

SZAKDOLGOZAT

Nagy Barbara

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan
Tanszék
Gazdálkodási és menedzsment alapképzés

**Az Anifer-ST Kft. versenyképességének, versenyhelyzetének
vizsgálata**

Belső konzulens: Dr. Turzai-Horányi Beatrix
egyetemi adjunktus, mentor

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Mezőgazdasági és
Élelmiszeripari Vállalati
Gazdaságtan Tanszék

Készítette: **Nagy Barbara**

Gödöllő
2024

Tartalom

1.	Bevezetés.....	2
2.	Szakirodalom feldolgozás	4
2.1	Kis-és közép vállalkozások szerepe, gazdasági és társadalmi jelentősége.....	4
2.2	Vállalkozási formák.....	5
2.2.1	Egyéni vállalkozás és egyéni cég	6
2.2.2	Közkereseti társaság – KKT.....	6
2.2.3	Betéti társaság – Bt.....	7
2.2.4	Korlátolt felelősségű társaság – Kft.	7
2.2.5	Részvénytársaság – Rt.....	8
2.3	Versenyképességek mérésének módszertanai	9
2.3.1	Elemzések fajtái	10
2.3.2	PEST, PESTEL-elemzés	11
2.3.3	Porter-féle gyémántmodell.....	14
2.3.4	Porter 5 erő modell	14
2.3.5	BCG mátrix	16
2.3.6	Balanced Scorecard (BSC).....	18
2.3.7	A 4P modell.....	20
2.3.8	SWOT-elemzés	21
3.	Kutatás.....	25
3.1	A vállalkozás bemutatása	25
3.2	Vállalkozás elemzése.....	27
3.2.1	Anifer PESTEL elemzése.....	27
3.2.2	Anifer PORTER 5 erő modellje	33
3.2.3	Anifer - BCG mátrix	37
3.2.4	Anifer - Balanced Scorecard (BSC)	38
3.2.5	Anifer SWOT-elemzése	39
3.3	Következtetés, javaslat tétel	47
4.	Összefoglalás.....	49
5.	Irodalomjegyzék.....	50
6.	Ábrajegyzék	53
7.	Táblázatjegyzék.....	54

1. Bevezetés

Választásom azért esett a kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV) versenyképességének és versenyhelyzetének elemzésére, mert mindig aktuális és kiemelt téma a gazdasági szakemberek számára. Szakdolgozatom központi témája éppen ezért egy vidéki, falusi vállalkozás bemutatása és versenyhelyzetének elemzése, mely a kazári Anifer-ST Kft. (továbbiakban Anifer). A közel 20 éves vállalkozás cateringgel és rendezvényszervezéssel foglalkozik. A versenyképességi helyzetét fogom felmérni, elemezni és javaslatot teszek a további fejlődésre.

A KKV-k versenyképességének vizsgálata különösen kiemelkedő fontossággal bír a gazdasági fejlődés és fenntartható növekedés szempontjából. Elemezni fogom az emberi erőforrások menedzselését, a versenyképesség megőrzését és megerősítését az Anifer esetében. Bemutatásra kerülnek a gazdasági társaságok formái, típusai, és az ezzel járó vállalkozói szerepek, valamint a vállalkozói lét előnyei és hátrányai. Ezek által széles körű és átfogó képet kaphatunk a KKV-k versenyképességének és versenyhelyzetének vizsgálatáról. Az Anifer hosszú múltra tekint vissza, mely egy idős házaspár kezdeményezéséből indult. Most pedig két vállalkozó szellemű 30 éves fiatalnak adták át a stafétát. Céljuk, hogy tovább vigyék a hagyományokat, miközben új lendületet adnak a vállalkozásnak amellet, hogy bővítik ügyfélkörüket. Az Anifer szolgáltatásai közé tartozik a közétkeztetés, különböző rendezvények lebonyolítása, catering, valamint egy étterem újra nyitását is tervezik a közeljövőben. Az Anifer bemutatása által részletesen megvizsgálható egy vállalkozás fejlődése, bővítése és stratégiája. A munkaerő minősége és az infláció közvetlen hatással van a teljesítményre és a versenyképességre. Továbbá meg fogom vizsgálni a versenytársak piaci részesedését, és azt, hogy hogyan lehet folyamatosan felülvizsgálni és javítani a szolgáltatásokat. Végül összefoglalom az Anifer versenyképességét és versenyhelyzetét.

Bemutatásra kerülnek azon elemzései modellek, amelyeket a második részben, a kutatási fejezetben fogok alkalmazni a vállalkozás elemzéséhez. Kívülről befelé haladva fogok részletes betekintést adni a makro- és mikrokörnyezetbe, a külső és belső erőforrásokba, a lehetőségekbe és veszélyekbe. A PESTEL elemzés által tökéletesen bemutathatók a makrokörnyezeti hatások, a politikai, a gazdasági, a társadalmi, a technológia, a környezeti és a jogi előírások. Emellet feltérképezem a vállalkozás környezetében rejlő lehetőségeket és

kihívásokat. Rövid iparágjellemzés és piacszegmentálás után azonosítom és bemutatom a lehetséges piaci versenytársakat, lehetőségeket és a helyi szabályozásokat, amelyek befolyásolhatják a vállalkozás tevékenységét. A Porter 5 erő modell bemutatja nekünk a szállítók, a vevők, az új belépők és a helyettesítők szerepét és erejét. A környezeti elemzés során megvizsgálom a vállalkozás 30 km-es körzetét, az ottani gazdasági, társadalmi és környezeti tényezőket.

A BCG mátrix által megvizsgálhatók a szolgáltatások jelenlegi életfázisai. A Balanced scorecard (továbbiakban BSC) a belső folyamatok teljesítményét mutatja meg. A SWOT-analízis, melyet a kockázatelemzés során használunk, segít feltérképezni az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és fenyegetéseket. A 4P modell, segít a vállalatoknak a marketingstratégia kidolgozásában, ideértve a termék, az ár, a hely és a promóció elemeit. Hasznos a piaci igények megértésében és az igények kielégítésében, segít a versenyképesség növelésében és a piaci részesedés megszerzésében.

A kutatás fejezetben a lentebb felsorolt kérdésekre választ adok, amely által az Anifer versenyhelyzete értékelhető.

Kérdések, amelyekre a szakdolgozatom, az összefoglalás és javaslattétel fejezetében választ adok:

1. Melyek a vállalkozás fő versenytársai és azok piaci részesedése?
2. Milyen piaci környezetbe működik a vállalat?
3. Hogyan pozicionálja magát a versenytársakkal szemben?
4. Melyek a vállalkozás erősségei és gyengeségei?
5. Milyen fenyegetésekkel kell szembe néznie, milyen lehetőségek állnak rendelkezésre?
6. Milyen hatással vannak a gazdasági és jogi szabályozások a vállalkozásra?
7. Milyen technológiai fejlődések befolyásolják?

2. Szakirodalom feldolgozás

2.1 Kis-és középvállalkozások szerepe, gazdasági és társadalmi jelentősége

A kereslet és kínálat találkozása a piacon történik, ahol adásvétellé alakul. A vállalkozás működése közben rengeteg személlyel és intézménnyel kell kapcsolatba lépni. Az érintettek például a beszállítók, az alkalmazottak, és a hatóságok. Ezen érintettek érdekeikben eltérnek egymástól, melyeket be kell azonosítani, majd hatékonyan kezelni az eredményes működés érdekében. A gazdaságban jelentős szerepet töltenek be a KKV-k, hozzájárulva a régióban jelenlévő piaci versenyhez, helyi munkaerőt foglalkoztatva és helyi piacra termelve. Viszont jelentősen kisebb üzemmérettel és tőkeerővel rendelkeznek ezért hátrány lehet az erőforráshiány, és a kisebb rugalmasság. Az állami támogatások számukra kiemelt figyelmet érdemelnek, a programok és támogatások elősegíthetik pénzügyi stabilitásuk elérését, az innováció előmozdítását és a versenyképességük javítását. Az állami támogatások lehetővé teszik a piaci kihívásokra való jobb, hatékonyabb és gyorsabb reagálást a hosszú távú fenntarthatóságot szem előtt tartva. (Soós, 2015)

A KKV-k szerepe az utóbbi évtizedekben növekedett meg jelentősen. Ezek a vállalkozások kiemelkednek a munkahelyteremtő képességükkel és az innovációhoz való alkalmazkodásukkal, mely segíti a gazdaság dinamikus alakulását és növeli a régió és az ország versenyképességét. Különösen fontos szerepet játszanak a helyi gazdaságok fejlődésében a nagyvállalatok által kevésbé lefedett területeken, hisz munkahelyeket teremtenek. Azonban növekedésüket nehezítik a piacra jutási és finanszírozási nehézségek, számukra nehezebb a piacra lépés és a versenyben maradás, a banki hitelekhez való hozzáférés gyakran korlátozottabb, a befektetők pedig óvatosabbak. A munkaerő képzettségének a hiánya vagy maga a munkaerőhiány, vagyis a jól képzett szakembereknek a hiánya korlátozhatja a vállalkozás elindulását és/vagy növekedését. Ezen kívül a munkaerő utáni költségek sem könnyítik a dolgukat, amelyek csökkentik a vállalkozás nyereségességét és versenyképességét. (Sándor et al., 2023)

Mindenki, aki vállalkozást indít, egy piaci rést szeretne lefedni, melyben lehetőséget lát egy adott igény kielégítésére, ezáltal ki tudja szolgálni egy bizonyos piac fogyasztóinak az igényeit

amellett, hogy nyereséget termel magának. Vállalkozásindítás előtt át kell tekinteni több fontos tényezőt és érdemes részletes tervet készíteni. Meg kell határozni milyen szolgáltatást szeretnénk nyújtani, milyen célcsoportot vagy réteget szeretnénk vele elérni. A piackutatás segít a piacszegmentálásban. Elengedhetetlen meghatározni a vállalat küldetését, működési területét és alapelveit, valamint belső és külső érintettekkel való kapcsolatát, melyek irányt mutatnak a vállalkozásnak. A versenytársak azonosítása is szükséges az árpolitika kialakításához. Üzleti terv kidolgozása nem csak akkor szükséges, ha külső befektetőknek szeretnénk elnyerni a bizalmát, akkor is segítséget nyújt, amikor vállalkozást indítunk vagy bővítünk, így a vállalkozás egyértelműen megkülönböztethető lesz a versenytársaktól. (Chikán, 2005)

Alapvetően négy típusát különböztetjük meg a kis-és középvállalkozásoknak:

- Mikrovállalkozások: 10 főnél kevesebb alkalmazottal rendelkeznek, éves árbevételük vagy a mérlegfőösszege maximum 2 millió euró lehet.
- Kisvállalkozások: 50 főnél kevesebb alkalmazottal rendelkeznek, éves árbevételük vagy a mérlegfőösszege maximum 10 millió euró lehet.
- Középvállalkozások: 250 főnél kevesebb alkalmazottal rendelkeznek, éves árbevételük vagy a mérlegfőösszege maximum 50 millió euró lehet.
- Nagyvállalatok: 250 fő feletti foglalkoztatottság jellemzi és éves árbevétele legalább 50 millió euró évente vagy a mérlegfőösszege 43 millió eurónál több. (Vecsenyi, 2018)

2.2 Vállalkozási formák

Az üzleti vállalkozásoknak különböző formái léteznek, amelyek tulajdonlási és felelősségi viszonyok alapján különböztethetőek meg. A két fő kategória az egyéni vállalkozások és gazdasági társaságok. Minden társasági forma egyedi jogi és működési felépítéssel rendelkezik, amelyekre országonként különböző szabályozások vannak érvényben. (Chikán, 2005)

Vállalkozási forma kiválasztása előtt fel kell mérni mennyi tőkére, eszközre és egyéb erőforrásokra lesz szükség, milyen üzleti és anyagi kockázatokkal kell számolni, ezeken kívül a befektetés várható megtérülésének az idejét is jó, ha előre kiszámítjuk. Fontolóra kell venni a társulásokkal másokkal, mennyire kíván az ember részt venni a napi munkában, milyen mértékben vállalja a felelősséget és a kockázatokat a kötelezettségeiért, teljes magán vagyonával, vagy csak a befektetett vagyon mértékéig.

Vállalkozási formák:

- egyéni vállalkozó
- egyéni cég
- szövetkezet
- gazdasági társaságok:
 - közkereseti társaság,
 - betéti társaság,
 - korlátolt felelősségű társaság
 - részvénytársaság.

(BKIK-Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara: Vállalkozási formák)

2.2.1 Egyéni vállalkozás és egyéni cég

Egyéni vállalkozó olyan természetes személy, aki üzletszerű gazdasági tevékenységet folytat a saját nevében, maga vállalja kockázatot nyereségszerzés céljából. A tőkét maga teremti meg és fekteti be a vállalkozás működéséhez. Egyedül hozza meg a működésére vonatkozó döntéseket. A teljes nettó bevétel a saját tulajdona. Egyedül intézi az adózást, választ ki és fogad fel könyvelőt. Egyéni céget egyéni vállalkozó alapíthat, kettő vagy több tulajdonos közreműködésével jön létre. (Chikán, 2005)

Egyéni céget alapíthat egyéni vállalkozó egy ügyvéd közreműködésével. Létrejöttéhez csak be kell jegyezni a cégnyilvántartásba. Egy természetes személy egyetlen cégben lehet tag. Alapításkor jegyzőtőke jön létre, minimális összeget nem határoz meg jogszabály. (BKIK-Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara: Vállalkozási formák)

2.2.2 Közkereseti társaság – KKT.

A közkereseti társaság egy olyan jogi forma, amely társasági szerződés keretében kötött megállapodással jön létre. A társaság célja, hogy gazdasági tevékenységet folytasson, melyhez a tagok anyagi hozzájárulást nyújtanak. A tagok közösen vállalják a társaság kötelezettségeit, korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a társaság kötelezettségéért. A közkereseti társaság előnyei közé tartozik az adózási lehetőségek széles köre, viszont számolni kell a tagok közötti személyes konfliktusok kialakulásával és kezelésével, erre megoldást nyújthat az illető tag

kivásárlása, melyre folyamatosan lehetőség van, ezek után a társaság működése zavartalanul folytatódhat. (Soós, 2015)

2.2.3 Betéti társaság – Bt.

A betéti társaságok esetében is minimum két természetes személy köt megállapodást egymással egy szerződés keretében, az egyik a beltág, a másik pedig a kültag. A beltág korlátlanul és egyetemlegesen felel a társaság kötelezettségeiért, míg a kültag korlátozott felelősséggel felel, csak a vagyoni hozzájárulás részéig terjed. A beltágok jogosultak csak az ügyvezetésre, így irányítva a társaság mindennapi életét. A kültagok nem jogosultak az ügyvezetésre. Beltágból kültag válhat szerződésmódosítás által, viszont a szerződésben módosított dátumtól számolva még öt évre korlátlan felelőssége megmarad. Ellenkező esetben, amikor a kültagból válik beltág, akkor az általános szabályok maradnak érvényben, vagyis a tagok korlátlan felelősséggel tartoznak a korábbi kötelezettségeikért. A betéti társasághoz nem szükséges alapító tőke, így a tagok megállapodhatnak a társaságba bevitt vagyon nagyságáról. Megszűnése bekövetkezhet, ha nincs legalább egy beltág vagy egy kültag a társaságban. Mindig kell lennie legalább egy beltagnak és egy kültagnak. (Andor - Lakatos, 2019)

2.2.4 Korlátolt felelősségű társaság – Kft.

A korlátolt felelősségű társasági (kft.) forma a legnépszerűbb vállalkozási forma Magyarországon. Egy kft. előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló törzstőkével alakul meg, amelyet a tagok biztosítanak. A tagok felelőssége a társaság kötelezettségeiért alapvetően csak a bevitt törzsbetétjük erejéig terjed. Magánvagyonukkal a tagok nem felelnek a társaság kötelezettségeiért. Létrejöhet alapító okirattal vagy társasági szerződés megkötésével. (Andor - Lakatos, 2019)

A kft. előnyei és hátrányai:

- A kft. legfőbb előnye, hogy a felelősség nem teljes körű, csak a cégben lévő tulajdonrészük mértékéig felelnek a vállalat kötelezettségeiért.

