

SZAKDOLGOZAT

Kertai Zsuzsanna Kornélia

2024

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak

**Együttműködési lehetőség egy magyar vállalkozás
számára a könnyűipar területén**

Belső konzulens: Dr. Erdélyi Tamás
főiskolai docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet
Mezőgazdasági és
Élelmiszeripari Vállalati
Gazdaságtan Tanszék

Készítette: Kertai Zsuzsanna Kornélia

Gyöngyös

2024

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	3
2	Irodalmi áttekintés	5
2.1	A globalizáció	5
2.2	A globalizáció korszakai	7
2.3	A globalizáció és Magyarország.....	8
2.4	A vállalatok nemzetköziesedése	11
2.4.1	A nemzetközivé válás folyamata és a terjeszkedés motivációja	11
2.5	Outsourcing	12
2.5.1	Outsourcing és szerződéses gyártás.....	15
2.5.2	Outsourcing és globális beszerzés	16
2.6	A gazdálkodók közötti együttműködés és a bér munka	16
2.6.1	A 2008-as válság és a pandémia hatása a közvetlen külföldi beruházásokra..	18
3	Anyag és módszer.....	21
4	Eredmények.....	25
4.1	Iparági elemzés	25
4.2	A táskáról, mint termékről.....	26
4.3	Az eredetmegjelölésre vonatkozó jogi szabályozás	27
4.4	A gyártáskiszervezés negatív hatása a helyi iparra Olaszországban	28
4.5	Olasz bér munka Magyarországon	30
4.6	Pályázatok, kormányzati programok a szektor fejlesztésére	30
4.7	A SIBAG Kft. a nemzetközi kapcsolatrendszerben	32
4.8	A vállalkozás bemutatása	33
4.9	Működési terv	34
4.10	A legyártott termékek jövedelmezőségének vizsgálata.....	40
4.11	Szervezeti terv	40
4.11.1	A tulajdonosok vállalkozásban betöltött szerepe.....	41
4.11.2	A tulajdonosok feladatai	42
4.11.3	A vállalkozás szervezeti struktúrája	43
4.12	Kockázatbecslés.....	44
4.13	Marketingterv	45
5	Következtetések és javaslatok	48

6	Összefoglalás	50
7	Irodalomjegyzék	54
8	Táblázatok és ábrák jegyzéke	57
9	Nyilatkozatok	59
10	Köszönetnyilvánítás	61

1 Bevezetés

Dolgozatom központi témája a globalizáció által létrejött nemzetközi munkamegosztás bemutatása a könnyűiparban, ezen a témán belül azon vállalkozások lehetőségeinek vizsgálata, amelyek a luxustáskákat és kiegészítőket gyártó olasz divatcégek ellátási láncában a tényleges gyártást végzik.

A dolgozatom első részében szeretném bemutatni a globalizáció fejlődésének történelmi szakaszait, majd az ebből eredő nemzetközi munkamegosztás kialakulásának folyamatát. A világ legnagyobb iparágai között említhetjük a luxusipart, aminek óriási tőke és élőmunka igénye van. Ezeket az erőforrásokat csak a legtökeerősebb nagyvállalatok tudják finanszírozni. Szeretném bemutatni a könnyűipar ezen ágán a piaci szereplőket, mint a nagy divatcégeket, akik a dizájnt teremtik meg, azokat a nagy szakértelemmel rendelkező gyártó cégeket, akik közvetlenül a tervezést végzik Olaszországban és a nagy megrendelésállományú komplex gyártás jogát elnyerik, majd végül a kiszervezési folyamat végén lévő gyártókat, akik bér munkában előállítják a termékeket. A kör természetesen a vevőkkel zárul be, akiknek a vásárlási hajlandósága és fizetőképes kereslete nagyban meghatározza a megrendelések mennyiségét.

Dolgozatomban írok az olasz vállalkozások által menedzselt értékláncokban a termékek gyártásának kiszervezési gyakorlatáról Magyarországra, mint az outsourcing egy típusáról, illetve a hazai táskagyártó cégek között létrejött kooperációkról a megrendelések elnyerése, a szállítási határidők betartása, a gyártási technológiák megosztása és más szakmai segítségnyújtás végett.

Körbejárom hazánkban a különböző vállalkozások által elérhető támogatások lehetőségeit és szekunder kutatások alapján bemutatom az ágazat jelenét és jövőjét a szakmai szervezetek vezetőinek gondolatai által.

Egy újonnan indítani kívánt magyar vállalkozás üzleti tervén keresztül szeretném bemutatni a táskagyártó cégek működését. Részletesen bemutatom a vállalkozás indításához szükséges befektetéseket, a termeléshez szükséges gépeket és berendezéseket, a vállalkozás működéséhez szükséges emberi erőforrást, az előállítani kívánt termék gyártási fázisainak munkaidejét és ennek költségeit. Itt lesz szó többek között az üzleti terv összeállításáról, mely a környezeti elemzéssel kezdődik a tanult modellek alapján, illetve itt kerül taglalásra pl. a marketing terv, szervezeti terv és pénzügyi terv is. Kísérletet teszek annak bemutatására, hogy napjainkban is jövedelmező lehet új vállalkozást indítani ezeknek a bér munkában készítendő táskáknak a gyártására.

A dolgozat utolsó részében megfogalmazom a következtetéseimet a választott témámmal kapcsolatosan.

Megállapításaimat a szakmában eltöltött hosszú idő, a vezetői gyakorlat alatt hozzáférhető árajánlatok és technológiai tapasztalatok, információk, mint primer adatok, illetve doktori értekezések, tanulmányok, külföldi szakirodalmak, interneten fellelhető statisztikai adatok adták.

2 Irodalmi áttekintés

2.1 A globalizáció

A globális jelzőt először az 1960-as évek elejétől kezdte használni. Herbert Marshall McLuhan kanadai tudós, filozófus, aki megalkotta „the global village” elméletét, amivel 30 évvel megelőzve korát, megjósolva az internet világszintű elterjedését. Könyvében előrevetíti egy fejlett kommunikációs eszközrendszer használatát, amely olyan gyorsan közvetíti az információkat a világ távoli pontjai között, mint ahogyan egy kis faluban áramoltak előtte. A szakirodalomban nagyon sokféle megközelítést találunk a globalizációs folyamatok leírására. A szakértők általánosságban hasonló fogalmakkal írják le, de különböző hangsúlyt helyeznek az egyes elemekre. Marshall-McLuhan a globalizáció szociológiai oldalának vizsgálatára fektetett hangsúlyt. Szerinte a fizikai távolságok megszűnésével az életmódok, hagyományok, kultúrák és az etnikai csoportok keverednek, amivel a világunk szabályrendszerei egyre zavarosabbá válnak (McLuhan 1962).

Az 1980-as és 1990-es évek között egyre több tudományág kezdte használni ezt a fogalmat. Először a szociológia és a nemzetközi közgazdaságtan, majd a század végére a média is. Az információtechnológia fejlődésével eltűntek a földrajzi távolságok, felgyorsult a nemzetközi kapcsolatok számának növekedése. A globalizáció fogalma a média használata által mindenki számára egyértelmű értelmezést nyert.

A tér és idő összezsugorodásának metaforáját David Harvey használta először 1989-ben. A kommunikációs technológia robbanásszerű fejlődésével felgyorsult az információáramlás a világon, a közlekedés fejlődésével az utazás és szállítmányozás sokkal gazdaságosabb és gyorsabb lett. Ez alappillére volt a globalizáció felgyorsulásának (Harvey 1989).

A fogalom egyik legismertebb meghatározása Anthony Giddens (2017), brit szociológus adta.

„A globalizáció a világot átfogó társadalmi kapcsolatok intenzitásának növekedése, amely révén távoli helyek úgy kapcsolódnak össze egymással, hogy az egyik helyen bekövetkező eseményeket sok kilométernyi távolságban lejátszódó folyamatok befolyásolják, és viszont.” (Anthony Giddens)

Giddens munkáiban kifejti a globalizáció tipikus jellemzőit. A modernitást, vagyis az ipar előtérbe kerülését a mezőgazdasággal szemben, az urbanizáció, illetve a fejlett technológiák

alkalmazását a gazdaság minden területén. Leírja a kapitalista gazdasági rendszer erősödését, a nemzeti államok kapcsolataira való hatását, a militarizmust és az intenzifikációt. Ír a nagyon távoli helyeket összekötő globális társadalmi kapcsolatokról, biztosítva azt, hogy a helyi eseményeket a több ezer kilométeres távolságban lezajló események alakítják; szemlélteti ennek az egységes világképnek a hatásait az egyes emberek egyéni gondolkodásában és mindenekelőtt a családban. (Giddens 2017)

Ian Clark (1997) szerint a globalizációt a nagyhatalmak hozzák létre politikai és gazdasági céljaik elérése végett. Ez a folyamat a társadalmi kapcsolatok globális rendszerét hozza létre, amely kommunikációs és funkcionális hatásokat generál.

