bérlővel, de ismerve a kapzsiságunkat, alig reménykedhetünk. Szerintünk ez a felismerés volt az a pillangó-effektus, amely kiváltotta a pánikot a tehenes gazdák között.

Némelyik *tejfeldolgozó* a gazdákhöz képest hatalmas, a kiskereskedőkhöz képest viszont általában nem elég súlyosak, alacsony áron vásárolnak és értékesítenek, szerény profitjukon nem osztoznak a termelővel, viszont szívesen biztatják a tehenesgazdákat az állami támogatás megszerzésére és a tejtermékpályán lévő többi multi ellen. Egyikük-másikuk időnként fizetéseképtelen vagy tönkremegy, az egyik éppen pont most, ami csak párhuzamos jelenség ugyan, véletlen egybeesés, de fokozza a gazdák amúgy is kihegyezett veszélyérzetét.

Az *államnak* alig vannak eszközei a piacszabályozásra, pénze még kevesebb, amiből szerintünk helyesen, inkább a kvótákat vásárolja vissza. Most már persze utólag látjuk, hogy kár volt kemény brüsszeli csatákat vívni a fölösleges országos tejkvótáért, és még nagyobb kár volt olyan sokat kiosztani belőle a gazdáknak. A politika kikövetelte mindkettőt. Ha az állam kevesebb tejtermelési engedélyt szerzett és osztott volna, akkor most ő lenne a bűnbak, amit az éppen hatalmon lévők sajnos nem engedhetnek meg maguknak. Itt közép-keleten szinte kötelező a kudarcgerül magatartás, a jövőben esetleg megtérülő sikerkereső politikálás helyett. Eddig minden kormány megtámogatta a kistermelőit, most is nehéz kimondani, hogy egy részükre nincs szükség. A kényszervállalkozók az államnak csak állandó támogatási igényt, a politikának elégedetlenkedő tömeget, a piacnak kiszámíthatatlan piaczavaró tényezőt jelentenek. Agrárközgazdák szerint inkább a szociális szférában kellene támogatni őket, annak kevesebb lenne a hátránya. Logikus érvelés, de a tömeges munkanélküliség is nagy gazdasági teher lenne a köznek, nem beszélve a személyes, a családtagokra is kiterjedő tragédiákról. Valószínűleg mégis ezt az utat kell választanunk, de csak lassan, megfontoltan, ha szerény pénzügyi lehetőségekkel is, de legalább kissé mérsékelve a fájdalmakat.

Az *EU* is tejelesleggel küzd, a legeltetett marhahizlálásra való átállást támogatja, de csak a régi uniós tagok (a törzsgárda) támogatásának negyedét adja a (gyüttment) újjaknak. Persze, ha a mélyére nézünk a dolognak, akkor hamar kiderül, hogy az EU a régi tagokat is csak nagyon csekély mértékben támogatja közvetlenül, intervenciókkal, a terhek nagy részét a fogyasztók viselik, azáltal, hogy a tej és tejtermék árak magasabbak a belső piacon, mint kívül a világpiacon. Ez a fogyasztók általi termelői támogatás négy-ötzöröse a közvetlen juttatásoknak. Ennek a szisztémának az egyik fő hibája, hogy nagyon vonzóan láttatja a belső piacot az ide exportálni szándékozók számára, és őket vámokkal, lefőlözésekkel valamint egyéb trükkökkel (non-tariff barriers)

kell távol tartani. A másik fő hiba, hogy a benti magas árakon az EU sem tudja exportálni a tejfölöslegét, illetve ehhez exporttámogatást kell nyújtania. A világkereskedelmi szervezetnek (WTO) mindez nem tetszik, hiszen nyilvánvaló kereskedelemkorlátozó intézkedésekről van szó, mindkét irányban. Részben a WTO nyomására, de az ésszerűsítés érdekében is az EU folyamatosan csökkenti a termékek támogatását, és távlatilag elválasztja a támogatást a megtermelt mennyiségtől (decoupling), később a régi uniós parasztsztruktúrák is a nálunk most bevezetendő terület- vagy farmgazdaság alapú támogatást, esetleg valami hasonlót fognak kapni.

*Az óriás-kiskereskedő* (a magyar is, nem csak a multi) élet-halál harcot vív ellenfeleivel a piacért, és árleszorító, minőségcsökkentő spirálba kerül, ami a legszegényebb vásárlónak kedvez ugyan, de közben akaratlanul is tönkretesz a termékpálya védtelen beszállítóit (rossz verseny). Igen, nem tévedés, a verseny is lehet jó és rossz, csak a szocializmust elhagyó általános örvendezésünkben hittük azt, hogy a piacgazdaságban a verseny mindent megold, automatikusan a jobbik győz. Sajnos nem így van, illetve ez egy múlt századi versenyelmélet. Először is nagyon kevés az ideális versenypiac, gyakran túl sok vagy túl kevés a szereplő, csekély az átláthatóság (a piaci transzparencia), gyakran aszimmetrikus az információ, néha a rosszabbik győz, ha tökéletes volt az időzítése, a legtöbb állam is nagyokat kavar, felborítja az egyensúlyt. Az FMCG (élelmiszer és háztartási cikk) kiskereskedelemben nálunk bekövetkezett a legrosszabb verseny is, az óriások nem egymás felül-, hanem alulmúlásában jeleskednek, olyan mélyre szorítják a beszerzési árakat, hogy attól a beszállító és a termékminőség is tönkremehet.

A *fogyasztó* felnőtt korában alig iszik tejet, (nem emésztí a tejcukrot és/vagy a fehérjét); a gyerek inkább az édeset kedveli, fogyasztói felvilágosítás nem működik, az utolsó fogyasztóvédelmi folyóirat is megszűnt; a kevésbé szegény fogyasztó is élvezettel spórol (Geiz ist Geil). A fogyasztóban nem tudatosul, hogy a kizsákmányolt mezőgazdaság szenved el az alacsony élelmiszerárak következményeit, a fogyasztót semmi nem ösztönzi a minőségi választásra. A tejemésztés hiányáról persze senki nem tehet, ez egy genetikai adottság, állítólag Európában északról délre és nyugatról keletre egyre gyakoribb tulajdonság. Azt nem tudjuk, hogy véletlen vagy szelekció következménye. Logikusnak tűnne, hogy délen és keleten, ahol a meleg miatt, fridzsider hiányában korábban nem állt el a friss tej, a lakosság csak a savanyított tejtermékeket itta, és mára az erjesztetlent nem is emésztí. Északon és nyugaton pedig, ahol napokig sem romlik meg a tehéntej, megmaradt a tejivás szokása. Csecsemő és kisgyermekkorban persze szinte mindannyian emésztjük a tejet, de az életkor előrehaladtával ez lassan elmúlik, majd néhány évnyi kínlás után magunk is rájövünk, hogy mi a baj. Tapasztalataink szerint inkább utóbb, mint időben. Ismerjük ugyan a szlogent, hogy a tej élet, erő,

egészség, de ez csak a felnőtt lakosság kisebbségére igaz. Természetesnek nevezni a tejfogyasztást badarság, a legkevésbé sem természetes, hogy egy felnőtt lény csecsemőtápot fogyaszt, pláne egy másik emlőst.

A feldolgozott, savanyított (erjesztett) *tejtermékek* alig tartalmaznak tejcukrot (az erjedt meg bennük), így ezeket sokkal többen fogyaszthatják. Nem véletlen a joghurtok, kefirek, sajtok hódító diadalútja az egész világon. Az ínycseccnek mindez gyümölcsökkel, aromákkal, magvakkal, müzlikkel ízesítve és baktériumokkal (Bifidus, LGG, LA1, pro-, pre- és szinbiotika) felturbózza maga az ehető egészség. A magyar tejpiacot tehermentesíthetné a nagyobb mértékű feldolgozás, de sajnos egyelőre a vásárlóerőnk nem tud lépést tartani a feldolgozott termékek áraival. Praktikus és olcsó megoldás, hogy együnk/igyunk aludttejet, amelyet magunk altatunk a frissen fejt (nem pasztőrözött) falusi tejből. Régen a forralatlan tej veszélyesnek számított a TBC (tuberkulózis, gümőkór) emberi és állati elterjedtsége miatt, de ma egészséges, tiszta tehenészetből, egészséges felnőtt ember aligha fertőződhet. Bár az ANTSZ ezt biztosan másképp látja.

Az alapvető gondokon keveset javítana, mégis szépítene a képen, ha a tej kevesebbet utazna. Jelenleg ugyanis számos kis faluban gyűjtik a tejet, feldolgozásra a városba viszik, és csomagolt tejként visszaszállítják a kistelepülés boltjaiba. Ennek kiváltására jó megoldás a közvetlen értékesítés (direktmarketing) néhány formája; a háztól való kannás eladás vagy csak egyszerűen az utcán álló hűtőkocsiból való frissen fejt tej csapolása a literes palackokba. Még szebb lenne a városi embernek élményt is nyújtó parasztpiacok elterjedése. Ha az élelmiszerbiztonsági hatóságok szerint ezek veszélyes technikák, akkor használat előtt forraljuk fel a tejet.

Az *adófizető* nem akarja pénzelni a minden részében alkalmatlan tejtámogatási rendszert, hiszen csak konzerválná a problémákat. A gazdagabb EU tagországok lakóinak ma még nincs kibúvó, de a szegényebb új tagok nem vágnak rá, hogy eltartassák a tehenészeiket. A nemzetközi tapasztalatok szerint ez egyébként sem hatékony, az állami támogatásnak csak a töredéke jut el a parasztokhoz, és az adófizetőnek többbe kerül, mint amennyi a haszna. A támogatás egy része fennakad a bürokrácián, eltartja az elosztó intézményeket, más részük a tejvertikum magasabb szintjein megáll. Nem beszélve arról a sajátosságról, hogy profi pályázók azonnal új intézményeket alakítanak a támogatás lenyúlására.

Az iskolatejet persze mindannyian szívesen támogatnánk, hiszen olyan derék dolognak néz ki. Nem kerül nagyon sokba az államnak, kicsit tehermentesíti a túltermeléses piacot, értékes táplálékot ad a reggeli vagy tízórai nélkül iskolába induló gyerekeknek, akik viszont nem szeretik a tejet, inkább valami vanília vagy kakaó ízű édeset innának. A pedagógus nem rajong a gondnoki munkáért, utálja a tejőcsákat az osztályteremben és a folyosón, a tejes-



poharaktól kicsorduló szemetes kukát. Biztos van jó megoldás is, terjeszteni kellene az átvehető technikát.

A *politikus* szinte mindig visszafelé mutogat, nem vállal felelősséget, az éppen ellenzékben lévő inkább tüntetésre biztatja az elégedetleneket. A mutogatás annyiból jogos, hogy az elődök sem tettek sokat a problémák megoldásáért, sőt csináltak is néhány újat.

Végül néhány szó az egyik bűnbakról, az olcsó, a szegény ember számára is megvehető, a tej szó viselésétől eltiltott reggeli italról. Ha a margarint tiltanak be vagy üldöznék el a tejpultokról vagy büntetnék magasabb áfával, akkor mindannyian visszatérnénk a vajfogyasztásra, és nem lenne többé tejfelesleg. Persze a napraforgó termesztők tönkre mennének, mert olajukból nem készülne ipari átalakítással margarin. Érdekes, hogy ez a mesterséges kence és növényi főző-zsíradék, kezdetben ugyanolyan olcsó pótlék volt, mint a reggeli ital. A több évtizedes marketing munka viszont magasra emelte, igazi egészség táplálék lett belőle, magára valamit is adó ember margarrinnal keni a kenyerét és diétásan süt-főz vele. Az emberi hiszékenység végtelen. A vaj egészségesebb!

Összességében a tejágazat tényezői ördögi kört alkotnak, ami ugyan nem megoldhatatlan, de sok ponton kell egyszerre beavatkozni, hogy kiléphessünk belőle. A beavatkozás fájdalmas, sok pénzbe kerül, és még így is kétségesek az eredmények, mert a termék-pálya minden szintjén sok a (támogatások megszerzésére specializálódott vagy csak egyszerűen játékrontó) potyautas, csekély a transzparencia, rögzült a rossz mentalitás.

Az üzleti modell kialakítása során a stratégia-elemzési szakasz lezárultával, a vállalkozás versenyhelyzetének elemzése után a vállalkozás küldetéséhez illeszkedően pontosan meghatározható a valós szükségletekre alapuló (vagy éppenséggel annak elébe menő), cél-orientált projekt. Ezt követően indul meg a tervezési szakasz, a projekt részletes kidolgozása.

### 2.6.3. Az ár-költség-fedezet-nyereség (ÁKFN) struktúra

vagy más néven fedezeti számítások

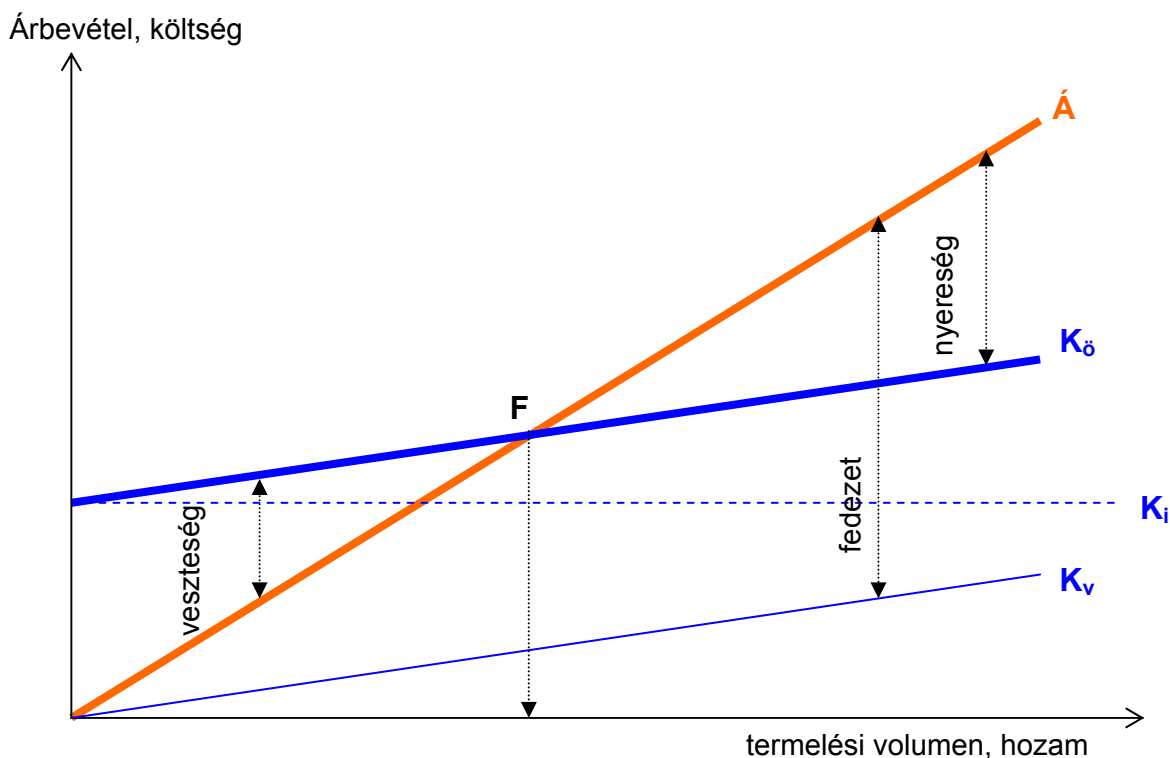
Az ár-költség-fedezet-nyereség, azaz ÁKFN struktúra kiváló üzelemző módszer a gazdasági szakemberek kezében, amely a ráfordítás–hozam kapcsolatok egyváltozós termelési függvényéhez képest eggyel több tényezőt von be az elemzésbe, és az üzleti tervek elengedhetetlen eszközévé vált.

#### 2.6.3.1. Az ÁKFN-struktúra elemei

A termelési volumen az első elem, amelynek függvényében a többi változót vizsgáljuk. A termelési volumen az időegység alatt előállított termékek számát, mennyiségét jelenti. A termelési volumen növekedésén érthetjük például az időszak termékkibocsátásának növelését, az elért magasabb hozamokat és/vagy a termelési kapacitások kihasználásának vagy a termelőeszközök felhasználásának bővülését is.

Az egységár az egy termékegységen elért bevétel, az árbevétel pedig az időszakra vonatkozó mutató. Ugyanígy az önköltség a fajlagos, azaz termékegységre számított ráfordítások értéke, a termelési vagy összes költség pedig az időszak ráfordításait tükrözi a teljes termelési volumenre vonatkoztatva.

A költségek reagálásakor állandó és változó részekről beszéltünk, amely gyakorlatias és általában kielégítő pontosságú megnevezés, de a költségvetésben célszerű ezt tovább finomítani. Az állandó költség csak a termelési volumen szűk határai között azonos, és időnként lépcsőzetesen emelkedik. Így indokolt, ha nem az állandóságát, hanem az időarányosságát hangsúlyozzuk a megnevezéssel. A változó költségek közül bennünket elsősorban nem a fölfelé görbülő progresszív és a lefelé hajló degresszív költség érdekel, hanem a termelési volumennel egyenes arányban változó és ezt a nevében is tükröző volumenarányos költség.



2.14. ábra: Az ÁKFN (ár-költség-fedezet-nyereség) struktúra

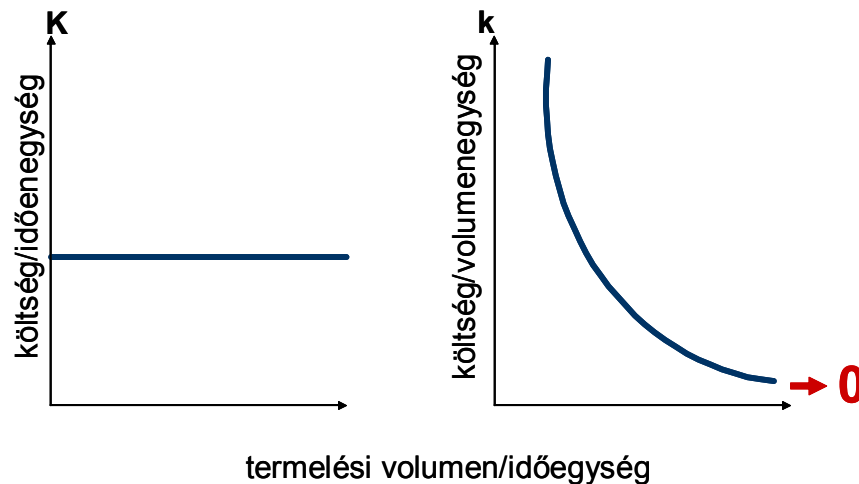
Az ÁKFN struktúránál használt fogalmak:

- *A termelési volumen (T)*. Az ÁKFN struktúrában a független változót jelenti, amelynek függvényében a többi változót vizsgáljuk. A termelési volumen az időegység alatt előállított termékek mennyiségét jelenti.
- *Árbevétel (Á)*. A vizsgált időszak alatt a termelés során előállított termékek értékesítésének ellenértéke. A termékegységre vetített árbevétel a fajlagos árbevétel, vagyis az *egységár (á)*.
- *Termelési (összes) költség (K<sub>0</sub>)*. A termelés érdekében felhasznált ráfordítások pénzbeni értéke. A termékegységre vetített ráfordítások értékét jelző fajlagos mutatót pedig *önköltségnek (k<sub>0</sub>)* nevezzük.
- *Állandó (fix, időarányos) költségek (K<sub>i</sub>)* nevezzük azt a költségrészt, amelynek nagysága a vizsgált időszak alatt a termelési volumentől nem függ. Természetesen ez a költségrész sem „örökre” változatlan, csupán a vizsgált termelési volumen szűk határain belül változatlan. Termékegységre vetített mutatója a *fajlagos állandó (fix, időarányos) költség (k<sub>i</sub>)*.
- *Változó (proporcionális, volumenarányos) költségek (K<sub>v</sub>)* nevezzük a költségek azon csoportját, amelynek nagysága a termelés volumenétől függ. A termékegységre vetített mutatója a *fajlagos változó (proporcionális, volumenarányos) költség (k<sub>v</sub>)*.
- *Fedezet (F)*. Az árbevétel és a volumenarányos költség különbségét fedezetnek (más kifejezéssel fedezeti hozzájárulásnak) nevezzük. Értelemszerűen a termékegységre vonatkozó *fajlagos fedezet (f)* mutató az egységár és a fajlagos volumenarányos költség különbsége. Az elnevezés abból adódik, hogy fedezetül szolgál az időarányos költségekre és az esetleges nyereségre.

- *Fedezeti pont.* A fedezeti pont az a termelési volumen, amelynél sem veszteség sem nyereség nem képződik, mert az árbevétel és a termelési (összes) költség egyenlő. (Érthető a nulla nyereséghez tartozó egységárra és költségösszetevőkre is ( $a = k_0$ )).
- *Nyereség (N).* Az árbevétel és a termelési (összes) költség pozitív különbsége. A negatív különbség neve veszteség.

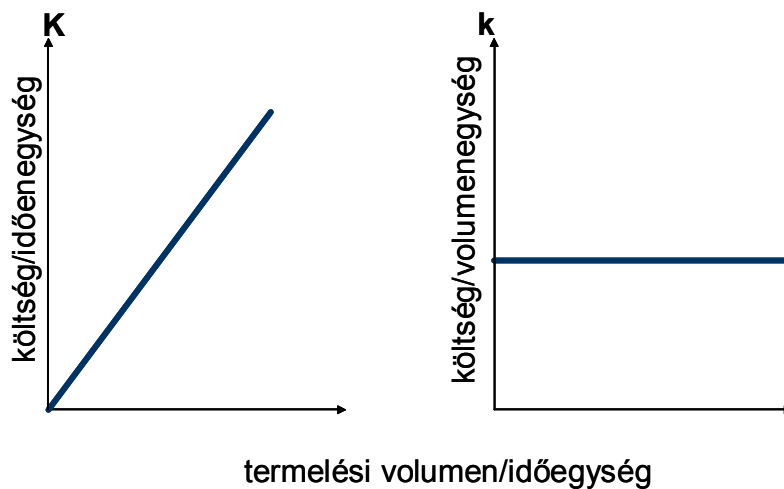
### 2.6.3.2. A költségreakálás

Az időarányos költség az adott időszakban a termelési volumentől független, állandó értéket vesz fel, ezért egy, a vízszintes tengellyel párhuzamos egyenessel ábrázolhatjuk. Fajlagos mutatóként a volumen változásával a termékegységre jutó időarányos költség csökken. Változását olyan hiperbolával ábrázolhatjuk, amelynek végérintője a vízszintes tengely.