- Ha a cég csődbe megy, a tulajdonosok személyes vagyona védve marad, míg a betéti társaság vagy közkereseti társaság esetében a tulajdonosok a teljes vagyonukkal felelnek.
- Egyedül is alapítható kft. ilyenkor alapítói okiratot kell írni, mely által létre tud jönni az egyszemélyes kft.
- Hátránya viszont, hogy van induló tőke, amelynek mértéke nem lehet kevesebb, mint 3 millió Ft. Segítséget nyújthat ilyenkor, hogy nem kötelező pénzbelinek lennie, lehet nem pénzbeli vagyon is.
- Egyszerűsített adózási forma nem választható. (Chikán, 2005)

2.2.5 Részvénytársaság – Rt.

Egy részvénytársaság működéséhez a szükséges tőkét előre meghatározott számú, és névértékű részvény alkotja. Részvényeinek nagy részét tulajdonosai birtokolják, ezek a vállalat törzsrészvényei. Mások annyi százalékban tulajdonosok a vállalatban, amennyi törzsrészvény tulajdonuk van. Ebben a formában a tulajdonosok kötelezettségei korlátozottak, csak a birtokolt részvények névértékének vagy kibocsátási értékének befizetésére terjed ki. Két fő típusa van, nyilvánosan működő részvénytársaság (nyrt.) és zártkörűen működő részvénytársaság (zrt.). Az nyrt-nél a részvényeket bevezetik a tőzsdére és bárki vásárolhat belőle, alapításához minimum 20 millió forintba van szükség. A zrt. esetében nem vezetik be a tőzsdére, csak korlátozott körben értékesíthető, viszont alapításához minimum 5 millió forintba van szükség. Többféle részvény létezik, amelyek különböző jogokat és előnyöket biztosítanak:

- Törzsrészvény: kibocsátásnak összértéke mindig meg kell, hogy haladja a társaság alaptőkéjének a felét.
- Elsőbbségi részvény: előnyöket biztosít, ilyen az osztalékelsőbbség vagy szavazati elsőbbség.
- Dolgozói részvény: ezeket a részvénytársaság munkavállalóinak bocsájtják ki, ingyenesen vagy kedvezményes áron, céljuk ösztönzés és jutalmazás egyben.
- Kamatozó részvény: előre meghatározott kamatot biztosít a tulajdonosnak, kibocsátása nem haladhatja meg az alaptőke 10% -át.

Visszaváltható részvény: lehetőséget ad, hogy visszavásárolja a részvényeket vagy, hogy eladhassa azokat a társaságnak, ezeknek a kibocsátása nem haladhatja meg az alaptőke 20% -át. (Soós, 2015)

2.3 Versenyképességek mérésének módszertanai

A gazdasági elemző szakember munkássága kulcsfontosságú és kellő odafigyelést igényel az apróbb részletekre, fontos jól tájékoztatottnak lenni a vállalkozásról, vállalatról, melyről pontos leírást kell adni a munkája során. A vállalkozások felmérése akkor szükséges, ha terjeszkedni akar a cég, ha a vállalat a piaci részesedését akarja növelni, vagy ha tőkét akar bevonni idegen forrásból. A szükséges elemzések elvégzése után megkapjuk a fontos információkat a vállalkozás menedzsmentjéről, pénzügyi helyzetéről és piaci pozíciójáról. A kellő információk tudatában lehet csak megfogalmazni a célokat, meghozni a megfelelő döntéseket és eszközöket hozzá, majd pedig megvalósítani azokat.

Nyomon lehet követni a folyamatokat, a részletesen kidolgozott tervek segítségével szolgálnak ebben, majd pedig értékelni kell az eredményeket a további lépések meghozatala miatt. A jól kidolgozott üzleti vagy stratégiai terv alapján kapnak a tulajdonosok tiszta képet a vállalatról, mely nem csak nekik fontos, hanem a lehetséges befektetőknek, és a hitelezők számára is fontos segítséget nyújt a döntésben, hogy a befektetni kívánt összeg hogyan, milyen módon és mennyi idő alatt térül meg, vagy megtérül-e egyáltalán. (Körmendi – Kresalek, 2006)

Elengedhetetlen meghatározni, hogy az adott vállalat számára mely elemzési módszerek a legmegfelelőbbek. Egy elemzőnek alapos szakmai ismeretekkel is rendelkeznie kell. Fontos, hogy megértse a gazdasági jelenségeket befolyásoló alapvető törvényszerűségeket. Emellett tisztában kell lennie azzal, hogyan hatnak a környezetre a piaci és jogi szabályozások és, hogy ezek milyen mozgásteret biztosítanak a vállalkozás számára és mik lehetnek a korlátok. A vállalkozási döntések előkészítése során figyelembe kell venni, hogy a döntések milyen időtávra vonatkoznak, és ezeknek megfelelően kell meghatározni a célokat és a feladatokat.

Hosszú távú döntéseknél a legfontosabb feladat, hogy meghatározzuk a fejlesztés célját és módját. Ez magában foglalja a fejlesztés módjainak, eszközeinek, forrásainak, ütemezésének és a várható eredményeknek a részletes kidolgozását. Rövid távú döntésnél felmérjük a környezeti hatásokat és rövid időszakra tervezett célokhoz hozzuk meg a döntéseket, melyek gazdasági számításokkal és statisztikai módszerekkel is történhetnek. (Vörös, 2010)

A kitűzött célok és feladatok teljesítésének mérésénél fontos feltárni az esetleges eltérések okait is. Az elemzés célja, hogy támogassa a napi működés irányítását és szabályozását, valamint értékelje a feladatok végrehajtásának sikerességét és a gazdálkodás minőségét. Az eltérések elemzésekor nemcsak az okokat, hanem azok következményeit is meg kell vizsgálni, és

igyekezni kell ezeket számszerűsíteni. Az elemzések főként kontrollingrendszerben alkalmazott terv-tény összehasonlítására alapszanak.

Egy átfogó elemzés során megvizsgáljuk, mennyire hatékony és mennyire jövedelmező a cég, mekkora vagyonnal és tőkével rendelkezik, melyeket vissza lehet forgatni a cégbe, milyen a jelenlegi pénzügyi helyzete, mennyire térülnek meg a befektetések. Ezek alapot adnak egy részletesebb és célzott vizsgálathoz.

Egy átfogó elemzés segíthet az érdekelt felek motiválásában, mely hosszú távú vagyoni növekedést és rövid távú nyereségszerzést eredményezhet. Az elemzések nemcsak a célokat vizsgálják, hanem azt is, hogy az egyéneknek, a csoportoknak milyen érdekeik vannak, megmutatja, mi motiválja őket a munkában. Az elemzés főként a vezetők számára hasznos. Minden vállalkozásban fontos az egyszerű és a rutinmérések elvégzése is. (Samuelson – Nordhaus, 2008)

2.3.1 Elemzések fajtái

Többféle elemzési módszer létezik egy vállalkozások versenyhelyzetének, versenyképességének felmérésére, melyek eltérnek céljaikban, tárgyukban és ismétlődésben. Lehet átfogó és részleges elemzés, leíró vagy döntés előkészítő, műszaki-gazdasági, vagy csak gazdasági szempontú, statikus vagy dinamikus, döntés előtt, megvalósítás közben vagy utólagos elemzés. Az elemzés fajtáját a vállalat célja határozza meg. A stratégiai tervezés kulcsfontosságú teendői közé tartozik, hogy a vállalkozásnál alaposan megvizsgálja és értékelje a külső hatásokat, körülményeket és a belső folyamatokat. A környezeti elemzés során feltárássra kerülnek a külső tényezők hatásai, a diagnosztika során pedig a belső működés erősségei és gyengeségei. (Körmendi – Kresalek, 2006)

Számos különböző elemzési technika létezik, melyek mindegyike eltérő nézőpontot kínál a vállalkozás értékeléséhez. Az elemzési módszer megválasztása a vállalkozás célkitűzéseinek megfelelően történik. Elemzési típusok közül azok kerülnek bővebb bemutatásra az egyes alfejezetekben, amelyeket a szakdolgozatom második felében alkalmazni fogok a választott vállalkozás elemzésére.

Néhány elemzési módszer:

- Porter 5 erő modell
- Porter gyémántmodell

- Porter fourcorner
- Porter stratégiai csoport térkép
- PEST/STEP
- BCG-mátrix
- LEAP-módszer
- Stakeholder elemzés
- Benchmarking
- Balanced Scorecard (BSC)
- SZCENERÁCIÓ-forgatókönyv technika
- ABC avagy Pareto elemzés
- Értékelemzés
- Termékéletgörbe
- SWOT elemzés

(Vigvári, 2008)

2.3.2 PEST, PESTEL-elemzés

A PEST-elemzés a vállalkozás külső környezetét vizsgálja, mi azok a tényezők, amelyek befolyásolhatják a vállalkozás jövőjét. A PESTEL-modell egy átfogóbb keretet ad a vállalat makrokörnyezeti elemzéséhez, segítve a stratégiai döntéshozatalt azáltal, hogy azonosítja és elemzi azokat a külső tényezőket, amelyek befolyásolhatják a vállalkozás működését és versenyképességét. Az alkalmazás célja, hogy azonosítani tudjuk a tényezőket, majd értékeljük azokat, amelyek befolyásolják a vállalkozás sikerét. Meg kell vizsgálni, hogy mely tényezők nyújtanak lehetőségeket a vállalkozás számára, és melyek azok, amelyek nehézségeket okoznak.

A SWOT-hoz hasonlóan, a PEST, PESTEL is mozaik szavak, mely az angol szavak első betűiből tevődnek össze, melyek:

- **P**olitical-politikai
- **E**conomic-gazdasági
- **S**ocial-társadalmi
- **T**echnological-technikai
- **E**nvironmental-környezeti

- **Legal-jogi**

(Deutsch – Jelen, 2019)

- **Politikai (Political)**

Idetartoznak a politikai döntések, a törvényhozás és a parlament működése, a befektetési szabályozó törvények, az adótörvények, a versenytörvények, a környezetvédelmi törvények, kereskedelmi korlátozások stb. (Körmendi - Kresalek, 2006)

- **Gazdasági (Economic)**

Ezek a gazdasági környezet elemei, a GDP és GNP trendje, a kamat mértéke, az infláció alakulása, a munkanélküliség alakulása, a családok megtakarításának alakulása, az energiaárfolyamok stb. (Körmendi - Kresalek, 2006)

- **Társadalmi (Social)**

Idetartozik a népességváltozás, a jövedelem eloszlása, a társadalmi csoportok, az emberek hozzáállása a munkához és szabadidőhöz, az iskolázottság, a vallási közösségek stb. (Körmendi - Kresalek, 2006)

- **Technikai (Technological)**

Ilyen a K+F költségeinek szintje, a közösség kreativitása, a képzettség szintje, az automatizáltság szintje, a technológiai háttér stb. (Körmendi - Kresalek, 2006)

- **Környezeti (Environmental)**

Fontos szem előtt tartani azokat a környezetvédelmi szempontokat, amelyek hatással lehetnek a vállalkozásra, ilyen az éghajlatváltozás, fenntarthatósági kérdések, környezetvédelmi szabályozások, erőforrások elérhetősége stb. (Balaton - Tari, 2014)

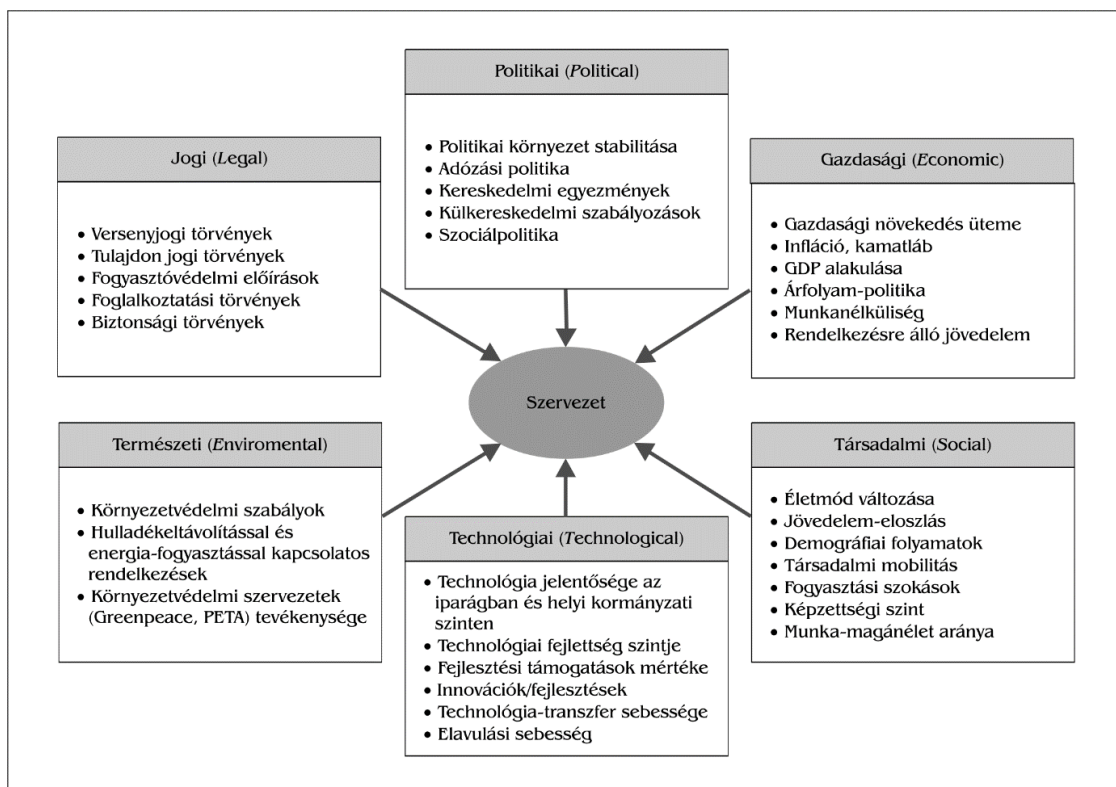
- **Jogi (Legal)**

A jogi környezet elemei, amelyek befolyásolják a vállalkozás működését, ilyenek törvények, szabályozások, jogszabályi előírások és változásai, fogyasztóvédelmi előírások, munkajogi szabályok, szellemi tulajdonjogok stb. (Körmendi - Kresalek, 2006)

Érdemes betartani a lépéseket az elemzés készítése során. Első lépésben azonosítjuk azokat a makrokörnyezeti szegmenseket, amelyek leginkább befolyásolják a vállalkozás működését. A környezeti szegmenseken belül kiválasztjuk azokat a tényezőket, amelyek a legnagyobb hatással vannak, mint a kamatlábak vagy a munkanélküliség. Elemezzük, hogy ezek a tényezők jelenleg milyen hatást gyakorolnak a vállalkozásra, és hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Meg kell vizsgálni az összefüggéseket, mint például, hogy egy politikai döntés hogyan befolyásolja a gazdasági környezetet.