Ian Clark a globalizációt és annak ellentétét, a töredezettséget tekinti a huszadik századi nemzetközi történelem nagyszerű témájának. Megkérdőjelezi a globalizáció előre elrendelt, technológia által vezérelt és visszafordíthatatlan folyamatként való bemutatását, és azt állítja, hogy a globalizáció és a széttagoztság egyaránt volt jelen az évszázad során, amelyet a nagy világot formáló események irányítanak. A két világháború, a válságok, az ezek után következő gazdasági fellendülések, valamint a hidegháború felerősödése és lecsillapodása.

Hasonló véleményt fogalmaz meg Veress József (2009) magyar közgazdász is. „A globalizáció olyan, alapvetően hatalmi-gazdasági természetű folyamat, amelynek során a világ gazdaság legerősebbé váló szereplői a legjelentősebb nemzetközi intézményeken keresztül, az adott és általuk formált jogi keretek között, saját érdekeik alapján egységesítik és általános érvényűvé teszik a gazdasági és politikai szabályokat.”

Ulrich Beck német szociológus a modern kor irányíthatatlanságának, tudatlanságának és bizonytalanságának kérdéseire összpontosított. Ő alkotta meg a "kockázati társadalom" és a "második modernitás" vagy "reflexív modernizáció" kifejezéseket. (a kockázatok érzékelése tudásfüggő és tudományosan közvetített szerinte — ami persze csak annak a másik oldala, hogy a kockázatok maguk is technikai eredetűek)

A „második modernitás” arra irányítja a figyelmet, hogy ne csak a negatív szempontokra koncentráljunk, hanem ragadjuk meg a jelenség által kínált lehetőségeket. A globális kereskedelmi hálózatok létrehozása érdekében meg kell szüntetni a helyi és regionális akadályokat a termelési erőforrások szabad áramlásának elősegítésére. (Beck 1994)

2.2 A globalizáció korszakai

A gazdaságtörténészek a globalizáció kezdetét a nagy földrajzi felfedezések, majd a gyarmatosítások korához kötik. Fontos szerepük volt az angol és a holland kereskedőtársaságok (kelet-indiai társaságok) tevékenységének, amelyek az Újvilágtól, Indián keresztül, Délkelet-Ázsiáig alapítottak telepeket. (Ormos 2016)

1769-ben James Watt szabadalmaztatta a később is használt megoldásokat gőzgépén, majd Robert Fulton használta fel végül Watt gőzgépét először sikeresen hajó hajtására. Ezután a közlekedés és az ipari gépek gyors műszaki fejlődése indult meg. Ez magával vonzotta az áruk volumenének növekedését és a szállítási költségek csökkenését. A nemzetközi árukereskedelem még jobban fellendült. A közlekedés fejlődésével erősödött a munkaerő szabad áramlása is. (Internet1)

Samuel Morse távirójával először 1844 májusában továbbítottak üzenetet. A kommunikáció fejlődése hihetetlen gyorsasággal megindult. 1848-ban a Mississippitől keletre valamennyi amerikai államban működött telegráf, 1852-ben a távírvonalak összes hossza már körbeérte volna a Földet, az első transzatlanti kábel az Egyesült Államok és Írország között 1858-ban valósult meg. (Internet2)

A XIX. században már jelentős népességvándorlás figyelhető meg. Milliók hagyták el hazájukat és telepedtek le Amerikában a gazdasági jólét reményében. Megindultak a nemzetközi pénzmozgások is. A gazdaságilag fejlett nagyhatalmak bankjai hatalmas volumenű tőkét áramoltattak a gyorsan iparosodó, fejlődő országokba. Elsősorban az Újvilágban és a nagy európai gyarmattartó hatalmak távoli birtokain fektettek be. Ezek portfólió jellegű pénzügyi befektetések voltak. (Bartlett-Beamish 2016)

Az I. Világháború, a nagy gazdasági világválság és az aranystandardrendszer bukása véget vetett a gazdasági fellendülésnek. Az országok korlátozták az importjukat, próbáltak haza termékek előállításával pótolni a szükségleteiket, hogy a munkanélküliséget csökkentsék hazájukban. Ezzel a nemzetközi kereskedelem beszűkült. Alapvetően egy antiglobalizációs időszak következett. A gazdasági kapcsolatok felbomlása a politikai feszültségekhez is vezetett, mivel ezzel a gazdaságpolitikával óhatatlanul kárt okoztak egymásnak. (Bozsik 2011)

A II. Világháborút követően újra elkezdett felgyorsulni az üzleti tevékenységek nemzetközi volumene. Egyre több multinacionális vállalat jött létre. Ezzel egy új korszak következett. A jelentősebb, nagyobb vállalatok jelentős direkt tőkeberuházásokat, angolul

Foreign Direct Investment (FDI) hajtottak végre. A külföldi beruházások két nagy kategóriáját lehet megkülönböztetni.

-FDI: A beruházó cég létrehoz egy másik országban egy leányvállalatot. Megvehet egy régóta működő vállalatot, vagy új, zöldmezős beruházást hajthat végre. A beruházó cég adja a termelési, pénzügyi, szervezési, fejlesztési erőforrásokat. A menedzsment közvetlenül részt vesz a leányvállalat irányításában. A helyi kultúra és más egyéb tényezők szükségessé tehetik a cég stratégiájának és menedzsment gyakorlatának adaptálását a helyi viszonyokhoz.

Az FDI befektetések tulajdoni részesedés szerint két nagy csoportba sorolhatók:

- Az egyik csoportba tartoznak az ún. nem tulajdonosi viszonyt eredményező (non-Equity Modes) (pl. export, licenc, franchise, K+F stb.) szerződések.
- A másikba pedig tulajdonlással járó (equity modes) (pl. kisebbségi, 50–50% és többségi tulajdon stb.) piacra lépések.

-Portfólió-beruházások: A külföldi beruházó különböző pénzügyi eszközöket, részvényeket vásárol. Ez a befektetési mód nem ad jogokat a megvásárolt cég irányításába. (Lányi 2007) A direkt tőkeberuházások volumene a kilencvenes években folyamatosan növekedett 2000-ig. Az UNCTAD 2003-as jelentése szerint a '90-es évekhez képest jelentősen csökkent az éves FDI összmenyisége a világon. A nemzetközi tőkeberuházások (FDI) visszaesésében akkoriban számos tényező játszott közre, amivel összefüggésben többek között megemlíthetjük a 2001. szeptember 11. óta folyó terrorizmus elleni háborút, sok nemzetközi felvásárlás és összevonás (M&A) sikertelen voltát és a nemzetközi befektetői klímában bekövetkezett fordulatot. (Poór 2016)

2.3 A globalizáció és Magyarország

Az államszocialista időszakban Magyarország globalizációja a többi szocialista országhoz hasonlóan lassan és haladt. Az 1950-es és 1960-as években a nyugati országokkal folytatott kereskedelem háttérbe szorult a KGST országokkal folytatott árucseré mellett, a nyugatról származó kulturális termékek behozatalát akadályozták, továbbá a külföldi utazásokat is erősen korlátozták. Ezáltal az információáramlást kontroll alatt tartották. Ugyanakkor a keleti blokkon belüli széles körű politikai, gazdasági és kulturális kapcsolatok mellett az Európán kívüli szocialista és az ún. szocialista orientációjú országokkal is gyarapodtak az összeköttetések (Mark–Apor, 2015). A politikai vezetők mellett a magyar vállalatok és szakemberek is rendszeresen eljutottak olyan országokba, mint Észak-Korea,

Kína, Vietnám, Kuba és Mozambik, azokból pedig diákok és szakemberek utaztak Magyarországra (Bódy, 2021).

Ezekben a kiküldetéseken a bőripar magyar szakemberei is részt vettek. Pár hónapos ciklusok alatt próbálták a szaktudásukat átadni az újonnan épülő Vietnámi, Mozambiki üzemekben. Elmondásuk alapján Afrikában nem volt sikeres a küldetésük, a helyi dolgozók sokszor már másnap meg sem jelentek a munkahelyen.

Az 1960-as évek második felétől számottevően bővülni kezdett a kereskedelmi forgalom a nyugati országokkal, és a zártság más területeken is mérséklődött: élénkült a turizmus, Magyarország jelentős hiteket vett fel nyugati pénzintézetektől, és magyar vállalatok licencek vásárlásával, bértermeléssel és számos más módon közvetlen kapcsolatokat alakítottak ki nyugati cégekkel. Így Magyarország egyre intenzívebben kapcsolódott be a világ gazdaságba, mind jobban globalizálódott. A nyitottság erősödését segítette a gazdaság komplexitásának fokozódása, a világban zajló gyors technológiai változás és a fogyasztói igények növekedése is. Mindennek ellenére, Magyarország összességében alacsony globalizációs szintet ért el még a rendszerváltozás előtti években is a hozzá hasonló gazdasági fejlettségű dél-európai országokkal összevetve.