2.15. ábra: **Költségreakálás (1) — időarányos költség**

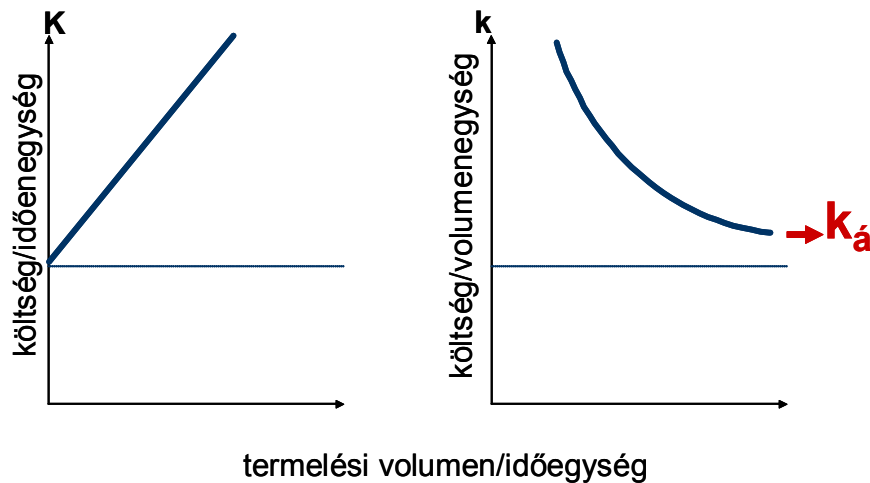
A volumenarányos költség jellemzője, hogy értéke függ a termelési volumentől. Ezért olyan egyenessel ábrázolhatjuk, amely az origóból indul, és egyenletesen emelkedik. Fajlagos mutatóként a vízszintes tengellyel párhuzamos egyenessel ábrázolhatjuk.



2.16. ábra: **Költségreakálás (2) — volumenarányos költség**

A leggyakrabban előforduló reagálási típus a vegyes költségeké. Ennek egyenese nem az origóból indul, hanem már nulla termelési volumennél is van állandó része, majd

egyenletesen emelkedik. Fajlagos mutatóként hiperbolikus lefutású görbével ábrázolhatjuk, melynek végérintője párhuzamos a vízszintes tengellyel.



2. 17. ábra: **Költségreagálás (3) — vegyes költség**

### 2.6.3.3. A költségredukció

A termelés során felmerülő költségek általában vegyes költségek, vagyis időarányos és volumenarányos költségreszt is tartalmaznak. A költségredukció az az eljárás, amely segítségével a vegyes költségeket időarányos és volumenarányos részekre bontjuk. A felbontást végezhetjük:

- műveleti költség-csoportonként végzett becsléssel,
- grafikus szerkesztéssel és
- regressziószámítással.

A becslés, mint szubjektív módszer itt csak látszólagos hátrány, mert tetszőlegesen finomítható és pontosítható, csak nagy szakmai hozzáértést, termelési tapasztalatokat és sok időt igényel.

Ezeket módszereket egymást kiegészítve alkalmazhatjuk. A számítások elvégzéséhez ismernünk kell a különböző termelési volumenhez tartozó összes költséget.

### 2.6.3.4. Az ÁKFN-struktúra egyenletei

Az ÁKFN-struktúra alapegyenletei a következők:

$$\text{Árbevétel (Á)} - \text{Volumenarányos költség (K}_v\text{)} = \text{Fedezet (F)}$$

$$\text{Fedezet (F)} - \text{Időarányos költség (K}_i\text{)} = \text{Nyereség (N)}$$

Az összefüggések ismeretében az alábbi módon rendezhetjük az ÁKFN-struktúra elemeit:

$$N = F - K_i$$

$$N = \text{Á} - K_v - K_i$$

$$N = \text{Á} - (K_v + K_i)$$

$$N = \text{Á} - K_\delta$$

$$N = T * \text{á} - (T * k_v + K_i)$$

$$N = T * (\text{á} - k_v) - K_i$$

$$N = T * f - K_i$$

### 2.6.3.5. Stratégiai számítások ÁKFN-struktúrával

A kiszámított ÁKFN-struktúrával stratégiai számításokat végezhetünk. A fedezeti pont meghatározása már önmagában sokat mond az elemzést végzők számára, hiszen megadja azt a termelési volument, ami a veszteséges és a nyereséges termelés határát jelenti.

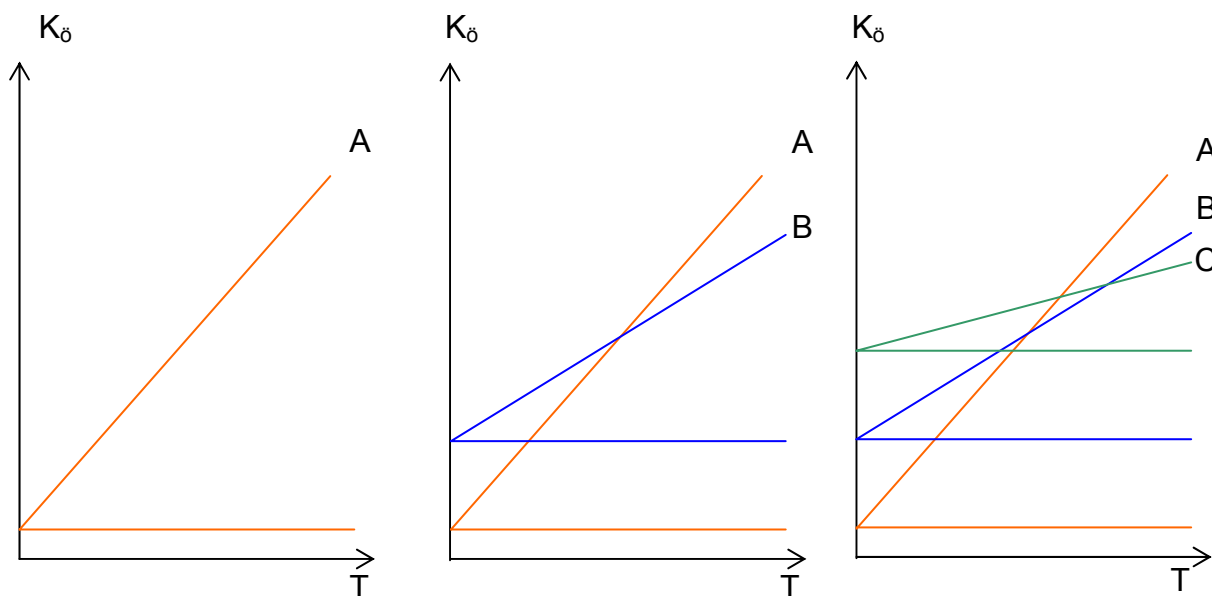
Az ÁKFN-struktúra alkalmas **nyereségrugalmassági számítások** elvégzésére is. A nyereségrugalmasság azt jelenti, hogy az egységár, a termelési volumen és a költségek 1 %-os változtatása a nyereség hány százalékos változását okozza. Hasonló módszerrel lehet meghatározni az adott vagy megcélzott nyereség eléréséhez szükséges változtatásokat is.

**Fedezetrugalmasság.** A nyereséghez hasonlóan vizsgálhatjuk a többi tényező függvényében a fedezeti pont helyzetének rugalmasságát is.

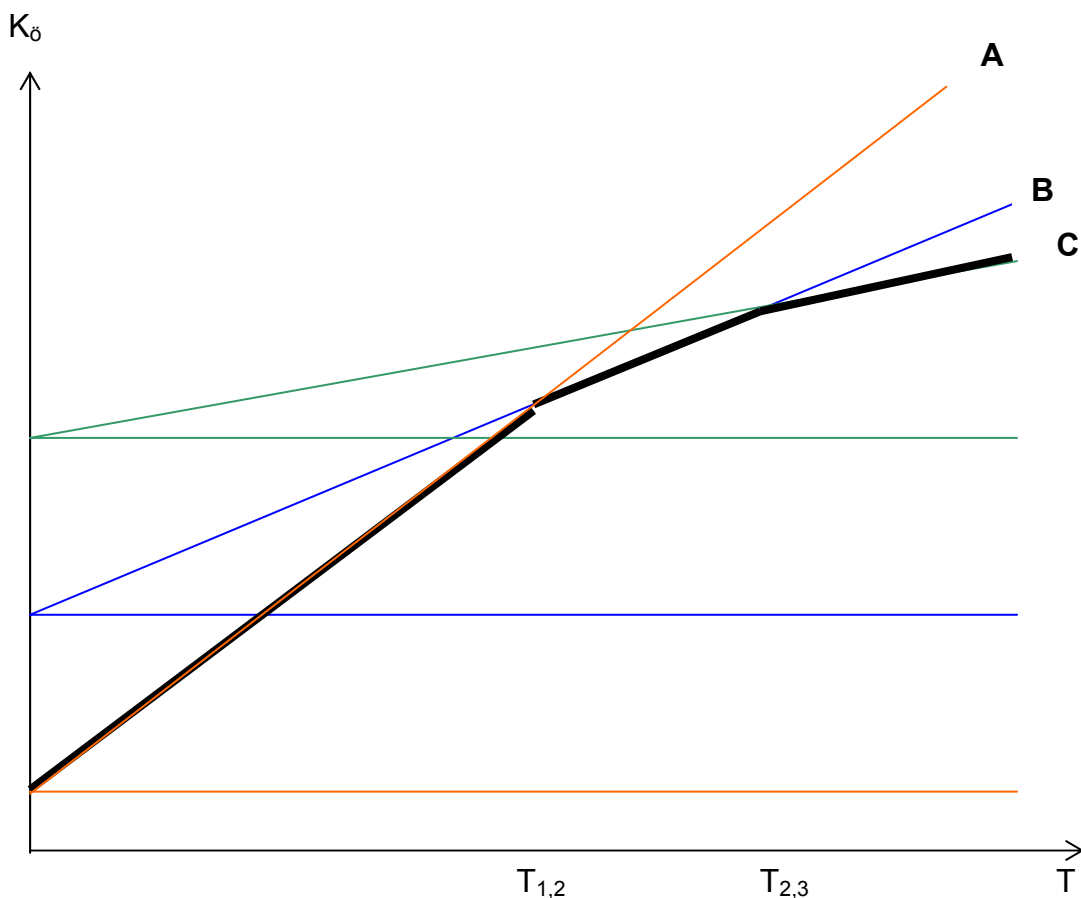
Az **árengedmény meghatározására** is alkalmas az ÁKFN struktúra. Szemben a hagyományos költségelemzési gyakorlattal, amely az önköltséget tekinti az árengedmény legalsó határának, a fedezeti számítás ennél sokkal többet enged meg. Az ÁKFN struktúra alapján a pozitív fajlagos fedezet, azaz a fajlagos változó költség a lehetséges maximális árengedmény határa. Ha az ár fedezi a fajlagos változó költséget, akkor már a leheletnyi többlet is pozitív fedezetet jelent, és hozzájárul az állandó költségek fedezéséhez.

**Fejlesztési alternatívák versenyeztetése.** Egy új termék előállításának többféle technológiai megoldása is lehet. A lehetséges fejlesztési intézkedéseket versenyeztethetjük a kritikus volumen meghatározásával is.

A 2.18. ábrán egy termék három lehetséges technológiáját mutatjuk be az időarányos és a volumenarányos költségek eltérő megoszlása alapján. A bonyolult ábrát a szemléletesség miatt lépésenként építjük fel, először az általában alacsonyabb állandó és cserébe meredekebb változó költségű hagyományos technológiát választva (A változat), majd kiegészítve egy közepes (B változat) és egy nagy beruházásigényű, modernebb technológiával (C változat). Ez utóbbi típusra a magas állandó és a kevésbé meredek változó költség egyenese jellemző.



2.18/a. ábra: Fejlesztési alternatívák versenyeztetése (1).



2.18/b. ábra: Fejlesztési alternatívák versenyztetése (2).

A kritikus volumen meghatározásához az egyes technológiai költségek metszéspontját kell megkeresni: a  $T_{1,2}$  ponttal jelölt termelési volumenig az első technológiai változat, a  $T_{2,3}$  ponttal jelölt termelési volumen felett pedig a harmadik technológiai változat a legkedvezőbb.

#### 2.6.3.6. A regressziós modell

Üzemek gazdasági adatainak feldolgozása során olyan sok adat gyűlik össze egy-egy termék hozam, költség és árbevétel alakulásáról, hogy lehetőség nyílik az ÁKFN struktúra matematikai-statisztikai leírására. Az üzemsoros vagy idősoros adatok elemzésére kézenfekvő a regresszióanalízis alkalmazása, ami objektívebb eljárás és a számítógépes programokkal nem túl nagy befektetéssel elvégezhető.

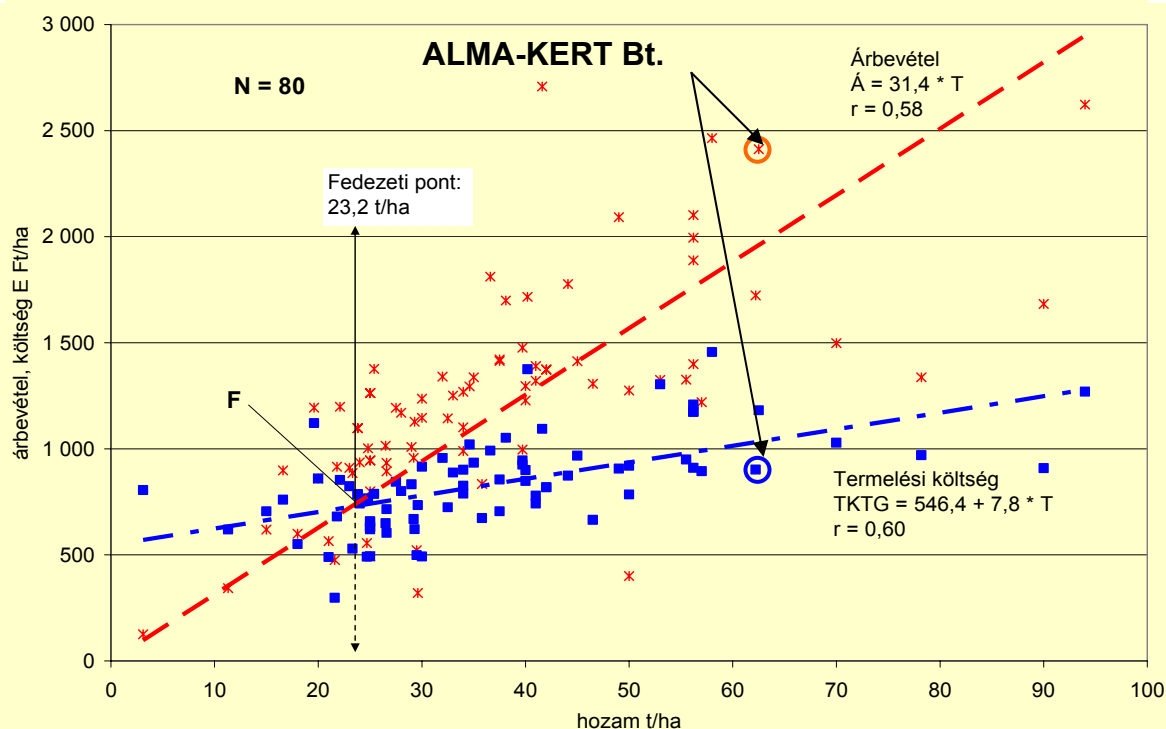
Lineáris regresszió számítását végzünk a termelési volumen (független változó) és a termelési költség (függő változó) között, és ha az illeszkedés elég szorosnak (megbízhatónak) bizonyul, akkor az egyenes egyenletét a következőképpen értelmezzük: az egyenes meredeksége a fajlagos volumenarányos költség, a konstans, vagyis az „y” metszet az időarányos költség, a függvényértékek pedig a termelési költséget adják.

Ugyanígy egyenest illesztünk az árbevétel alakulásának pontjaihoz, és a meredekséget értelmezzük az átlagos egységárként, az „y” metszetet pedig — ami a regressziós modellben csak ritkán nulla — a modell hibájaként. Az egyeneseket persze a számítógépes programokkal is bekényszeríthetjük az origóba, hiszen számos program felajánlja az origó egyenesek

illesztését a regressziós menüben. (Bár ezt nem tartjuk tökéletes megoldásnak, mert ilyenkor az árbevétel egyenesének meredeksége is megváltozik, ami megtévesztő lehet az egységár becslésekor, de ezt az egyszerűsítést elfogadjuk.)

Az ALMA-KERT Bt. fejlesztési elképzeléseinek megalapozottságát a termelés ÁKFN struktúrájának vizsgálatával kívánja alátámasztani. Nyolcvan almatermelő gazdaság — köztük a saját — árbevétel- és költségadatai alapján egy regressziós modell felállításával elemezte a saját piaci helyzetét.

A 2.19. ábra a 80 almatermelő gazdaság ÁKFN struktúráját ábrázolja a 2005. év adatai alapján.



2.19. ábra Az almatermelés ÁKFN-struktúrája

A vízszintes tengelyen a hozamokat ábrázoltuk, azaz a termelőüzemek által elért termésátlagokat. A függőleges tengely a termelési költségek és az árbevétel ábrázolására szolgál, hektáronként ezer forintban. Az egyes termelők költségeit a négyzetek jelzik, ezekre illesztettük a kék pontvonallal jelölt költség-egyeneset. A meghosszabbított egyenes kerekítve 546-nál metszené az „y” tengelyt, ami azt jelenti, hogy az átlagos állandó költség ( $K_i$ ) 546 ezer forint hektáronként. Ez a költség akkor is felmerül az ültetvény fenntartására, ha egyetlen szem alma sem terem valamilyen elemi kár következtében. A költség-egyenes meredeksége nagy megbízhatósággal 7,8 körül van, ami azt jelenti, hogy minden kilogramm alma megtermelése és betakarítása további 7 forint 80 fillérbe kerül (fajlagos változó költség,  $k_v$ ). Az egyes üzemek árbevételeit a „hópelyhek” szemléltetik, a hozzájuk illesztett piros szaggatott egyenes az átlagos árbevétel tendenciáját mutatja be. Ennek meredeksége az átlagár ( $\bar{a}$ ), ami 31,5 forint körül van kilogrammonként (31,5 E Ft/tonna). A szaggatott és a pontvonallal jelölt egyenes metszéspontja a fedezeti pont (F), ami azt mutatja meg, hogy 23,2 tonna hektáronkénti hozam alatt általában veszteséges a termelés, a fölött nyereséges. A fedezeti összeg



(FÖ) — a fedezeti ponthoz tartozó árbevétel és az azzal megegyező termelési költség — 727 ezer forint hektáronként.

Mint a számítások eredménye mutatja, az ALMA-KERT Bt. valamivel az átlag alatti termelési költségei mellett a kimagasló minőségű almával elért magas árbevétele miatt igen jó piaci pozíciót tölt be üzleti környezetében

#### 2.6.3.7. *Linearitás és görbék*

Az egyenes vonalakkól felépülő ÁKFN struktúrát sokan lineáris szimplifikációnak nevezik, holott a legegyszerűbb fedezeti ábra is csak addig lineáris, amíg a függőleges tengelyen az időszak költségeit és árbevételeit vizsgáljuk. Ha ugyanezeket az adatokat fajlagos mutatóként, azaz termékegységre vetített költségként és árként ábrázoljuk, akkor az egyenesekből rögtön hiperbolák lesznek, ami ugyan egyáltalán nem „szimpla”, de talán kevésbé átlátható, vonalzóval nehezebben megrajzolható, mint az előző.

Vannak persze valódi görbe vonalú (nem lineáris) ÁKFN struktúrák is, amelyeket megközelíthetünk polinomokkal vagy a termelési volument kisebb szakaszokra bontva, több lineáris struktúrával.

#### 2.6.3.8. *Nem-lineáris ÁKFN struktúra*

A nagyobb adatbázison alapuló számítások és a szélesebb körű alkalmazás hamar megmutatják a lineáris regressziós modell korlátait. A költségegyenes „y” metszete szisztematikusan alábecsüli az időarányos költségeket a valóságot talán jobban megközelítő szakmai alapossággal végzett analitikus becslésekhez képest. Ez matematikailag érthető, hiszen a nulla termelési volumennél és a közelében általában kevés az adatunk, így az egyenlet értelmezése ebben a tartományban túlzott extrapolációnak tűnik. Hasonló okokra visszavezethető zavaró körülmény, hogy az árbevétel egyenese gyakran messze elkerüli az origót, ami szakmailag természetesen értelmezhetetlen. A regressziós függvények másik, a nagy termelési volumenhez tartozó tartománya ugyancsak gondot okoz; a lineáris extrapoláció túlságosan optimista képet rajzol. Nem tükrözi a nagy hozamokkal együtt járó minőségcsökkenés és a piacon egyszerre jelentkező terméktöbblet negatív hatásait, a legnagyobb hozamokat elérők (gyakran gazdaságtalanul termelő „kirakat üzemek”) túlzott ráfordításait. Tehát a lineáris regressziós modell inkább csak interpolációra megbízható.

Az igényeinknek legjobban megfelelő függvényeket a költségadatokhoz illeszkedő exponenciális és az árbevételhez illeszkedő hatványkitevős egyenletekben találjuk meg. Annak ellenére, hogy ezek a görbék a számítógépes programokkal könnyen előállíthatók, kiszámíthatók, az üzleti tervek céljára tökéletesen megfelel az egyszerűbb, lineáris ÁKFN-struktúra.

#### 2.6.3.9. *Valószínűségi modell*

Ha a fedezeti pont és az árbevétel- és költségegyenes meghatározásán kívül előrejelzésre is használni kívánjuk az ÁKFN struktúrát, a nem lineáris regressziós modell szinte minden igényünket kielégíti: sok adatból megbízható inter- és extrapolációra ad lehetőséget. Kevés adat esetén, például új, még csak bevezetésre váró terméknél azonban nem használható, hiszen két-három ponthoz nem lehet (szabad) regressziós görbéket illeszteni.

A számítógépes programokba és menedzser kalkulátorokba épített valószínűségi modellek célja az, hogy az ÁKFN struktúra néhány alapadatából is - függetlenül attól, hogy azok regressziós elemzésből vagy csak egyszerű becslésből származnak - szakmailag

elfogadható, azaz görbe vonalú, becslésre alkalmas modellt készíthessünk. Az öt alapadat - termelési volumen, időarányos költség, fajlagos volumenarányos költség, egységár és nyereség - közül bármelyik négy megadása után kiszámítja az ÁKFN struktúra mintegy húsz mutatóját. Ezután a program lehetőséget ad a modell „meggörbítésére”; a felhasználó öt-hét fokozatban adhatja meg optimizmusát vagy pesszimizmusát a költségek és az árak alakulására vonatkozóan. A görbítést többnyire hatványfüggvények kitevőjének változtatásával érik el.

#### 2.6.4. Beruházásértékelés

Beruházásról akkor beszélünk, ha a tőkelekötés eredményeként valamilyen tárgyi eszköz (ingatlan, gép, műszaki berendezés, ültetvény stb.) létesül. A tőkelekötés másik lehetőségét a pénzügyi befektetések jelentik. Tulajdonképpen a befektetés is lehet a beruházás közvetett módja; a pénzügyi befektető csak a pénzt helyezi el, a termelő beruházást — esetleg ugyanebből a pénzből — egy másik vállalkozás valósítja meg. A két szót gyakran azonos értelemmel, szinonimaként is használják.