Az elemzés során feltárulnak előttünk azok a változások, amelyek a makrokörnyezet jelenleg és jövőbeli állapota között várható. Sokszor többféle kimenetel lehetséges, ilyenkor érdemes különböző forgatókönyveket készíteni.

Nemzetközi piacra lépés során is hasznos elemzés lehet a PESTEL, mivel különböző nemzeti piacok környezete számos tekintetben különbözik. Porter gyémántmodellje ilyenkor segít az országok közötti versenyképesség megállapításában. (Balaton - Tari, 2014)



1. ábra PESTEL ábra, forrás: Balaton - Tari, 2014

2.3.3 Porter-féle gyémántmodell

Nemzetközi piacra lépés esetén segít a Porter-féle gyémántmodell. Mikrokörnyezeti vizsgálat, ha a vállalat országhatáron túl kíván terjeszkedni, ekkor azokra az országokra is meg kell csinálni a vizsgálatot ahová terjeszkedni kíván. A gyémántmodell négy tényezője a vállalati stratégia és a versengés kontextusa, a termelési tényezők, a keresleti tényezők és a kapcsolódó és támogató iparágak. A négy fő tényező a gyémánt 4 oldala, amelyek egymással szoros kapcsolatban áll és együttesen határozzák meg a versenyképesség szintjét. (Jelen – Nagy-Borsy, 2023)

2.3.4 Porter 5 erő modell

A vállalati érintettek és a külső tényezők jelentős befolyását gyakorolhatnak a vállalat működésére. Az iparági verseny erőssége nagymértékben függ az iparág gazdasági struktúrájától. A verseny intenzitása öt alapvető tényezőtől határozza meg, amelyet az ábra szemlélet. Mivel minden iparág más sajátossággal rendelkezik, így az elemzéseket érdemes iparágspecifikusan elvégezni. (Michael, 1993)

Porter egyik leggyakrabban használt 5 erő modellje segít feltérképezni, megismerni és értékelni az iparágban érvényesülő gazdasági tényezőket, amelyek befolyásolhatják a versenyhelyzetet. Nem csak az azonos vagy hasonló termékek és szolgáltatásokat kínáló vállalkozásokat kell figyelembe venni, mivel az iparágban több olyan erő is jelen van, amely jelentős hatással van a vállalkozás versenyhelyzetére.

Az öt tényező melyek befolyással vannak a versenyhelyzetre:

- új piacra lépők fenyegetése
- beszállítók, ellátók alku ereje
- vásárlók alku ereje
- helyettesítő termékek kockázata
- piaci verseny élessége

(Körmendi - Kresalek, 2006)

- **Új piacra lépők**

Olyan vállalatok, amelyek egy adott piacra szeretnének belépni, hogy ott részesedést szerezzenek. Számolni kell a magas tőkeigénnyel, viszont ezek a vállalatok általában jelentős erőforrásokkal rendelkeznek pénzügyi és egyéb területeken, hogy versenyképesek legyenek az adott piacon. Azonban az, hogy mennyire lesznek sikeresek, nagymértékben függ a piacra való ki- és belépési korlátokról. A márkahűség fontos manapság, a meglévő fogyasztók ragaszkodhatnak a már jól megszokott márkához, ezért az új belépőnek erős marketingstratégiát kell kidolgozniuk, hogy megszerezzék a fogyasztók bizalmát és lojalitását. Esetleges átállási költségek is felmerülhetnek, mellyel érdemes számolni. Az iparági szabályozások, adózási előírások és egyéb kormányzati intézkedések is mind hatással vannak a piacra, melynek figyelése nem elhanyagolható. (Michael, 1993)

- **Beszállítók, ellátók alku ereje**

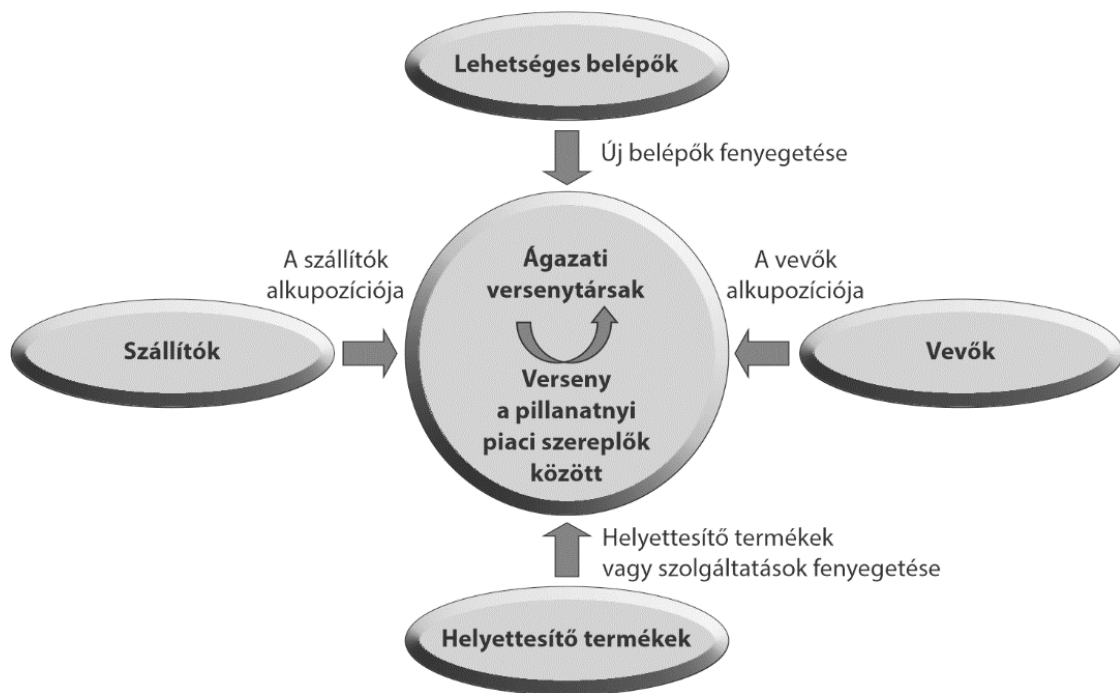
Erős alkupozícióval rendelkeznek, ha képesek fenyegetni az árak emelésével vagy a termékek és szolgáltatások rontásával. Ha kevesebb alternatíva áll a vállalatok rendelkezésére, akkor könnyebben diktálhatják a feltételeket. Továbbá, ha a szállítók termékei megkülönböztetettek és az áttérési költségek magasak, akkor az iparági vállalatok nagyobb nyomás alatt állnak, hogy elfogadják a szállítók feltételeit. A szállítók alkupozíciója attól függ, hogy mennyire nélkülözhetetlenek az iparági vállalatok számára, milyen könnyen tudnak az iparági vállalatok más szállítókra váltani, és mennyire koncentrált a szállítók piaca. (Vörösmarty – Tátrai, 2012)

- **Vásárlók alku ereje**

A vevők alkupozíciója akkor erős, ha nagy vásárlóerővel rendelkeznek, ekkor könnyen válhatnak más beszállítóra, alacsonyak az áttérési költségek. Ha a vevők teljes körű információval rendelkeznek az árakról, költségekről és piacról, akkor erősebb tárgyalási pozícióban vannak, mivel tisztában vannak a valós árakkal és költségekkel, így könnyebben érhetnek el kedvezőbb feltételeket. A vevők képesek nyomást gyakorolni az eladókra, hogy jobb feltételeket kínáljanak, csökkentsék az árakat és növeljék a szolgáltatások színvonalát, ami befolyásolja az iparág versenyképességét és jövedelmezőségét. (Michael, 1993)

- **Helyettesítő termékek**

Minden iparágban jelen vannak olyan termékek és szolgáltatások, amelyek alternatívát kínálnak. Jelenlétük korlátozza és csökkenti az iparágban elérhető profitot. Amikor a fogyasztók több alternatíva közül választhatnak, akkor az iparági vállalatoknak csökkenteniük kell az áraikat vagy növelniük kell költségeiket a versenyben maradás érdekében, ami visszaesést mutat a nyereségben. Ha a helyettesítő termékek olcsóbbak vagy jobb ár-érték arányt kínálnak, a fogyasztók hajlamosabbak lesznek ezeket választani az iparág termékei helyett. A fogyasztók könnyebben áttérnek a kedvezőbb árú termékekre, a gazdaság instabilitása miatt. Figyelmet érdemelnek azok a helyettesítő termékek, amelyek folyamatosan javítják az ár-érték arányukat. (Michael, 1993)



2. ábra PORTER 5 erő modell, forrás: Rekettye et.al., 2022

2.3.5 BCG mátrix

A BCG (Boston Consulting Group) portfóliómátrix tökéletes eszköz a termékportfólió elemzéshez és optimalizáláshoz. A stratégiai üzleti egységek pozícióját értékeli két fő tényező alapján: piaci részesedés és piaci növekedés. Segít azonosítani, hogy mely termékek igényelnek

további befektetéseket, melyek azok, amelyek stabil bevételt biztosítanak és melyek azok, amelyeket le kell építeni. Stratégiai elemzési módszer, amely egy vállalat termékeinek, termékcsaládjainak, szolgáltatásainak elemzésére szolgál. Míg a PESTEL és PORTER elemzések segítenek felmérni a környezetet, a befolyásoló tényezőket, az alkupozíciókat, a BCG mátrix megmutatja a relatív piaci részesedést és a jövőbeli lehetőségeket a termékeknek és/vagy szolgáltatásoknak. Megfigyelhető a legnagyobb versenytárral szembeni piaci részesedés. Pozicionálja a piacon a vállalat termékeit. Segít meghatározni a termékéletgörbe és a piaci pozicionálás alapján az alkalmazandó stratégiát. A vállalat szempontjából optimális termékportfólió alakítható ki. Melyik termékre és/vagy szolgáltatásra mennyi időt, tőkét, erőforrást kell vagy érdemes ráfordítani. (Józsa, 2014)

Termékek és szolgáltatások négy kategóriája, fontos megjegyezni hogy a piaci pozíciójuk helyzete gyorsan változhat, a váratlan fordulat elkerülése érdekében a megfelelő stratégiát kell alkalmazni (Kovács, 2017)

- **Csillagok**

Vezető szerepben van, kihasználja a piaci növekedést. Sikeres verseny a riválisokkal szemben. Magas piaci részesedésük és jelentős bevétel termelése miatt, érdemes kiemelt figyelmet fordítani rájuk a versenyelőny fenntartása érdekében. A „csillagok” fejős tehenekké válhatnak, ha a piaci növekedés lelassul, de a szolgáltatás megtartja a vezető szerepét. (Kovács, 2017)

- **Fejős tehenek**

Stabil bevételi forrást jelent, a piac lassú növekedése ellenére. Érdemes optimalizálni a nagyobb profit érdekében. Jól pozicionált, minimális befektetést igénylő, folyamatos bevételt termelő termékek vagy szolgáltatások melyek piaci növekedése lassú lefolyású. Érdemes rá figyelmet fordítani mert „kérdőjelekké” válhatnak, viszont kisebb beruházással „csillagok” lehetnek. (Kovács, 2017)

- **Kérdőjelek**

Jól menedzselhető termék vagy szolgáltatás de nem tud elegendő piaci részesedést szerezni. Fel merül a kérdés érdemes-e a továbbiakban befektetni, általában nagy kockázatot és nagy beruházást igénylő projektek ezek. Megfontolandó, mert a

kérdőjelek könnyedén döglött kutyákká válhatnak. Egy előzetes elemzés segíthet eldönteni, hogy befektetés révén a projekt kimenetele jövedelmezővé „fejős tehénné” válhat-e, vagy pedig potenciál hiányában „döglött kutyává” válik, mely nem termel nyereséget. (Kovács, 2017)

- **Döglött kutyák**

Kevés profitot jelent a vállalkozás számára, nem érdemes tovább belefektetni. Többnyire csak költség van utána. Ez a negatív cash flow, nem termel nyereséget, annyi bevétel termelődik, amellyel képes fenntartásra, érdemes megszüntetni a terméket vagy a szolgáltatást, mivel más vállalkozások termékei vagy szolgáltatásai uralják a piacot. Ezeknél a legjobb stratégia a megszüntetés lehet, ezáltal a „döglött kutya” szolgáltatások és termékek helyett a jobban termelő vagy lehetőséget rejlő projektre helyezheti a vállalkozás a fókuszot.

(Kovács, 2017)

2.3.6 Balanced Scorecard (BSC)

A BSC egy vállalatirányítási módszer, mely segít a stratégia hatékony végrehajtásában a célokra, mutatókra, elvárásokra való lebontással. Ez a módszer négy nézőpont köré szerveződik, amelyek egyensúlyt teremtenek a rövid és hosszú távú, pénzügyi és nem pénzügyi, valamint a belső és külső teljesítménymutatók között.