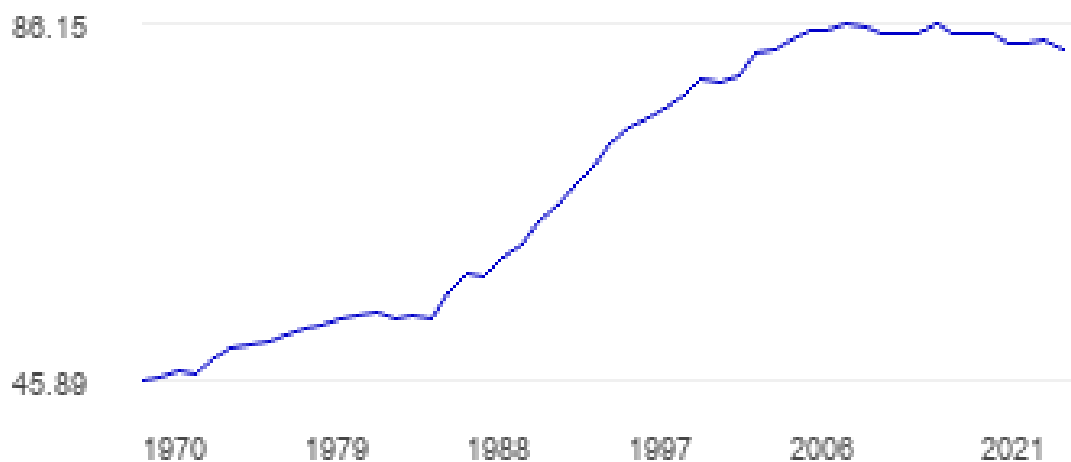
A rendszerváltozás azonban valódi áttörést hozott ebben a tekintetben: Magyarország és általában a kelet-közép-európai régió társadalmainak globalizációs szintje 1989 után gyorsan emelkedett. Jól látszik ez abban, hogy ekkortól a működőtőke-befektetések állománya és a transznacionális cégek aktivitása rendkívüli mértékben növekedni kezdett, az ütemet tekintve messze hagyva például Ausztriát. Hasonlóan jól mutatja a változás dinamikáját, hogy – a hálózatelemzés módszereivel vizsgálva a trendeket – az 1990-es évtizedben Magyarország egyre közelebb került a globális telekommunikációs hálózat centrumához (Tomka, 2022). Óriási mértékben megnőtt Magyarországon a nemzetközi – és ezen belül a kontinensek közötti – utazások volumene. Magyarország a nemzetközi migrációs hálózat fontos szereplője lett, majd frekvenciát célponként is megjelent.

E folyamatok következtében az ezredforduló után Magyarország már a magas szintű transznacionális kapcsolatokkal rendelkező országok közé került. A *KOF Globalizációs Index* 2023-ban a világ országainak globalizációs rangsorában Magyarországot a 19. helyre sorolta. Különösen gazdasági téren erős az ország globalizáltsága a maga 24. helyével (, míg a politikai globalizáció dimenziójában a 26., a társadalmi globalizáció tekintetében a 52. helyen áll ebben a rangsorban. (Internet3)

Magyarország globalizációs fejlődését az alábbi ábra szemlélteti. A kis országok általában erősebben globalizáltak, mint a nagyok, és több más megfontolás is árnyalhatja ezeket az eredményeket: fontos körülmény, hogy Magyarország globális gazdasági kapcsolatait túlnyomórészt az ide települt multinacionális – különösen pedig a német – vállalatok tevékenysége eredményezi. Ennek ellenére tagadhatatlan, hogy az utóbbi évtizedek magyarországi globalizációjának folyamata gyors volt. Ez a dinamika kelet-közép-európai sajátosság: egyes vizsgálatok szerint a régió a világ leggyorsabb globalizációján ment keresztül az elmúlt három évtizedben. Így mára ezek az államok szorosabban kapcsolódnak a külvilághoz, mint bármelyik más hasonló gazdasági fejlettségi szinten lévő ország, és a régión belül az élenjáró Csehországot Magyarország követi (Internet3).

1. ábra: Magyarország gazdasági globalizációs indexe 1970-től 2021-ig

(Forrás: [https://www.theglobaleconomy.com/Hungary/kof_econ_glob/\(2021\)\)](https://www.theglobaleconomy.com/Hungary/kof_econ_glob/(2021))))



2.4 A vállalatok nemzetköziesedése

2.4.1 A nemzetközivé válás folyamata és a terjeszkedés motivációja

Ha egy vállalat elkezdi szükségletei kielégítésére a termelési tényezőket más országokból importálni, illetve saját termékeit külföldi piacokon importálni, akkor már el is kezdte a nemzetközivé válás folyamatát. Ez egy többlépcsős folyamat. Először egy régió országai közötti, majd az egész kontinensen, végül kontinenseken átívelve, távoli országok közötti beruházásokat végrehajtó multinacionális vállalat alakulhat ki. (Blahó-Czakó-Poór (2021))

A vállalatok motivációja általában egyedi, de megfigyelhetőek ugyanazok a viselkedésminták. Ezeket összevetve négy fő motiváció figyelhető meg.

- Az erőforrás-keresők az alacsonyabb anyag- és munkaerőköltség, szállítási költség megfontolások, kedvező adózási feltételek miatt terjeszkednek
- A piacszerzőket a külföldi piac jelentősége, mérete és növekedése, valamint a kereskedelmi korlátok leküzdése motiválja
- A hatékonyságkeresők motivációja a külföldi terjeszkedés által elérhető racionalizálás, specializáció, méret- és választékgazdaságosság
- A stratégiai előnyöket keresők olyan tényezők motiválják, mint a hosszú távú versenypozíció megvédése és/vagy megerősítése, a kritikus tömeg elérése, a növekedés.

A vállalatok nemzetközi piacokra való belépésének alapvető oka a növekedési és profittermelési igényük. Egy vállalati stratégia kialakítását és megvalósítását segítő nemzetközi stratégiai menedzsment olyan jövőalkotási, vezetési és irányítási folyamat, amelynek során a stratégia megalkotása, a végrehajtás feltételeinek megteremtése és a végrehajtás oly módon valósul meg, hogy lehetővé tegye a cég számára a nemzetközi versenyképesség állandó javítását, valamint a hatékony működést és ezek következtében a tartósan eredményes piaci jelenlétet (Ackoff 1970)

A stratégiaalkotás során a cégnek választ kell adnia a következő kérdésekre:

- Milyen termékeket, mely országok piacaira, mikor és hogyan termeljen, milyen szolgáltatásokat kínáljon, hol és kiknek?
- Hol gyártsa le a termékeket?

- Milyen erőforrásokkal gyártsa le a termékeket, és azokat belföldről vagy külföldről szerezze be?
- Milyen sajátos, megkülönböztető, egyedi képességeket, kompetenciákat fejlesszen ki, amelyek alapján a nemzetközi versenytársakénál előnyösebb ajánlattal tud megjeleníteni a célpiacokon?
- Hogyan képes kihasználni a nemzetközi jelenlétben rejlő hatékonyságnövelési lehetőségeket úgy, hogy közben a kitettsége miatti kockázatokat is csökkenteni tudja?

2.5 Outsourcing

Az outsourcing kifejezés angolszász nyelvterületről származik, eredeti formája az „Outside Resource Using” szókapcsolat volt. A rövidítés a 80-as évek első felében jelent meg először az angol nyelvű szakirodalomban. (Kuhár-Jacob 1999, Hajós 2003).

A fogalom a kilencvenes évek elején kezdett széles körben terjedni, majd az angol nyelvterületről többnyire eredeti formájában került át a nem angol nyelvű szakirodalomba.

Az outsourcing szót magyar nyelvre is többféleképpen átültették, ám ezek a fordítások egyike sem fejezi ki tökéletesen a jelenség tartalmát. A legelterjedtebb változatok az alábbiak:

- tevékenység-kiszervezés
- tevékenység-kihelyezés
- külső erőforrások igénybevétele
- erőforrás-kihelyezés
- kisserződés
- kiszervezés
- alvállalkozók bevonása

A különböző kifejezéseket a magyar nyelvű szakirodalom általában egymás szinonimájaként alkalmazza. A hétköznapi életben egyszerűsége miatt a legelterjedtebb szóhasználat a kiszervezés. A kilencvenes években az outsourcing erőteljes vállalati trenddé vált. Ahogy a menedzsmentelmélet mellett a média egyre inkább felfigyelt a jelenségre, a fogalmat szélesebb körben kezdték használni. Értelmezése kettős, ezt ragadja meg Könczöl (1998) magyarázata is. Eszerint az outsourcing szűkebb értelemben a már meglévő, korábban a vállalatban, illetve intézményben belül ellátott feladatok és az elvégzésükhöz

szükséges eszközök, berendezések, kapacitások kihelyezése, külső szolgáltató megbízása, jogilag elkülönült szervezetbe történő kiszervezés.

Ugyanakkor tágabb értelemben ide sorolható a hagyományos értelemben vett egyszerű alvállalkozói viszonytól a multinacionális cégek globális tevékenység-átstrukturálásig minden szerződéses kapcsolat.

Más meghatározások központi eleme maga a folyamat. Az outsourcing a kiszervezés folyamata, az alvállalkozó kiválasztástól a vállalati funkció átadásán keresztül a szerződésmenedzsmentig (lásd pl. Quélin és Duhamel 2003, Blumberg 1998).