A beruházások célja lehet

- új termelő vagy szolgáltató vállalkozás létesítése,
- a meglévő termelési kapacitások bővítése,
- elavuló létesítmények racionalizáló korszerűsítése,
- elavult, korszerűtlen termelő berendezések helyettesítése, pótlása.

Természetesen léteznek nem termelő, szociális, társadalmi stb. beruházások is.

A beruházások típusaiként ennek megfelelően megkülönböztetünk

- teljesen új vagy „zöld mezős” beruházást,
- bővítő beruházást,
- racionalizáló beruházást,
- helyettesítő beruházást,
- rozsdamezős beruházás.

##### 2.6.4.1. Célok és döntések

A beruházási döntések nagy körültekintést igényelnek, hiszen a vállalkozás rendelkezésére álló pénzeszközök ebben az esetben viszonylag hosszú időre kerülnek lekötésre és a likviditásuk is kisebb lesz. A beruházással kapcsolatos döntések során az alábbi tőkefelhasználási lehetőségek közül választhatunk:

- Beruházzunk-e, vagy más tőkelekötési forma (értékpapír, bankbetét stb.) után nézzünk? Gyakran kérdéses, hogy érdemes-e termelőberuházásba fektetni a rendelkezésre álló tőkét. A kérdés eldöntésében az ismertett beruházás-értékelési módszerek segítenek.
- Most vagy egy későbbi időpontban valósítsuk meg a tervezett beruházást? Különösen nehéz lehet a döntés magas infláció esetén. Egy későbbi időpontra halasztott beruházáshoz már nagyobb volumenű kölcsön felvételére kényszerülhetünk.
- A beruházás melyik megvalósítási változatát válasszuk? A termelésben számtalanszor kell ilyen jellegű döntéseket hoznia a termelőnek. Ilyen például a technológia, a művelésmód, a fajták közötti választás egy ültetvényberuházás esetében. Szintén ilyen választás előtt állunk gépvásárláskor vagy a szükséges ingatlan vagy építmény kiválasztásakor.
- Melyik célunkat valósítsuk meg? Előfordulhat, hogy több fejlesztési változat közül kell kiválasztanunk azt, amelyet a rendelkezésre álló tőkénkkel megvalósíthatunk. Előfordulhat, hogy több termékünk is van, de csak az egyik

fejlesztésére áll rendelkezésünkre elegendő forrás. Ilyenkor azt kell eldöntenünk, hogy melyik termékünk fejlesztésébe érdemes befektetnünk, beruháznunk. A döntéshez nem csak a beruházás gazdaságosságát kell megvizsgálnunk, hanem gyakran más üzemtani, marketing, környezeti vagy egészségügyi elemzést is el kell végeznünk.

#### *2.6.4.2. Beruházásértékelési módszerek*

A beruházási döntések szubjektív és objektív elemekből állnak. Az elvégzett gazdaságossági számítások a döntésre hivatottak számára megkönnyítik a megfelelő racionális döntés meghozatalát.

Attól függően, hogy az elvégzett számításokban az időt, mint számszerűsíthető tényezőt figyelembe vesszük-e (időpreferencia), a kiszámított mutatókat statikus vagy dinamikus mutatónak nevezzük.

**Statikus mutató** esetében a különböző időben bekövetkezett pénzmozgások között nem teszünk különbséget. Ilyen mutató pl. a befektetés megtérülésének ideje, a beruházás rentabilitása (átlagos éves nyereség osztva a befektetett összeggel), a megtérülés mértéke egy bizonyos időszak alatt, a megtérülések száma egy hosszabb periódusban, stb. A támogatási pályázatok vagy banki hitelkérelmek üzleti tervéhez sok esetben ezeket a statikus mutatókat kéri, mint a tervezett beruházás gazdaságosságának bizonyítékát.

**Dinamikus mutatók** esetében a pénzmozgások időbeliségét számszerűen is kifejezzük számításainkban, alkalmazzuk az **időpreferencia** elvét.

Az időpreferencia azt fejezi ki, hogy az azonos összegű, de előbb keletkező nyereség többet ér, mint a később keletkező. „Jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok.” A gazdaságossági számításokban az időpreferencia elvét diszkontálással számszerűsítjük.

#### *Az időpreferencián alapuló számítások*

Az idő pénz - a közhelyszerű igazságot régóta tudjuk, és a gazdasági számításoknál mindig törekszünk az időnek, mint gazdasági tényezőnek a figyelembe vételére. Különösen nagy ennek a jelentősége a beruházási döntések előkészítésében, mert itt lehet a legnagyobb az eltérés a kiadások és a bevételek időbelisége között. A ma kezdődő beruházás általában évekig csak kiadást jelent, és esetleg csupán egy évtized múlva számolhatunk az első bevétellel. A különböző időpontban felmerülő pénzüsszegek még számszerű azonosságuk ellenére sem egyenlő értékűek. A mai bevételek szubjektíve is sokkal vonzóbbak a holnapiaknál vagy a még későbbiekénél, amelyek talán nem is keletkeznek majd. Gazdasági megfontolásként pedig könnyen belátható, hogy az így felszabaduló pénzt újra befektethetjük vagy a vállalkozás egyéb területein használhatjuk. Persze a kiadásoknál fordított a helyzet: az azonnal esedékesek nagyon nyomasztónak tűnnek, míg a későbbiek ..... azt majd meglátjuk, talán fel sem merülnek, vagy addigra gazdagok leszünk. Ezt a szemléletmódot „csőlátásnak” vagy „rövidlátásnak” is szokták nevezni. Ennél „rövidebb látás” csak az lenne, ha az idő pénzértékét egyáltalán nem vennénk tudomásul és a statikus mutatókat használnánk a beruházások értékelésére.

Az időpreferencián alapuló beruházásértékelésnek számos módszere ismeretes, de mindegyik a pénzáram diszkontálásán alapszik. A pénzáram vagy cash flow (CF) a ráfordítások és kibocsátások olyan idősoros egyenlege, amely csak valódi kiadásokat és bevételeket tartalmaz, ezek között viszont nem tesz különbséget.

A számviteli előírások a beruházások életét két nagy szakaszra osztják:

- kivitelezési, megvalósítási időszakra, (ültetvényberuházásnál nemtermő időszaknak nevezzük)

- üzemeltetési időszakra (ültetvényberuházásnál termő időszaknak nevezzük).

A cash flow-ban nem használjuk a számvitel merev megkülönböztetését a még nem aktivált beruházás létesítési költségei és a már működő termelés kiadásai között, ami a valóságban az ipari létesítményeknél, a mezőgazdasági beruházásoknál és kertészeti ültetvényeknél is jócskán átfedi egymást.

Dinamikus beruházásgazdaságossági számítások esetében a cash flow számításánál a beruházási és termelési költségek között nem teszünk különbséget. Az adott év bevételeinek és kiadásainak különbségét a pénzáram egy elemének tekintjük ( $CF_n$ ). Jelentős eltérés még, hogy a számvitelben megszokott elszámolási renddel szemben a pénzáram kiszámításánál csak a valódi pénzmozgásokat vesszük figyelembe. Így például a költségek között nem kerül elszámolásra az amortizáció, mert az fiktív költség, csupán számlák közötti pénzmozgást jelent. Hasonló példa, hogy a biztosító káresemény miatti térítését - mely számviteli szempontból csupán költségcsökkentő tényező - miután valódi pénzmozgással jár, a cash flow számítás a bevételek között veszi figyelembe.

A diszkontálás szó szerint leszámítolást jelent, mint az olcsó élelmiszer vagy ruházati üzletben, de itt kötött fogalomként a pénzáram egyes tagjainak a diszkonttényezővel ( $d$ ) való szorzását jelenti:

Diszkontálás

diszkont tényező:  $d = (1 + k)^{-n}$ , ahol  
 $n$  = periódusok (évek) száma  
 $k$  = kalkulatív kamatláb

A kalkulatív kamatláb kiválasztásánál az alábbi elveket célszerű szem előtt tartani: mértéke

- minimum a betéti kamatláb,
- kölcsönpénz esetén a kivéti kamatláb,
- saját pénz esetén a saját tőkehatékonyság,
- az állam / ágazat esetén az átlagos tőkehatékonyság.

A diszkonttényezőt szakkönyvek függelékeiben táblázatosan közölni szokták, de magunk is kiszámíthatjuk, ha a kalkulatív kamatlábra megfelelő becsléssel rendelkezünk. A kalkulatív kamatláb ugyanis — amint a neve is jelzi — nem objektív matematikai számítás eredménye, hanem becsléssel kerül megállapításra. Azt mutatja meg, hogy a nemzetgazdaság egészében egy átlagos beruházástól milyen szintű jövedelmezőséget várhatunk el az adott gazdasági körülmények között. A kamatláb szubjektív volta azonban mindazon mutatók megbízhatóságát csökkenti, amelyek számításában azt alkalmazzuk.

Évek	$d$ (12 %)
1	0,89
5	0,57
10	0,29
20	0,10
30	0,03

### *Diszkontált jelenérték*

Valamely beruházás diszkontált jelenlegi értéke vagy rövidebben jelenértéke (net present value = NPV) a beruházás teljes vagy részleges élettartamát felölelő pénzáramok diszkontált összege:

Jelenérték-számítás diszkontált jelenérték NPV (net present value)

$$NPV = \sum_{n=1}^N CF_n \cdot d_n,$$

$$NPV = \sum_{n=1}^N CF_n \cdot (1+k)^{-n},$$

Az NPV bizonyos kritériumok teljesítése mellett beruházások összehasonlítására alkalmas dinamikus mutató. Ha a peremfeltételeknek megfelelő beruházásokat hasonlítunk össze, akkor az a beruházás a kedvezőbb, amelynek NPV értéke magasabb.

Annak ellenére, hogy a pénzemberek szerint az NPV abszolút kritérium a beruházások megítélésében és az esetleges változatok közötti választásban, véleményünk szerint azonban az NPV mutatónak négy támadható pontja is van.

- A nemzetgazdasági vagy vállalati átlagos tőkehatékonyság becslésére nincsenek objektív módszereink, így a kalkulatív kamatláb csak „fiction” marad „science” nélkül.
- Különböző létesítési költségű beruházások összehasonlítására az NPV mutató nem használható, hiszen a nagyobb volumenű pénzáramok csekélyebb vagy azonos hatékonyság mellett is eredményezhetnek magasabb diszkontált jelenértéket. Egyszerű bizonyíték erre: ha egy beruházási változatot megduplázunk, akkor az NPV értéke is kétszeresére nő, holott hatékonysága nyilván azonos maradt. Az összehasonlítandó beruházások létesítési költségének illetve élettartamának tehát azonosnak kell lennie.
- A diszkontált jelenérték számítás nem tud megbirkózni az időhorizont problémájával sem. Azonos NPV mutatójú beruházások nem szükségszerűen egyenértékűek, ha hosszabb vagy rövidebb élettartamúak, azaz különbözik az időhorizontjuk.
- Mivel a kalkulatív kamatláb értéke csak bizonytalan becslés, a számítást többféle kamatlábbal is indokolt elvégezni, de ezek még azonos beruházási összeg és azonos időhorizont mellett is hozhatnak egymásnak ellentmondó eredményt, ami nem könnyíti meg a döntést.

A fenti szempontok alapján tehát aligha fogadhatjuk el számos pénzügyi szakértő álláspontját a diszkontált jelenértékről, miszerint több beruházási változat összevetésekor a mutató nagysága szerinti sorrend alapján lehet dönteni, hiszen ehhez azonos létesítési költségű, azonos időhorizontú beruházásokra lenne szükség, valamint egyetlen, de megalapozottan kiválasztható/kiválasztott kalkulatív kamatlábra. Ezeknek a kritériumoknak az együttes előfordulása a hazai termelési és szolgáltatási gyakorlatban teljesen valószínűtlen. A tőkebefektető szempontjából nézve az NPV használható mutató viszont a tőzsdén, az iparban vagy a mezőgazdaságban is, hiszen a pénzügyi befektető pontosan tudja, hogy mennyi a befektethető tőkéje, mennyi időre szabad a pénze, és milyen hozamot vagy kamatot vár el.

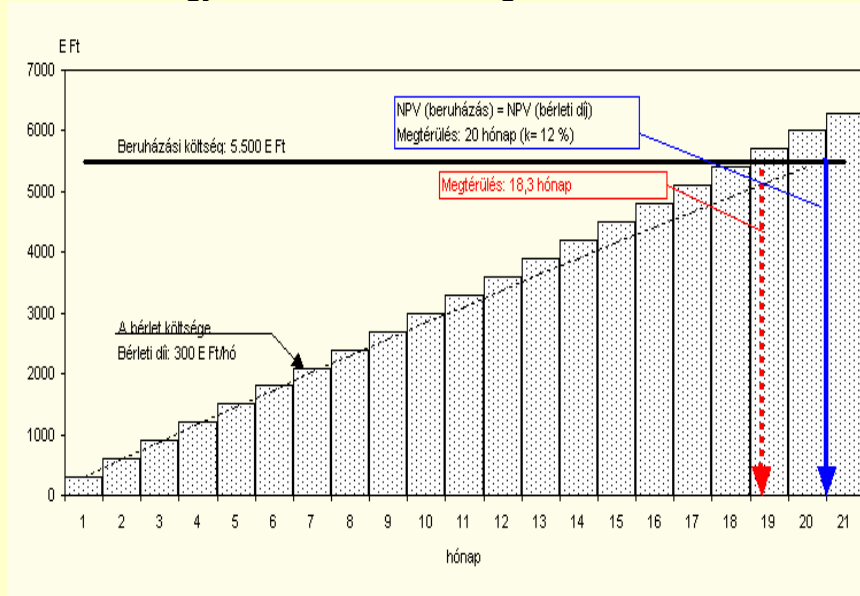
A Gyümölcs Szövetkezet által benyújtott pályázat célja egy elektromos meghajtású emelővillás targonca beszerzése 5,5 millió Ft értékben.

A fejlesztés várható eredményének értékelésekor a bérleti díj és a pályázott targonca árának összevetéséből indultunk ki. (Egyszerűsítésként a targonca üzemeltetési költségével nem számolunk, hiszen az egyaránt felmerül a bérelt és a saját tulajdonú targoncánál is.)

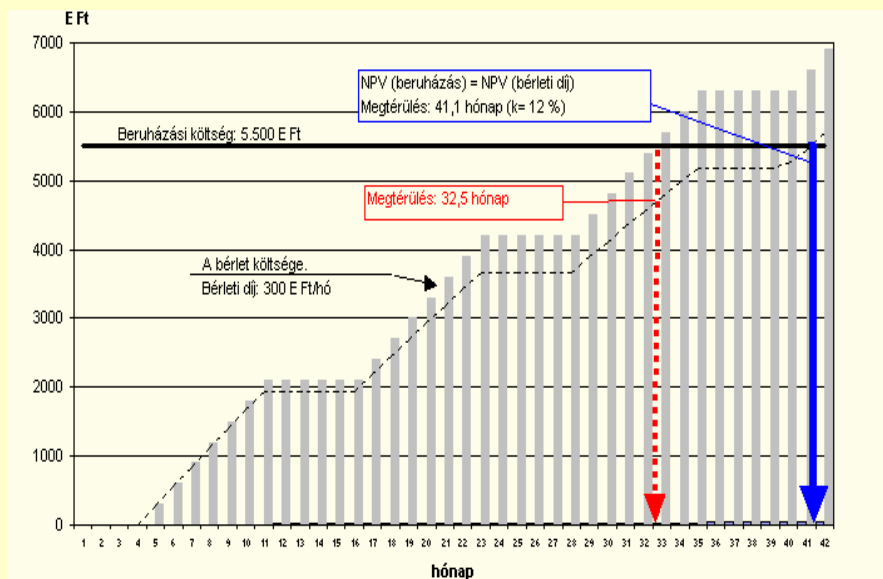
Első lépésben feltételezve a targonca teljes évi bérletét és egész éves, folyama-

tos kihasználását, a két költség (bérleti díj és beruházási költség) egyszerű összevetéséből látható, hogy a beruházás igen rövid időn – 18,3 hónapon – belül megtérül.

Ugyane feltételezés mellett más módszerrel — az idő pénzértékét is figyelembe vevő — nettó jelenérték számítással vizsgálva a beruházás megtérülését, hasonló eredményre jutunk: az egyenletesen kifizetett 300 E Ft/hó bérleti díj nettó jelenértéke a 20 hónap után éri el az egyszerű beruházási összeget.



2.20. ábra: A targoncaberuházás megtérülése –I.



2.21. ábra: A targoncaberuházás megtérülése –II.

Annak ellenére, hogy a szövetkezet törekszik a leendő targonca minél jobb kihasználására, a fejlesztés várható eredményének reális értékelése megköveteli, hogy a számítások során figyelembe vegyük: jelenleg valójában csupán az év hét hónapjában, a tényleges gyümölcsszezonban számolhatunk a targonca teljes kihasználásával (illetve a bérleti díj felmerülésével). Ez a tény természetesen jelentősen módosítja a az értékelés eredményét: az egyszerű összehasonlítás alapján 32,5 hónap míg a nettó jelenérték-számítás alapján 41,1 hónap a megtérülési idő (2.18. ábra).

A megtérülés valódi ideje a kiinduló két feltevés között valószínűsíthető: egyrészt a hűtőtároló és gyorsfagyasztó (később pedig az aszaló) felépítésével a targonca kihasználási ideje jelentősen megnő, hiszen a feldolgozó teljes kapacitással való működtetése az év tizenkét hónapjára növeli azt, másrészt a targonca egyéb hasznosításával (bérbeadás) a szövetkezet egyéb bevételekre is szert tehet.

### *Belső megtérülési kamatláb*

A belső megtérülési kamatláb (internal rate of return = IRR) vagy ráta legegyszerűbb értelmezése: az a kamatláb, amelynél a beruházás diszkontált jelenértéke éppen nulla, azaz a diszkontált bevételek és kiadások egyenlők.

Az IRR előnye a többi dinamikus beruházásértékelési mutatóval szemben az, hogy kiszámításánál nem használunk becslést igénylő kalkulatív kamatlábat, valamint sem az időhorizontra, sem a beruházási összegre vonatkozó kööttségeket nem tartalmaz. A beruházások összehasonlításakor egyszerűen a magasabb IRR értékű változatot kell választanunk.

Belső megtérülési kamatláb

IRR (internal rate of return)

$$NPV = \sum_{n=1}^N CF_n * (1+k)^{-n} = 0, \text{ ahol}$$

IRR = az a „k”, amelynél NPV = 0

$$NPV = \sum_{n=1}^N CF_n * (1+IRR)^{-n} = 0$$

(A fenti transzcendens egyenletet régebben hosszadalmas, több lépcsőben történő fokozatos közelítéssel lehetett meghatározni. Napjainkban lényegesen leegyszerűsíti a számításmenetet a számítógépek alkalmazása. Az IRR-számítás a Microsoft Excel beépített pénzügyi függvényével (IRR) igen egyszerűen elvégezhető.)

Véleményünk szerint a belső megtérülési kamatláb a legintenzívebb és a legkevesebb hátrányos tulajdonsággal rendelkező időpreferencia mutatószám, mentes a többi említett mutató hátrányaitól: a beruházási változatok összehasonlításakor egyszerűen a magasabb érték a kedvezőbb. Nem szükséges hozzá a tőke átlagos hatékonyságának becslése, és különböző létesítési költségű és időhorizontú beruházások összevetésére is alkalmas. Kiszámítása ma már megoldott, és a reális esetekben csak egyetlen értéket kapunk eredményül. Változatlanul hátránya, hogy az eredmény mindössze egyetlen százalékos számérték, nincs szemléletessége.

*Mikor NPV? Mikor IRR?*

Vajon a diszkontált jelenérték (NPV) vagy a belső megtérülési kamatláb (IRR) az alkalmasabb beruházásértékelési mutatószám? Mikor melyiket kell alkalmaznunk?

A jelenérték számításával való összehasonlításhoz szükséges:

- a jól becsült kalkulatív kamatláb,
- azonos beruházási összeg,
- azonos élettartam.

Ezek a pénzbefektető szempontjai.

Összehasonlításra az NPV nagyon korlátozottan alkalmazható. Rendelkeznünk kellene egy nagyon megbízható becsléssel a kalkulatív kamatlábra vonatkozóan, azaz ismernünk kellene az átlagos tőkehatékonyságot. Azonosnak kellene lennie az összehasonlítandó beruházási összegeknek. Végül azonosnak kellene lennie a beruházás élettartamának vagy az elemzés időhorizontjának. Ezek a feltételek a gyakorlatban szinte soha nem teljesülnek. Viszont az NPV mutató alkalmazása szinte ideális a pénzbefektető szempontjából.

A belső megtérülési kamatlábbal (rátával) való számításnak és összehasonlításnak nincsenek előfeltételei, az IRR a beruházási alternatívák ideális összehasonlító mérőszáma, de

- IRR és NPV ellentmondó lehet,
- előfordul több megoldásos IRR.

#### 2.6.4.4. Hibák és melléfogások

Az egyik — inkább csak közmondásszerű — megfogalmazás, hogy a műszaki fejlődés üteménél jóval hosszabb élettartamú beruházás később veszteségforrássá válhat. Azaz ne az örökkévalóságnak, hanem csak a piacnak, a fogyasztónak termeljünk. Nem szabad a termelő kapacitásokat bebetonozni.

A másik gyakori hiba vagy melléfogás az amortizáció a figyelembe vétele a beruházás-gazdaságossági számításoknál, néha kétszer is felszámolják a beruházás létesítési költségeit. Ennek a trükkje, hogy a létesítési költségeket és az éves amortizációt is beszámítják a pénzáramba (CF), amitől persze kétszer drágább lesz a beruházás, az elején súlyosabb, „fejnehézzé” válik.

A helyes logika szerint, ha a beruházást saját erőből (pénzből, korábbi megtakarításból) valósítjuk meg, akkor csak a létesítési költséget kell figyelembe venni a CF meghatározásánál. Ha kölcsönpénzből építünk, akkor a hiteltörlesztés és a kamat kerülnek a pénzáramba. Az amortizációt csak abban a ritka helyzetben kell felszámítani a kiadás oldalán, ha ingyen jutottam a működő beruházás birtokába, például örökségként, kárptólasként kaptam vagy nem is én vagyok a tulajdonos, de mégis szeretném egy idő múlva megújítani a létesítményemet, akkor az amortizációt felhalmozó kiadásnak tekintem. Óriási viszont a hiba, ha ezt a három esetet ugyanarra a beruházási összegre kombináltan számítom fel, hiszen a helyes megoldás a vagy-vagy. Az persze nem kizárt, hogy a beruházásom egy részét saját erőből építem, egy másik részét örököltem és a harmadikat pedig hitelből valósítom meg. Ekkor mindhárom számítást alkalmazom, de csak a beruházási összeg érintett részére.