Különböző nézőpontok alapján vizsgálja a céget. Tulajdonosok, vevők, belső folyamatok vagy működési folyamatok és tanulási-fejlődés nézőpontok alapján. Mind a négy területen elengedhetetlen beazonosítani a célokat és megfogalmazni mik lehetnek a kritikus pontok.

A teljesítménymutatók kidolgozási menete:

- rendszerstruktúra kidolgozása
- célkitűzések definiálása
- kihívások és teendők pontosítása
- mérési módszer és indikátorok kidolgozása
- alapvető sikerkritériumok azonosítása
- fő teljesítménymutatók kiválasztása
- rész indikátorok kidolgozása

Vannak kritikus pontok melyekre figyelmet kell fordítani. Nem szabad elfogultnak lenni, csak a kijelölt részeket kell mérnünk, melyek segítenek feltárni a vállalkozással kapcsolatos fontos információkat. Nem a mérés a fontos számunkra, hanem annak kiderítése, hogy mi befolyásol minket a célok elérésében. Fontos szem előtt tartani, hogy a pénzügyi célokat és a stratégiát össze kell hangolni egymással. Mindig a pénzügyi nézőponttal kell kezdeni, az a központja az összes nézőpontnak, ezek után következhet a vevői, a működési a tanulási, és a fejlődés nézőpont. (Körmendi – Kresalek, 2006)

A stratégiai célok meghatározása után, azok konkrétan mérhető célokká alakulnak. A méréssel meghatározható mely területeken szükséges fejleszteni a szervezeti képességeket és milyen befektetésekre van szükség a jövőben, hogy a teljesítmény javuljon. Pénzügyi és nem pénzügyi területen is kiemelkedően fontos a kitűzött célok elérése, minden olyan területre kiterjed a mérés, mely közvetlenül vagy közvetve járul hozzá a célok eléréséhez. A BSC használatával egyszerűsödik a szervezet működése, világossá válnak az eredmények és a teljesítmény növeléséhez szükséges tényezők. Négy különböző nézőpont köré szerveződik, melyek közt a pénzügyi teljesítmény, az ügyfelek (vevők), a működési folyamatok és az innováció és tanulás. (Budai, 2016)

Minden vállalat, vállalkozás maga válogatja meg, milyen mutatókra van szüksége, milyen területen szükséges a mérés. Általános példák, amelyek segítenek a fő mutatók és a csúcsmutató alakulásában.

Példák a mutatók kiszámolásához:

Pénzügyi mutatóhoz

- készpénzáramlás (cash-flow)
- fedezet/vevői rendelés
- egy főre jutó árbevétel-növekedés
- árbevétel-növekedés üteme
- dupoint mutatószám
- avatar profit
- ROS mutató

Belső folyamatok

- kapacitáskihasználtság
- vevői rendelés átfutási ideje

- készletforgási sebessége
- selejt arány
- avatar termékek
- 0 hibás termékek

Vevő

- vevői elégedettség
- reklamációk száma
- avatar vásárlók aránya
- visszatérő vevők

Tanulás és fejlődés

- munkavállalók elégedettsége
- tréning idő
- diplomás munkavállalók aránya
- fluktuáció
- vezetői coach, vagyis értékelés

(Michelberger, 2024)

2.3.7 A 4P modell

A marketingmix, más néven a 4P modell, a marketingtevékenységek négy fő elemét foglalja magában. A termékpolitika a termékek tervezésében és fejlesztésében játszik szerepet, az árpolitika az árak meghatározásában. Az értékesítési politika a termékek elosztására, a reklám pedig a termékek és/vagy szolgáltatás népszerűsítésére összpontosít. (Bauer et al., 2016)

- **Termék (Product)**

A terméktervezés és fejlesztés során a termékeket a piaci igényekhez kell igazítani. A termékpozicionálás és bevezetés magában foglalja a piaci pozíció meghatározását, az új termékek piacra vezetését és az életciklus kezelését. A formatervezés és csomagolás a termékek esztétikai és funkcionális kialakítására, a megfelelő csomagolás biztosítására irányul. A termékkutatás célja a folyamatos fejlesztés, a minőség biztosítása és a fogyasztói hasznosság maximalizálása. (Bauer et al., 2016)

- **Ár (Price)**

A költségvizsgálatok során elemzik a termékek előállítási és értékesítési költségeit. A fogyasztói ár elfogadás vizsgálata a fogyasztók árérzékenységét és ár fogadási hajlandóságát méri fel. Az ármeghatározás célja az optimális árak meghatározása a piaci verseny és költségek figyelembevételével. Különféle kedvezmények, hitelkonstrukciók és költségtérítések alkalmazásával ösztönzik a fogyasztást. (Bauer et al., 2016)

- **Hely (Place)**

Az értékesítési út tervezése magában foglalja a termékek gyártótól a végső fogyasztóhoz történő eljuttatását, beleértve az értékesítési csatornák meghatározását. (Bauer et al., 2016)

- **Reklám (Promotion)**

A vállalkozás kommunikációs alapelveit és céljait határozzák meg, PR tevékenységeket és promóciós akciókat szerveznek a termékek és/vagy szolgáltatások ismertségének és eladásának növelése érdekében. A reklámkampányok hatékonyságának mérése és elemzése segít a jövőbeli tevékenységek optimalizálásában. (Bauer et al., 2016)

2.3.8 SWOT-elemzés

A SWOT szó angol szavak, kifejezések első betűiből lett összerakva, tehát egy mozaikszó.

- Strengths-erősségek
- Weaknesses-gyengeségek
- Opportunities-lehetőségek
- Threats-fenyegetések

A SWOT-elemzés egy stratégiai tervezési eszköz, amely segít a szervezeteknek és az egyéneknek azonosítani a belső és külső tényezőket, amelyek befolyásolják a céljaik elérésében. A vállalkozás belső tényezői közül erősségeknek azokat nevezzük, amelyek valamilyen előnyt biztosítanak a versenytársakkal szemben. Gyengeségek azok a belső tényezők, amelyek hátrányt jelentenek a vállalkozás számára. Külső tényezők között azok a lehetőségek szerepelnek, amelyek kedvezően hatnak a vállalkozásra, elősegíti a fejlődését.

Fenyegetések azok a külső tényezők, amelyek negatív hatással vannak a vállalkozásra. (Körmendi – Kresalek, 2006)

- **Erősségek (Strengths)**

Az erősségek olyan erőforrások, képességek vagy más előnyök, amelyek segítenek a vállalatnak jobban teljesíteni a versenytársaknál és megfelelni a piac igényeinek. Ezek az előnyök megkülönböztetik a vállalatot a versenytársaktól, és előnyöket biztosítanak a piaci versenyben. (Balaton et al., 2017)

- **Gyengeségek (Weaknesses)**

A gyengeségek azok a hiányosságok vagy korlátok, amelyek akadályozzák a vállalatot a magas szintű teljesítmény elérésében. Ilyenek lehetnek például az elégtelen erőforrások, gyenge vezetői vagy marketing képességek, rossz pénzügyi helyzet, vagy a márka gyenge imázsa. (Balaton et al., 2017)

- **Lehetőségek (Opportunities)**

A lehetőségek olyan kedvező körülmények a vállalat környezetében, amelyek elősegítik a fejlődést. Ezeket a lehetőségeket a piac főbb trendjei biztosítják, ilyenek az új piaci szegmensek felfedezése, versenytársak gyengeségei, szabályozási változások, technológiai újítások, vagy a vevői és szállítói kapcsolatok javulása. (Balaton et al., 2017)

- **Fenyegetések (Threats)**

A fenyegetések olyan kedvezőtlen körülmények, amelyek negatívan befolyásolhatják a vállalat jelenlegi vagy jövőbeni helyzetét. Ilyen lehet például egy új versenytárs megjelenése, a piac növekedési ütemének lelassulása, vagy a kedvezőtlen technológiai változások. Ezek a tényezők veszélyeztethetik a vállalat sikerét. (Balaton et al., 2017)

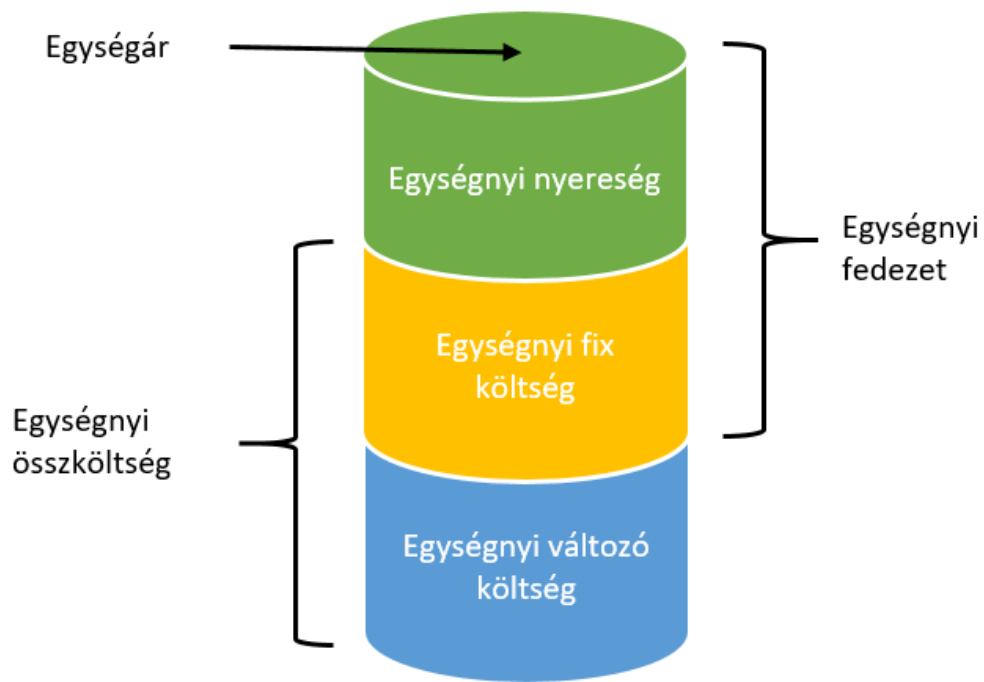
A belső tényezők vizsgálatakor fontos szerepe van a szubjektívitásnak, és hogy melyik vállalkozással hasonlítjuk össze a mi vállalkozásunkat, vagyis kivel benchmarkolunk. A külső tényezők értékelésekor fontos nézni, hogy milyen célokat tűztünk ki a vállalkozásnak, és a vezetők hogyan látják a tényezőket. (Balaton et al., 2017)

Az elemzés során nem az a lényeg, hogy minden létező erősséget, gyengeséget, lehetőséget és fenyegetést felsoroljunk, hanem az, hogy azokat azonosítsuk, amelyek valóban fontosak az adott vállalkozás, vállalat stratégiája szempontjából. Néhány erősség vagy gyengeség ugyanis jelentősebb lehet a stratégia kialakításánál és a piaci helyzet szempontjából, mint mások. Ugyanez igaz a lehetőségekre és a fenyegetésekre is. Fontos az elemzés különböző elemeit kombinálva is vizsgálni, hiszen lehetséges például olyan erősség, amely segíthet egy konkrét fenyegetéssel szemben. Kiemelten fontos kiértékelni a SWOT táblát, hogy az egyes tényezők milyen hatással lesznek a stratégiára. Meg kell vizsgálni, mely területeken szükséges még további elemzés és feltárás. (Chikán, 2005)

A SWOT-analízis hozzájárul az előrejelzések pontosításában. A döntéshozatal során kiemelt fontosságú szerepet játszik, mivel megbízhatatlan vagy téves információk alapján meghozott döntések kedvezőtlenül befolyásolhatják a vállalkozás fejlődését. Minél pontosabb egy előrejelzés, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalkozás pozitív irányba halad. (Pálinkás, 2005)

Pénzügyi áttekintés

Az árak jelentős szerepet töltenek be a makro- és mikroökonómiai modellekben. Az áringadozásokat a kereslet és kínálat viszonyainak folyamatos változásaival lehet magyarázni. A nyereség egy profitorientált vállalat esetében az árbevétel és a költségek különbségéből adódik. Ez azt jelenti, hogy a vállalat bevételeiből levonjuk a működéséhez szükséges költségeket, és az így kapott különbség a nyereség.



3. ábra Az ár felépítése, Forrás: Danyi et.al., 2020

Az ár meghatározásakor és marketingdöntések meghozatalakor a költségek megfelelő felosztása kulcsfontosságú. Két fő típusra oszthatjuk a költségeket: állandó (fix) és változó költségek. A fix költségek nem függenek közvetlenül a termelési mennyiségtől egy bizonyos határon belül. Ezek a költségek ugyanazon szinten maradnak, függetlenül attól, hogy mennyit termel a vállalat. Változó költségek közvetlenül a termelési mennyiséggel változnak. Ahogy a vállalat növeli a termelést, ezek a költségek is növekednek. A helyes költségfelosztás segít a vállalatoknak hatékonyabb árképzési és marketingstratégiák kialakításában, amelyek hozzájárulnak a nyereségességhez és a versenyképességhez. (Danyi et al., 2020)

3. Kutatás

Számtalan módszer létezik egy vállalkozás versenyképességének méréséhez. A dolgozatomban a PESTEL, a Porter 5 erő, a SWOT, a BCG és a BSC módszereket választottam, mert kívülről befelé haladva megmutatja, milyen a jelenlegi állapota a vállalkozásnak, milyen lehetőségek vannak, mikre kell odafigyelni, milyen jövő várható a vállalkozás számára. A vállalkozás bemutatása után először PESTEL elemzéssel megvizsgálom a makrokörnyezeti tényezőket, ezután a Porter 5 erő modell segítségével elemzem az iparági versenyhelyzetet. A SWOT elemzés során a belső erősségek és gyengeségek feltárása, külső veszélyes és lehetőségek megkeresésére kerül sor, majd a BCG mátrix által termékportfólió megvizsgálása során meghatározható lesz mely szolgáltatásokat érdemes fejleszteni vagy elengedi. Végül a BSC módszer segítségével betekintést adok a vállalkozás teljesítményébe.

3.1 A vállalkozás bemutatása

Az Anifer közétkeztetéssel, rendezvényszervezéssel tevékenykedik. A vállalkozás fő tevékenysége az 5629. egyéb vendéglátás, a kazári fióktelepen közétkeztetési célú főzőkonyhát üzemeltetnek. A fióktelepén, mely a kazári iskola konyhája, található a központi főzőkonyha, ahol naponta 650-700 adag étel elkészítésére és kiszállítása folyik. Az itt készített ételek a környező települések közintézményei (iskolák, óvodák, önkormányzatok) számára kerülnek kiszállításra, és a szociális étkeztetést is lefedik. A fióktelep működése a legmagasabb higiéniai és minőségbiztosítási szabványoknak megfelelően zajlik, ami garantálja az ételek biztonságát és minőségét. Az iskola konyháján az érvényes jogszabályoknak megfelelően a HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, vagyis a veszélyelemzés, kritikus szabályozási pontok) rendszer van bevezetve. A tulajdonosok kiemelt figyelmet fordítanak a munkatársak folyamatos képzésére, különös tekintettel az élelmiszerbiztonsági előírásokra és a HACCP rendszerre. Az alkalmazottak rendszeresen részt vesznek élelmiszer-higiéniai oktatásokon, hogy biztosítani tudják a legmagasabb színvonalú szolgáltatást a közintézmények és a megrendelők számára.