Az outsourcing során a belső képességek cseréje vagy helyettesítése történik külső szolgáltató által nyújtott szolgáltatásokkal. Magas hozzáadott értékkel jellemezhető, szilárd és folyamatos kapcsolat, nem csak egyszeri ügylet. Gyakran több éves időtartamra szóló, folyamatos, magas szintű szerződéses kapcsolat a szolgáltató és az igénybe vevő között. A nyújtott szolgáltatás a felhasználó igényeire szabott, folyamatos közöttük az interakció és kommunikáció (Brown és Wilson 2005).

Az outsourcing kapcsolatok minőségi jellemvonásainak leírására, és egyben az outsourcing, valamint az egyéb vállalatok közötti (csere)kapcsolatok megkülönböztető tulajdonságainak jellemzésére az egyik legjobb keretet Corbett (2004) outsourcing kontinuum-mátrixa szolgáltatja. Az egyik dimenzió a tulajdonlás fokát, míg a másik dimenzió a kockázatok szintjét méri.

2. ábra: Outsourcing kontinuum mátrix

(Forrás: Corbett (2004))



A mátrix origójának környezete a tradicionális szállítói kapcsolatokat jelöli. Ezekben a kapcsolatokban a szállító biztosítja a feladat végrehajtásához szükséges humán erőforrást, a folyamattal kapcsolatos szakértelmet vagy technológiát – de nem mind a három tényezőt együtt. A tradicionális szállító felvállal valamennyi kockázatot, de döntően csak azt garantálja, hogy amit szállít, az megfelel a szerződéses igényeknek. Abban a tekintetben nem vállal sem kötettséget, sem pedig kockázatot, hogy az ügyfél a szolgáltatás igénybevételével eléri-e a kívánt működési vagy üzleti eredményt.

Amint a két fél továbblép a kontinuum mentén a kölcsönösen függő kapcsolat irányába, a szituáció megváltozik. Most már a szállító birtokolja a legtöbb, az üzleti folyamat végrehajtásához szükséges emberi erőforrást és technológiát. A szolgáltató ezzel egyidejűleg magára vállalja a működési eredményekkel kapcsolatos kockázatokat is. A kapcsolat további fejlődésével a szállító átveszi a felügyeletet a folyamatok, a technológiák, és a tulajdonlás magasabb szintje mellett. Ezzel párhuzamosan egyre több kockázatot vállal fel, üzleti eredményekkel kapcsolatos kockázatot is. A kockázatok teljes körű felvállalásával a kapcsolat stratégiai szövetséggé fejlődik, esetleg közös vállalat is létrejöhet a felek között.

Ha a szolgáltató túl sok, vagy túl kevés kockázatot vállal fel a tulajdonlás szintjéhez képest, akkor a kapcsolat – Corbett megfogalmazásával élve – „repedt”. Ez attól függetlenül is igaz, hogy milyen a szolgáltatás árazása, illetve a szerződési feltételekben hogyan egyeztek meg a felek.

Az outsourcing kapcsolatok a kontinuum közepén találhatóak. Ebben a szituációban a szolgáltató birtokolja a feladatok ellátáshoz szükséges emberek, folyamatok, és technológiák többségét, emellett sokat felvállal a működési eredmények eléréséhez kapcsolódó kockázatokból is. (Corbett 2004).

A jellemzőket összefoglalva és továbbgondolva, az outsourcing minőségi ismérvei az alábbiak:

- A megbízó vállalat valamely, a saját szervezetében vertikálisan integrált tevékenységet külső, jogilag és szervezetenként elkülönült szolgáltatóhoz helyezi ki.
- A kiszervezés a vállalati értéklánc valamely elemét teljes egészében érinti.
- A szolgáltatás nyújtása hosszú távú szerződés keretében történik, a hangsúly nem a szolgáltatás nyújtásának módján, hanem elvárt eredményén van.
- A tevékenység-kihelyezés során általában a szolgáltatást nyújtó tulajdonába kerülnek a megbízó eszközei és/vagy munkatársai, jellemzően ezekkel látta el korábban a megbízó a feladatot.
- A külső szolgáltató teljeskörűen felelős a szolgáltatás megszervezésért, felel a munkafolyamatok irányításáért, teljesítményét eredménymutatók alapján értékeli.
- A szolgáltató viseli az elvárt működési eredmény elmaradásából eredő kockázatokat.

2.5.1 Outsourcing és szerződéses gyártás

A szerződéses gyártási kapcsolatok terjedése az elmúlt két-három évtized erőteljes trendje. Az eredeti termékgyártók a gyártást az erre szakosodott cégre bízzák, miközben a termékfejlesztést, az innovációs folyamat menedzselését, a marketinget – különös tekintettel a márka menedzsmentjére – továbbra is saját hatáskörében végzik el.

Ez jellemző a legtöbb esetben az olasz bér munkáztató vállalatokra is, mivel sajnos a magyar vállalkozások még mindig nem alkalmazzák a fejlett CAD/ CAM technikákat a termékfejlesztéshez.

A gyártási tevékenységek kiszervezését széles körben a költségcsökkentés egyik módjának tekintik. A szerződéses gyártó egyszerre több ügyfél kiszolgálásával növekvő kapacitáskihasználtságot és javuló méretgazdaságosságot érhet el.

Dankbaar (2006) ennél is jobban szűkíti a valóban outsourcingnak tekinthető szerződött gyártási tevékenységek körét. Érvelése szerint a gyártás esetében outsourcingról akkor beszélhetünk, ha a vállalat egy hozzáadott értéket létrehozó tevékenységét másik félre bízta, miközben a továbbiakban nem fektet be a tevékenységhez kapcsolódó szakértelembe. Ebből kifolyólag az outsourcing irreverzibilis lehet, a kiszervező fél elveszti a gyártáshoz szükséges kompetenciákat, és ezek ismételt kifejlesztése elrettentő nagyságú költségekkel járhat. Az outsourcing tehát stratégiai döntés.

Dankbaar szűkebb értelmezése szerint csak az alábbi feltételek fennállása esetén tekinthető outsourcingnak a szerződött gyártás:

- A szóban forgó gyártási tevékenységet a kihelyező vállalat korábban saját maga hajtotta végre, de most kihelyezi egy külső gyártó fennhatósága alá.
- A tevékenység átadásával a tevékenység menedzsmentje, irányítása is átadásra kerül a szerződéses gyártónak.

A kihelyezés tárgya magas hozzáadott értéket képviselő gyártási tevékenységek, termelőfolyamatok átadása, kiszervezése, jellemzően több lépésben.

2.5.2 Outsourcing és globális beszerzés

A kevésbé fejlett országok alacsonyabb munkaerőköltségeit kihasználva, a gyártási folyamatok kitelepítése a fejlett gazdaságokból már az 50-es évek óta bevált gyakorlat. A különféle termékek gyártói, az ár-versenyképességük fokozása érdekében kezdtek külföldre vándorolni. Az 1980-as és 90-es években a gyártás külföldre települése különösen a könnyűiparban és az elektronikai iparban volt jelentős, ahogy a vezető vállalatok rájöttek arra, hogy nem tudnak az elvárt ár- és minőségi szinten gyártani a gyorsan változó fogyasztói piacokra. A gyártás külföldre történő kitelepítésével a kínálatot könnyebben tudták a fluktuáló kereslethez igazítani, és további hozadékat jelentett, hogy a kiszervező vállalatok eltávolították a beszámolóikból az alacsony profitot hozó gyártást és készleteket, megnövelve gazdasági hozzáadott értéküket és vonzerejüket a részvényesek számára (Clott 2004).

2.6 A gazdálkodók közötti együttműködés és a bér munka

A mai globalizálódó világban a gazdálkodó szervezetek, vállalkozások összefogása jobb helyzeti előnyt jelent a piaci versenyben. Ez a piaci részesedésért folyó verseny már együttműködő cégek csoportjai között zajlik. A különböző ellátási láncokban való részvétel

biztosítja hosszú távon a cégek folyamatos megrendelésállományát, ezzel segítve a befektetési hajlandóságot is. A vállalkozások közötti kapcsolatoknak egyik formája amikor egy vállalat költségcsökkentési vagy kapacitásnövelési szándékkal munkát ad át egy másik vállalkozásnak, így nem kell állóeszközöket lekötnie és munkaerőt felvennie. (Szabó 1998)

A munkakiszervezés keretében a bér munkát adó a saját tulajdonában lévő alap- és segédanyagok, alkatrészek előírás szerinti feldolgozásával bízta meg a bér munkavállalót, aki ezért a tevékenységért bér munkadíjat kap. A bér munka elsősorban a munkaintenzív, illetve fizikaimunka-intenzív ágazatokra jellemző. Olyan műveletek kihelyezésére kerül sor, amelyek a termelési folyamat során jól elkülöníthetőek. A szakirodalom álláspontja szerint a bér munkaszerződések megkötésében több tényező is fontos szerepet játszik. Kiemelkedik a bér munkázó által foglalkoztatott munkaerő minősége. Lényeges szempont a termelékenység és a bér növekedés egymáshoz viszonyított változása. A magyarországi bér munkázás jelentős felfutásában szerepet játszott, hogy a termelékenységnövekedéssel nem tartott lépést a reálbérek alakulása. Így az egységnyi kibocsátásra jutó bér költség az 1990-es évek elején-közepén jelentősen csökkent, miközben a környező átalakuló országokban ezzel éppen ellentétes tendenciát lehetett tapasztalni. (Szanyi 1997)