Számos szakember az egész beruházásértékelési módszert az előrejelzés bizonytalansága miatt veti el, holott a prognosztikának ma már jól kialakult eszköztára van, és számítógépes programcsomagok könnyítik meg a jövőbeli pénzügyi események előrejelzését és becslését. Mások az inflációt tartják zavaró tényezőnek a számításokban, holott természetesen azt ki lehet szűrni, és csak a reálkamatokkal és az abból levezetett diszkonttényezőkkel kell számolni.

#### 2.6.5. Logikai keretmátrix

Az Európai Unió strukturális támogatásokhoz készített pályázatok többnyire a logikai keretmátrix alkalmazását kérik a részletes tervek kidolgozásához. (A logikai keretmátrix készítésével a „Projektmenedzsment” tárgy keretében részletesen is megismerkednek, ezért most csupán érintőlegesen foglalkozunk a témával.) A projekttervezés folyamatában a problémafa-célfá meghatározása után a részletes tervek alapos átgondolásához alkalmazzák a logikai keretmátrixot, és egyúttal a megvalósítás ellenőrzésének kiindulópontja is.



A logikai keretmátrix — legegyszerűbb formájában — egy négy oszlopos – négy soros mátrix. **Vertikális logikája** a projekt tevékenységét, az okozati összefüggéseket és a legfontosabb feltételezéseket tartalmazza, míg **horizontális logikája** a projekt hatásainak és a projekt által felhasznált erőforrások mérésének eszköze. Az egyes sorokban értékelik a vállalkozás befolyásolási körén kívül eső bizonytalansági tényezőket is, míg a főbb mérési mutatókat (indikátorok) és a mérések ellenőrzéséhez szükséges eszközöket is meghatározzák. Ezáltal a megvalósítás folyamata pontosan ellenőrizhető.

### 2.3. táblázat: A logikai keretmátrix általános felépítése

	Beavatkozási logika	Objektíven mérhető teljesítés indikátorok (mutatószámok)	Indikátorok forrása	Kockázatok és feltételezések
Átfogó/távlati célok				
Projekt cél				
Eredmények				
Tevékenységek		Források	Költségek	
				Előfeltételek

### 2.7. A vállalkozás működtetése

Ebben a fejezetben azt kell bemutatni, hogy miként tervezzük a termékek gyártását ill. a szolgáltatások nyújtását. A leírásból a potenciális befektetőknek látniuk kell, hogy a vállalkozás képes a termék előállítására és kihasználja a korábbi fejezetekben említett lehetőségeket.

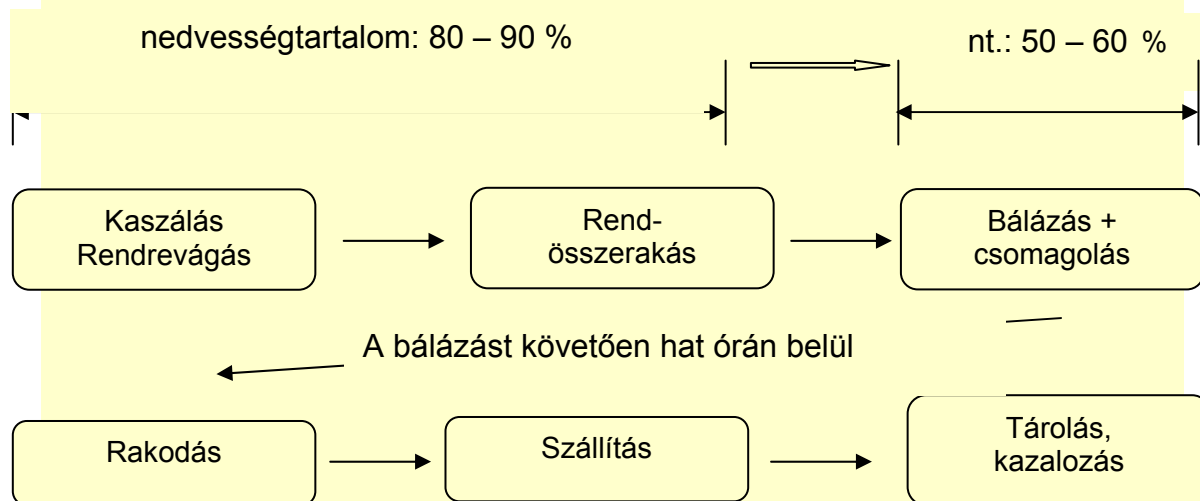
A termék/szolgáltatás előállításának részletes de közérthető bemutatása, a stratégiának a termelésre vonatkozó része kerül a terv e fejezetébe. A vállalkozás bemutatása korábban már megtörtént, most az üzem, mint a termékelőállítás, illetve a szolgáltatás kínálatának helyének ismertetése történik meg. Az üzemet is jellemzik adottságai, elhelyezkedése, megközelíthetősége, felszereltsége, az eszközök állapota, korszerűsége, várható lecserélésük szükségessége, ennek üteme, stb.

A termelés címszó alatt a vállalat napi működését lehet bemutatni. Amennyiben termékek gyártásáról van szó, a termelési folyamatot kell leírni egyszerű kifejezésekkel, hogy a laikus olvasó is megértse azt. Azon túl, hogy bemutatjuk a termék előállításának módját — kitérve többek között az alkatrészekre, összetevőkre és részelemekre is — a jelenlegi termelési kapacitást és a kapacitásbővítés lehetséges módját és költségeit is meg kell határozni. Itt kell kitérni a nem saját tulajdonú eszközök költségére (bérleti vagy lízing díj).

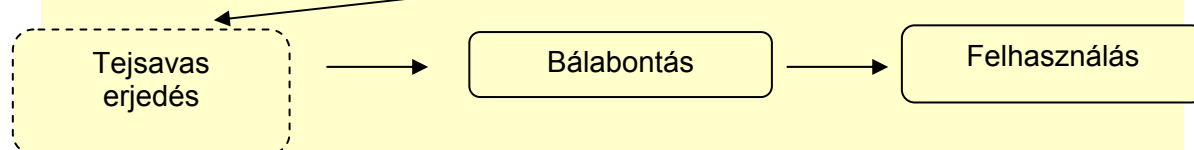
A MARHA-FARM Kft.-ben a fejlesztés eredményeként kialakítható új technológia a takarmányozásban jelent lényeges változást. Átlagos időjárési körülmények között az eddigi kettő helyett a legelő háromszor, míg a lucerna négyszer-öttször kaszálható: a zölden levágott, magas fehérje és ásványi anyag tartalmú fű és lucerna egy napos fonnyasztás után már bálázható. A kaszálás utáni rövidebb

fonnyasztási idő a gyepet kíméli. A bálákat speciális műanyagfóliába csomagolva, a végbemenő tejsavas erjedés eredményeként keletkező fű- és lucernaszenázs beltartalmi értékeit tekintve kedvezőbb a jelenlegi technológiával előállított takarmánynál. A technológia-váltás alapfeltétele a megfelelő gépsor kialakítása. A takarmányozási technológia fejlesztéséhez szükséges gépsort négy munkagép alkotja: vontatott tárcsás fűkasza (gumihengeres szársértővel), rendsodró (13 sodrókarral), fix kamrás hengeres bálázó (1,25 m átmérőjű bálák készítéséhez, kötözéséhez), vontatott bálacsomagoló (fólia előnyújtóval). A gépsor alkalmas az 50 hektár legelőterületről háromszori kaszálással betakarítható zöldnövénytömeg kezelésére, az egyes műveletek időben és összehangoltan történő elvégzésére. A gépek együttes beruházási költsége 18.480 E Ft.

## L E G E L Ő



## T E L E P H E L Y



2.22. ábra: A MARHAFARM Kft. takarmányozási technológiai terve

Forrás: [www.agronaplo.hu](http://www.agronaplo.hu)

Az **alkalmazott technológia leírása** tartalmazza a fontosabb paraméterek (teljes kapacitás, kihasználtság) értékeit is. Sokatmondó adat a kritikus termelési szint megadása és összehasonlítása az elérhető legnagyobbal.

A **részletes technológia** tartalmazza a ráfordítások felhasználásának mennyiségét és idejét. (Terjedelmi okokból ezek kerülhetnek a mellékletbe, itt nem is ismertetjük.)

Az **anyag felhasználás** adataiból tervezhető meg a beszerzés, és alapul szolgál a kiadások tervezéséhez.

Ki kell térni a **munkaerőigényre** is. Határozzuk meg, hogy milyen szakképzettségű dolgozókra van szükség, rendelkezésre áll-e ilyen munkaerő a környéken és hogyan kívánjuk

megszerezni és megtartani ezeket az embereket. Fel kell mérni, hogy tervezett tevékenységünk igényel-e speciális képzettségű munkaerőt, szólni kell a bérkölségekről, a munkaadók és a dolgozók közötti kapcsolatokról is.

A **kézimunka felhasználások** összesítése a szükséges munkaidőt adja meg dekádonként vagy havonta. Ezt összevetve az állandó dolgozók által teljesíthető munkaidővel (kapacitással) megállapítható a többlet vagy hiányzó munkaidő. Ennek alapján tervezhető az időszaki dolgozók alkalmazása.

A növénytermesztési főprofilú BÚZAKALÁSZ Kft. a termelési szerkezet kialakításakor figyelembe vette a meglévő ültetvényeket, a szántó területek öntözési lehetőségét, ahol zöldségnövényekre épülő vetésforgót választott. A termőhelyi adottságok a gabonafélék közül az árpa (őszi, tavaszi) termesztésének felelnek meg.

A keresleti piac és a gazdaság lehetőségeit kívánják kihasználni spárga ültetvény létesítésével, mely még nem termő. Az értékesítési helyek (gabonaipar, konzervgyár) 15 és 20 kilométeren belül találhatóak.

#### 2.4. táblázat: A BÚZAKALÁSZ Kft. termelési szerkezete

Növényfaj	Terület [ha]	Termésátlag [t/ha]	Összes termés [tonna]
Őszi árpa	28	4,0	112
Tavaszi árpa	54	3,5	189
Lucerna	8	6,5	52
Sárgarépa	33	22,0	726
Paradicsom	33	50,0	1.650
Burgonya	10	8,0	80
Káposzta (másodvetés)	(10)	25,0	250
Meggy	7	4,0	28
Alma	10	32,0	320
Szilva	10	8,0	80
Szőlő	3	6,0	18
Spárga (nem termő)	8	0	0
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>204</b>		

A Kft.-nek 12 főállásban foglalkoztatott alkalmazottja van, akik megfelelő gyakorlattal rendelkeznek a mezőgazdasági munkák terén. A Kft. rájuk alapozza a munkavégzést.

#### 2.5. táblázat: Munkaidő mérleg 12 fő állandó dolgozó esetén (munkaóra):

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Kapacitás	2.016	2.016	2.016	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.184	2.016
Szükséglet	1.812	1.935	992	90	1.655	1.860	2.426	7.376	30.602	2.955	0	0
Hiány								<b>4.856</b>	<b>28.082</b>	<b>435</b>		
Többlet	<b>204</b>	<b>81</b>	<b>1024</b>	<b>2430</b>	<b>865</b>	<b>660</b>	<b>94</b>				<b>2.184</b>	<b>2.016</b>
Hiány (fő)								<b>23</b>	<b>134</b>	<b>2</b>		

A meglévő termelési szerkezet mellett augusztusban és szeptemberben alakul ki munkacsúcs, amit külső munkaerővel kell megoldani. Bár a vállalkozás környezetében

bőven található munkaerő, az időszaki munkások munkakultúrája évek óta gondot okoz a vállalkozásnak. Ezért olyan kiválasztási- és ösztönzési rendszer kidolgozását tervezik, amely alapjául szolgálhat a megfelelő minőségű munkaerő felvételének. A tervezett spárga ültetvény áprilistól június elejéig tartó betakarítási munkája jól hasznosítja a tavaszi időszakban mutatkozó munkaerőtöbbletet.

A gépi munkák esetében is elkészítettük a kapacitás és szükséglet összevetését. Egyes célgépek (pl.: betakarítógép, egy vagy néhány fajnál használható) kihasználtságát külön-külön terveztük.

#### 2.6. táblázat: Erőgép mérleg négy traktor esetén (munkaóra):

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Kapacitás	672	672	672	840	840	840	840	840	840	840	728	672
Szükséglet	5	137	644	532	778	587	744	513	1449	1130	442	0
<b>Hiány</b>									<b>609</b>	<b>290</b>		
<b>Többlet</b>	<b>667</b>	<b>535</b>	<b>28</b>	<b>308</b>	<b>62</b>	<b>253</b>	<b>96</b>	<b>327</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>286</b>	<b>672</b>

Az általánosan használható erőgépek esetében a kisebb hiányt nyújtott műszak (10-14 munkaóra) vagy két műszak szervezésével illetve bér munka igénybevételével kezelhetjük. A többletet gépi bér munka szolgáltatással használhatjuk ki, melynek terve a gazdaságnál összesen 2.420 műszakóra. Megjegyezzük, hogy a téli hónapokban a többlet jelentős része látszólagos, mert a karbantartási, felújítási munkákat végezzük.

A fentiek (technológia, termelési szerkezet, anyag- és munkaerő-tervezés) elkészítése során messzemenően támaszkodni kell a vállalkozó vagy a vállalkozás menedzsmentjének szakmai ismereteire. Figyelembe kell venni a növénytermesztési, állattenyésztési technológiákat (legyen szó akár a vetésforgó, akár az állatállomány változásának átgondolásáról), a termelési szerkezet meghatározásánál az agronómiai, növényvédelmi, takarmányozási, stb. szempontok érvényesítését, az ebből fakadó sajátosságokat, a kapcsolódó hatásokat.

A fejezetben a vállalkozás megtervez(het)i a **termék/szolgáltatás előállításának, készletezésének és értékesítésének ütemét**. Az alkalmazott technológia során keletkező hulladékok mennyiségének, veszélyességének és kezelésük, ártalmatlanításuk módjának bemutatása különös és növekvő fontosságú része ennek fejezetnek. Ehhez célszerű összehasonlítani vállalkozásunk megfelelését a környezetvédelmi jogszabályok előírásainak. Ez a tevékenység már túlmutat az egyszerű termelési terv készítésén, már beépül a tevékenységbe a vállalkozás társadalmi felelősségvállalása.

Jelentőségüktől, súlyuktól függően szükséges ismertetni a **beszállítókat**, termékeik/ szolgáltatásuk milyenségét, hiszen ez erősen hat a vállalkozás termékének/szolgáltatásának minőségére.

A vállalkozásnál bevezetett **minőségirányítási**, környezetirányítási, élelmiszer-biztonsági **rendszerek** bemutatása is ebben a fejezetben történik. A független tanúsító szervezetek igazolásait a mellékletben helyezzük el.

A tevékenység, az iparág fejlődési jellegétől függően itt kell bemutatni a **tudományos, műszaki eredmények** gyakorlati alkalmazását a vállalkozásnál, a kialakult szakmai együttműködések.

A tevékenység kritikus elemeit is részletezni kell, mint például:

- Magas minőségi követelmény
- Szoros szállítási határidők
- A szűk keresztmetszetek elkerülése
- Selejtszint

- A termék ill. szolgáltatás szezonjellege

Végezetül mindenképpen hangsúlyozni kívánjuk, hogy a „vállalkozás működése” című fejezet az üzleti terven belül értelemszerűen magának a vállalkozásnak a jellegéből fakadóan igen sok specialitást tartalmaz, amelyekre részben területi, részben pedig tantervi okokból nem térünk ki. Csupán utalni kívánunk a növénytermesztési és állattenyésztési technológiákra, az állományváltozási tervekre, az agronómiai, növényvédelmi szempontok érvényesítésének fontosságára a termelési szerkezet meghatározásánál, illetve az előbbiekből fakadó sajátosságokra és a kapcsolódó hatásokra.

## 2.8. Értékesítési terv, marketing terv

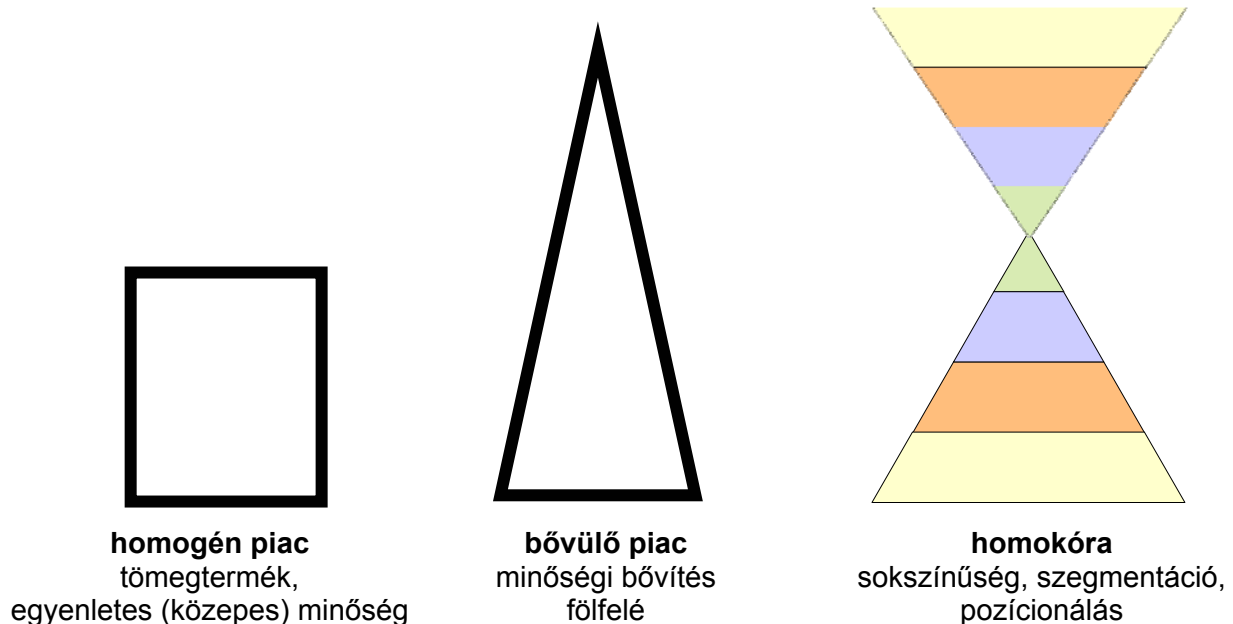
A klasszikus marketing ismeretek szerint az üzleti tervet a fogyasztói igényektől és a piaci felmérésektől kellene indítanunk, azonban meggyőződésünk, hogy ma már ez nem így működik. A mezőgazdasági termékek értékesítési és marketing tervének elkészítése előtt az alábbiakat érdemes átgondolni:

**Paradigmaváltás a kereskedelemben.** A kereslet kielégítését szolgáló termelés egy múlt századi elmélet. A marketing alapszabálya a 21. századra megváltozott; nem a fizetőképes keresletet kell kielégíteni, hanem keresletet kell kelteni olyan szolgáltatások iránt, amelyeket mi tudunk a legjobban kielégíteni és meg tudjuk védeni a konkurenciától. Az ügyfeleket laza vagy szorosabb hálózatokba kell szervezni, be kell vonni őket a szolgáltatás-termék- és vállalatfejlesztésbe, meg kell győznünk őket az ökoszociális felelősség-vállalásunkról, és így megelégedett és hűséges fogyasztókat szerezhethetünk. Tehát nem termelésről, azaz mezőgazdasági állatról vagy növényről van szó, még csak nem is agrár-termékről, hanem komplex szolgáltatásról, és a keresletet nem kielégítenünk kell, hanem gazdag kínálatot megteremteni azt. Ugyan ki akarna Pink Lady almát enni mielőtt kóstolta volna, mégis megszervezték a nemesítők és a faiskolai forgalmazók, a zárt, klubszerű termesztését, azaz a korábbi hiedelmekkel ellentétben a kínálat is keresletet generál. Mindez nem csak az újdonságokra vonatkozik; bármit, a leghagyományosabb gabonát is lehet jól, korszerűen és piacra termelni, és a legdivatosabb új gyümölcsfajtaival is megbukhat a termelő, ha elvétí a szabályokat, rossz az időzítése vagy csak nincs szerencséje.

**Koncentráció és integráció.** Az agrárvilágot is kiszolgáló vegyipari multik, a világlelemezéssel kapcsolatos szociális érzékenységükre hivatkozva, olyan koncentrációs és integrációs folyamatokat indítottak el, amelyek révén a fajtaelőállító nemesítéstől a termény előállításáig szabályozhatják a mezőgazdasági folyamatokat. Létrehozzák a gyomirtójuknak ellenálló növényfajtát, ők forgalmazzák a vetőmagot és hozzá a környezetbarát gyomirtó szert. Gondoskodnak róla, hogy a fajta ne legyen házilag szaporítható, ami végül is jogos szellemi termék védelem, valamint környezeti közérdek is. A még messzebbre látó multik megpróbálnak egy újabb lépcsőt meghódítani, és maguk kereskednek a terménnyel vagy ők szervezik meg a feldolgozást is. Az magukat élettudományinak nevező oligopóliumok létrehozása nem annyira a méretgazdaságosság (economies of scale) megteremtésére irányul, hiszen az egyesülők korábban is világelsőek voltak, mint inkább a kínálati gazdagságból (economies of scope) származó szinergikus hatások előnyeiért történik.

**Fogyasztói szokások.** A fogyasztói attitűd is változóban van, elsősorban a divat, a demográfiai, a gerontológiai és a gender változások miatt. A legfőbb tényező a magyar társadalom előregedése, az ettől és a világdivatától is erősödő egészségtudatos táplálkozás. A nők társadalmi szerepének változása és az otthoni főzési tudomány eltűnése szintén megváltoztatja az ételmiszervásárlási szokásokat és az ehhez remélhetőleg alkalmazkodó mezőgazdaságot. A régebbi vásárlási szokásokat a kínálat diktálta, amely hiányos vagy tömeges, de általában közepes és egyenletes minőségű volt. A fejlett országok mai vásárlási szokásait a homokórával jellemzik; alul és felül széles, középen nagyon karcsú. Sokan

vásárolnak egyszerű, diszkont termékeket, nagy mennyiségben, alacsony árakon, és szintén viszonylag sokan értékes, kiváló minőségű árut, magas árakon. A középszerre egyre csökken a kereslet.