Az Anifer az élelmiszeripar egyik fontos szereplője is egyben a térségben, amely különösen a közétkeztetés és a rendezvényszervezés területén tevékenykedik. A vállalat szolgáltatásai nemcsak a napi étkeztetésre korlátozódnak, hanem rendezvények teljes körű ellátását is

magukban foglalják, például esküvők, céges rendezvények, ünnepek és egyéb összejövetelek számára biztosítanak ételeket és italokat. Külön figyelmet fordítanak a speciális étrendi igényekre, mint például az allergiák, intoleranciák, illetve vallási előírásoknak megfelelő ételek biztosítása. Az előírásoknak való megfelelés mellett a cég elkötelezett amellett, hogy egészséges, változatos és tápanyagokban gazdag ételeket kínáljon.

A rendezvényszervezési tevékenység kiterjed a catering szolgáltatások biztosítására, az események helyszínének kialakítására, a dekoráció megszervezésére, valamint a technikai támogatásra is, mint például egy hűtőkocsi biztosítása. A vállalat kiemelt figyelmet fordít arra, hogy a rendezvényeken a szolgáltatások a megrendelő igényeinek maximálisan megfeleljenek, legyen szó egy kisebb családi eseményről vagy egy nagyobb létszámú vállalati rendezvényről. A vállalat minden esetben figyelembe veszi a megrendelő igényeit, egyedi ajánlatokat és menüket állít össze, hogy a rendezvény gördülékenyen és zökkenőmentesen valósuljon meg. A környezetvédelem és a fenntarthatóság a cégtulajdonosok számára kiemelt prioritású. Az ételmaradék-minimalizálása és a környezetbarát megoldások bevezetése a cég stratégiai céljai között szerepelnek. A tulajdonosok igyekeznek a helyi termelőkkel együttműködni, hogy friss és fenntartható forrásból származó alapanyagokat szerezzék be. Az Anifer az iparág technológiai fejlődésére is nyitott, rendszeresen frissíti a berendezéseit és a speciális étrendi igényekre, mint például az allergiák, intoleranciák (glutén-, laktózérzékenység), illetve egyéb egészségügyi vagy vallási alapú diéták. A kazári főzőkonyha modern felszerelésekkel van ellátva, amelyek biztosítják a hatékony és higiénikus munkavégzést.

3.2 Vállalkozás elemzése

3.2.1 Anifer PESTEL elemzése

Politikai tényezők (Political)

- Az iparág működését szigorúan szabályozzák, különös tekintettel az élelmiszerbiztonsági és higiéniai előírásokra.
- Az Anifer szolgáltatásai többnyire közintézményekhez (iskolák, óvodák, önkormányzatok) kapcsolódnak, a helyi és országos közbeszerzési szabályok változása vagy az állami költségvetési korlátozások jelentősen befolyásolhatják a vállalat bevételeit. Bármilyen politikai döntés, amely a közétkeztetési szolgáltatások finanszírozására vagy szerződési feltételeire vonatkozik, közvetlenül érintheti a vállalat működését.
- Különböző uniós forrásból származó kormányzati támogatások és pályázatok állnak rendelkezésre.
- A COVID-19 világjárványhoz hasonló globális egészségügyi vészhelyzetek jelentős hatással lehetnek a közétkeztetési szektorra, az iskolák és más közintézmények bezárása vagy az étkeztetés korlátozása befolyásolja az Anifer tevékenységeit.

Gazdasági tényezők (Economic)

- A GDP alakulása a háztartások és vállalkozások helyzetét is alakítja. A GDP növekedésével az állami bevételek is nőnek, ami nagyobb költségvetési mozgásteret biztosít a közintézményeknek.
- Az infláció a vállalat költségeit növeli, az alapanyagok, a szállítási díjak és a bérköltségek drágulása. A költségek növekedése miatt a vállalatnak árakat kell emelnie, mely csökkentheti a keresletet. Az infláció csökkenti a háztartások rendelkezésre álló jövedelmét, ami visszafoghatja a rendezvényekre és vendéglátásra fordított kiadásokat.

- A szakképzett munkaerő hiánya miatt a vállalatnak versenyképesebb béreket kell kínálnia a szakácsok és a konyhai dolgozók megtartása vagy felvétele érdekében. További juttatások bevezetése is költségnövekedéssel jár (pl.: utazási költség). A munkaerőhiány túlterhelheti a meglévő alkalmazottakat, ami a minőség romlásához vezethet. Nehézségek adódhatnak a megrendelések teljesítésében.
- A minimálbér emelkedése nyomást gyakorol a vállalatra, hogy a szakképzett munkavállalók bérét is emelje, azért hogy megőrizze a belső bérarányokat és motivációt. A magasabb bérek szükségesek lehetnek a munkaerőpiacon való versenyképesség fenntartásához.

Szociális tényezők (Social)

- Az iskolai és óvodai étkezés során a szülők fokozott figyelmet fordítanak gyermekeik étrendjére, a növekvő számú élelmiszerallergiával, intoleranciával (pl. glutén- és laktózérzékenység) az iskolai menük kialakítására nincs lehetőség, ilyenkor dietétikai szakács segítségével készítenek külön ételeket az adott diákok számára. Rendezvények esetében a megrendelő kívánsága szerint alakítják az ételeket és hozzávalókat.
- Az Anifer környezetbarát megoldásokkal, mint például a helyi termelőkkel való együttműködés, az élelmiszer-hulladék minimalizálása, a biológiailag lebomló csomagolások, valamint a karbonlábnyom csökkentésével próbálják még kedvezőbbé tenni pozíciójukat a piacon. Azon kívül, hogy nagy kereskedő láncoktól is rendel alapanyagokat.
- A rendezvények esetében bekövetkező fogyasztói jövedelmi változások szintén jelentős hatással lehetnek a fogyasztói viselkedésre. Különböző árkategóriájú szolgáltatások kialakítása a különböző jövedelmű ügyfelek számára. Ha a háztartások jövedelme növekszik, az emberek hajlamosak többet költeni étkezésre és rendezvényekre. Ezzel szemben, ha a jövedelmek stagnálnak vagy csökkennek, a fogyasztók az alacsonyabb árú vagy alapvető szolgáltatások felé fordulhatnak.

- A városokban növekvő népesség koncentráció növeli a potenciális ügyfelek számát, különösen a rendezvényszervezés területén. Hatékony szállítási és kiszállítási rendszerek kialakítása a városi környezetben előnyt jelenthet. A városokban erősebb a verseny, ezért fontos a differenciálás és az egyedi értékajánlat kidolgozása.

Technológiai tényezők (Technological)

- Az automatizált főző- és csomagolóberendezések bevezetése lehetővé teszi a termelési folyamatok felgyorsítását és a hibalehetőségek minimalizálását. Az automatizáció csökkenti a munkaerőigényt bizonyos folyamatokban, ami hosszú távon költségmegtakarítást eredményezhet. A napi elkészíthető ételadagok számának növelésével a vállalat több megrendelést tud teljesíteni, ami növeli a piaci részesedését. Biztosítják az ételek állandó minőségét, ami növeli a vevői elégedettséget. Az alkalmazottaknak meg kell tanulniuk az új berendezések kezelését, ami képzési igényt generálhat, de növeli a munkaerő kompetenciáját.
- Az alapanyagok eredetének és mozgásának nyomon követése növeli az élelmiszerbiztonságot és a fogyasztói bizalmat. Az új technológiák integrálása a HACCP rendszerbe növeli a hatékonyságot és csökkenti az emberi hibák lehetőségét. Az élelmiszerbiztonsági incidensek gyors felismerése és kezelése minimalizálja a kockázatokat.

Környezeti tényezők (Environmental)

- A vállalatnak be kell tartania a Magyarországon hatályos 2012. évi CLXXXV. törvényt a hulladékról¹, amely előírja a hulladék megfelelő kezelését, elkülönítését és újrahasznosítását. A közétkeztetés és rendezvényszervezés során keletkező élelmiszer-hulladék, csomagolási hulladék és egyéb veszélyes hulladék (pl. vegyi anyagok) szakszerű kezelése kötelező. A vállalatnak gondoskodnia kell arról, hogy minimalizálja az élelmiszer-hulladékot, valamint a maradékok komposztálása vagy felajánlása helyi szervezeteknek hozzájárul a hulladék csökkentéséhez.

¹ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200185.tv>

- Az ételkészítési és szállítási folyamatok során kibocsátott szennyező anyagok szabályozása érdekében az Anifernek be kell tartania a 306/2010. (XII. 23.) Korm. rendeletet² a levegő védelméről, amely korlátozza a levegőbe kerülő káros anyagok mennyiségét, beleértve a konyhai szagokat és égési gázokat. Az ételkészítő létesítmények, mint a kazári főzőkonyha, speciális szűrő- és szellőzőrendszerekkel rendelkezhetnek.
- Az Anifer különösen a főzőkonyháiban és rendezvényszervezési tevékenységeiben, optimalizálnia kell a víz- és energiafogyasztását. A 2011. évi CCIX. törvény a vízgazdálkodásról³ és az energiahatékonysági jogszabályok, például a 2015. évi LVII. törvény az energiahatékonyságról⁴, előírják, hogy a vállalatok csökkentsék a víz- és energiafelhasználásukat, valamint hatékonyabb technológiákat alkalmazzanak.
- A vállalatot érintheti a környezetvédelmi termékdíj, amely az egyes csomagolások és hulladékok után fizetendő. Az élelmiszeriparban keletkező csomagolóanyagok (pl. műanyagok, papírok) után termékdíjat kell fizetni.
- Az ételek elkészítése, tárolása és szállítása jelentős mennyiségű energiát igényel. A kazári főzőkonyha, mint központi főzőüzem, folyamatos energiafelhasználást igényel, beleértve a főző- és hűtőberendezéseket, valamint a szállításhoz használt járműveket. Napelemek telepítése a kazári iskolaépület tetejére, továbbá folynak a tárgyalások a bölcsődében lévő konyhába való telephely áttételéről, mely napellemmel van ellátva és energiatakarékosan van kialakítva (pl.: LED világítás, elektromos főzőüst, energiahatékony hűtő- és fagyasztóberendezések).
- Az Anifer tevékenysége során a szállítási útvonalak optimalizálásával és környezetbarát járművek használatával (pl. elektromos vagy hibrid autók) csökkentheti a szállításból származó kibocsátásokat.

² <https://njt.hu/jogszabaly/2010-306-20-22>

³ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100209.tv>

⁴ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500057.tv>

- Az Anifer egyik legfontosabb fenntarthatósági intézkedése a helyi termelőkkel való együttműködés. Ez nemcsak a helyi gazdaság támogatását és a közösségek megerősítését segíti elő, hanem csökkenti a szállítással járó környezeti terhelést is, az alapanyagok rövidebb távolságról érkeznek.
- A vállalat környezetbarát, biológiailag lebomló tisztítószerket is használ, csökkentve a vegyi anyagok káros hatását a környezetre és a munkavállalók egészségére.

Jogi tényezők (Legal)

- A HACCP egy nemzetközileg elismert élelmiszerbiztonsági rendszer⁵, amely kötelező minden élelmiszeripari vállalkozás számára, beleértve a közétkeztetést is. Célja az élelmiszer-előállítás során felmerülő veszélyek azonosítása és kezelése, hogy biztonságos termékek kerüljenek a fogyasztókhoz. A HACCP rendszer bevezetését és fenntartását az élelmiszerláncról és hatósági felügyeletről szóló jogszabályok, a 2008. évi XLVI. törvény szabályozza. A HACCP rendszer célja az élelmiszer-előállítás során felmerülő veszélyek azonosítása és azok kezelése, hogy biztonságos termékek kerüljenek a fogyasztókhoz, az alapelvek szerint kidolgozott és működtetett önellenőrző élelmiszerbiztonsági rendszer, a rendszer kiépítése és alkalmazása előtt az alábbi egyedi előfeltételek, higiéniai követelmények megteremtése a feladat:
 - az infrastruktúra, a berendezésekre és a szállítóeszközökre vonatkozó követelmények betartása (kialakítás, állag, üzemeltetés, karbantartottság)
 - a nyersanyagokra, beszerzésre, beszállítók kiválasztására vonatkozó követelmények
 - az élelmiszer biztonságos kezelése
 - az élelmiszer-hulladék kezelés szabályainak betartása
 - kártevők elleni védekezési eljárások
 - higiéniai eljárások (takarítás, tisztítás, mosogatás, fertőtlenítés)
 - ivóvízminőség biztosítása
 - a hűtési lánc fenntartása
 - a személyzet egészsége

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=OJ%3AC%3A2022%3A355%3AFULL>

- személyi higiéniai szabályainak betartása (védőruha, szociális helyiségek, magatartás)
 - képzés rendszeressége (élelmiszer-higiéniai oktatás, ismeretek)
- A külön rendelet szabályozza az élelmiszer-higiéniai követelményeket, amely előírja a közétkeztetési vállalkozások számára a magas szintű higiéniát az előállítás, kezelés, tárolás és szállítás során.
 - A 2008. évi XLVI. törvény határozza meg az élelmiszerbiztonságra⁶, az élelmiszerek előállítására, kezelésére, forgalmazására és ellenőrzésére vonatkozó általános szabályokat. Az élelmiszeripari vállalkozásoknak, így az Anifer is be kell tartania ezeket az előírásokat, különös tekintettel az élelmiszer-higiéniai szabályokra és a HACCP rendszerre.
 - 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet szabályozza a közétkeztetés összetételének követelményeit⁷, az ételek tápanyagtartalmát, különös tekintettel az iskolai és óvodai étkeztetésre. Az Anifer számára kulcsfontosságú ezen előírások betartása.
 - A vállalat által kötött szerződések, különösen az önkormányzati és közintézményi szerződések esetében fennáll a szerződésszegés kockázata, amelyből peres eljárások indulhatnak. Ha a cég nem tudja időben vagy a szerződésben foglalt minőségben biztosítani a közétkeztetési vagy rendezvényszervezési szolgáltatásokat, szerződésbontással járhat.
 - Munka törvénykönyve tartalmazza a munkavállalók jogait és kötelezettségeit, beleértve a munkaidőre, pihenőidőre, munkabérre, valamint a munkaviszony megszűnésére és megszüntetésére vonatkozó szabályokat. Az Anifernek biztosítani kell, hogy minden alkalmazott jogszerű munkaszerződéssel rendelkezzen, és a munkavállalói jogokat tiszteletben tartsák, beleértve a megfelelő munkaidő-beosztást és a munkabérek kifizetését. Az új Munka Törvénykönyve részletesen szabályozza a munkaidő

⁶ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0800046.tv>

⁷ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400037.emm>

beosztását, a rendes és rendkívüli munkaidő mértékét, valamint a pihenőidő biztosításának kötelezettségeit. Az Anifernek biztosítani kell, hogy az alkalmazottak megfelelő pihenőidőt kapjanak, különösen akkor, ha változó vagy hosszú munkarendben dolgoznak, például a rendezvények vagy nagyobb étkezési időszakok alatt. A törvény előírja, hogy heti 40 órás munkaidő esetén napi 8 órás munkaidő a jellemző, de a rendkívüli munkavégzést (túlóra) külön szabályozzák, és megfelelő kompenzációval jár.