További lényeges szempont több iparág esetében a földrajzi távolság és a szállítási költségek. Azokban az iparágakban, ahol az összeszerelendő termékreszek érték/ súly hányadosa magasabb, nagyobb valószínűséggel fognak bér munkát igénybe venni. A földrajzi távolság szerepe mindazonáltal Antalóczy–Sass (1998) szerint iparáganként változó lehet. Olyan bér munka-tevékenységek esetében, ahol a gyors váltások, a piaci változások gyors követése fontos, illetve szoros termelési együttműködési formák épülnek ki, ott a szállítási határidők rövidege és azok pontos megtartása meghatározó lehet a tevékenység sikeressége szempontjából. Ebben az esetben a földrajzi közelség az egyik legfontosabb tényezőként léphet fel. Végül a bér munka-konstrukciók fontos okaiként említik a termeléskihelyezés általános, vállalati szinten jelentkező üzleti szempontjait is. A bér munkázás mindazonáltal speciális hálózati forma. A klasszikus, korai bér munka esetében (például Egyesült Államok–Mexikó az 1970-es években) a kapcsolatot az egyoldalú függőség, a bér munkázó nagyon gyenge alkupozíciója jellemezte. Már ebben az időszakban is speciális szabályozás különböztette meg a bér munka (feldolgozásos) üzleti konstrukcióit a kiserződés más formáitól. A konstrukciót éppen az tette vonzóvá, hogy a kedvező vám- és adózási szabályok miatt az olcsó munkaerőn túl pótlólagos költségelőnyökre is szert lehetett tenni (Antalóczy–Sass 1998). Erre más kihelyezéssel, kiserződéses formáknál nincs lehetőség. Ahogyan azonban a globalizáció következtében a hálózatosodás szerepe egyre

fontosabb lett, úgy módosult a bér munkázás jellege is. A nagyfokú aszimmetria több iparágban az együttműködő felek jelentős hányadánál csökkent, a bér munkázásban is szerepet kapott a hálózatokra jellemző néhány elem. A kapcsolatok tartóssága növekedett, a felek együttműködése mélyült és rendszeres technológia- és tudástranszferrel bővült. A partnerek esetenként kezdtek a hálózatokra jellemző bezáruló pozícióba kerülni. Mindezek a folyamatok Magyarországon is megfigyelhetők voltak (Regős 1999)

A közgazdasági szakirodalomban több elnevezés honosodott meg a nemzetközi termelés és kereskedelem szerkezeti átalakulásának leírására, így az ellátási lánc (supply chain), az értéklánc (value chain – Michael Porter), globális értéklánc (global value chain – Gary Gereffi), termelési hálózat (production network – Peter Dicken) és árulánc (commodity chain): ezek kisebb tartalmi eltérésekkel, de egyaránt a termelés vagy szolgáltatás során leképezhető tevékenységek sorozata, az elképzeléstől egészen a fogyasztóhoz jutásig komplex rendszer leírására hivatottak. Michael Porter az 1985-ben még nem globális értékláncot, úgy definiálta, mint a vállalat funkciók szerinti szétbontása. Úgy vélte, a vállalatok arra a funkcióra szakosodnak, amiben komparatív előnyük van, így különböző cégek funkciói és stratégiái nem ütköznek egymással.

2.6.1 A 2008-as válság és a pandémia hatása a közvetlen külföldi beruházásokra

2008-as pénzügyi válság óta lelassult a globális értéklánccok intenzitása, ezzel magyarázzák többek között a világkereskedelem csökkenését, és hogy Kína egyre inkább a határain belül tartja a termelési tevékenységét. (Binder 2016) Az egyre inkább visszaszoruló GVC-k okaként a protekcionista kereskedelem politikát (s így az importhelyettesítő fejlesztéspolitikát), valamint a technológia innovációt is megnevezik. A technológiai innováció révén a termelés egyre közelebb kerül ahhoz az országhoz, ami rendelkezik a szellemi tulajdonjogokkal, ugyanis a termelésben részt vevő fejlődő és felzárkózó országok egyre kevésbé tudnak megfelelni a magasabb technológiai igényeknek, így összességében a termelési láncok hossza csökken (TÁRKI, 2017). Mostanra számos nemzetközi szereplő tisztában van azzal, hogy a különböző iparágakban vezető cégek vissza tudnak élni a hatalmukkal, gazdasági erejükkel, és hogy a kereskedelmi megállapodások nem szabályozzák megfelelően a globális értéklánccokat. A fenntarthatóság elősegítése, valamint a globális értéklánccok felelős menedzsmentje az Európai Unió mellett az Egyesült Nemzetek Szervezeténél, a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezetnél és a Nemzetközi Munkaügyi Szervezetnél is prioritást az ellátási láncokra

A Covid19 jelentős hatást gyakorolt a globális termelésre és az értékláncokra, ami stratégiai kihívások elé állította a vállalatok vezetőit. 2020 során a pandémia megnehezítette a Kínából és más ázsiai országokból származó nyersanyagimportot, sok esetben meg is szakította a beszállítói láncokat. A nem létfontosságú termékek és szolgáltatások iránti kereslet visszaesése, a kormányok által bevezetett utazási és egyéb korlátozások, valamint a megbetegedések szintén megnehezítették a vállalatok működését. Globális szinten pedig munkaerőválság alakult ki, amin az egyes országok különböző intézkedésekkel próbáltak enyhíteni (KUMAR et al., 2020)

2022-ben már növekedés volt tapasztalható, ami a globális értékláncok helyreállításának, a tőkeállomány feltöltésének, a globális gazdaság fellendülésének, illetve az ellenálló képesség érdekében történő szerkezetátalakításnak a következménye. A kilábalás sikere természetesen annak is a függvénye, hogy az egyes államok milyen gazdaságösztönző programokat vezettek be (UNCTAD, 2021a; UNCTAD, 2021b).

Száz vezető multinacionális vállalat több mint kétharmada nyilatkozott úgy, hogy a járvány által leginkább érintett területeken már lassítja a tőkekiadásokat.

A hagyományos gyártó vállalatok a továbbiakban komolyan meg fogják kérdőjelezni a meglévő ellátásilánc-modelleket. A Távol-Keleti országok alacsony munkaerő-költségű termelési helyszíneként korábban meglévő vonzereje csökken, az ellátási láncok esetében pedig a kockázat csökkentése érdekében rövidítésre és átstrukturálásra lehet számítani. (East és Kaspar, 2020)

A tőkeberuházásokat jelentősen befolyásolja a globalizáció mértéke; az utóbbinak a megingása már a Covid-járvány előtt is megfigyelhető volt az olyan folyamatok révén, mint a kínai–amerikai kereskedelmi háború, a nem vámjellegű új protekcionista intézkedések bevezetése, a brexit vagy az összeolvadásoknak és a felvásárlásoknak az elutasítása nemzeti érdekekre hivatkozva (East és Kaspar, 2020)

Az értékláncokat úgy építik fel a vállalatok, hogy azok egy újabb válsággal szemben ellenállóbbak legyenek: a regionális értékláncok szerepe nőni fog. napjainkra megváltoztak, és a digitalizáció, az automatizáció, valamint az Ipar 4.0-hoz köthető gyártástechnológiák egyre szélesebb körű lehetőségeket kínálnak Ezek a változások azonban nem radikális módon, hanem folyamatosan, idővel gyorsuló fejlődésként fognak végbemenni. A közvetlen hatásuk ugyanakkor a jövőbeni FDI-folyamatokban is érezhető lesz. Az UNIDO elemzése szerint a vállalatok azonban nem bontják le a méretgazdaságosság elve szerint kialakított telephelyeiket, inkább új vagy helyettesítő beruházások révén fogják követni a jövőbeli ellátási lánc paradigmáját (East és Kaspar, 2020)

Az elemzések szerint a vállalatok várhatóan a termelés biztonságának és fenntarthatóságának a növelésére fognak fókuszálni. Ehhez felgyorsítják az ellátási lánc digitalizációját, robotikával támogatott automatizálást vezetnek be, illetve diverzifikálják az ellátási láncban részt vevő partnereiket. A beruházási döntésekre a járvány kitörése nem volt jelentős mértékű hatással, annál inkább a fejlett országoknak a Kínát érintő szankciói, technológiai korlátozásai. Ezért a jövőben az ország olyan beruházási célpontokat keres, amelyek földrajzilag közelebb helyezkednek el hozzá, illetve amelyekkel szoros kétoldalú kereskedelmi és beruházási kapcsolatokat tud ápolni. (Shukla és Bansal 2020)

3 Anyag és módszer

A vállalkozási folyamat azon tevékenységek összessége, melyek egy új vállalkozás létrehozásához, azok működtetéséhez és megtartásához, illetve értékesítéséhez szükségesek. (Vecsenyi 2003)

3. ábra: A vállalkozási folyamat szakaszai

(Forrás: Vecsenyi (2003))



1. szakasz: Felkészülés a vállalkozásra

- A lehetőség azonosítása: Az üzleti lehetőségek felismerésével kezdődik ez a szakasz, azonban nem minden lehetőség valódi üzleti lehetőség. Úgynevezett előszűrés szükséges, mely során megvizsgáljuk a vállalkozó felkészültségét a megvalósításra, a piacot, a várható üzleti eredményt és a szükséges finanszírozást az indulás, a működés és a növekedés során is, valamint azt, hogy mennyi ideig érvényes az adott üzleti lehetőség. A kapott eredmény alapján már itt eldöntendő, hogy érdemes-e megvalósítani az ötletet.
- A szándékok és képességek mérlegelése: Itt kell eldönteni, hogy a vállalkozó elég elkötelezett-e, valóban vállalkozó akar-e lenni, illetve, hogy a kiválasztott termék vagy szolgáltatás megfelelő-e számára, amellyel a jövőben kíván foglalkozni. Valamint meg kell vizsgálni, hogy rendelkezik-e az ezek megvalósításához szükséges képességekkel.
- Az erőforrásigény meghatározása: Az elemzés során kiderül, hogy melyek azok az erőforrások, amelyek lehetővé teszik a vállalkozás elindítását és az első időszakban történő működését.