### 2.23. ábra: A fogyasztói szokások változása

**A táplálkozási szokásaink** biztosan és állítólag a táplálkozástudomány, a diétetika is változóban vannak. A közvélemény kutatások szerint kényelmesen, gyorsan, élvezetesen és egészségesen akarunk táplálkozni, de a kérdőívekkel lekérdezhetetlen valóságban inkább a félelem, az érzelem és az üzleti érdek alakítják az étkezési szokásainkat. Félünk a betegségektől amióta az évtizedes lappangású BSE kergemarhakór (bovine spongiform encephalopathy) azonosnak tűnik az emberi CJD-vel (Creutzfeldt-Jakob Disease). Félünk amióta a Nipah vírus encephalitis miatt Malajziában és Szingapurban egymillió sertést, és ázsiai influenza miatt több millió víziszárnyast irtottak ki, amióta dioxinos a csirke, ochra- és aflatoxinos a (bio)gabona, kadmiumos a tej, hormonos és antibiotikus a hús, halálosan liszteriózis a sertéspástétom. (Egy évtizede még a fagylalt, a közétkeztetés és a forrónyári maradék volt a betegség (szalmonella) forrása, de azt még többnyire túléltük.) Az angolok mindezek ellenére eszik a marhát, mert az érzelmgazdag nemzettudatuk szerint a keszeg franciákkal szemben a marhaszelettől erősek és szabadok a britek (Beef and Liberty!). Nálunk persze nincs pánik, mert a jóvőrű magyar embernek nem árthatnak ezek a modern nyugati vackok, közegészségügyi hatóságaink szerint egyébként sincs járvány, vagy ha mégis, akkor alaposan mossunk kezét. A mezőgazdát ez a félelemérzet a nyers termékek felszínén megmaradó baktériumok miatt érintheti. A hűtőpulton árult, pasztörizálatlan gyümölcs- és zöldséglevekre Amerikában máris kötelezően ráíratták a fertőzési veszély lehetőségét. A szöveg ijesztően hasonlít a cigarettásdobozok elrettentő felirataira. Már biztos töri valaki a fejét, hogy az almákra hogyan lehetne hasonló címkéket ragasztatni.

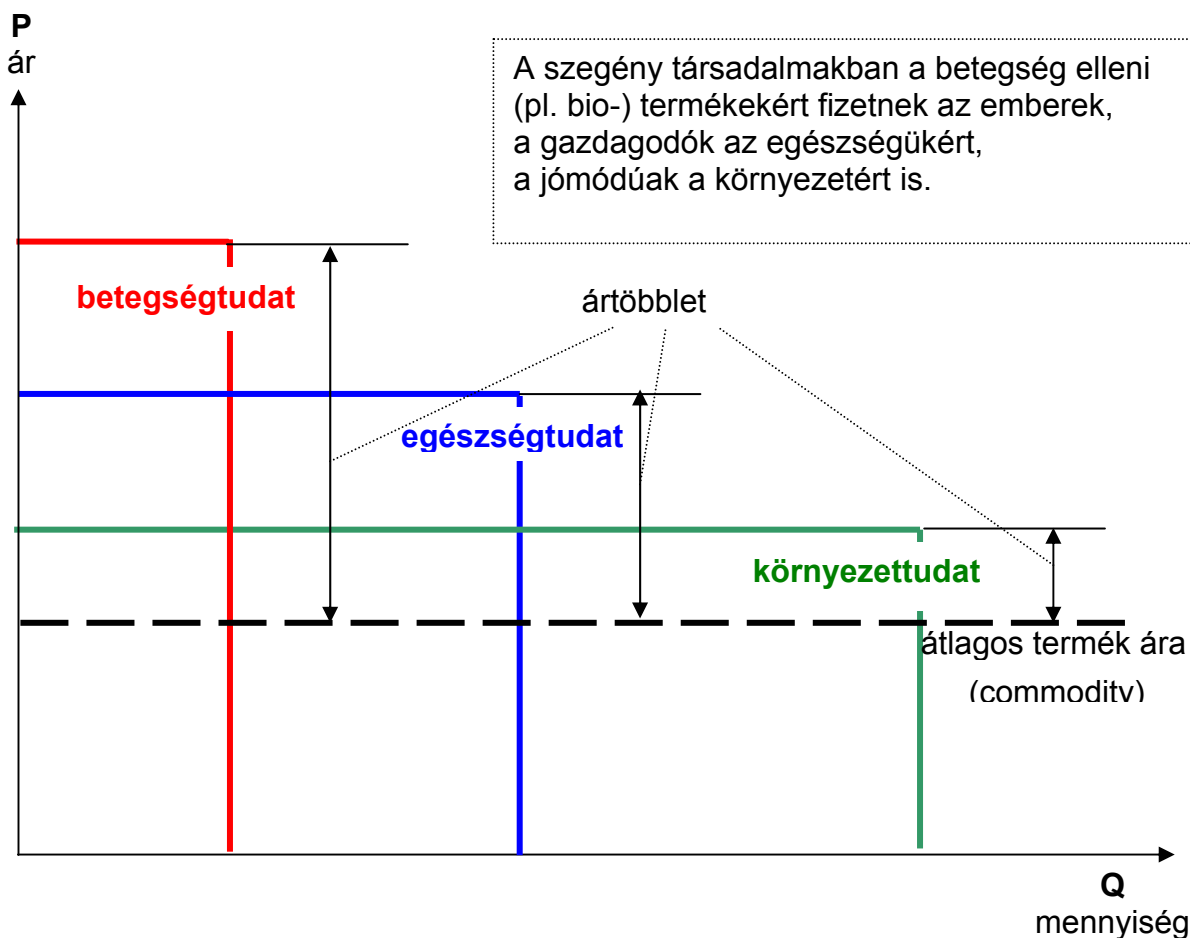
**A modern üzlet** vizet, levegőt és hitet ad el az embereknek. Persze nem így hirdetik; a szeletelhető vizet párizsinak és holland vagy üvegházi paradicsomnak hívjuk, a levegőbuborékot jégkrémnek, joghurt-habnak és korszerű csomagolásnak. A hit neve pedig

novel food, például az egyre újabb és újabb funkcionális táplálék (dúsított, functional, nutraceutical, nutriceutical, medical, super, designer, pharm, pharma, natural, fortified food). Míg a *diéta* hagyományosan *valamilyen táplálék elhagyását jelenti*, pl.: sómentes, vega, ovo-lakto, koleszterin-mentes, „cukros”, addig a *funkcionális táplálék valamilyen kiegészítést tartalmaz*, pl.: vitaminok, folsav, szelén, kalcium, fehérje, és mindezt gyógyszerek helyett, az egészségünk védelmében vagy a teljesítményünk fokozására esszük és isszuk. (A jódozott só persze régi dolog a tengeri herkentyűket nem fogyasztó hegyi és pusztai népeknél, és reméljük, hogy Czeizel doktor magzatvédő folsavas kenyér újdonságára később még büszkék lehetünk.) Az adalékok egy része természetes vagy úgynevezett „természetazonos” vagy mesterséges dúsítás, amit a feldolgozási veszteség pótlási mennyiségéig fel sem kell tüntetnie a gyártónak. A már előre látható csúcspanak a genetikai módosítással „gazdagított” termék. A legújabb divat pedig az élőflórás probiotikus vagy bioaktív élelmiszer, amely élő baktériumokat (Lactobacillus, LGG, LA 1, Bifidus) tartalmaz. Minthogy az élőflórás segítségre rászoruló fogyasztók gyakran egyidejűleg antibiotikumos kezelés alatt is állnak, a gyártók próbálkoznak a baktériumok leváltásával, illetve élesztőkkel (Sacharomyces) való helyettesítésével, amelyek kevésbé érzékenyek a gyógyszerekre. A következő lépés, hogy, mivel ezek a mikrobák nehezen maradnak életben a gyomorsavas kezelés után a beleinkben, tovább kell etetnünk őket Prä- vagy prebiotikával, ami jelenleg még az ártalmatlan csicsóka inulin, de már biztosan dolgoznak az újabb ötleteken, amivel még meg lehet etetni bennünket. Így a legfrissebb kutatási eredmények a szinbiotika (synbiotic), amely a pro- és prebiotika együttese, a magzat-táplálás, a testreszabott diéta, azaz a génjeinkhez igazított táplálkozás. Emberbaráti célja ezeknek a speciális igényű (beteg, betegségre hajlamos, veszélyeztetett, különleges teljesítményű) fogyasztói csoportok kiszolgálása számukra készült élelmiszerekkel; üzleti céljuk természetesen a piacteremtés és bővítés, amelyhez a magyar agráriumnak alkalmazkodnia kell, különben kimaradunk erről a piacról.

**Két párhuzamos irányt** látunk kibontakozni; a biotermékek és a dúsított élelmiszerek fogyasztása iránti érdeklődést. Az első pillantásra ezek két különböző lakossági réteget érintenek. A bioélelmiszerek fogyasztói többnyire az ökológiai gazdálkodás környezet- és egészségügyi támogatói, alternatív, a szerintük túl gyors ütemben modernizálódó társadalomhoz képest inkább konzervatív emberek, a genetikai módosítást következetesen elutasítják. A dúsított vagy funkcionális élelmiszerek fogyasztói valószínűleg elfogadják a genetikai módosítást, hiszen ettől várható a legintenzívebb hatás, magukat modern embernek tartják, akik igénylik a tudomány legújabb eredményeit. Mindkét piac elérheti a tíz-húsz százalékos részesedést, ami a hazai mezőgazdaság és az élelmiszeripar fejlődése szempontjából nagyon kívánatos lenne.

Pesszimista nézetünk szerint viszont ez a látszólagos két piac ugyanaz a fogyasztói réteg, akik hisznek a tudatos táplálkozás egészségvédő és teljesítményfokozó hatásában. Kivételesen örülnék, ha ebben nem lenne igazunk, hiszen ez dupla piacot jelentene a magyar mezőgazdaság legértékesebb termékeinek. Véleményünk szerint az ipari alapanyagtermelés (rost, cukor, energia) piacán is összenő a természetes alapanyag iránti igény a génmódosítás adta jobb ipari felhasználhatósággal.

**Ökopiac: a bioterméktől a közösségi eszméig.** Ma a biotermékek, az ökológiai gazdálkodás termékeinek szelíd fogyasztói sokszor e termékek egészségvédő vagy betegség-elhárító, szinte csodatevő erejében hisznek. Mások, a zöld aktivisták pedig gyakran harcosan küzdenek a környezetszennyező technológiák ellen. Ez a két, részben egymást is átfedő fogyasztói szegmens is kevés a hazai ökológiai gazdálkodás elterjesztéséhez. Helyettük és mellettük szükség lenne arra a lényegesen nagyobb fogyasztói rétegre, aki azért dönt a biotermék mellett, mert ezzel jó embereket, hagyományosan gazdálkodó parasztokat, jó ügyeket, védendő természetet és környezetet, szép tájakat támogat, és tesz valamit a világ fenntarthatóságáért.

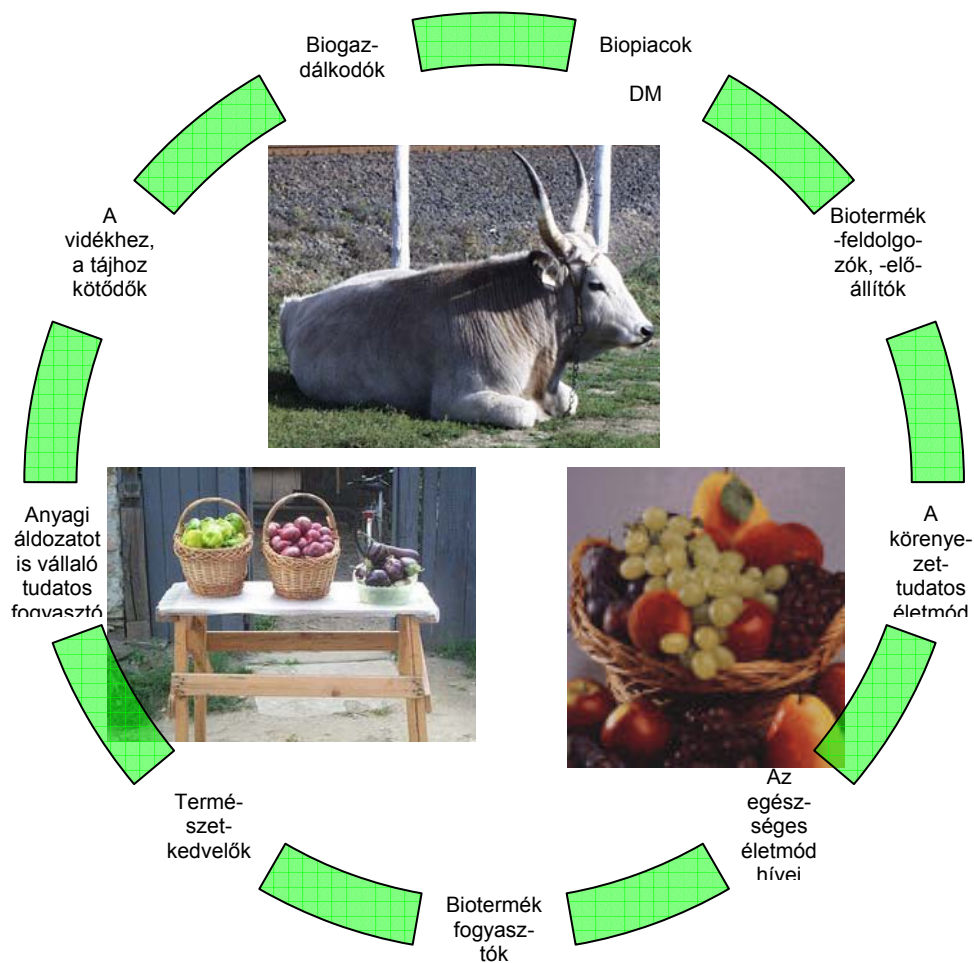


2.24. ábra: A fogyasztók jelentős rétegei hajlandók többet fizetni környezeti és társadalmi értékekért

A csodavárással és a militáns fellépéssel viszont éppen ezt a szélesebb fogyasztói réteget riaszthatjuk el a biotermékektől, mert többségünk irtózik az irracionális és a harcos nézetektől, pláne az ezzel való azonosítástól. Magyarországon is arra a nyugati szomszédainknál már szépen fejlődő gyűrűs ökopiaccra lenne szükség, amelyben az ökológiai gazdálkodás hívei, a biotermékek fogyasztói, a természet rajongói és a mindezekért anyagi áldozatot szívesen vállalók körkörös fogyasztással egyesülnek (2.25. ábra.).

A hálózati előnyökből (network externalities) származó gazdasági fenntarthatóságot még tovább erősítheti a fogyasztók kötődése a tájhoz, vidékhez. A biokertek közös művelése (CSA = Community Supported Agriculture) ma még csekély érdeklődést kelt az emberekben, de jól szimbolizálja az utat a bioterméktől a közösségi öko-eszméig.

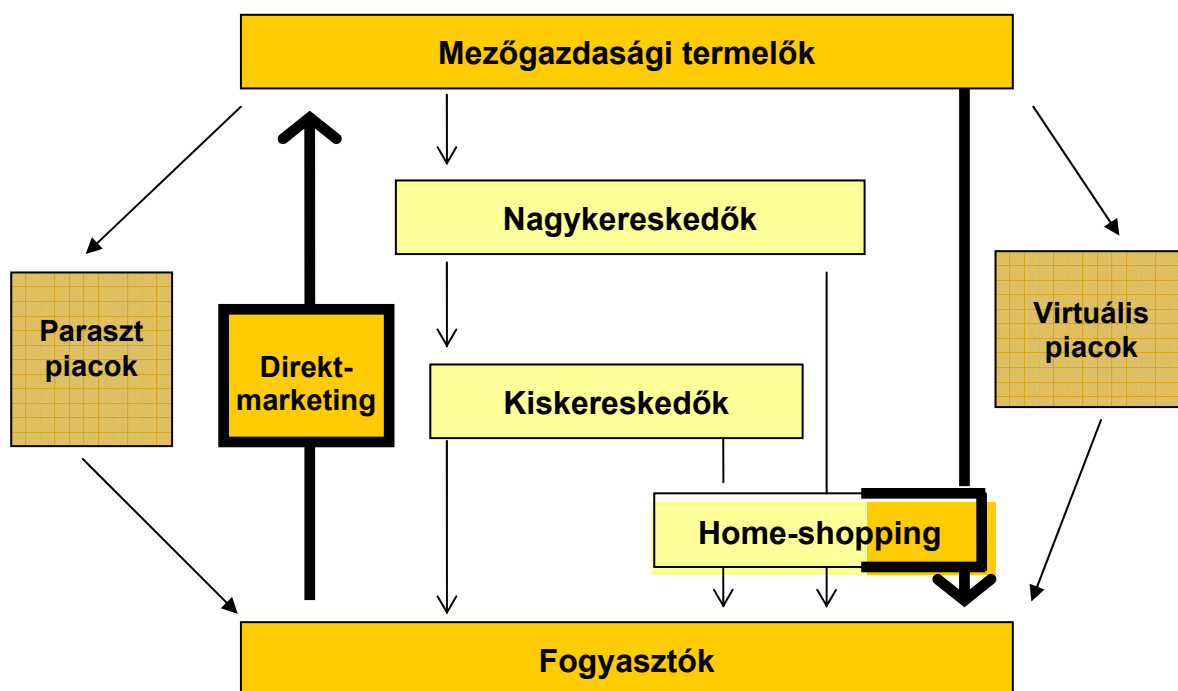




2.25. ábra: Gyűrűs ökopiac

A **kiskereskedelem**ben sajnos a kedvezőtlen változások dominálnak. Kezdetben örültünk a nemzetközi kiskereskedelmi üzletláncok hódításának, mert nagy mennyiségű áru biztos piacát reméltük tőlük. Ma már sajnos ismerjük a kíméletlen beszerzési politikájukat, szerte a világban közismertté váltak az általuk gyakorolt „kutyasztratégiák”, az egész élelmiszergazdaság megszenvedti a bezáródó versenypiacok árleszorító és minőségrontó spirálját. A kiskereskedő óriások egyáltalán nincsenek tekintettel a termelőre, ha tönkremegy az üzleti partner, majd lesz helyette más. Elég nagyok és nemzetköziek ahhoz, hogy bármelyik országban vásárolhassanak, nem fűződik közvetlen érdekük a beszállítóik életbentartásához vagy felvirágoztatásához. Reméljük, hogy ők is változni fognak, és a termelők is egyre gyakrabban fognak össze, valamint kialakulnak az alternatív értékesítési csatornák. El fog terjedni az élelmiszerek helyi feldolgozása, a vidéki turizmus, a falusi vendéglátás, a termékek közvetlen értékesítése, a direktmarketing. El kell érni, hogy az áruházban is magyar árut vásároljunk, de erre a kereskedelmet nehéz lenne kényszeríteni; a fogyasztói viselkedést kell befolyásolnunk, a magyar munkahelyek érdekében.

A fenti, közvetett értékesítési módok mellett a mezőgazdasági termékeknél is megjelent az **közvetlen** értékesítés, azaz a vevő közvetlenül a fogyasztó. Ha a végső felhasználó keresi fel a mezőgazdasági termelőt (a telephelyén, az ültetvényében stb.) a direktmarketing valamely formájának részese, míg az ellenkező irányú közvetlen értékesítés a házhozszállítás.



2.26. ábra: Agrártermékek értékesítési csatornái

(Napjainkban direktmarketing alatt általában sajnos mást értenek: a vásárló közvetlen felkeresését, a neki címzett ál-személyes levelekkel, a személyes vagy telefonos megszólítással, és ez nem a terméket előállító eszköztárának része, hanem valamilyen kereskedőszervezet képviselőjéé. A farmerek, mezőgazdák direktmarketingjének viszont semmi köze a TV-shopokhoz, a postaládáinkat elárasztó ajánlati- és megrendelő cédulák tömegéhez, és a becsöngető határozott fellépésű, lerázhatatlan ügynökök látogatásához. A marketing tudomány a direktmarketing kifejezés alatt a közvetlen értékesítés mindegyik fajtáját érti ugyan, ahol termelő és fogyasztó közvetlenül találkozik a termékpiacon, de mi ezt szeretnénk pontosítani.)

A mezőgazdasági termelő számára a direktmarketing a következőket jelentheti:

- a termelő udvarán, a közeli utcán, téren, útmentén való árusítást, üzletnyitást;
- a termelői közösségek együttesen működtetett piacát, üzletét, áruházát;
- előfizetéses megrendelésre rendszeres vagy katalógus-rendelésre alkalmi házhozszállítást;
- levél, e-mail, internet, telefon, fax megrendelésre címre vagy házhozszállítást;
- nagy konyhák, munkahelyi közösségek és dolgozói tanácsok közvetlen ellátását;
- karitatív szervezeteknek (többnyire válsághelyzetekben) való közvetlen szállítást.

A direktmarketingből származó alapvető általános előnyök:

- a közvetítő kereskedelmi költségek megtakarítása és a haszon átirányítása a termelőhöz;
- friss, egészséges (főleg zöldség, gyümölcs és tojás) termények gyors eladása;
- bizalom, gyors visszacsatolás, automatikus szabályozás a termelő és a fogyasztó között.

A közvetlen értékesítés egyik fajtája a gyümölcsösökben elterjedt szedd magad mozgalom is. Hasonlóan direktmarketing a népművészeti vagy kézműipari termékek

közvetlen falusi termelői eladása vagy a természetesen szintén csak közvetlenül értékesíthető szolgáltatások – mint a falusi turizmus, – csak úgy itt nem agrártermékekről van szó, vagy legfeljebb csak a multifunkcionális agrárgazdaság termékeiről. Az otthoni vásárlás vagy házhozszállítás esetében csak a termelő általi közvetlen kiszolgálást soroljuk a direktmarketinghez. A rövidített, de a kiskereskedelmet kikapcsoló, a fogyasztó otthonában végződő csatornák esetében a home-shopping a divatos szakkifejezés, ahogy ezt a 2.26. ábra mutatja. Bár a jövőbe tekintő mezőgazda erre az otthoni vásárlásra sem leghízel, mert a következő évtizedekben az internetes megrendelés és a házhozszállítás jelentős piacot fog szerezni azoknak, akik időben felkészülnek a home-shoppingra.