- A vállalatnak be kell tartania a kormány által évente meghatározott minimálbér és garantált bérminimum előírásait, amelyek biztosítják, hogy a munkavállalók tisztességes fizetést kapjanak. A minimálbér emelkedése közvetlen hatással van az alacsonyabb bérszinteken dolgozó munkavállalók, például konyhai kisegítők bérére.

3.2.2 Anifer PORTER 5 erő modellje

Az Anifer tevékenységének mélyreható értékelése és versenyképességének vizsgálata érdekében célszerű alkalmazni a Porter 5 erő modellt, amely az iparági struktúrát és a versenyhelyzetet elemzi. Ez a modell segít feltárni azokat a külső erőket, amelyek befolyásolják a vállalat stratégiáját és piaci pozícióját.

1. Új belépők fenyegetése

- Az étkeztetés és rendezvényszervezés területén a belépési korlátok viszonylag magasak. Az új versenytársak belépése a piacra, növeli a verseny intenzitását. Közétkeztetési területre bekerülni nem könnyű, itt fontos az ismeretség és a kapcsolatok. Az üzemikonyha jogszabályoknak megfelelő kialakítása és felszereltsége kellő anyagi ráfordítást igényel.
- Az Anifer közel húsz éves piaci jelenléte és kiváló minőségű szolgáltatásai erős márkahűséget eredményeztek az ügyfelek körében. A HACCP rendszer előírásainak szigorú betartása és minőségi ételek biztosítása olyan versenyelőnyt jelent, amelyet az új belépőknek nehéz behozniuk. A vállalkozás megbízhatósága és jó hírneve csökkenti az új belépők fenyegetését.

2. Szállítók alkupozíciója

- Az Anifer helyi termelőkkel való együttműködése elősegíti a friss és minőségi alapanyagok beszerzését, valamint támogatja a helyi gazdaságot. A vállalkozás nagy kereskedőház láncokkal is szerződésben áll a még jobb minőségű alapanyagok biztosítása érdekében. Az időben történő pontos kifizetés, kevés késés, zéró tartozás csökkenti a szállítók alku erejét.
- A Matusz, a Kedvenc Kereskedő ház és a Metro beszállítók alku ereje gyengébb, a vállalkozás nagy tételbeli folyamatos vásárlása által a vállalkozás előnyt élvez a beszállítókkal szemben. A Matusz erősebb pozícióval rendelkezik a prémium termékek miatt, míg a Kedvenc Kereskedőház és a Metro inkább a széles termékskála és az árak versenyében meghatározóbb. A Kedvenc Kereskedőház piaci pozíciója egyedi árazás és a rugalmas szállítás miatt növeli az alku erejüket az Anifer-rel szemben. A Metro alkupozíciója gyengébb, az általa kínált alapanyagokat más helyekről is be lehet szerezni hasonló vagy jobb áron.
- A tisztítószeres esetében az alkupozíció az Anifer esetében a beszállítók alkupozíciója erősebb, mert nélkülözhetetlen az anyagok, viszont az alternatív beszerzési lehetőségek és az árérzékenység befolyásolja az alku erejét.

3. Vevők alkupozíciója

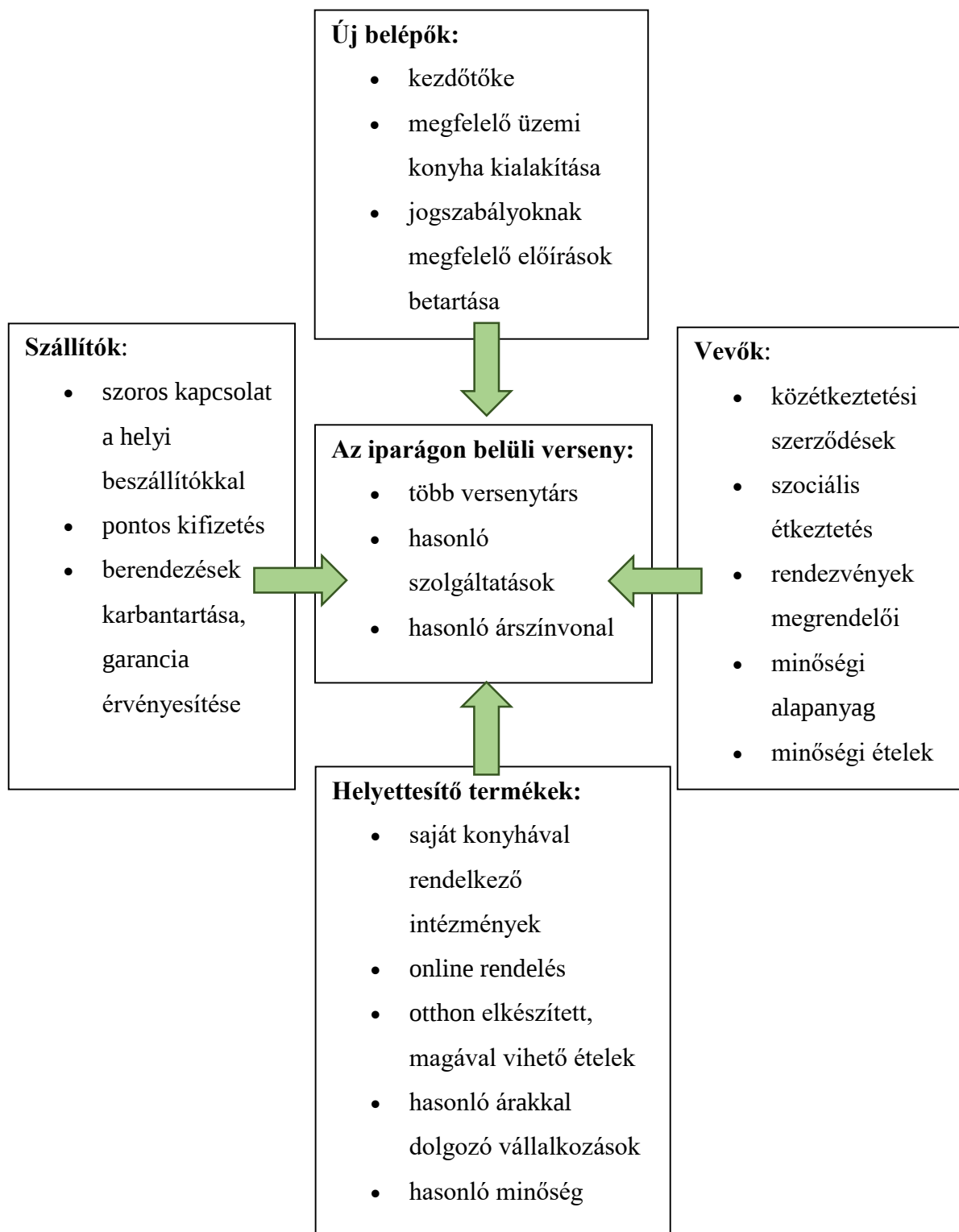
- A vállalat fő ügyfelei közé tartoznak az önkormányzatok és közintézmények és a szociális étkeztetést igénybe vevők, akik gyakran árérzékenyek a szigorú költségvetési korlátok miatt. Az éves szerződések újra tárgyalása során nyomást gyakorolhatnak az árak csökkentésére vagy a szolgáltatási feltételek módosítására, ami növeli alkupozíciójukat. A rendezvények megrendelői az infláció által okozott áremelkedés, bérek nem kiegyenlítése miatt szintén növelni tudják alku erejüket a fogyasztók.

4. Helyettesítő termékek fenyegetése

- Az ügyfelek számára elérhetőek más étkeztetési opciók is, mint például: saját konyha üzemeltetése a közétkeztetésben. Egyes intézmények dönthetnek úgy, hogy saját maguk oldják meg az étkeztetést, csökkentve ezzel a külső szolgáltatóktól való függőséget, viszont ezek többlet költségek generálnak számukra. A szakács és több konyhai kisegítő bérekkel tervezniük kell, viszont ha csak tálaló konyhát üzemeltetnek, akkor ezekkel a költségekkel nem kell számolniuk. helyettesítők fenyegetést jelentenek e, ára minőség hozzájárulás hogyan alakul, tendencia.
- Az online ételrendelő platformok és az ételkiszállító szolgáltatások terjedése újabb alternatívát jelenthet a szociális étkezést rendelők számára.

5. Iparágon belüli verseny

- Az étkeztetési és rendezvényszervezési piacon sok szereplő van jelen, ami magas szintű rivalizálást eredményez. Az Anifernek folyamatosan fejleszteni kell szolgáltatásait és versenyképes árakat kell kínálnia, továbbá erősíteni a marketing kommunikációját az internetes platformokon. 20-30 km-es körzetben hasonló árakat kínál a Fészek vendéglő, a Miklós vendéglő és a Jäger vendéglő, viszont befogadó képességük és lefőzési kapacitásuk eltérő. Az Anifer nem rendelkezik termekkel a rendezvények lebonyolítására, így azt máshogyan kell biztosítani, ez hátrányt jelent az olyan vendéglőkkel szemben, amelyek rendelkeznek nagyobb létszám befogadására alkalmas termekkel. A saját konyhával rendelkező közintézményeknek nincs szükségük előzetes lefőzésre, így azokat az intézményeket kell keresni és ajánlatot tenni, amelyek csak tálalókonyhával rendelkeznek. A közétkeztetés és a rendezvényszervezés területén is hasonló helyzet van jelen. Ha az árak hasonlóak akkor a minőség lesz az ami az ügyfelet döntésre bírja. Online ételrendelés és az otthon elkészítés csak bizonyos helyzetekben jelent helyettesítést.
- Az új belépőknek megfelelő kezdőtőkével kell rendelkezniük, a megfelelő üzemi konyha kialakítása, az előírásoknak, jogszabálynak megfelelő kialakítása tőkeigényes. Továbbá a készletek feltöltése is szükséges az induláshoz.



4. ábra Anifer PORTER 5 erő modellje, forrás: Saját szerkesztés mély interjú alapján

3.2.3 Anifer - BCG mátrix

Az Anifer esetében a BCG mátrix a szolgáltatásokra nézve egyszerű meghatározni. Fő piacai a közétkeztetések, szociális étkeztetések és a rendezvényszolgáltatások. Az elmúlt években a közétkeztetés területén minimális növekedés figyelhető meg, minőségi szolgáltatásnyújtás által stabil ügyfélkör lett kiépítve. A rendezvények színvonalának emelése és a folyamatosan bővülő kínálat által új ügyfelek szerzésében sikeresnek mondható a vállalkozás.

A szolgáltatásokat négy kategóriába sorolom a BCG mátrix meghatározásai alapján:

- Csillagok: a gyorsan növekvő és magas piaci részesedéssel rendelkező szolgáltatások, amelyek állandó bevételt biztosítanak, és minimális beruházást igényelnek. Ezek az esküvők és a céges rendezvények, melyek megrendeléséhez fontos az információ gyors terjedése. A marketing kampányok által ezek biztosíthatók, minimális befektetést igényelnek.
- Fejős tehenek: a lassan növekvő, de magas piaci részesedést élvező szolgáltatások a közétkeztetés általi bevételek, melyek folyamatos bevételt eredményeznek, hátrányuk, hogy évente újra kell tárgyalni a szerződést és feltételeit.
- Kérdőjelek: alacsony piaci részesedést jelentenek gyorsan növekvő piacon, ilyen a fesztiválokon való részvétel, mely növekvő népszerűsége miatt megfontolandó. A kazári kis faluban évente megrendezésre kerülő laska fesztiválon való megjelenés ez által megfontolandó.
- Döglött kutyák: alacsony részesedést jelentenek, lassan növekvő vagy stagnáló piacon, ezek az alkalmi kisebb rendezvények, melyek elvállalása inkább többlet költséget eredményez, minimális nyereséget hoz. Emellett a helyi színház premiereihez kapcsolódó támogatás, ahol 50-150 fő számára 3 fogásos vacsora és desszert biztosítása, szintén ebbe a kategóriába esik, mivel ez a tevékenység csekély mértékben járul hozzá a vállalkozás ismertségének növeléséhez. Vidéken a premierek vacsora estjei kisebb kört érnek el, mint egy nagyvárosban. Éves szinten nézve több kiadást jelent, mintsem bevételt.

3.2.4 Anifer - Balanced Scorecard (BSC)

A BSC elemzés segítségével átfogó képet mutatnak a vállalat teljesítményéről több különböző szempont alapján, vevői elégedettség, belső folyamatok, munkaerő hatékonysága és pénzügyi teljesítmény hozzájárul a hosszú távú növekedéshez és versenyképességhez.

- **Pénzügy szempont**

Készletforgás = eladott termékek költsége/átlagos készletérték

Készletforgás = $10\,800\,000 / 3\,000\,000 = 3,6$

Az Anifer készletei évente 3,6-szor cserélődnek le teljes mértékben, tehát a készletforgás viszonylag hatékornak tekinthető.

- **Vevői szempont**

Új ügyfelek aránya = $(\text{új ügyfelek száma} / \text{összes ügyfelek száma}) \times 100$

Új ügyfelek aránya = $(100 / 700) \times 100 = 14,29\%$

2024. januártól számítva nagyjából 100 adaggal készítenek többet naponta, ezt azt jelenti, hogy 14,29% -kal nőtt majdnem 1 év alatt a vevők száma. Ez a számbeli növekedés leginkább szociális étkezésben és óvodai étkeztetésben látható. Melyet növelni lehet még a teljes kapacitás kihasználásáig.

Átlagos vevői költség: $\text{összes bevétel} / \text{ügyfelek száma}$

Átlagos vevői költség: $15\,557\,500 / 700 = 22\,225 \text{ Ft}$

Átlagosan egy „vevő” 22 225 Ft bevételt jelent a vállalkozás számára.