2. szakasz: A vállalkozás indítása

- Az üzleti terv elkészítése: A vállalkozás működésének, szervezetének, eszközeinek, várható üzleti teljesítményének, valamint a szükséges erőforrásoknak a megtervezését jelenti.
- Az erőforrások megszerzése: Az induláshoz és a későbbi működéshez szükséges erőforrások megszerzését jelenti.
- A cégalapítás: Miután létrejön a vállalkozás megkezdődik a munkatársak kiválasztása, a szükséges eszközök beszerzése, a működési feltételek megteremtése, a munkamegosztás kialakítása, az ellenőrzési és nyomon követési rend kialakítása, a piacra lépés és az első bevételek megszerzése. (Pálinkás, 2002.)

3. szakasz: A vállalkozás működtetése

- A szervezet felépítése: Vevőorientált marketing és értékesítési funkciók megszervezése és működtetése, a vállalkozás pénzügyeinek a kezelése, a működtetési költségek biztosítása, a fejlesztés finanszírozása, az irányítási funkciók gyakorlása, valamint a menedzsment szaktudás beépítése teremti meg az összhangot a piac, a pénz és az emberek között.
- A fejlődés, a növekedés irányítása: A legfontosabb feladat ebben a szakaszban a struktúra kialakítása és az egyes funkciók kiépítése.
- A vállalkozó szervezet működtetése: Új üzleti lehetőségek kihasználása, vevőorientált, profilhoz igazodó stratégia folytatása a vállalkozó szervezet felől.

4. szakasz: A vállalkozás folytatása

- A vállalkozás új növekedési pályára állítása: Ebben a szakaszban a vállalkozó döntést hozhat a vállalkozás folytatásáról, fejlesztéséről, bővítéséről, vagy épp a megszüntetéséről.
- Cégfelvásárlás: Ez is lehet egy új fejlődési forma, csak itt egy már működő vállalkozás formájában van jelen, mint új üzleti lehetőség.
- A vállalkozás eladása, felszámolása: Ez az utolsó szakasz, mégpedig a vállalkozás megszűnése. Ennek két féle kimenetele lehet, pozitív, ha a vállalkozó értékesíteni tudja a vállalkozását, illetve negatív, ha a vállalkozást felszámolással megszüntetik.
- Az újrakezdés: A vállalkozás megszűnése nem feltétlenül jelenti azt, hogy a vállalkozó abbahagyja a vállalkozást, lehet, hogy egy új vállalkozásba kezd és innentől kezdve az egész vállalkozási folyamat újraindul. (Vecsenyi, 2003)

Összességében elmondhatjuk, hogy egy vállalkozás indítása esetén nagyon sok mindent kell mérlegelni, mielőtt megvalósítanánk elképzeléseinket. Tudnunk kell, hogy mit szeretnénk csinálni és azt is, hogy hogyan fogjuk azt megvalósítani. Először is szükség van egy jó

ötletre, hogy mit is csináljunk, miből szeretnénk a lehető legtöbb pénzt nyerni, vagyis piackutatást kell végeznünk, hogy mire is van igény, ha mind ez meg van fel kell mérnünk az anyagi oldalát is, hogy megéri-e egyáltalán elindítani a vállalkozásunkat. Fel kell mérni a várható kockázatokat is, hiszen mindenki célja egy sikeresen működő, nyereséges vállalat indítása.

Egy vállalkozás indítása előtt mielőtt ténylegesen megkezdnénk a tevékenységünket, mérlegelni kell a következőket:

- Kinek és mit fogunk eladni vagy szolgáltatni?
- Hogyan hívjuk fel létezésünkre a figyelmet, és azt, hogy miért érdemes az általunk kínált szolgáltatást igénybe venni?
- Mennyibe kerül nekünk ezt a tevékenységet elkezdni, valami mindezt hogyan és milyen vállalkozási formában végezzük?
- Milyen kockázattal jár, melyek azok a külső körülmények, amelyek kedvezőtlen változása veszélybe sodorhatja a vállalkozásunk megfelelő működését?

Ennek a négy pontnak az elemzését és összegzését nevezzük üzleti tervezésnek.

Az üzleti terv egy vállalat által készített dokumentum, amely leírja a vállalat célkitűzéseit, működését, iparági helyzetét, marketingcéljait és pénzügyi előrejelzéseit. (Szöllősi–Szűcs, 2015). A benne található információk hasznos útmutatók lehetnek a cég működtetésében. Az üzleti terv kiindulási alapja lehet a vállalat víziója és missziója, jövőbeli céljai, a vállalat külső környezetéből adódó piaci lehetőségek, a belső környezeti adottságok és erősségek vagy pénzügyi erőforrásainak optimalizálása. Az üzleti terv készítésének előnyei közé tartozik a vállalkozás létrehozásának előkészítése, illetve működő vállalkozás esetén a szervezet céljai és lehetőségei közötti összhang megteremtése, ezáltal döntést lehet hozni a tervben foglaltak megvalósíthatóságról és ezek módjáról. Az üzleti terv elkészítését esetenként külső finanszírozók is előírhatják. A jól átgondolt, megvalósítható tervekkel működő vállalkozások nyereségesebben gazdálkodnak, hosszú távú fennmaradásuk jobban biztosított. Az üzleti terv jövőképet és célt ad a vállalkozásoknak, szavatolja az adaptációs képességüket. Az üzleti terv készítésének okai közé tartozik:

a vállalkozási ötletek kidolgozása, a megvalósíthatóság vizsgálata,
a növekedés, a fejlesztési ötletek kidolgozása, a megvalósíthatóság vizsgálata,
a vállalkozás teljesítményének rendszeres monitoringja,
a meglévő tulajdonosok meggyőzése,
az új, potenciális tulajdonosok bevonása.

Az üzleti tervek készítése minden vállalkozás számára ajánlott. A jó üzleti terv áttekinthető, logikailag jól megszerkesztett, a gazdálkodás folyamatát átfogóan, rendszerezetten mutatja be. Terjedelmére nézve nincs egységes meghatározás, a készítés okának megfelelő területekre összpontosít, a részletes magyarázatok a mellékleteiben kapnak helyet.

Az üzleti tervek tartalmi felépítésére vonatkozóan mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalmi források számos gyakorlatot mutatnak be, az ezek közötti eltérésekre az adott üzleti terv elkészítésének célja ad magyarázatot. Deutsch Nikolett és Jelen Tamás (2019) szerint általánosan javasolható felépítés az alábbiak szerint összegezhető:

- fedőlap, borító,
- tartalomjegyzék,
- bevezető oldal,
- vezetői összefoglaló,
- a vállalat/vállalkozás általános bemutatása, az üzleti ötlet ismertetése,
- a vállalat/vállalkozás külső és belső környezetének bemutatása,
- marketing- és értékesítési terv,
- működési terv,
- szervezeti terv,
- pénzügyi és finanszírozási terv,
- kockázat és kockázatkezelési terv,
- stratégiai akciók és megvalósítási terv,
- függelékek

4 Eredmények

4.1 Iparági elemzés

A könnyűipar több feldolgozóipari ágazat gyűjtőneve, amelyek jellemzően fogyasztási cikkeket és azok alapanyagait állítják elő. Egyik alágazata a bőr- szőrme- és cipőipar, amely bőr- és szőrmekikészítéssel, táskák, övek, pénz- és irattárcák, különböző tokok előállításával, illetve lábbelik gyártásával foglalkozik.

Ezek a szakmák az emberiség első alapvető igényeit elégítették ki, történelmünk során nagyon sok emléktárgy maradt fent. A kezdetekben egyedül dolgozó szakemberek a középkorban érdekvédelmi szervezetekbe, céhekbe tömörültek, majd az áruk utáni kereslet növekedésével a céheket felváltották a manufaktúrák, ahol a munkafolyamatokat már megosztották egymás között a munkások. Az iparosodás alatt a könnyűipar is gyors fejlődésnek indult, gyárak vették át a termelés nagyobb hányadát. A tömegtermeléssel a termékeket alacsonyabb termelési áron tudták előállítani. A nagyvállalatok helyzeti előnye folyamatosan fennmaradt hazánkban a következő években is, a szocialista tervgazdálkodás tömegesen gyártotta a KGST exportpiacra a termékeket.