A közvetlen értékesítés mellett a termelő szállíthat a kiskereskedőnek, amit **művi** útnak nevezünk (angolból átvéve: ex works = a gyárból). Amennyiben a vevő nagykereskedő, a termék több úton kerülhet a fogyasztóhoz. Ha kiskereskedőknek adja tovább azt **klasszikus**, ha fogyasztóknak, akkor **demigrosz** elosztási útnak nevezzük. A termék/szolgáltatás jellege és a vevőkör határozhatja meg a megfelelő értékesítési csatornát

**Precíziós marketing.** A marketing is megváltozik a 21. században. A huszadikát a tömegtermelés sikere jellemezte, azzal a törekvéssel, hogy az azonos terméket minél több fogyasztónak eladják. Ford jelmondata „Any color you want so long as it's black” egyértelműen fogalmaz, hogy nála csak az egységesen fekete, és egyébként is azonos „bádogböskét” lehet kapni, viszont a tömeggyártásból fakadó olcsó áron. Az új század a testre szabott, egyénített termékeké (customization, individualization, just-for-you), amelyeket az informatika segítségével lehet nagy tömegben, tehát olcsón, és mégis egyedi változatban előállítani. A jelenlegi divatos trend a 1:1 (one-to-one) marketing, amely egy fogyasztónak, minden egyes háztartásnak szándékozik minél több és minél többféle terméket eladni. Remélhetőleg lefékeződnek az ellentétes tendenciák, a kereskedelmi márkák (privat label) és az OEM (original equipment manufacturer) termékek terjedése, és újra a termelői márkák fognak tündökölni, legalábbis az igényes piacokon. (A rossz nyelvek szerint a fenti „kutyasztratégiák” egyike, hogy a büntetésben lévő márkás beszállítót megversenyeztetik a saját, de az óriás-kiskereskedő márkanevével olcsóbban pultra helyezett termékével). Néhány termékről teljesen eltűnt a gyártó neve és címe, de ez szerintünk nem globális jelenség, csak a magyar élelmiszer törvény pongyolaságának a jele. A direkt marketing (DM), a mezőgazdaság és a vidék termékeinek közvetlen értékesítése új lendületet kap az informatika térhódításával. Az évezredes módszer kombinálódik az internetes informálódás, megrendelés és a házhozszállítás (home-shopping) újszerű technikáival. Az üzletfelek közötti kapcsolattartásban (B2B = business-to-business), a beszerzésben, a logisztikában általánossá válik az internet használata. A precíziós marketing tehát a termékek, szolgáltatások és árak testreszabása (personalization, mass customization, dynamic pricing), — ami nem azonos a modularizációval, — nem azonos a számítógépesítéssel, ezek csak eszközök a megvalósításhoz. A lényeg az egyedi igények kielégítése, a tömegtermelés méret-előnyeiből fakadó, alacsonyabb egyedi árakon.

**A kereskedelmi márka**, private label vagy kevésbé szerencsés elnevezéssel saját márka a kiskereskedelem rohamosan terjedő irányzata. Az ilyen termék nem a gyártó, hanem a kereskedő márkanevével kerül a fogyasztóhoz:

- a kereskedő gyártja vagy gyártatja, vagy a kereskedő számára csomagolja,
- a kereskedő ráteszi a nevét vagy márkáját, a gyártóé mellé vagy helyette,
- elsősorban tömegcikk kategóriában terjed, a korábbi „fehér termékek” mintájára,
- alacsony marketing támogatással forgalmazzák, csak a saját üzlethálózatban,
- márkatudatosság a hazai fogyasztóknál magas fokú, a márkahűség azonban nem,
- a fogyasztói érzékenység az egyik legfontosabb mozgatója,
- elsősorban az FMCG, élelmiszer, kozmetikum, háztartási vegyiáru cikkek körében,

- van akinek jó, van akinek rossz és sajnos van akit büntetnek vele,
- a legcsúnyább formája, ha a termelőnek a saját márkás árujával kell versenyeznie,
- néha nem lehet azonosítani a termelőt, gyártót, származást, eredetet.

Újabban már a kereskedelmi márkák is tagozódnak; az eredeti gyártót és terméket még valamennyire felismerhetően tartalmazó, de annál valamivel olcsóbb termékekre, és a felismerhetetlenségig egyszerű „egyenruhába” bújtatott, többnyire garantáltan legolcsóbbra. Számos kiskereskedő a saját nevét adja az általa forgalmazott termékeknek, mások független fantázianeveket találnak ki az egyes termékcsoportjaiknak, valamint a kombinációk is léteznek. Mindezek közben természetesen maga a kereskedelem is márkává válik.

**Protekciónizmus.** Az állami, agrár-, öko- és etikai protekciónizmus nem egészen új jelenségek, de a szerepük és az ellenük való harc azonban felerősödött a századfordulón. Az agrárváltozat lényege, hogy a mezőgazdasági támogatások az alacsonyabb élelmiszerárakon keresztül kedveznek ugyan az egész lakosságnak, de többbe kerülnek az adófizetőnek, mint amennyi hasznot hoznak a termelőnek. A különbség a jobbik esetben csak a rossz hatékonyság és az pénzelosztás költsége. A nálunk is megvalósuló rosszabbik esetben azonban az állami protekciónizmussal kombinálódik az ügy, és zűrös szabályozást, korrupciót, bizonytalanságot politika- és államfüggőséget eredményez. Az ökoprotekciónizmus számos esetben a piacvédelem trükkös formájának bizonyult, mint a delfinkímélő tonhalászat, amelynek emblémája mára szinte minden tonhalas konzerv díszé lett. Bennünket is fenyeget viszont a tojásokra rakandó svájci „szégyenbélyeg”, hogy ezt a tojást „állatkínzó” ketrecben tojták, valamint számos hasonló „sötétzöld” ötlet, amelyet bármikor felhasználhatnak a magyar termékek ellen, az élelmiszerbiztonságot hangoztatva, de inkább csak „non-tariff barrier”-ként. Az etikai protekciónizmus a WTO világkonferencián már főszerepet kapott; kiderült, hogy a fejlődő országok női, gyermek- és általában az alulfizetett munkája elleni tiltakozás is főleg csak a gazdag országok piacait védi az olcsó termékektől, és nem kínál igazi megoldásokat a szegénység elleni küzdelemben.

**A virtuális piactér,** az Internet hozza a legnagyobb változást a kereskedelemben. Az Internetes üzlet vagy eCONOMICS különböző változatait Hamlet monológjának mintájára (2B or not 2B = Lenni vagy nem lenni ...) fura angol rövidítésekkel nevezték el. A B2B, azaz business-to-business internetes kereskedelem alap gondolata, hogy „A készlet nem más, mint az információhiány fizikai megtestesülése.”, és egyik fő módszere az outsourcing, azaz a korábbi saját gyártás és termelés helyett a beszállítói kör megszervezése. A B2C, azaz business-to-consumer vagy customer alap gondolata a termelő és a fogyasztó Internetes rövidre zárása, direktmarketing vagy házhozszállítás formájában. A 1 : 1, azaz one-to-one marketing lényege egy tanuló viszony létrehozása az eladó és a fogyasztó között, amelynek során a kereskedő számítógépei segítségével megtanulja a vásárló szokásait, integrálja a fogyasztót, és megpróbál egyetlen ügyfélnek (vevőnek, családnak) minél több(féle) árut, minél nagyobb mennyiségben és rendszerességgel eladni. A C2B vagy másnéven vírusos marketing az internetes vevők árlejtése, azaz az egymással Interneten keresztül hálózatot kiépítő vevők próbálnak együttesen alkudni az eladókkal, nagyobb mennyiségre és alacsonyabb árra. A C2C tulajdonképpen az elektronikus bolhapiac, ahol az árucikkek az Internetes hirdetés és árverés keretében cserélnek gazdát néhány másodperc alatt. A még számos változatban létező Internet piac működésének egyik alapfeltétele a gyors áruszállítás, a postai szolgáltatások javítása és a P2P, person-to-person, azaz a személyes elektronikus pénztalálás lehetősége. Mindezekkel a kereskedelmi változásokkal együtt jár természetesen az Internetes árképzés is, amely gyakran személyre szabott, de mindig sokkal dinamikusabb a korábban megszokottnál.

**Márkaképzés, branding.** A kereskedelmi márkával éppen ellentétes, de azzal egyidejűleg erősödő tendencia a márkaképzés vagy nemzetközi marketing kifejezéssel a

branding. Az erős, ismert, bevezetett márkanév a termékbe vetett fogyasztói bizalom alapja. Még a globalizált óriásvállalatok is a tulajdonukban lévő márkaneveket, védjegyeket tartják a legnagyobb kincsüknek, a szinte felmérhetetlen egyéb vagyonukkal szemben. Éppen ezért a globalizáció ellen harcoló zöld szervezetek nem véletlenül ezeken az érzékeny pontjaikon támadják őket. Plakátokon és filmekben hirdetik, hogy NO LOGO, azaz meneküljünk a világmárkák megtévesztő csapdájából. A magyar mezőgazdáknak ennek ellenére csak az ellenkező utat tudjuk ajánlani, egyre több terméket kell márkázni. Egyelőre kirívó példa, de Franciaországban egy termelőnek sikerült a saját – szerinte különleges minőségű – szénáját is márkanévvel levédenie, sőt a három kaszálásból származó terméket is megkülönbözteti. A magyar gazdák számára is érdekes külföldi piacok közül egyelőre a gyümölcsstermelésben terjed a márkázás, klub almafajták formájában.

**Klub gyümölcsfajták** (Clubsorten) először a világ almatermelésében terjedtek el. Ilyenek a 'Caudle' (Cameo®) 'Golden Delicious' x 'Red Delicious'; 'Civni' (Rubens®) 'Gala' x 'Elstar'; 'Cripps Pink' (Pink Lady®) 'Golden Delicious' x 'Lady Williams'; amelyet Chilében illegálisan állítólag már ezer hektáron termesztenek. A 'Delblush' (Tentation®) 'Golden Delicious' x 'Blushing Golden' megbukott, mert nem eléggé különbözik a Goldentől, azaz a piacon szinte megkülönböztethetetlen. A 'Brak' (Kiku® 8) 'Fuji' színmutációja, amely Fuji néven szabadon forgalmazható, azaz ez így nem termelési hanem forgalmazási klub. Amerikában japán-amerikai szilvák/ringlók sorozataként állították elő az 'Estiva' (sorozatmárka, Dachmarke) 'TC Sun', 'October Suns' fajtákat, valamint a King Midas sorozatot, amely nagyon hasonló gyümölcsöket produkál, közel kéthónapos ciklusban, annak ellenére, hogy a fák, a termesztési tulajdonságok és persze főleg az érési idő a sorozaton belül nagyon eltérő. A klub gyümölcsök esetében a fajta helyett tehát a márka lesz a fontos.

- márkanév kifelé átvieszi a fajtanév szerepét, mert a fajta nem ugyanúgy védhető,
- tervezett telepítés, szervezett forgalmazás befelé, a termelők összefogásával,
- az újdonság varázsának a megőrzése, (megkülönböztethetőség),
- bőséges kínálat, de némi mesterséges hiányteremtés,
- friss gyümölcsnél érési időben eltérő (nagy hasonlóságú) fajtasorok,
- keresletbővítés erős termelői szövetségi reklámozással.

Szakértők szerint komoly hiba két alapvető stratégia közé beszorulni, azaz vagy olcsón nagy tömegben termékek megbízható minőségű tömegterméket (gabonát, húst, tejet, gyümölcsöt), vagy meg kell különböztetnem magam és a termékemet például a földrajzi eredetjelzőkkel (GIs), a termőhellyel, a különleges minőséggel és a márkanévvel. A boroknál ez természetes; van fajtájuk, típusuk, borvidékük, településük, sőt néha még dűlőjük is, valamint a pince vagy a tulajdonos neve is megkülönbözteti őket. Ugyanez a teendő minden egyéb mezőgazdasági és élelmiszer terméknel; legendát kell köré keríteni, minél összetettebb, nehezen utánozható ismérvekből, például egy olasz sonkánál a helység, a sertés fajtája, a pácok különlegessége, a csomagolás, de még az érlelő széljárás is védhető specialitásnak bizonyult. A márkázáshoz hasonló, azt megközelítő technikák persze eddig is voltak az agráriumban, hiszen az italokon eddig is fel kellett/lehetett tüntetni minden megkülönböztető paramétert. Hasonló védelmet élvezhetnek a hungarikum zöldségek, fűszerek, ételek stb., bár itt már az első kudarcot is megélte az ország a pálinka szóval. Hosszú harcban hungarikummá vált, de olyan szigorúak a saját előírásaink, hogy a hazai szeszesitalok zöméről törölni kellett a pálinka feliratot, a italos pultokon azóta alma, szilva, körte stb. ízű szeszesitalok sorakoznak.

Az eddigiiek összefoglalásaként elmondható, hogy az értékesítési és marketing terv elkészítéséhez az üzleti terv írója felhasználja a piaci környezet már elvégzett felméréséből származó adatokat és **előrejelzést** ad a piac várható változásáról (szűkül, stagnál, bővül a kereslet). Meghatározza a vállalkozás által megcélzott piacot, a vásárlói csoport(ka)t. A vállalkozásra és termékenként is meghatározza az elért és elérni kívánt **piaci részesedést**. Ennek során megállapítja a szükséges **választék** szélességét, mélységét.

Az értékesítési terv részeként a piaci előrejelzések és az elért pozíció ismeretében a vállalkozó megtervezheti az **árképzési** módo(ka)t. Alkalmazhatunk költségalapú, kereslet alapú, versenytársakhoz igazodó, szezonális árakat. A vállalkozó a listaár mellett különböző **kedvezményekkel** tarthatja meg a törzsvevőket, a nagy alkuerejű vevőit (vagy azok kényszerítik rá a vállalkozóra a kedvezményeket).

A tervben a vállalkozás bemutatja a választott értékesítési csatornákat, a **piac befolyásolásának** tervezett útját. Ez utóbbi több területen történhet, a vállalkozásról kialakuló kép javítására több eszköz is szolgál. A vállalkozás arculatát részben a vállalkozás üzleti magatartása dönti el, pl.: a pontos teljesítés, a megbízható, állandó minőség, a kedvező ár/minőség arány. Az arculat (imidzs, imázs) megerősítését a figyelem fenntartásával, rendszeres tájékoztatással, reklám ajándékokkal, szponzorálással, személyes kapcsolatok építésével, ápolásával segíthetjük elő.

A termékadás növelésére a termék életciklus szakasza (bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás) szerint eltérő reklámot alkalmazhatunk. Érdekltté tehetjük az értékesítési csatorna szereplőit az eladás növelésében, vagy a fogyasztót tájékoztatjuk és győzzük meg a termékünk jóságáról, és buzdítjuk a vásárlásra.

A marketing tervben meg kell állapítani a marketing költségvetést, aminek összege lehet az árbevétel meghatározott százaléka.

#### **A FRISS GYÜMÖLCS Kft. értékesítési terve:**

Az értékesítésre kerülő árumennyiség, illetve a hűtőtároló és a feldolgozóüzem árualapja nemcsak a szövetkezet tagjainak ültetvényeiről származik. A szomszédos települések (Aparhant, Bonyhád, Györe, Kisdorog, Mucsi, Tengelic, Tevel) gyümölcs-termelő gazdái szintén beszállítók.

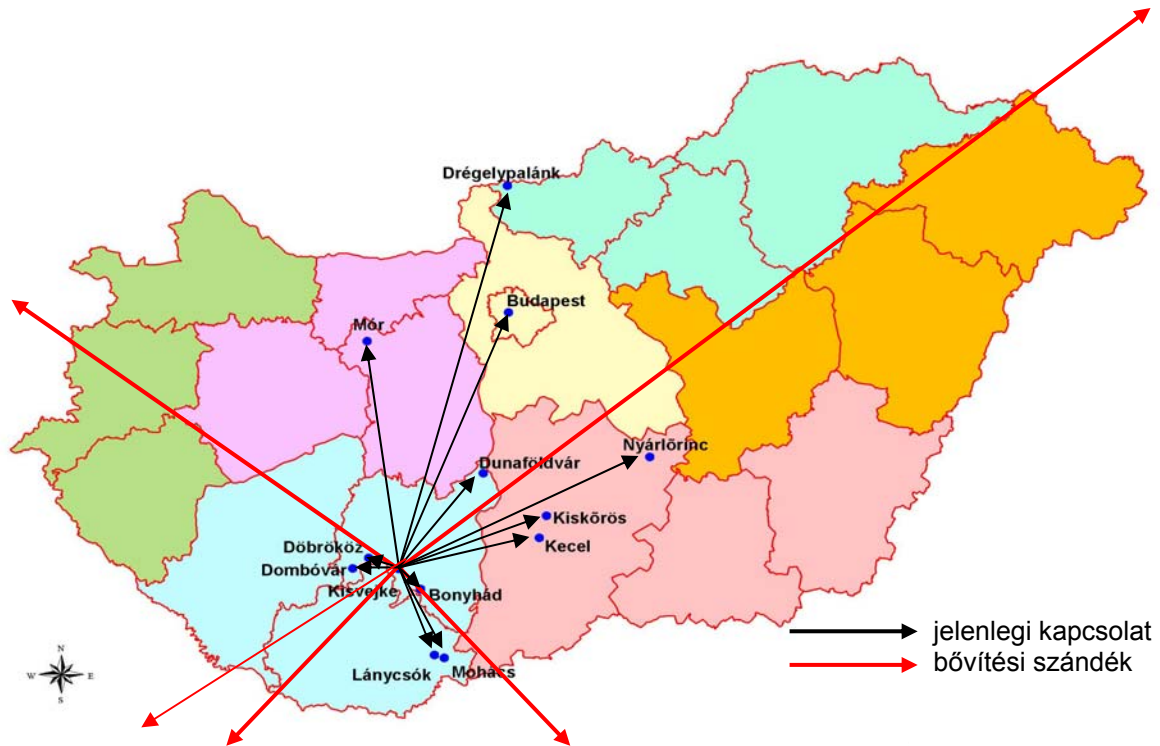
Az **értékesítési irányokat** tekintve Magyarországon friss fogyasztásra és ipari feldolgozásra egyaránt értékesítjük gyümölcsünket és termékeink külföldre is eljutnak-

A **friss fogyasztásra** szánt gyümölcs értékesítése a velünk kapcsolatban álló közel harminc nagykereskedőn keresztül történik. A szüret megkezdése előtt vesszük fel velük a kapcsolatot és egyeztetjük a szállítási paramétereket: a gyümölcs érettségi fokát, keménységét, nagyságát, színezettségét, kicsomagolását, a szállítási mennyiséget és nem utolsósorban az átvételi árat. E paraméterek állandó változása, a logisztikai szervezőmunka miatt fontos, hogy a szezon alatti napi kapcsolatban legyünk a kereskedőkkel, akik többnyire saját maguk végzik a gyümölcs elszállítását. De nem zárkozunk el attól sem, hogy saját magunk szállítsuk le az árut bérelt tehergépkocsi segítségével.

A szövetkezet közvetlenül eddig még nem **exportált**. Közvetítő cégeken (Vicus Kft. Kecel, EU-Store Kft. Kiskörös, Adam Gaber GmbH. München) keresztül már többször szállított külföldre kajszit, szilvát és almát.

A **konzervipari** alapanyag fő vásárlói a Lativ Kft. Lánycsók, SEBI Kft. Siófok, Kiss&Nagy Kft., Harrison Rt. Nyárlőrinc, Sabrina Rt. Budapest, Ormond Kft. Mór és a drégelypalánki Apród Kft. A pécsi Állatkert is vásárlónk, állateledelként veszi a friss fogyasztásra minőségileg már nem megfelelő gyümölcsöt.

Mindegyik üzleti partnerrel több éve — kölcsönös megelégedéssel működő — üzleti kapcsolata van a szövetkezetnek.



2.24. ábra: A FRISS GYÜMÖLCS Kft. értékesítés irányai

Ha **gyümölcsfajonként** tekintjük az értékesítési lehetőségeket, elmondható, hogy jelenleg az **almánál** elhanyagolható az export, a belföldi kereskedők általi vásárlás és a közvetlen értékesítés teszi ki a forgalom 80-85 %-át. A fennmaradó mennyiség lé alapanyag, illetve a pécsi Állatkertnek szállított állateledel.

A **kajszibarack** alternanciája (és a kora tavaszi fagyok) miatt meg kell különböztetnünk nagytermésű és kisebb termésű éveket. Nagytermésű évjáratok esetében az export hozhatja az árbevétel 25-40 %-át. A hazai kereskedők vásárolják meg a termés kb. 10 %-át, míg a fennmaradó 50-65 %-ot a feldolgozóipar veszi fel. Gyenge termésű években a belföldi kiskereskedelmi irány a meghatározó 60-70 % körül. A megmaradó részen körülbelül egyenlő arányban osztozik a feldolgozóipar és az exportpiac.

A kézzel szedett **cseresznye** több, mint 70 %-ára jelentős külföldi kereslet van, a többit a feldolgozóipar vásárolja fel. A kézzel szedett meggy 85 %-át külföldi, 15 %-át belföldi feldolgozók vásárolják meg.

A **szilvával** kapcsolatban — mivel nagy termés még nem jelentkezett — csak kezdeti tapasztalataink vannak. A nyárvégi szilvafajtáknál (Pl. Čačanska Lepotica, Čačanska Rodna, Szilvia) a kiskereskedelmi értékesítés és a direktmarketing látszik célravezetőnek. A Stanley-nél az ipari export szinte 100 %. A Bluefree és a President 85-90 %-a hűtve tárolással jó értékesíthető belföldi kiskereskedőknek és élelmiszerláncoknak friss gyümölcsként, fennmaradó rész pedig ipari célra exportálható.

Az **őszibarack** értékesítése a fiatal és kisebb ültetvények miatt egyelőre még nem okozott gondot.

Kereskedelmi partnereink többségével a szezon elején szerződést kötünk, a szezon idején napi telefonkapcsolatban állunk (ár, fogadott mennyiség) velünk. A belföldi szállítás a partner-cég által rendelkezésre bocsátott eszközökkel, vagy pedig az általunk kiválasztott szállítmányozó céggel történik. Ez utóbbi esetben arra törekszünk, hogy egyszerre lehetőleg 24 tonna mennyiségű árut szállítsunk a költségek

csökkentése érdekében.

Az elszámolás feltételeit általában a megkötött szerződés tartalmazza. Régebbi üzleti partnereink átutalással, míg az újabbak készpénzzel egyenlítik ki az áru értékét.

Fiatal ültetvényeink termőrefordultával eddigi kereskedelmi partnereink megtartása mellett — amire eddigi üzleti kapcsolataink alapján bizton számíthatunk — termékértékesítésünket leginkább a határainkon túl kívánjuk bővíteni. Üzleti és magánkapcsolatainkra alapozva a németországi terjeszkedésünknek nincs akadálya, igen nagy az érdeklődés termékeink iránt. A déli határ közelségét kihasználva Horvátország, Szerbia és Szlovénia egyaránt új piaci lehetőségeket kínál számunkra. Ezek kihasználásában nagy reményeket fűzünk új munkatársunkhoz, aki a német és az angol mellett kiválóan beszél horvátul és szerbül. Kárpátaljai kapcsolataink elmélyítésével Ukrajna irányában is terjeszkedni kívánunk. Itt nem csupán értékesítési lehetőséget látunk, hanem szakmai integrációs törekvéseink is megvalósulhatnak.

## 2.9. Pénzügyi terv

Az üzleti terv (gyakran) legfontosabb része. Ez a terv igazolja a befektetőknek, hitelnyújtóknak az előző fejezetekben leírt tervünk életképességét, a befektetés várható biztonságát és megtérülését.

Ebben a fejezetben, számokban összesítjük a terv különböző mennyiségi feltételezéseit, elemzéseit és előterjesztéseit. Az értékesítési és költségadatokat pénzügyi formában összegezzük. Ennek két célja is van: informáljuk a potenciális külső befektetőket és irányítjuk a vezetést is.