- **Belső folyamatok**

Átfutási idő csökkenése = $((\text{régi átfutási idő} - \text{új átfutási idő}) / \text{régi átfutási idő}) \times 100$

Átfutási idő csökkenése = $((5 - 3) / 5) \times 100 = 40\%$

Korábban az étel elkészítése 5 órát vett igénybe, reggel 6 órától délelőtt 11 óráig, most pedig 3 órát vesz igénybe, ami azt jelenti, hogy 9 órára kész van minden étel, az átfutási idő javult, 40% -kal csökkent az ételek elkészítési ideje. Az idő csökkenése az új szakács által lett lehető, aki jobban átlátja a folyamatokat, ezáltal gyorsabb és hatékonyabb munka mellett még az adag szám növelése is lehetővé válik.

- **Tanulás és fejlődés**

Alkalmazottak termelékenysége = összes bevétel/munkavállalók száma

Alkalmazottak termelékenysége = $15\,557\,500/8 = 1\,944\,688$ Ft

Átlagosan egy alkalmazott a havi össze bevételhez képest majdnem 2 millió forintot termel a vállalkozás számára.

A fent számolt mutatók alapján a vállalkozás stabilnak mondható és javuló tendencia figyelhető meg. A készletgazdálkodás hatékony, a vevők száma növekvő. A belső folyamatok optimalizálása révén az átfutási idő jelentősen csökkent. Az alkalmazottak termelékenysége igen magas, mely biztosítja a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságát.

3.2.5 Anifer SWOT-elemzése

A vállalkozás kockázatelemzéséhez SWOT-analízist alkalmazok, mely segít feltárni a gyengeségeket és fenyegetéseket és azok kezelésének módját. Emellett azonosítom a vállalkozás erősségeit és piaci lehetőségeket, amelyek hozzájárulnak a további fejlődéshez. Az alábbi táblázat röviden összefoglalja a négy fő szempontot, amelyeket a következőkben részletesen kifejtek. Majd a rövid pénzügyi áttekintésben kiszámolom a bevétel növekedést.

A több mint 20 éve működő Anifer az előző tulajok által a hosszú évek alatt kiépített erős fogyasztói bázissal rendelkezik, akik ragaszkodnak a megismert ízvilághoz és megjelenéshez, és a vállalat profilja a fiatal unokatestvérpár átvétele után is változatlan maradt. Az új tulajdonosok tovább vitték a korábbi stratégiát, néhány kisebb újítással és az elavult eszközök folyamatos fejlesztésével.

A vállalkozás jelentős beruházásokat hajtott végre a technológiai eszközpark modernizálása érdekében, ami növeli a hatékonyságot és a termelékenységet. Beszereztek egy új, 1 200 literes, dupla ajtós, energiatakarékos rozsdamentes acél hűtőszekrényt, egy Gasztrometal 280 literes főzőüstöt, valamint egy Gasztrometal 80 literes billenő serpenyőt. Ezek a modern berendezések hozzájárulnak a magas minőségű ételek elkészítéséhez, ami erősíti az ügyfél-elégedettséget és a visszatérő vendégek körét.

Az alapanyag-beszerezés terén a vállalat nemcsak a helyi termelőkkel működik együtt, hanem nagykereskedelmi partnerektől is ipari mennyiségben rendel minőségi alapanyagokat. Olyan beszállítóktól szerzik be az árukat, mint a Metro, a Kedvenc Kereskedőház, a Bahamas és a Matusz-Vad Zrt. Ez a diverzifikált beszerzési stratégia biztosítja a folyamatos ellátást és a magas minőségi színvonalat.

Az önkormányzati szerződések révén napi szintű óvodai, iskolai és szociális étkeztetést biztosít, ami növeli a vállalat ismertségét és új megrendeléseket generál 30-50 km-es körzetben. A sikeresen lebonyolított rendezvények, a megrendelői és vendégajánlások generálják az új megrendeléseket. Az egyéni igények szerinti étrendek kialakítása lehetővé teszi a szélesebb ügyfélkör elérését. A rendezvények terén tanúsított rugalmasság és segítőkészség növeli a megrendelők bizalmát, biztosítva számukra, hogy minden az elvárásaik szerint valósul meg. Az erőteljesebb marketingkommunikáció és az online jelenlét fokozása tovább erősíthetné a piaci pozíciót és bővíthetné a visszatérő vendégek körét.

Az üzemi konyha kapacitása jelenleg 850 adag étel elkészítésére lenne alkalmas naponta, amelyből most 700 adagot készítenek. Az évente újra tárgyalta szerződések lehetőséget teremtenek további két óvoda ellátására, ami maximálisan kihasználná a rendelkezésre álló kapacitást. Emellett tárgyalások folynak a környékbeli gyárak étkeztetésének biztosításáról, ami tovább növelheti a vállalkozás bevételeit és piaci részesedését. Ezt a pénzügyi áttekintésben részletesen bemutatom.

Folyamatosan biztosítva van a HACCP előírásoknak megfelelő képzések, valamint a tulajdonosok támogatásával lehetőség nyílik szakmai továbbképzéseken való részvételre is. Ez hozzájárul a munkavállalók szakmai fejlődéséhez és a szolgáltatások minőségének javításához.

A kazári bölcsőde konyhájába való átköltözés gazdasági szempontból előnyös lehetőségnek tűnik. Az új építésű, jól szigetelt, nagyüzemi főzőkonyha modern körülményeket és megfelelő infrastrukturális háttérrel biztosít az akár 1000 adag étel elkészítéséhez is. Ugyanakkor további beruházásokra van szükség, mivel a konyha jelenleg csak egy ipari páraelszívóval, raktári polcokkal, szekrényekkel és kétmedencés mosogatóval rendelkezik. Az új épületben csak elektromos hálózat került kiépítésre, ezért szükséges elektromos kombi sütő, elektromos főzőüstök, elektromos billenő serpenyő, elektromos olajsütő és elektromos tűzhely beszerzése, amelyek nagy teljesítményű, ipari jellegű berendezések. Ezek a beruházások hosszú távon hozzájárulhatnak a termelékenység és a hatékonyság növeléséhez, valamint az üzemeltetési költségek optimalizálásához. Nagy beruházást igényel az átköltözés, így ezt érdemes megfontolni. Viszont a jelenlegi főzőkonyha maximális kapacitása 900 fő a helyigény miatt.

A vállalkozás gyengeségeinek és a külső fenyegetéseknek a feltárása elengedhetetlen a hatékony megoldások kidolgozásához és a versenyképesség fenntartásához. Különösen fontos az árképzési stratégia alapos megtervezése, mivel az árak nem megfelelő meghatározása komoly nehézségekhez vezethet, és negatívan befolyásolhatja a vállalat piaci pozícióját.

Az Anifer esetében ez a kihívás jól érzékelhető, azonban megfelelő intézkedésekkel kezelhető, melyeket a következtetés és javaslat tételben fogok kifejteni. A 2023-2024-es időszakban tapasztalt infláció, jelentős nehézségeket okozott számos vállalkozás számára. Az élelmiszerárak emelkedése növelte az alapanyag-beszerzési költségeket, továbbá az energia- és közüzemi díjak (áram, víz, gáz) is jelentősen megnöttek, ami a vállalatok számára nagyobb terhet jelent, mint az átlagos fogyasztók esetében. Az ügyfélkör minden szegmensében fokozott árérzékenység tapasztalható. A vállalkozásnak ugyanakkor elengedhetetlen az árak emelése a fenntartható működés és a nyereségesség megőrzése érdekében, amit a versenytársak jelenléte és az erős piaci verseny tovább nehezít. A fogyasztói jövedelmek stagnálása miatt célszerű többféle árkatagóriát és termékkínálatot kialakítani, hogy a vállalat képes legyen különböző vásárlói szegmensek igényeinek kielégítésére.

A szakképzett és tapasztalt munkaerő megléte kulcsfontosságú a vállalat sikeréhez. Egy kiváló szakács és a munkáját támogató konyhai személyzet értéket képvisel, mivel az ételek minősége és prezentációja alapvetően befolyásolja a megrendelők elégedettségét és a vállalat hírnevét. A

szakképzett munkaerő megtartása azonban magas bérköltségekkel jár, és a munkaerőhiány kockázata is fennáll, ami veszélyeztetheti a vállalkozás működését.

A közintézményekkel kötött szerződések éves újra tárgyalása szintén kihívásokat jelenthet, ezért elengedhetetlen a jó üzleti kapcsolatok kiépítése és fenntartása a mindennapi működés során. A közétkeztetés az Anifer hasonló vállalkozások számára gyakran a legfőbb árbevételi forrást képviseli. Egy esetleges újabb pandémiás helyzet komoly bevételkiesést okozhat, ezért fontos egy stabil és megbízható ügyfélkör kialakítása, amely hűséges a vállalkozáshoz és ajánlásokkal segíti annak terjeszkedését. További bevételi lehetőséget jelenthetnek az ipari vállalatokkal kötött étkeztetési szerződések, amelyek tárgyalása jelenleg folyamatban van. Ezek a szerződések diverzifikálhatják a vállalat bevételi forrásait és csökkenthetik a piaci kockázatokat.

Az akciótervek kidolgozása segít a lehetőségek kihasználására. Szociális étkeztetés tovább bővítése, új vagy elment ügyfelek visszavonzása, akik jelenleg máshonnan kérik a szociális étkezést, a Jäger vendéglátó egységből vagy a Miklós vendéglő által nyújtott lehetőségekkel élnek. A kormányzati támogatások és pályázatok igénybe vétele lehetőséget kínál a vállalkozás fejlesztésére és növekedésére. A források által új nagyobb beruházásokat lehet végrehajtani mely által javítható a versenyképesség. A helyi üzemek és gyárak dolgozóinak étkeztetése nagy volumenű bevételi forrást biztosíthat, ami újabb stabil és kiszámítható bevételt jelent a vállalkozás számára, ez is erősíti a vállalkozás jelenlétét a helyi közösségben. A rendezvények erősebb marketing kommunikációja, az online hirdetések és a közösségi média platformok használata a Facebook, az Instagram és a Pinterest lehetővé teszi a hatékonyabb célközönség elérését.

Erősségek (Strengths) • több mint 20 éve működő vállalkozás • modern felszereltség • minőségi ételek • közétkeztetés szerződések óvodákkal és iskolákkal • rendezvényszervezés ajánlások által • helyi termelőkkel való együttműködés • munkavállalók képzése • speciális étrendi igények kialakítása • kapcsolatrendszer - pontosítani	Lehetőségek (Opportunities) • igényelhető kormányzati támogatás • sok környékbeli gyár • sokan használják az online platformokat árák és minőség szűrésére, keresésére
Gyengeségek (Weaknesses) • nem megfelelő árképzés • szakképzett munkaerő hiánya • közintézményekkel szerződések éves újra tárgyalása	Veszélyek (Threats) • költségnövekedés - infláció • vásárlói jövedelem csökkenése. • új előírások, szabályok, törvények bevezetése • minimálbér emelkedése • új belépők a piacon. • újabb járványok, esetleges pandémia helyzet • erős versenytársak. • következmény félnek emelni (elemzéshez) hogy nem tudom a lehetőséget kihasználni a veszélyt elkerülni

5. ábra Anifer SWOT tábla, forrás: Saját szerkesztés mély interjú alapján

Pénzügyi áttekintés

Az árképzést mikroökonómiai szempontból vizsgálom, tekintettel arra, hogy egy kisvállalkozásról van szó. Az árak ingadozása állandó jelenség, mivel a kereslet és kínálat viszonya folyamatosan változik. A profit maximalizálása érdekében kulcsfontosságú az árbevétel és a költségek közötti különbség optimalizálása. Az árbevételből le kell vonni a működési költségeket, amelyek egy része fix költség, míg a másik része változó költség.

Továbbá figyelembe kell venni árképzés során a versenytársak árait is, hogy a vállalat versenyképes maradjon a piacon.

Ebben az esetben a bevételi források két fő kategóriába sorolhatók: a fix bevételek a közétkeztetésből és a szociális étkeztetésből származnak, míg a változó bevételek a rendezvényekből realizált nyereséget jelentik. A változó bevételeket most nem számolom mert nem lehet előre meghatározni mennyi megrendelés érkezik be rendezvényekre.

A fix költségek közé tartoznak a munkabérek és a bérjárulékok, mint például a társadalombiztosítási és szociális hozzájárulások, valamint az üzemeltetéshez szükséges rezsiköltségek, amelyeket a vállalat átalánydíj formájában fizet. A változó költségek között jelennek meg a rendezvényekhez kapcsolódó többlet bérköltségek és az extra alapanyagköltségek.

A beszerzési árak figyelembe vétele és az egyéb költségek hozzászámolása szükséges a megfelelő ár kialakításához. Az alábbi táblázatokban átlagárral számolva bemutatom a bevétel és kiadás oldalt, melyből kiolvashatóvá válik a nyereség. A rendezvények alkalmi jellegűek, így a pénzügyi áttekintésben csak megemlítésképp kerül bele szintén átlagárral és átlag fővel számolva a két legnépszerűbb rendezvény.

A konyha jelenlegi lefőzése napi szinten 700 adag. Ez a mennyiség megy ki az iskolák, óvodák számára és a szociális étkeztetés keretében. A konyha mérete, berendezései, a konyhai alkalmazottak számlával az lefőzött adag mennyiségét növelni lehetne 850-900 főre. A környékbeli gyárak, mint a Sungeel Hitech gyárral folytatott tárgyalások alapján az igény meg van rá. A rendelkező adatok alapján kiszámolható, hogy gyár napi rendelésével 850 főre növekedne lefőzött és eladott étel mennyisége, a táblázatok megmutatják, mekkora nyereséget jelentene a vállalkozás számára a továbbiakban.

Az 1. táblázatban az első oszlopban jelenik meg a jelenlegi napi 700 adag étel lefőzése utáni bevételi oldal, átlagosan havi 20 munkanappal számolva, nettó és bruttó értékekkel megkapjuk a havi átlag bevételt. Az iskolai-óvodai étkeztést és a szociális étkeztetést átlagárral számoltam. Jelenlegi felállásban 700 adaggal számolva a havi bevétel áfával együtt 15 557 500 Ft.

A 2. táblázat mutatja a kiadás oldalt, mely szintén átlagárral lett számolva, az így kapott eredmény 10 800 000 Ft. Ha az összbevételből kivonjuk az összkiadást, akkor az így kapott eredmény 4 757 500 Ft, ami a nyereség lesz.