Az 1990-es években bekövetkezett rendszerváltás és az azt követő privatizáció során a könnyűipar nagyvállalatai kisebb vállalkozásokra bomlottak szét, amelyek egy része életképes volt, más része hamar csődöt mondott. Nagymértékben rontotta a helyzetet az alapanyagokat gyártó bőrgyárak és kellékgyártó üzemek bezárása. Ennek folytán a hazai beszerzés szinte lehetetlenné vált, a felhasznált anyagok legnagyobb részét importból kellett és kell beszerezni.

1993-1998 között a jelentős mértékű külföldi tőkebeáramlásnak és új piacok megszerzésének köszönhetően ismét fellendült a termelés, ugyanakkor a termékszerkezet jelentős mértékben átalakult: a vállalatok a női lábbelik és a táskák gyártásáról inkább a férfi-lábbelik és az autóüléshuzatok gyártására tértek át. A feldolgozásban a műbőrt inkább a valódi bőr váltotta fel. 1999-2001 között azonban a globalizáció hatására kedvezőtlen tendencia indult meg, a cipőgyártók egyre nehezebb helyzetbe kerültek, mert termékeiket a belföldi piacon mind nagyobb mértékben váltották fel a külföldről behozott termékek. A hazai termelésnek mindössze mintegy 15%-át értékesítik itthon, 85% külföldi piacokra kerül. A vállalatok legnagyobbbrészt bémunkavégzéssel foglalkoznak. A legjobb helyzetben az egészségügyi és munkavédelmi lábbelik, valamint az egyedi és luxus divatcikkek, továbbá a bőrdíszműárúk és az autó-és járműipari ülés-huzatok gyártói vannak.

A működő vállalatok részben vagy teljesen magyar magántulajdonban vannak, vagy külföldi cégek vegyesvállalataként működnek. A sikeres cégek többsége bér munkát végez külföldi megrendelők számára.

A hazai vállalkozások termékei a magyar kiskereskedelemben a magas előállítási költségek miatt nem tudnak versenyezni a főképp Kínából importált olcsó termékekkel. Azok a vállalkozások, amelyek képesek magas esztétikai és műszaki színvonalú termékek előállítására, és követni tudják a divattrendeket, még így is prosperálnak.

Erősen sújtja az alágazatot a szakemberek hiánya. A szakmai képzés nehéz helyzete, illetve az igen alacsony bérszínvonal munkaerőhiányhoz vezetett.

A mintegy 2000 hazai bőr- és cipőipari vállalkozás összesen megközelítőleg 10 000 embert foglalkoztat. A vállalkozások nagy része kis- és középvállalat. (Internet4)

A könnyűipari ágazat a nemzetgazdaság fontos részét képezi, mivel a vállalkozások nagy része foglalkoztat megváltozott munkaképességű embereket.

A bőripari alágazaton belül a bőrdíszműipart szoros kapcsolatok fűzik Olaszországhoz, mivel a luxusipari megrendelések ott koncentrálnak. Az olasz táskagyártó cégek a prototípusok tervezésére és a gyártási technológiák fejlesztésére specializálódtak, sok cég rendelkezik gyártósorral is, de nagyon sok vállalkozás keresett és keres alacsonyabb bérköltségű kelet-európai és ázsiai üzemeket munkakiszervezés céljából. Napjainkban Magyarországon nagyon szűk kereslet jellemzi a jó minőségű bőrdíszműves termékek piacát. A magas import alapanyagokból előállított termékek nehezen eladhatóak. Sajnos ezen a termékpiacon az „Made in Italy” származási jelölés kelendőbb a „Magyar termék” megjelölésnél. Sok esetben előfordul, hogy a Magyarországon bér munkaként gyártott termékeket a kereskedők Olaszországból vásárolják és teszik az üzletek polcaira.

Az elmúlt években az olcsó kínai termékek dömpingjével szemben új trend is megfigyelhető. Kínában a tehetősebb társadalmi réteg drágább minőségű luxus termékeket kezdett vásárolni Európából. Egyre nagyobb volumenű megrendelések érkeznek az olasz gyártókhoz Ázsiából.

Mindemelett a bér munkázás sokkal stabilabb jövedelmet biztosít a gyártó vállalkozások számára, mivel a hosszútávú szerződésekkel sokkal tervezhetőbb jövedelmet generálnak

4.2 A táskáról, mint termékről

A divatmárkákat üzleti modell szempontjából öt nagy csoportba sorolhatjuk, ezt nevezzük divatpiramisnak: minél lentebb foglal helyet egy márka a piramis szintjein, annál

szélesebb a vásárlói köre, hiszen annál alacsonyabb árkatagóriát céloz meg termékeivel. A piramis legfelső szintjén helyezkednek el a luxusmárkák: ezek (hagyományos értelemben) viszonylag kis célcsoportot szólítanak meg. A legfelső szint alatt foglal helyet a diffuzion márkák, amelyek célközönsége már a fiatalabb korosztály: a divatmárkák jellegzetességeit, esztétikai irányvonalát megtartva alacsonyabb árkatagóriába tartozó termékeket kínálnak. Utóbbihoz tartoznak például a nagynevű divatházak „almárkái” (vagy más néven B-vonalai) mint a See by Chloé (Chloé), a Marc by Marc Jacobs (Marc Jacobs) vagy a DKNY Donna Karan New York (Donna Karan) (Thomas, 2007).

Ez alatt a szint alatt helyezkednek el a bridge márkák, amelyek egyfajta hídként a high fashion látványát igyekeznek a tömegtermeléssel ötvözni: ide tartozik például az olasz Diesel cég. Legalul pedig a tömegeknek szánt fast fashion, mint az Inditex márkái, vagy a mindenki által ismert, 1947-ben alapított svéd multinacionális H&M, továbbá az 1964 óta működő brit Topshop.

Minél lentebb foglal helyet egy márka a piramis szintjén, annál olcsóbbak az általa kínált termékek (így annál több ember számára érhetőek el), annál kevesebb kreativitás és kézműves megoldás van a termékeikben, és azok minősége is értelemszerűen annál gyengébb

A luxustáskák gyártása jó példa a globalizációra. A gyártásához szükséges alapanyagok a világ minden tájáról érkeznek. A bőr Olaszországból, Kínából, Dél-Korából, a bélés Indiából, Vietnamból, Kínából, a fémkellékek Olaszországból vagy Kínából, a legjobb minőségű húzózár Japánból, a ragasztóanyagok Olaszországból, Németországból származnak. A gépeket német és olasz gyártóktól vásárolják az üzemek, de ezek alkatrészeit is több országban bér munkában, vagy leányvállalatoknál gyártják.

A divatmárkák évekig két ciklusban mutatták be új fazonjaikat. A tavaszi-nyári, illetve az őszi- téli kollekció váltotta egymást. Az ellátási láncokban részt vevő gyártók mindig fél évvel előbb kezdik gyártani a következő szezonban az üzletekbe kerülő modelleket. Ez napjainkban két kisebb volumenű köztes kollekcióval bővült, mert a felgyorsult világunkban szükségessé vált a vásárlók érdeklődésének fenntartása a márka iránt. Ezek a limitált kollekciók általában kísérletezőbb jellegűek, figyelemfelkeltőbbek.

4.3 Az eredetmegjelölésre vonatkozó jogi szabályozás

Az Európai Unió országai között jelenleg nem létezik harmonizált rendelkezés, illetve egységes gyakorlat az eredetjelzés tekintetében. A hatályos szabályozás engedi, de nem teszi

kötelezővé, hogy egy Európában készült divattermék címkéjén a Made in Europe felirat szerepeljen, ám nem tiltja a konkrét ország megjelölését sem. A divatmárkáknak kifejezetten érdeke egy presztízzsel rendelkező ország (főleg Olaszország és Franciaország) feltüntetése, mint származási hely, hiszen a fogyasztók döntését ez is befolyásolhatja, így azonban különbséget tesznek az egységes belső piacról származó termékek között. A 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről 2004-es módosítása mondja ki, hogy a származási országra vonatkozó megjelölés nem egyeztethető össze az európai közösségi jogból adódó elvárásokkal. Az országok megjelölése esetén a fogyasztó különbséget tehet az Európai Unió egységes belső piacáról érkező termékek között, ez pedig ellentmond az áruk szabad mozgásának alapszabadságával. 2014-ben felterjesztettek egy jogszabálytervezetet az Európai Parlament elé, amely kötelezővé tenné a konkrét ország megjelölését, ráadásul úgy, hogy egy több országban előállított terméknel származási helyként az utolsó lényeges, gazdaságilag indokolt feldolgozási vagy megmunkálási helyszínt kellene feltüntetni, ez a tervezet azonban 2016-ban lekerült az Európai Unió Tanácsának Fogyasztóvédelmi Munkacsoportjának napirendjéről. Az Európai Unió joggyakorlata szerint a származási hely feltüntetése csak az Unión kívüli országokból származó árukra kötelező. A Közösségi Vámkódex 24. cikke kimondja: „Azokat az árukat, amelyeknek az előállításában egynél több ország vett részt, úgy kell tekinteni, hogy abból az országból származnak, amelyben az utolsó lényeges, gazdaságilag indokolt feldolgozáson vagy megmunkáláson mentek keresztül az ehhez felszerelt vállalkozás területén, és új termék létrehozását eredményezték vagy az előállítás fontos szakaszát 27 képezték.”³⁰ Így előfordulhat az is, hogy a Made in China megjelölés több esetben egy lehúzható matricaként jelenik meg a termékeken, vagy a befejező művelet kivételével gyártják csupán ott (Thomas, 2007)