A fejezetben az alábbiaknak kell szerepelnie:

- A vállalkozás finanszírozási igénye, valamint a saját tőke és az idegen tőke tervezett aránya
- A pénzügyi előirányzat alapjául szolgáló fő feltételezések felsorolása és kifejtése, valamint ezen feltételezések kapcsolása a terv más részeihez
- Cash flow terv, amely számszerűsíti a vállalkozás pénzügyi helyzetében bekövetkező változásokat. A terv vállalati szintű összefüggéseket tartalmaz, a szakmai szempontok figyelembe vételével
- Eredménykimutatás és mérleg-előrejelzés legalább a következő három évre
- Részletes pénzforgalmi terv az egyazon időszakban jelentkező bruttó bevételek és kiadások feltüntetésével

Az üzleti terv középtávú, így a pénzügyi fejezete is 3-5 évre vagy hitelfelvétel esetén a tervezett futamidejére tekint előre. A pénzügyi számítások részletezettsége, gyakorisága eltérő a terv időintervallumán belül is: évenkénti időszakokra kell kimunkálni az Eredménytervet és a Mérleget, míg a pénzforgalmi terv általában havonkénti részletezettségű.

Az árbevétel terve termékenként vagy termékcsoportonként adja meg bevételeinket (belföldi – külföldi megbontásban, ha van export). Fontos a reális tervezés, mely figyelembe veszi a teljesítés és a bevétel átutalása közötti időt is, ami ágazati sajátosságokat tartalmaz.

Az előirányzatoknak reálisaknak kell lenniük. Figyelembe kell venni az üzletági normákat az ezektől való lényeges eltérések indoklásával.

Részletesen taglalni kell a vállalkozással kapcsolatos kockázati tényezőket, továbbá elemezni szükséges az alapvető feltételezésekben bekövetkező változásokat.

A pénzügyi előirányzatok elkészítéséhez és ellenőrzéséhez számviteli és pénzügyi ismeretekre van szükség. A vállalkozók nagy része külső számviteli szakemberek ill. tanácsadók segítségére szorul ezen a téren.



## A Búzakalász Kft. pénzügyi terve

(A pénzügyi terv készítése kapcsán néhány egyszerűsítéssel éltünk: a számítások során az ÁFA-ról feltételeztük, hogy kiadási és bevételi oldalon nagyjából kiegyenlíti egymást, ezért ezzel nem számoltunk. Ugyancsak egyszerűsítettünk a társasági adó figyelembevételét: a negyedévi helyett éves szinten vettük számításba.)

A BÚZAKALÁSZ Kft. árbevétele a termékértékesítésből valamint a gépi bér munka szolgáltatásból származik.

Az éves árbevétel összesen 98.398 E Ft, amelynek összetételét a 2.7. táblázatban részletezzük.

### 2.7. táblázat: A BÚZAKALÁSZ Kft. árbevétel terve

Növényfaj	Összes termés (tonna)	Tervezett átlagár (E Ft/t)	Tervezett árbevétel (E Ft)
Őszi árpa	112	20	2.240
Tavaszi árpa	189	20	3.780
Lucerna	52	12	624
Sárgarépa	726	18	13.068
Paradicsom	1.650	22	36.300
Burgonya	80	42	3.360
Káposzta (másodvetés)	250	22	5.500
Meggy	28	140	3.920
Alma	320	30	9.600
Szilva	80	70	5.600
Szőlő (csemege)	18	60	1.080
<b>Növénytermesztés összesen</b>			<b>85.072</b>
Gépi bér munka	2420 műszakóra		13.326
<b>Összes árbevétel</b>			<b>98.398</b>

A Kft. összes bevétele 104.534 E Ft, mert a termékértékesítésből és szolgáltatásból származó árbevételén felül különböző jogcímenek támogatások is megilletik a Kft-t (2.8. táblázat).

### 2.8. táblázat: A tárgyévi támogatások összege

A támogatás jogcíme	A támogatás mértéke	A támogatás összege (E Ft)
Ültetvénytelepítési tám.	40 E Ft/ha	320
Területalapú támogatás	82,21 €/ha = 21 E Ft/ha	4.284
Visszaig. jövedéki adó*		1.532
<b>Összes támogatás</b>		<b>6.136</b>

\* = A felhasznált gázolaj jövedéki adójának (85 Ft/liter) 80 %-a, a művelési ágak szerinti mértékben, ami szántó esetén 90 liter, ültetvényekben 200 liter hektáronként.

2.9. táblázat: A BÚZAKALÁSZ Kft. egyéb ráfordításai

A ráfordítás jogcíme	A ráfordítás mértéke	A ráfordítás összege (E Ft)
Eszközselejtezés		72
Munkaadói járulék	Bérfizetés 3 %-a	932
Kommunális adó	Létszám arányában	51
Iparüzési adó	Nettó árbevétel 2 %-a	1.968
<b>Egyéb ráfordítás összesen</b>		<b>3.023</b>

A **költségterv** tartalmazza az összesen várható költséget, valamint költségnemek (anyag jellegű, személyi jellegű, amortizáció, egyéb költség, valamint egyéb ráfordítások, pénzügyi műveletek ráfordításai) szerinti bontásban annak alakulását. A költségek tervezésének alapja a technológiai terv, hiszen ennek ismeretében határozhatók meg az állandó (a termelési mennyiségtől független) és a változó költségek, illetve a fajlagos költségek. Jegyzetünk keretei meghaladják a számviteli fogalmak (újboli) magyarázatát, ezért csupán utalni kívánunk azokra. A tervezés szempontjából is fontos a költségnem, költséghely, és a költségviselő fogalmának értelmezése és megkülönböztetése, a közvetlen költségek meghatározása (többek között a segédüzemi költségek áttételezése az ágazatokra), az általános költségek felosztása valamint az önköltségszámítás.

2.10. táblázat: A gazdaság költségei adott termelési szerkezet mellett (E Ft)

Megnevezés	Anyag	Bér	Köz- teher	Amor- tizáció	Egyéb	Összes
Növénytermesztés és gépi munka közvetlen költsége	41.302	27.063	8.315	2.637	5.081	84.398
Növénytermesztés általános	155	1.560	475	1.492	0	3.682
Gazdaság általános	1.187	5.280	1.601	450	1.760	10.278
<b>Mindösszesen</b>	<b>42.644</b>	<b>33.903</b>	<b>10.391</b>	<b>4.579</b>	<b>6.841</b>	<b>98.358</b>

Az **eredménytervet** az árbevétel valamint az összes költség és ráfordítás alapján lehet összeállítani. A vállalkozás számviteli politikája meghatározza, hogy milyen eredmény-számítási módszert alkalmaz. Ez, valamint a **vállalati szintű cash flow terv**, ami megadja, milyen összegek szolgálnak hiteltörlesztésre, osztalékfizetésre, fejlesztésre.

A BÚZAKALÁSZ Kft. eredmény-levezetése a kettős könyvvitelt vezető vállalkozásoknak előírt módszerek szerint készült.

2.11. táblázat: A vállalati eredmény kimutatása (Forgalmi költség eljárással) (E Ft)

<b>I.</b>	Értékesítés nettó árbevétele	98.398
<b>II.</b>	Egyéb bevételek	6.136
3.	Értékesítés elszámolt közvetlen ktg-e	84.398
4.	ELÁBÉ	0
<b>III.</b>	Az értékesítés közvetlen költségei	84.398
5.	Értékesítés költsége	0
6.	Igazgatási költségek	13.960

7.	Egyéb általános költségek	0
<b>IV.</b>	Az értékesítés közvetett költségei	13.960
<b>V.</b>	Egyéb ráfordítások	3.023
<b>A</b>	Üzemi tevékenység eredménye	3.153
<b>IX.</b>	Pénzügyi műveletek bevételei	0
<b>X.</b>	Pénzügyi műveletek ráfordításai	760
<b>B</b>	Pénzügyi műveletek eredménye	-760
<b>C</b>	Szokásos vállalkozási eredmény	2.393
<b>XI.</b>	Rendkívüli bevételek	0
<b>XII.</b>	Rendkívüli ráfordítások	0
<b>D</b>	Rendkívüli eredmény	0
<b>E</b>	Adózás előtti eredmény	2.393
<b>XIII.</b>	Adófizetési kötelezettség (16%)	0
<b>F</b>	Adózott eredmény	2.393
+	Eredménytartalék igénybevétele	0
-	Fizetett osztalék, részesedés	0
<b>G</b>	Mérleg szerinti eredmény	2.393

A vállalkozás adózás előtti eredménye kisebb, mint a támogatásként kapott összeg (6.136 E Ft), ezért nem fizet társasági adót.

Az adózott eredmény alapul szolgálhat a tulajdonosok tőke arányos osztalékának, ami csökkenti a mérleg szerinti eredményt.

Az eredmény felhasználás ezt követően két célt szolgál. Ha a vállalkozásnak hitel állománya van, akkor elsőként a tőke törlesztésére kell fordítania. (Kamat fizetési kötelezettségét költségként számolhatja el.) Az ezen túl fennmaradó összeg képez fejlesztésre fordítható pénzt.

**Mérlegek** (nyitó, záró) készülnek a tervidőszak minden évére. A mérleg adataiból értékes mutatószámok képezhetők (idegen tőke aránya stb.), melyek különösen fontosak a befektetők, hitelnyújtók meggyőzésekor. Legcélszerűbb a vállalkozás pénzügyi szakembere(i)re bízni a mérlegek elkészítését.

A **pénzforgalmi** terv (cash-flow számítás) jó eszköze a folyamatos fizetőképesség (likviditás) biztosításának. Havi bontásban tartalmazza a tervezett bevételeket és kiadásokat (nem kiadás pl. az amortizációs költség). A havi pénzforgalmi egyenleg számításának módja: a bevételekből levonva a kiadások összege. A halmozott pénzforgalmi egyenleg a januári értékét előjelesen hozzáadjuk (ha negatív levonjuk) a nyitó mérleg pénzeszközeinek értékéből. A további hónapok számítása ezzel megegyező, az előző havi halmozott pénzforgalmi egyenleghez (előjelesen) hozzáadjuk a havi pénzforgalmi egyenleg értékét. A decemberi halmozott egyenleg megegyezik az év végére tervezett pénzeszközök számértékével. A folyamatosan pozitív értéket mutató halmozott pénzforgalmi egyenleg a fizetőképességünket (likviditást) mutatja.

A negatív értékű időszak (pl.: néhány hónap) felhívja a figyelmet hitel szükségességére vagy más módon való kezelésre (pl.: szállítók átütemezett kifizetése).

A hosszabb és jelentősen pozitív értékek kihasználása rövid lejáratú pénzlekötéssel (pl.: ilyen értékpapír) kamat jövedelmet eredményez.

NAPRAFORGÓ Kft. pénzforgalmának terve 3.180 E Ft feltételezett pénzeszköz értékéről indul. A bevételeket a betakarítás vagy azt követő hónapban tervezik. A gázolaj adó visszatérítés évi négy részletben, a spárga telepítés támogatását

augusztusban, februárban pedig az előző évi területalapú támogatás beérkezését tervezik.

### 2.13. táblázat: A NAPRAFORGÓ Kft. bevételeinek időbeni alakulása

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Össz..
Növényt.						3.600	10.132	192	52.580	18.56			85.072
Bérmunka		282	1.761	1.761	1.479	1.761	2.877	846	188	610	1.761		13.326
Egyéb		4.284			383		383	320	383		383		6.136
Összes	0	4.566	1.761	1.761	1.862	5.361	13.392	1.358	53.151	19.178	2.144	0	104.534

### 2.14. táblázat: A NAPRAFORGÓ Kft. kiadásainak időbeni alakulása

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Össz.
Anyag	1.184	2.601	2.516	6.984	2.448	4.034	2.630	7.052	5.366	3.280	1.098	104	39.297
Bér	810	1.297	1.403	1.265	861	1.602	1.594	1.960	3.774	13.493	2.293	1.009	31.361
Köz- teher	235	382	412	370	253	470	468	573	1.100	3.919	671	292	9.145
Egyéb ráförd	107	1.756	2.118	121	109	131	131	142	222	1.765	1.786	113	8.501
Össz.	2.336	6.036	6.449	8.740	3.671	6.237	4.823	9.727	10.462	22.457	5.848	1.518	88.304

A kiadások közül az anyag jellegűeket a ráfordítás hónapjában, a közvetlen költségként elszámolható bért és közterhet a ráfordítást követő hónapban tervezik. Az egyéb költséget vagy ráfordítást egyedi mérlegelés szerint tervezik.

### 2.15. táblázat: A NAPRAFORGÓ Kft. üzemi tevékenységének pénzforgalma

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Ösz- szesen
Bevé- tel	0	4.566	1.761	1.761	1.862	5.361	13.392	1.358	53.151	19.178	2.144	0	104.534
Kiadás	2.336	6.036	6.449	8.740	3.671	6.237	4.823	9.727	10.462	22.457	5.848	1.518	88.304
Havi egyen- leg	-2.336	-1.470	-4.688	-6.979	-1.809	-876	8.569	-8.369	42.689	-3.279	-3.704	-1.518	16.230
Hál- mozott egyen- leg	844	-626	-5.314	-12.293	-14.102	-14.978	-6.409	-14.778	27.911	24.632	20.928	19.410	

A pénzáram alakulása jelzi, hogy hét hónapon át (februártól augusztusig) nem lenne fizetőképes a gazdaság, amit rövid lejáratú hitellel hidalhat át. A Kft-nél februártól jelentkező pénzeszköz hiányt tagi kölcsönrel (februárban 1, márciusban 5 millió forint) hidalják át. A további pénzszükségletet rövid lejáratú hitellel (áprilisban 7 millió forint, májusban 2,5 millió forint) fedezik.

A hiteleket (és kamatát) szeptember és október hónapban fizetik vissza. A kamat mentes tagi kölcsönök visszafizetését novemberre tervezik.

A likviditás vizsgálat a Kft. számára megmutatta, hogy a 10 millió forint feletti mérleg szerinti eredmény nem jelent folyamatos fizetőképességet. Meg kell vizsgálni és tervezni kiadások és bevételek ütemét is. A tervezett spárga ültetvény akár áprilistól júniusig bevételeket eredményezhet. (Beclsés: 5 t/ha termésátlag mellett 8 hektáron 40 tonna termés várható, melyet 300 Ft/kg átlagáron eladva 12 millió forint árbevételt tervezhetünk.) Ez lecsökkentheti vagy ki is válthatja a hitelfelvételt.

A vállalkozás **fedezeti pontjának** becslése során megtervezzük azt az árbevételt, ami fedezi a működési és termelési költségeket. Ekkor nyereség nem keletkezik. Ezt az árbevételt meg kell haladni, különben a vállalkozás nem tartható fenn hosszabb távon.

Idegen forrás (pl.: hitel) igénybevétele esetén be kell mutatni, hogy a fejlesztés költségeit milyen mértékben és ütemben fedezi a vállalkozás, mekkora részt tesz ki a támogatás és mekkora hányadot kell idegen forrásból fedezni.

Ha jelentős fejlesztést tervez a vállalkozás, értékelni kell annak megtérülését. Az elvárt megtérülés eléri, vagy meghaladja az alternatív befektetési lehetőségek (pl.: hosszú lejáratú állampapír) hozamát.

A **pénzügyi** szakemberek számos **mutatót** alkalmaznak a vállalkozás vagy annak üzleti tervének értékelésére, elemzésére. Különösen a banki hitelkérelem céljára készült üzleti tervek elbírálásában játszanak szerepet ezek a mutatók (1. melléklet).

## 2.10. Az üzleti terv megvalósíthatósága

Az üzleti terv készítésének az az alapvető célja, hogy a vállalkozó — akár maga, akár szűkebb-tágabb környezete számára — bizonyítsa, hogy üzleti elképzelése megalapozott, reális, terve megvalósítható. Az eddigiek folyamán a különböző forrásból származó információk alapján elvégezte vállalkozásának helyzetfelmérését, meghatározta a megoldandó problémákat, végiggondolta a megoldás érdekében elvégzendő feladatokat az ötlettől a kivitelezésig. Munkája eredményeként egy részletes terv áll rendelkezésére a technológiai tervtől az értékesítési-marketing terven át a pénzügyi számításokig. Ahhoz, hogy a vállalkozó sikerrel járjon a projektben, még egy fontos teendője van: a megvalósításhoz szükséges ütemterv, a menetrend elkészítése.

### 2.10.1. Ütemterv a megvalósításhoz

Bármilyen alaposan előkészített és elkészített maga az üzleti terv, mindenképpen szükséges, hogy a vállalkozó egy ütemtervbe gondolja át az egyes feladatok sorrendiségét, egymáshoz való kapcsolódását, időbeli lefolyását

Az ütemterv elkészítésével összhangba hozhatóak a feladatok, az elvégzésükhöz rendelkezésre álló idő és szükség esetén a költségek nyomon követése is megtörténhet. Ebből a megfogalmazásból is látszik, hogy — bár az ütemterv a tervezés fázisában készül el — kiváló eszköz az üzleti terv, üzleti elképzelés megvalósulásának ellenőrzéséhez. A jól összeállított, átgondolt ütemterv segíti, illetve lehetővé teszi:

- a feladatok, részfeladatok, fázisok közötti *összefüggések* átlátását,
- az egymással *párhuzamosan végezhető feladatok* meghatározását,
- azon feladatok, tevékenységek nyomon követését, amelyek csak *egy másik tevékenység befejezése után kezdhetők meg*,
- az egyes *felelősségi körök* meghatározását,
- az *erőforrás-szükségletek időbeli és mennyiségi* meghatározását,
- a teljesíthetőséget, és a határidők betartását befolyásoló *kritikus pontok, tevékenységek megtalálását*,
- a *megvalósításhoz szükséges időkeret* felmérését,
- a terv, üzleti elképzelés sikeres megvalósításához esetleg szükségessé váló *beavatkozási pontok és időpontok* meghatározását.

Az ütemterv elkészítéséhez több módszer is alkalmazható, részben attól függően, hogy azt milyen mélységben kívánják elvégezni.

A legegyszerűbb — és a pályázatokban legtöbbször kért — módszer egy egyszerű táblázat, amelynek sorai az egyes tevékenységeket, míg az oszlopai az időt tartalmazzák. A különböző tevékenységek időszükségletét ábrázolva részben a sorrendiség, részben pedig az időbeosztás ábrázolható. Ez az úgynevezett **Gantt-diagram**, amely egyszerűsége ellenére (vagy éppen azért) jól áttekinthető ütemtervet eredményez (2.16. táblázat).

A Gantt-diagram sorai a feladatnak megfelelően, míg oszlopai a feladat időigényének megfelelően változhatnak. A legegyszerűbb változat mellett a diagram tovább bővíthető olyan adatokkal is, mint a tevékenységért felelő neve, a kezdő- és befejező időpont naptári meghatározása vagy a költségek.

Az ütemezéshez jól alkalmazó a **hálótervezés** módszere is, amellyel jobban szemléltethető a tevékenységek egymáshoz kapcsolódása, pontosabban meghatározható a tevékenységek kritikus útvonala, a kritikus pontok.

2.16. táblázat: **Gantt-diagram**

Tevékenység		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1.	1. Tevékenység	■											
2.	2. Tevékenység	■	■	■									
3.	3. Tevékenység				■	■							
4.	4. Tevékenység				■	■	■						
5.	5. Tevékenység						■	■	■				
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
n.	n. Tevékenység								■	■	■	■	■

#### 2.10.2. Kockázatbecslés

A terv e fejezete számba veszi a lehetséges kockázati tényezőket és bekövetkezésük esetén a lehetséges lépéseket.

2.17. táblázat: **A mezőgazdasági termelés kockázati tényezői a termelők szerint**

Csoport	Megnevezés	Elemek
Környezeti kockázat	Szélsőséges időjárás	Fagy, jégeső, vihar, belvíz, árvíz, aszály
	Növényi kártevők, betegségek	Növényi kártevők, betegségek
Üzleti kockázat	Partner kockázat	Felvásárló fizetéképtelensége, szerződés-szegés
	Piaci kockázat	Termeléshez szükséges anyagok áremelkedése Értékesítési árak stagnálása, esése Értékesítési lehetőség hiánya
	Termelési kockázat	Új állat- és növényfajták, technológiák elterjedése, korábbiak leértékelődése, Termelési hiba
	Emberi kockázat	Családtagok, dolgozók betegsége, családi problémák Céljaik megváltozása,
	Jogi és társadalmi kockázat	Változások az adórendszerben, agrár-politikában
Pénzügyi kockázat	Hitelszerzési és kamatfizetési kockázat	A gazdaság működtetéséhez szükséges pénzügyi háttér biztosítása

Forrás: Bálint A. - Sidlovits D. - Szép K. (2002)

A tágan értelmezett **gazdasági (makro) környezet kockázatai**, mint az infláció, elvonások (pl.: adók) növekedése, támogatás csökkenése, az import vámok csökkenése ellen közvetlenül nincs módja cselekedni a vállalkozásnak (de az érdekképviselőteken keresztül várhat segítséget). Ezekre válaszként az előrejelzések figyelése és versenyképessége növelésével készülhet fel a vállalkozás.

A **versenykörnyezetből** eredhet kereslet visszaesés, aminek oka lehet a fogyasztói igény megváltozása, a versenytársak jobb terméke, alacsonyabb ára vagy helyettesítő termék megjelenése. Védekezésként rövidtávon a mérsékelt készletnagyság, hosszabb távon a termékfejlesztés, költségcsökkentés adhat megoldást.

A vállalkozás **üzletvitelében** a vevő késedelmes fizetése, vagy fizetéseképtelensége jelent nagy kockázatot. Minél kevesebb vevőnk van annál nagyobb pénzügyi feladat az ilyen helyzet áthidalása, amire megoldásként tartalékokat képezhetünk. Termelési kockázat lehet a szállítók késedelme, vagy a kapott termék nem megfelelő minősége. A technológiában alapvetően fontos alapanyagoknál ezért ismernünk kell a pótlásra alkalmas anyagokat, ezek szállítóit és árait.

A szállítók körébe érthetjük a munkaerőt is, ami a termelés és a vezetés területén egyaránt kockázatot jelenthet. A termelés területén a termékünk mennyisége és minősége forog veszélyben, közülük a minőségi hiány nagyobb jelentőségű. Ez előzhető meg minőségirányítási rendszer bevezetésével.

A **vagyonunkat** érheti elemi **kár**, lopás, melyek ellen biztosítással (ha a kockázat és a költség arányban áll), továbbá a munkatársak megbecsülésével védekezhetünk.

### 2.10.3. Fenntarthatóság

Már bevezető fejezetben említettük, hogy az üzleti elképzelés fenntarthatósága a siker egyik legfontosabb követelménye, de egyúttal a legkritikusabb pontja is.