Az 1. táblázat második oszlopa mutatja maximális fővel számoló, 850 adagra a nettó és a bruttó bevételt. Mivel ezt a konyha kialakítása és adottságai lehetővé teszik, így 850 adag étel lefőzésével a bevétel megnőne 18 891 250 Ft-ra.

Százalékos növekedést kiszámolása: $(18\,891\,250 - 15\,557\,500) / 15\,557\,500 \cdot 100 = 21,43\%$

A havi bevétel 21,43% növekedés kiszámolása mutatja a potenciális bevételi forrást. Mivel a bevétel 21,43% -kal tudna nőni, így az alapanyag beszállításának ára is 21,43% -kal nőne meg, ami átlagosan számolva 4 millió Ft helyett 4 857 200 Ft lenne. Az így kapott új nyereség 7 234 050 Ft lenne.

		700 adag/nap		850 adag/nap		Havi bevétel növekedés (%)
	Átlagár/fő	Nettó	Bruttó	Nettó	Bruttó	
iskolai, óvodai és szociális étkezés átlagár	875 Ft	612 500 Ft	777 875 Ft	743 750 Ft	944 563 Ft	
átlagos havi 20 munkanap		12 250 000 Ft	15 557 500 Ft	14 875 000 Ft	18 891 250 Ft	21,43%

1. táblázat Havi bevétel növekedés – Forrás: Saját szerkesztés mélyinterjú alapján

Megnevezés	Átlagár (Ft)
Alapanyag (700 adagra)	4 000 000 Ft
Rezsi	300 000 Ft
Munkabérek	2 500 000 Ft
Munkabérek utáni kötelező járulékok	1 000 000 Ft
Adók	3 000 000 Ft
Összesen:	10 800 000 Ft

2. táblázat Havi átlag kiadások – Forrás: Saját szerkesztés mélyinterjú alapján

A rendezvények alkalmi események melyek felkérések, megrendelések alapján érkeznek, ezeket a plusz bevételként nem számolom hozzá a havi bevétel-kiadás táblázathoz, csak tájékoztatás jelleggel tettem bele, szintén átlagárral és átlag fővel számolva.

	Átlagár/fő	Nettó	Bruttó
Lagzi 120 fő	15 000 Ft	1 800 000 Ft	2 286 000 Ft
Születésnap, állófogadás 40 fő	3 000 Ft	120 000 Ft	152 400 Ft

3. táblázat Rendezvények átlagos bevétele – Forrás: Saját szerkesztés mélyinterjú alapján

3.3 Következtetések és javaslatok

Az Anifer jelenlegi piaci helyzete stabil, és hosszú távú növekedési potenciállal rendelkezik. Az alábbi következtetések és javaslatok segítenek abban, hogy a vállalat tovább növelje versenyképességét, valamint kihasználja a piacon kínálkozó lehetőségeket. A kisebb-nagyobb helyi vállalkozások elengedhetetlenek a helyi gazdaság számára. Munkahely teremtő képességükkel előre lendítik a helyi gazdaságot.

Az Anifer működését erőteljesen befolyásolják a gazdasági és politikai tényezők, mint például a közbeszerzési szabályok és az infláció. Az infláció növeli a vállalat költségeit az alapanyagok beszerzése és a bérköltségek tekintetében, ami komoly nyomást helyez a vállalkozásra, különösen a közétkeztetés területén, ahol az ár érzékeny ügyfélkör miatt kihívás árat emelni. Ugyanakkor az áremelés elkerülhetetlen a versenyképesség megőrzése érdekében és tükröznie kell a szolgáltatás minőségét.

A technológiai fejlesztések, mint az új hűtőszekrények és főzőüstök, hozzájárultak a hatékonyság növekedéséhez. A HACCP rendszer folyamatos fenntartása és az alkalmazottak képzése biztosítja a magas élelmiszerbiztonsági színvonalat, ami nélkülözhetetlen a vállalkozás számára.

A fő versenytársak a közétkeztetésben és szociális étkeztetés területén a Fészek, Miklós és Jäger vendéglők, melyek hasonló árakat kínálnak. A versenytársak jelenléte és a piac telítettsége magas, ami folyamatos fejlesztéseket és versenyképes árképzést igényel. A catering és rendezvényszervezés területén már erősebb, a verseny fokozottabb, több étterem rendelkezik saját nagy teremmel, mely előnyt jelent számukra. Ezért az Anifernek különösen fontos, hogy olyan minőséget és színvonalú szolgáltatás nyújtson, amely versenyelőnyt biztosít számára. Ezt a minőséget a szolgáltatás árának is tükröznie kell.

Az Anifer egyik legnagyobb erőssége a rugalmas és a diverzifikált beszerzési források, amelyek stabilitást biztosítanak a minőségi alapanyag ellátásban. A helyi gyárak dolgozóinak étkeztetése új bevételi forrásokat nyithat a vállalkozás számára. Ezzel szemben a saját konyhával rendelkező közintézmények, illetve az online ételrendelési platformok növekvő versenyt jelentenek az Anifer számára. Ha csak tálalókonyhával rendelkeznek az intézmények, akkor

szükségük van az ételek előzetes lefőzésére külső szolgáltatótól, mint az Anifer-től, melynek adagolását néhány saját dolgozóval megoldanak.

A konyha jelenlegi kapacitását tekintve javaslok további intézményekkel való szerződéskötést a kapacitás maximális kihasználásáig. Ez nemcsak a kapacitás hatékonyabb kihasználását, hanem a bevétel növelését is elősegítené. A főzőkonyha 900 főre kényelmesen képes elkészíteni az ételeket, a megfelelő minőség biztosítása mellett.

Az online marketing és közösségi média jelenlét (Facebook, Instagram, Pinterest) fokozása segít elérni új ügyfeleket, és növeli a vállalkozás catering és rendezvény szolgáltatásainak ismertségét. Az online hirdetések bővítésével az Anifer szélesebb közönséget célozhat meg, ami hozzájárulhatna a piaci részesedés növeléséhez.

A kazári bölcsőde konyhájába történő átköltözés hosszú távon költséghatékonyabb működést biztosíthat. Az ehhez szükséges eszközpark beszerzése és technológiai fejlesztések hosszú távon megtérülnek. A bölcsőde részletesebb felmérése szükséges a döntésmeghozatal előtt. Az áramfelvétel mérésének előzetes megállapítása nélkülözhetetlen, mivel a nagyüzemi professzionális kombi sütők, főzőüstök és billenő serpenyő áramfelvétele minimum 100 wattot igényel. Az eszközpark beruházása előtt a fontos és pontos felmérések elvégzése elengedhetetlen.

4. Összefoglalás

Szakdolgozatom központi témája a KKV-k versenyhelyzetének felmérése, mely egy kazári kis faluban lévő közétkeztetéssel és cateringgel foglalkozó kis családi vállalkozás versenyhelyzetén keresztül került bemutatásra. A vállalkozás, a tulajok célja az ügyfélkör bővítése és a profit szerzése. Ezt szem előtt tartva vizsgáltam meg a versenyhelyzetüket és versenyképességüket 30 km-es körzetben.

A szakirodalom feldolgozásban legelőször bemutattam a KKV-ék szerepét a gazdaságban. Majd ismertettem a gazdasági társaságok formáit, hangsúlyt helyezve a kft.-ékre. Ezek után következett a különböző elemzési modellek részletezése melyeket a második nagy fejezetben használtam. Az elemzési modellek alkalmazása a vállalkozásra választ adott a bevezetésben keresett kérdésekre. Az elemzési módszereket úgy választottam ki, hogy a külső környezetétől indulva halad befelé a mikrokörnyezeten keresztül megmutatkoztak a befolyásoló tényezők, melyek alakítják a vállalkozás mindennapjait. Majd a vállalkozás erősségeire, gyengeségeire, fenyegetésekre és lehetőségekre került sor, melyekből következtetéseket tudtam levonni és javasolni konkrét lépéseket a fejlődésre. Ezek által láthatóvá vált a vállalkozás működése és a piac kapcsolata. A BCG mátrixszal azonosítottam a szolgáltatások jelenlegi helyzetét, melyik és milyen piacon, mennyire erős és profitábilis. A BSC által pedig megmutatkozott a stabil bevételi forrás folyamata. A készletgazdálkodás hatékonysága, a belső folyamatok optimalizálása eredményes. A mérések által teljes képet tudtam adni a vállalkozás jelenlegi helyzetéről.

Ha a vállalkozás a jelenlegi irányvonalat követi, és továbbra is kiemelt figyelmet fordít a technológiai fejlődésre, a magasan képzett munkaerőre, valamint a megfelelő marketingstratégiák alkalmazására, hosszútávon jelentős növekedési potenciálra tehet szert. Ezek az elemek biztosítják a versenyképesség megőrzését és a piaci lehetőségek maximális kihasználását. Így a kis családi vállalkozás az évek során tovább bővílhet, és sikeresen átlépheti a jelenlegi üzleti méreteit, megerősítve piaci pozícióját.

5. Irodalomjegyzék

Könyv:

1. Balaton K., Tari E. (2014): *Stratégiai és üzleti tervezés - Stratégia, tervezés, módszerek*. Budapest. Akadémia kiadó zrt.
2. Bauer A., Berács J., Kenesei Zs. (2016): *Marketing Alapismeretek*. Akadémia kiadó
3. Chikán A. (2005): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest. Aula kiadó Kft.
4. Józsa L. (2014): *Marketingstratégia A tervezés gyakorlata és elmélete*. Budapest. Akadémia kiadó
5. Körmendi L., Kresalek P. (2006): *A vállalkozások elemzésének módszertani alapjai*. Budapest. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság
6. Kovács Z. (2017): *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Budapest. Akadémiai kiadó zrt.
7. Pálincás J. (2005): *Üzleti tervezés*. Budapest. LSI Informatikai Oktatóközpont
8. Porter, M. E. (1993): *Versenystatégia*. Budapest. Akadémia kiadó
9. Rekettye G., Törőcsik M., Hetesi E. (2022): *Bevezetés a marketingbe Második, átdolgozott, bővített kiadás*. Akadémia kiadó
10. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. (2008): *Közgazdaságtan*. Budapest. Akadémiai kiadó zrt.
11. Szakács I. (2009): *Számvitel A-tól Z-ig*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
12. Vecsenyi J. (2018): *Kisvállalkozások indíttatása és működtetése*. Budapest. Akadémia Kiadó
13. Vigvári A. (2008): *Pénzügy(rendszer)tan*. Budapest. Akadémia kiadó
14. Vörösmarty Gy., Tártai T. (2012): *Beszerezés - Stratégia, folyamatok, információ*. Budapest. Wolters Kluwer Hungary kft
15. Vörös J. (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest. Akadémiai kiadó zrt.

Elektronikus könyv:

16. Andor Á., Lakatos L. P. (2014): *Kiskönyv az új Polgári Törvénykönyvről a gazdasági szakembereknek*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. 2019. Letöltés dátuma: 2024.06.01. forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/568/info/>

17. Balaton K., Felsmann B. Ferincz A., Hortoványi L., Szabó Zs. Roland, Tari E., Taródy D. (2017): *Stratégiai és üzleti tervezés*, Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 06.01. forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/114/info/>
18. Budai B. Benjámin (2016): *Az e-közigazgatás elmélete*. Akadémia kiadó, Letöltés dátuma: 2024.06.19. Forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/154/info/>
19. Deutsch N., Jelen T. (2019): *Üzleti és Projekttervezés*. Akadémia kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 06. 20. forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/527/info/>
20. Jelen T., Nagy-Borsy V. (2023): *Stratégia és Üzleti Tervezés*. Akadémia Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10.31. forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/1096/info/>
21. Michelberger P. (2024): *Fejezetek a vállalati biztonságmenedzsmentből Információ-, folyamat- és vállalatbiztonság*. Akadémia kiadó. Letöltés dátuma: 2024.06.19. forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/1153/info/>
22. Sándor Á., Gubán Á., Mezei Z. (2023): *Digitális érettségen alapuló életciklusmodell kkv-k számára*. Akadémia Kiadó. Letöltés dátuma: 2024.06.01. forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/1036/info/>

Elektronikus forrás:

23. BKIK-Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara: Vállalkozási formák. Letöltés dátuma: 2024.06.03. forrás: <https://bkik.hu/vallalkozasi-formak>
24. Soós Gabriella (2015): Vállalatgazdaságtan I. Eger. Líceum Kiadó. Letöltés dátuma: 2024.06.01. forrás: http://p2014-26.palyazat.ektf.hu/public/uploads/03-vallalatgazdasagtan-i_55e9c06e0675b.pdf
25. 2012. évi CLXXXV. törvény a hulladékról, Letöltés dátuma: 2024.10.20. forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200185.tv>
26. 306/2010. (XII. 23.) Korm. rendelet a levegő védelméről, Letöltés dátuma: 2024.10.20. forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/2010-306-20-22>
27. 2011. évi CCIX. törvény a víziközmű-szolgáltatásról, Letöltés dátuma: 2024.10.20. forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100209.tv>
28. 2015. évi LVII. törvény az energiahatékonyságról, Letöltés dátuma: 2024.10.20. forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500057.tv>
29. 2008. évi XLVI. törvény az élelmiszerláncról és hatósági felügyeletéről, Letöltés dátuma: 2024.10.20. forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0800046.tv>

30. 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet a közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-
egészségügyi előírásokról, Letöltés dátuma: 2024.10.20.
forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400037.emm>

6. Ábrajegyzék

1. ábra PESTEL ábra, forrás: Balaton - Tari, 2014	13
2. ábra PORTER 5 erő modell, forrás: Rekettye et.al., 2022	16
3. ábra Az ár felépítése, Forrás: Danyi et.al., 2020	24
4. ábra Anifer PORTER 5 erő modellje, forrás: Saját szerkesztés mély interjú alapján.....	36
5. ábra Anifer SWOT tábla, forrás: Saját szerkesztés mély interjú alapján	43

7. Táblázatjegyzék

1. táblázat Havi bevétel növekedés – Forrás: Saját szerkesztés mélyinterjú alapján	45
2. táblázat Havi átlag kiadások – Forrás: Saját szerkesztés mélyinterjú alapján	46
3. táblázat Rendezvények átlagos bevétele – Forrás: Saját szerkesztés mélyinterjú alapján ...	46

NYILATKOZAT

A szakdolgozat

A hallgató neve: Nagy Barbara
A Hallgató Neptun kódja: VB9PN4
A dolgozat címe: Az Anifer-ST Kft. versenyképességének,
versenyhelyzetének vizsgálata
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan
Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: 2024 év október hó 31 nap

Nagy Barbara
Hallgató aláírása

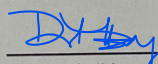
NYILATKOZAT

Nagy Barbara (hallgató Neptun azonosítója: VB9PN4) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024 év november hó 02 nap



belső konzulens