A leggyakrabban elkövetett hiba az, hogy a fenntarthatóságot nem komplexitásában értelmezik: csak gazdasági vagy kizárólag ökológiai, esetleg technológiai-szervezeti megközelítésből vizsgálják és törekednek a részterület maximalizására. Holott ezeknek a tényezőknek az összehangolására, optimális kombinációjuk megteremtésére kellene törekedni. Jóllehet így egy-egy maximumponttól távol eső helyzet következik be, de a pozitív és negatív hatások eredője végül fenntartható projektet eredményez. (A hazai és az uniós pályázati bürokrácia és gondolatmenet éppen ebben a kérdéskörben a legellentmondásosabb: többnyire a gazdasági eredmények maximalizálását követeli meg: a megtérülési idő, a nyereségesség kiszámíttatásával és a valódi (környezeti-társadalmi-szociális) hatásokat figyelmen kívül hagyja. Való igaz, hogy ez utóbbiak kevésbé számszerűsíthetők, „indikálhatók” és számonkérhetők.)

## 2.11. Mellékletek

Az üzleti tervhez csatolandó mellékleteket két csoportra lehet osztani: a terv készítője által szabadon választott mellékletek, illetve — főként a pályázatok esetében — a pályázat kiírója által előírt, kötelezően csatolandó dokumentumok.

Az üzleti terv fejezeteinek tömörségét szolgálja, ha a fontos, de terjedelmes részeket (részletes technológiai tervek, leírások, tervben szereplő kalkulációk részletes kidolgozása, kulcsemberek szakmai életrajza, részletes pénzügyi kalkulációk) a mellékletekbe kerülnek. Itt jelenhetnek meg az engedélyek, melyek a tevékenység végzésének előfeltételei; a tanúsító szervezetek igazolásai, előzetes megállapodások, azok a szándéknyilatkozatok, melyek beszerzési és értékesítési piacunk biztonságát mutatják. Bemutathatjuk termékeinket, referencia munkánkat, vevők elismerő véleménynyilvánításait.

A terv felépítését illetően a legfontosabb adatokat tartalmazó táblázatokat tanácsos a terv fő részében ismertetni, míg a részletesebb kiegészítő adatokat, részletes statisztikai kimutatást a mellékletekben lehet megadni.

A mellékletbe kerülhet a vezetők, meghatározó munkatársak szakmai önéletrajza is.

A mellékletben bármely olyan dokumentumot (írott, nyomtatott, képi, internetes) elhelyezhetünk, melyek teljesebbé tehetik a vállalkozás megítélését.

Pályázatok kötelező mellékleteként szokásos kérni az úgynevezett „nullás” nyilatkozatokat, azaz az APEH (Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal), VPOP (Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnokság), a helyi Önkormányzat Adó Osztálya és/vagy a TB (Társadalombiztosítási Igazgatóság) igazolását arról, hogy a vállalkozásnak nincs köztartozása.

Építési beruházásnál szokásos kérni az építési területről szóló telekkönyvi kivonatot, amely az illetékes Földhivataltól szerezhető be.

Termőföldvásárlást támogató pályázathoz mellékelni kell a föld adás-vételi szerződését.

Igen sokszor kéri a mellékletben a mezőgazdasági termelői tevékenységet igazoló dokumentumok (őstermelői, mg-i vállalkozói igazolvány, családi gazdaság nyilvántartásba vételéről szóló határozat, stb.) másolatát, vagy a vállalkozás alapító okiratát.

Főleg az Európai Unió források felhasználásával finanszírozott pályázatok kéri a pályázó mezőgazdasági szakirányú képzettségét vagy öt éves szakmai gyakorlatát igazoló dokumentumok másolatát.

Esetenként bizonyítani kell a mezőgazdasági üzem gazdasági életképességét. (Egy gazdaság ökonómiai méretét az EU az üzem potenciális jövedelemtermelő kapacitása alapján határozta meg, és Európai Méretegységnek (EME-nek) nevezi. A meghatározás szerint egy EME 1200 euró standard fedezeti hozzájárulással (SFH) egyezik meg. A termőföld minőségi védelmének, hasznosításának támogatási rendszerében Magyarországon az az üzem életképes gazdaságilag, amelynek ökonómiai mérete a 2 EME-t meghaladja.)

Az eddig leírtakból is jól látható, hogy pontosan nem határozható meg, hogy mi (és miért) kerüljön a mellékletbe, ezt minden esetben az üzleti terv elkészítője tudja meghatározni.



### 3. AZ ÜZLETI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA

A jegyzetünk elején feltett kérdések közül (*1.1. ábra*) szinte már mindegyiket megválasztottuk az előző oldalakon. Az utoljára maradó „**Milyen legyen ... (az üzleti terv) ?**” kérdés sem elhanyagolható azonban, hiszen a terv összeállításával, megjelenésével „adjuk el” üzleti ötletünket.

Az üzleti terv **megjelenítését, formáját és felépítését** elsősorban az határozza meg, hogy kinek a részére készül:

A saját célra írott üzlet terv formája *szabadon választott, kötetlen*, akár „PCR-módszerrel” (papír-ceruza-radír) is íródhat, vagy számítógépünkön több file-ban is létezhet, a lényeg, hogy maga a vállalkozó eligazodjon rajta, szükség esetén bármikor prezentálni tudja.

Már valamivel *formálisabb*, de még mindig viszonylag *szabadon megválasztható* a formája a jelenlegi vagy leendő külső partner számára készített üzleti tervnek: terjedelme, felépítése és tartalma a terv céljától és írójának szándékától függ. Ekkor azonban már célszerű számítógéppel írott formában rögzíteni a dokumentumot.

Igazán *kötött, szigorúan előírt formája* többnyire a hitelkérelemhez, pályázathoz benyújtandó üzleti tervnek van. Az előírásokat a hitelnyújtó, vagy a pályázat kiírója határozza meg, a terv készítőjének a feladata ezeknek az előírásoknak a szigorú betartása (ellenkező esetben már az első körben kiutasíthatják pályázatunkat formai okokra hivatkozva). A kinyomtatott változat mellett ma már mind gyakrabban CD-lemezen vagy floppy-n is kéri a tervet. A terv felépítése szempontjából szigorúan ragaszkodni kell a kiíró által igényelt formához, megjelenéshez, tagoláshoz. Ha ilyen formai kikötés nincs, akkor célszerű, ha a leíró részek és pontokba szedett információk váltakoznak egymással.

A formalitás növekedésével megnő a végső összeállítás előtti **ellenőrzés** jelentősége.

A *formai ellenőrzésnek* legegyszerűbb módja, ha szigorú szemmel, figyelmesen végiglapozzák az üzleti tervet a formai és tartalmi kellékek számbavételével. Ehhez célszerű előzetesen egy „sillabusz”-t vagy „check list”-et összeállítani, ennek mentén végezni az ellenőrzést: pl.: az összes kérdésre megtörtént-e a válaszadás, hiánytalanul csatolták-e a mellékleteket, a kísérő dokumentumokat, a szükséges aláírások, bélyegzők minden helyen szerepelnek-e, stb.

Az üzleti terv *tartalmi ellenőrzése* során — még a végső összeállítás előtt — célszerű a kívülálló szemével elolvasni a leírtakat (vagy olyan kollégával elolvastatni, aki nem vett részt a terv elkészítésében). Ilyenkor lehet felfedezni a gépelési vagy számszaki hibákat, elírásokat. (Szinte felesleges említeni, hogy kötelező a számítások pontosságának ellenőrzése.) Nagyon fontos, hogy az üzleti tervben ne maradjon belső ellentmondás (ami felett többnyire akaratlanul is átsiklik a „bennfentes” szem). Ilyen módon ellenőrizhető az is, hogy a mennyire sikerült reális képet adunk a vállalkozásról. Ebből a szempontból érdemes megjegyezni, hogy a problémákat, nehézségeket általában igyekszünk elhallgatni, és hajlamosak vagyunk magunkról a reálisnál kedvezőbb képet kialakítani. (A túlzott „fényezés” azonban mindenképp gyanút ébreszt az olvasóban.)

Az üzleti terv **stílusa** legyen tárgyyszerű, célratoró, kerülendő a túlzott tudományoskodás, a szakzsargon. Fontos a terv állításainak alátámasztása adatokkal, számításokkal, ábrákkal. A felhasznált (főként külső) információk forrását célszerű megnevezni a mellékletben, hogy az olvasó bármikor ellenőrizhesse állításainkat. Ugyanakkor kerülendő a túlzott bőbeszédűség, a mellébeszélés. A tömörséget szolgálja, ha a részletesebb, hosszabb információk a mellékletben szerepelnek.

Az üzlet terv **megjelenéséről** azért kell szólnunk, mert értékelőjének első benyomása meghatározható lehet. A címlapon vagy az első oldalakon felfedezhető „sajtóhuba” miatt előítéllettel kezelhetik tervünket. A dokumentáció megjelenése, külalakja, az ábrázolásmód

megválasztása, átlátható szerkezete szintén fontos része a tervekészítésnek. A pályázati kiírások többnyire tartalmazzák azt az igényt, hogy a befogadó intézmény bekötve, lefűzve, vagy laponként szabadon hagyva kéri az üzleti tervet. Ha a formai követelmények megengedik (nem térnek ki valami módon a témára), a dokumentum élőfejében vagy élőlábjában célszerű rögzíteni az üzleti terv készítőjének nevét, esetleg a pályázati jogcímet vagy az üzleti terv címét. (Ez különösen akkor célszerű, ha formai követelmények nem teszik lehetővé az elkészült anyag összefűzését. Az élőfejen-élőlábjában szereplő információk segíthetik az azonosítást).

Összefoglalásként vegyük sorra, hogy melyek a leggyakrabban elkövethető hibák az üzleti terv készítése kapcsán:

Általában:

- az üzleti terv szétfolyik vagy éppen ellenkezően túl rövid, esetleg kusza,
- az üzleti terv mellébeszél, nyilvánvalóan eltitkol valamit,
- az üzleti tervben feloldatlan belső ellentmondások vannak,
- a tevékenység céljának leírásában általánosságok vannak, konkrétumok nélkül,
- a költségvetés nem reális vagy nincs megfelelően alátámasztva,
- az üzleti elképzelés túl sokat markol,
- a pályázat kivitelezhetetlen, vagy nem fenntartható

stb.

Pályázat, hitelkérelem:

- a beadott pályázat nem illik a pályázatot kiíró intézmény tevékenységi körébe,
- a formai követelmények figyelmen kívül hagyása (pályázat hossza, űrlap hiánya vagy hiányos kitöltése, aláírások, stb.),
- a pályázatban a pályázó kirekesztő vagy kioktató hangnemben ír,
- a pályázó annak ellenére, hogy tudna, mégsem működik együtt másokkal,

stb.

Végezetül vegyük sorra, hogy a befektetők (akik a nyereség fejében készek kockáztatni tőkéjüket) és a hitelt/támogatást nyújtók milyen szempontok szerint értékel(het)ik üzleti tervünket:

A befektető szempontjai:

- mennyire újszerű az ötlet
- kik a jelenlegi és potenciális ügyfelek
- milyen fejlesztési fázisban van az ötlet, a termék, a szolgáltatás
- mennyi idő szükséges a piacra lépéshez,
- milyen a jelenlegi és jövőbeni piaci helyzet
- lesz-e megfelelő piaca.
- mekkora részesedése lehet a cégnek ezen a piacon és ez mennyit érhet ?
- mennyi időn belül válik a piaci kockázati tőke befektetésre érett/eladhatóvá ?
- az alapítók, a cégvezetés mennyi pénzt és munkát fektetett már bele
- mekkora haszonnal jár a projekt megvalósítása

A hitelt/támogatást nyújtók szempontjai

- a terv kockázata
- megfelelés a támogatott tevékenységnek, támogatási célnak
- biztosíték megléte, értéke
- várható hozam (megnyugtató-e a hitel visszafizetésének esélye)
- megtérülési idő, nyereségesség
- hitel/támogatásigény volumene
- a terv eredményeinek mérhetősége, számonkérhetősége.

## 4. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Milyen célból készíthet egy vállalkozó/vállalkozás üzleti tervet ?
2. Milyen okból készíthet egy vállalkozó a saját céljára üzleti tervet, és annak melyek a hangsúlyos részei ?
3. Milyen célcsoportjai lehetnek a külső gazdasági szereplők részére készülő üzleti tervnek , és melyek a hangsúlyos részei?
4. Mikor érdemes külső szakértőket vagy pályázatírókat bevonni a tervek készítésébe ?
5. Melyek az üzleti terv készítésének fő lépései ?
6. Mi jellemzi a primer és a szekunder információkat, adatokat ?
7. Nevezzen meg olyan adatforrásokat, melyek információi felhasználhatók az üzleti tervekhez !
8. Milyen tényezők határozzák meg az üzleti terv tartalmát, bonyolultságát ?
9. Általában hogyan épül fel egy üzleti terv , melyek a fő fejezetei ?
10. Milyen adatokat célszerű feltüntetni az üzleti terv fedőlapján ?
11. Mit tartalmazzon a jól szerkesztett összefoglaló ?
12. Sorolja fel egy vállalkozás – az üzleti terv szempontjából – legfontosabb adatait !
13. Hogyan mutatná be egy vállalkozás tevékenységét ?
14. Mutassa be egy vállalkozás termékét (szolgáltatását) !
15. Ismertesse a gazdasági környezetelemzés módszereit !
16. Ismertesse a STE(E)P- analízis menetét,elemeit !
17. Ismertesse a SWOT-analízis menetét,elemeit !
18. Ismertesse a STE(E)P és a SWOT-analízis kapcsolatát !
19. Ismertesse és az üzleti terv szempontjából vizsgálja meg a vállalkozás érintettjeit !
20. Az esélyegyenlőség érvényesítése a vállalkozás működésében.
21. Hogyan készül a problémafa és a célfa ?
22. Ismertesse a gazdasági előrejelzés módszereit !
23. Melyek a dekompozíció elemei ?
24. Milyen szempontok alapján választana függvényt a trendszámításhoz ?
25. Ismertesse az üzleti modell kialakításának módszereit !
26. Ismertesse az üzleti stratégia lehetséges célfüggvényeit !
27. Ismertesse Porter „öt erő” modelljének elemeit !
28. Mely területeken folyhat az üzleti verseny ?
29. Mikor érdemes új „Ring”-et nyitni ?
30. Ismertesse az alapvető versenysztratégiákat és említsen ezekre példát !
31. Ismertesse a piaci árverseny tapasztalati görbáját, lehetséges szakaszokat !
32. Milyen szempontokat érvényesítene a méretgazdaságosság vizsgálatánál ?
33. Milyen tényezőket vizsgálna szűk keresztmetszet szempontjából ?
34. Véleménye szerint milyen tényezők hatnak a gazdasági együttműködés oldalán és ellenében ?
35. Ismertesse a gazdasági fejlődést elősegítő agglomerációs előnyöket !
36. Származhatnak-e hátrányok az agglomerációs folyamatból ?
37. Milyen tényezők vizsgálatával segítené elő a strukturált problémamegoldást ?
38. Ismertesse az ÁKFN struktúra elemeit !
39. Milyen formában reagálhat a költség a termelési volumen változására ?
40. Hogyan végezné el a költségredukciót ?
41. Ismertesse az ÁKFN struktúra regressziós modelljét !
42. Milyen stratégiai számításokat végezhetők el az ÁKFN struktúrával ?
43. Ismertesse a nem lineáris ÁKFN-struktúrát !

44. Milyen céljai és típusai lehetnek a beruházásoknak ?
45. Mi a különbség a statikus és dinamikus beruházásértékelési módszerek között ?
46. Ismertessen néhány statikus és dinamikus beruházásértékelési módszert !
47. Hasonlítsa össze az NPV és az IRR mutató alkalmazhatóságát !
48. Ismertesse a logikai keretmátrix felépítését !
49. Milyen szempontokat venne figyelembe a vállalkozás működtetésének ismertetésekor ?
50. Milyen részletességgel vizsgálná egy vállalkozás pénzügyi tervét ?
51. Beszéljen költség- és az árbevétel tervről !
52. Mit mutathat meg a vállalkozás pénzforgalmi terve ?
53. Milyen szempontok szerint építené fel az értékesítési és a marketing tervet ?
54. Ismertessen néhány, az üzleti terv értékelésében felhasználható mutatót !
55. Ismertesse az agrártermékek értékesítési csatornáit !
56. Milyen szerepet tölt be az üzleti tervben az ütemterv, és milyen módszerek alkalmazhatók a készítéséhez ?
57. Milyen kockázatok jelentkezhetnek a mezőgazdasági termelésben ?
58. Milyen mérlegelési szempontok vezetnek a befektetőket ?
59. Milyen mérlegelési szempontok vezetnek a hitelt/támogatást nyújtót ?

## IRODALOMJEGYZÉK

- Bálint A. - Fazekas Zs.- Holló M. (2002): Innovatív kistérségek — [www.vetesforgo.hu](http://www.vetesforgo.hu)
- Bálint A. - Sidlovits D. - Szép K. (2002): Kockázat és kockázatkezelés a kertészetben — [www.vetesforgo.hu](http://www.vetesforgo.hu)
- Barakonyi K. (1999): Stratégiai tervezés — Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Bevezetés az üzleti tervezésbe— <http://www.vallalkozas-online.hu>
- Chikán A. (2002): Vállalatgazdaságtan — Aula Kiadó, Budapest
- Gajdov G. (2004): A nádgyökérteretes szennyvíztisztítási technológia vizsgálata és környezetvédelmi értékelése — [www.greenfo.hu/download/Gajdov.pdf](http://www.greenfo.hu/download/Gajdov.pdf)
- Marcsa A. (2005) Stratégiai menedzsment — <http://www.imvt.bme.hu/imvttest/segedanyag/>
- Marosán Gy. (1996): Stratégiai menedzsment — Calibra Kiadó, Budapest
- Marosán Gy. (2001): Stratégiai menedzsment — Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Melléklet a birtok-összevonási célú termőföldvásárlások elősegítésére kiírt pályázathoz — A gazdaságilag életképes üzem kritériumai — [www.fvm.hu/doc/upload/200603/](http://www.fvm.hu/doc/upload/200603/)
- Obádovics Csilla: A kistérségi elemzésekhez használható magyar és EU adatbázisok jellemzői és hozzáférése – [www.celodin.hu](http://www.celodin.hu)
- Pályázati felhívás a birtok-összevonási célú termőföldvásárlások elősegítésére — [www.fvm.hu](http://www.fvm.hu)
- Poór Cs. (2006): Londonban nincs debreceni – Interjú Henry Mintzberggel – HVG XXVIII. évf. 22 sz. (június 3.) 69-70. oldal
- Roóz J. — Nagy P. (2005): Vállalkozástan — Perfekt, Budapest
- Roóz J. (2003): Vállalkozások gazdaságtana — Perfekt, Budapest
- Üzleti terv — <http://ev-titkarsag.tar.hu/serv01.htm>

<http://www.agronaplo.hu>  
<http://adatbazis.lap.hu/>  
<http://dbhungary.dnb.com>  
<http://edenkert.hu>  
<http://teir.vati.hu>  
<http://www.vati.hu>  
<http://www.celodin.org>  
<http://www.mindentudo.hu/>  
<http://vetesforgo.hu>

## MELLÉKLET

### 1. Melléklet: Pénzügyi mutatók

<b>LIKVIDITÁS</b>	
Likviditási ráta	Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök - Készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Pénzhányad	(Pénzeszközök + Likvid értékpapírok) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Dinamikus likviditás	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye / Rövid lejáratú kötelezettségek
<b>TŐKESZERKEZET</b>	
Tőkeellátottság	Saját tőke / Eszközök összesen
Eladósodottság aránya	Kötelezettségek / Eszközök összesen
Idegen tőke / Saját tőke	Kötelezettségek / Saját tőke
Hosszú távú eladósodottság	Hosszú lejáratú kötelezettségek / (Hosszú lejáratú köt. + Saját tőke)
Kötelezettségek / Tárgyi eszközök	Kötelezettségek / Tárgyi eszközök
Kötelezettségek / Dologi nettó érték	Kötelezettségek / (Saját tőke – Immateriális javak)
<b>ADÓSSÁG-SZOLGÁLAT</b>	
Kamatfedezet I	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
Kamatfedezet II	(Szokásos váll. Eredmény + Fizetett kamatok és kamatjellegű kifiz. – Kapott kamatok, kamatjellegű bevételek) / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
EBITDA fedezet I	(Üzemi tevékenység eredménye + Amortizáció) / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
EBITDA fedezet II	(Szokásos váll. Eredmény + Fizetett kamatok és kamatjellegű kifiz. – Kapott kamatok, kamatjellegű bevételek + Amortizáció) / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
Cash-flow fedezet	(Adózott eredmény + Amortizáció) / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
Adósság visszafizető képesség	(Adózott eredmény + Amortizáció) / Kötelezettségek
<b>NÖVEKEDÉSI MUTATÓK</b>	
Nettó árbevétel éves változása	Értékesítés nettó árbevételének növekedése előző évhez képest / Értékesítés nettó árbevétele előző évben
Üzemi (üzleti) eredmény éves változása	Üzemi (üzleti) tevékenység eredményének növekedése előző évhez képest / (Üzemi (üzleti) tevékenység eredményének abszolút értéke előző évben)
Adózott eredmény éves változása	Adózott eredmény növekedése előző évhez képest / (Adózott eredmény abszolút értéke az előző évben)
Összes eszközök éves változása	Összes eszköz növekedése előző évhez képest / Eszközök összesen az előző évben

**ESZKÖZÖK ÉS KÖTELEZETTSÉGEK FORGÁSA (nap)**

Összes eszköz	Átlagos összes eszköz / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)
Készletek I	Átlagos készlet állomány / (Anyagjellegű ráfordítások / időszaki napok száma)
Készletek II	Átlagos készlet állomány / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)
Beszedés időtartama	Átlagos követelés állomány / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)
Vevő-állomány	Átlagos vevőállomány / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)
Szállító-állomány	Átlagos szállítóállomány / (Anyagjellegű ráfordítások / időszaki napok száma)

**HATÉKONYSÁGI MUTATÓK**

Árbevétel-arányos adózott eredmény	Adózott eredmény / Értékesítés nettó árbevétele
Tevékenység haszonkulcsa	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye / Értékesítés nettó árbevétele
Működő tőke ellátottság	(Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek) / Eszközök összesen
Működő tőke forgása	Értékesítés nettó árbevétele / Átlagos (Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek)
1 alkalmazottra eső nettó árbevétel	Értékesítés nettó árbevétele / Alkalmazottak átlagos létszáma
1 alkalmazottra eső adózott eredmény	Adózott eredmény / Alkalmazottak átlagos létszáma

**JÖVEDELMEZŐSÉG**

Saját tőke-arányos adózott eredmény (ROE)	Adózott eredmény / Átlagos saját tőke abszolút értéke
Eszköz-arányos adózott eredmény (ROA)	Adózott eredmény / Átlagos összes eszköz

Forrás: <http://dbhungary.dnb.com>