4.4 A gyártáskiszervezés negatív hatása a helyi iparra Olaszországban

A kiszervezett gyártás Olaszországban negatív következményekkel is járt, különösen azokban a régiókban, ahol koncentráltan nyújt munkalehetőséget a helyieknek a könnyűipar ezen szegmense. Olaszországban számtalan régió van, amelyek egyfajta kivitelezési központoknak tekinthetők, mint Firenze, Toszkána, Vicenza. Az olasz és kínai kivitelezők közötti jelentős bérszakadékból kifolyólag a Barlettához közeli cipőgyártók sikeresen tudtak lobbizni a piacuk védelméért az ázsiai országokból érkező importtal szemben. 1994-ben az Európai Bizottság kvótát vetett ki a Kínából érkező importra és 1998-ban egy minimumárat is meghatároztak az importtermékekre, valamint 2-20,3 %-os vámot vetettek ki a Kínából,

Indonéziából és Thaiföldről érkező termékekre. Az európai piac védelmére tett intézkedések ellenére azonban sok helyi kivitelező került rossz helyzetbe. Az alacsonyabb hozzáadott értéket igénylő műveletek Albániába, Bulgáriába, Romániába történő kiszervezése a helyi foglalkoztatás és a helyi vállalkozások számának jelentős csökkenését eredményezte, ugyanis nem kompenzálta a magasabb hozzáadott értékű műveletek irányába történő elmozdulás az alacsonyabb értékűek nélkülözését. (Amighini, Rabellotti, 2010)

A csökkenő gyártás magától értetődően a foglalkoztatás csökkenését eredményezi: az 1990-es évektől kezdve több millió európai munkahely szűnt meg a könnyűipari ágazatokban részben a modernizációnak köszönhetően, de leginkább az egyre élesedő nemzetközi versenynek köszönhetően, amelyben komoly konkurenciát jelentett az európai kivitelezőknek a fejlődő országok kínálta olcsóbb munkaerő. Ez a verseny pedig 2005-ben az importra vonatkozó mennyiségi korlát eltörlésével még tovább fokozódott. 1947-ben jött létre az Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezmény (GATT) és előbbi „utódaként” 1995-ben a Kereskedelmi Világszervezet (WTO), amelynek célja, hogy biztosítsa a szabályokon alapuló nemzetközi kereskedelmi rendszer működését (Keenan, Saritas, Kroener, 2004).

Az 1970-es években erőteljes kivándorlás indult el Kínából, főleg Olaszországba, mert az akkori bevándorlási politikája, szociális juttatásai és egészségügyi ellátásának minősége miatt a kínaiak elsődleges célponttá vált. A Made in Italy (by the Chinese) című tanulmány 2011-es megjelenésekor Pratóban élt Olaszország második legnagyobb kínai közössége, akik a lakosság több mint 20 %-át tették ki, a számukat azonban nehéz megbecsülni a hamis papírok és az engedély nélkül ott tartózkodók miatt. A 2000-es évekig a letelepedési engedélyért folyamodók száma ez idő alatt a huszonhétszeresére nőtt. A köztudottan szorgalmas és a munkát előtérbe helyező, betelepülő kínaiak pedig részt vettek a II. világháború alatt tönkrement pratói könnyűipar felélesztésében. Nem csak ez a tényező, de az is kapóra jött a pratói vezetésnek, hogy a firenzei városvezetéstől a megnövekedett lakossággal függetlenedni tudtak. Azonban Berlusconi olasz miniszterelnök szigorúbb bevándorlási politikája és a változó gazdasági helyzet egyre nehezebbé tette az addig becsületes megélhetésüket is, így illegális tevékenységek felé fordultak, például sokan például hamis divatcikk előállításában keresték a megoldást (Chen, 2011)

Olaszországban napjainkban is tendencia, hogy helyi kínai cégekkel dolgoztatnak az olasz vállalkozások számla nélkül, alacsony bérért, mivel így szállítási költség sem terheli őket. Nagyon sok olasz vállalkozás tönkrement, mivel nem tudtak versenyben maradni az ártárgyalásokon az alacsony munkadíjak miatt.

4.5 Olasz bér munka Magyarországon

Az EU bér munkáztatása regionálisan átrendeződött a kilencvenes évek elejétől: az ázsiai országokkal szemben a kelet-európai államok fokozatos térnyerését figyelhetjük meg, amelyhez hozzájárult a földrajzi közelség, továbbá az egyes fejlődő országokénál alacsonyabb munkaerőköltség.

A bér munkadíj összege a bér munkázó és a bér munkáztató minden bér munkamegbízás előtt lefolyó alkujának függvénye, amely történhet közvetlenül a megrendelő és a kivitelező cég között, de egyre gyakoribb az is, hogy ügynökök közvetítenek. A kilencvenes évek elejétől kialakult új helyzet több oldalról befolyásolta a bér munkadíj alakulását: egyfelől a túlnyomórészt vagy kizárólag bér munkából élő vállalkozások kiszolgáltatott helyzetbe kerültek, és ezzel az alkupozíciójuk értelemszerűen jelentősen romlott, másfelől a „bér munkázó-kínálat” növekedése, vagyis a többi kelet-európai ország megjelenése a bér munkapiacra tovább csökkentette a bér munkadíj-színvonalat. Ugyanakkor a magyar munkaerő képzettsége, a korábban szerzett minőségi, munkaszervezési tapasztalatok birtokában a hazai bér munkázó vállalkozások általában teljesítik a megbízók legmagasabb követelményeit (Antalóczy, Sass, 1998)

Amíg Olaszországban egy táskákat készítő szakember 1600-2000 Euro nettó keresettel rendelkezik, addig hazánkban egy nagy szaktudással rendelkező dolgozó 500-600 Euro nettó fizetést visz haza. A KKV szektorban a könnyűiparban általános gyakorlat, hogy a dolgozókat minimálbérrel jelentik be az állam felé, de közben folyamatos túlóra elvárás van és egyéni megállapodás szerint kézbe kapják a fizetésük másik részét. Az így csökkentett termelési költségekkel tudnak magasabb profitot felmutatni a vállalkozások vezetői. Magyarországon jelenleg is sok táskagyártó cég egyetlen bevételi forrásra helyezi a hangsúlyt, csak bér munkákat vállálnak, mivel a hazai fizetőképes kereslet ingadozó.

A vállalkozások körében előfordulnak kölcsönös segítségen alapuló összefogások, ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy úgy vállálnak nagyobb volumenű megrendeléseket, hogy a részfeladatokat megosztva próbálják a határidőket pontosan betartani.

4.6 Pályázatok, kormányzati programok a szektor fejlesztésére

A koronavírus-járvány rengeteg lehetőséget is biztosított a gyártói szektornak, ugyanis a nagy márkák, de még a fast fashion világa is elkezdte visszaszervezni Európába a gyártást. A Magyar Divat & Design Ügynökség vezérigazgatója, Bata-Jakab Zsófia, így nyilatkozott:

„Folyamatosan zajlanak a tárgyalások a beszerzési osztályokkal, amelynek koordinációjában óriási szerepe van egy olyan ügynökségnek, mint a miénk, hiszen így segíthetjük a márkák munkáját. Ahhoz, hogy ezt a lehetőséget megfelelően kiaknázzák a gyárak, fel kell őket készíteni a tárgyalásokra, és ebben nagy segítségünkre lehet az először 2020-ban elindított Gyártó Mentorprogramunk. Ezt a programot az iparág kvalitatív és kvantitatív felmérése és személyes interjúk adatai alapján hoztuk létre, ugyanis jól látható, hogy hol van szükségük szakmai segítségre a magyar könnyűiparban tevékenykedő gyárak és vállalkozások tulajdonosainak, hogy a meglévő lehetőségeiket hatékonyabban kihasználva fejlődhessenek. A gyártók versenyképességéhez hozzátartozik, hogy megfelelő fejlettségi szinten legyenek a gépeik, és megfelelő munkakörnyezetet biztosítsanak a munkavállalóiknak. Ehhez kiemelt segítséget nyújtott idén az Innovációs és Technológiai Minisztérium divat- és dizájnipari kkv-k támogatására kiírt pályázata. A nemzetközi piacokon való helytállás tökeigényes folyamat, ezért a hazai stabilitáshoz és a külföldi sikerhez a megszerzett tudás mellett elengedhetetlen, hogy a márkák befektetői támogatásban is részesüljenek. Ebben segít például a Hiventures által létrehozott Divat & Design Tőkealap, amely újabb lendületet ad a kreatív szektora.” (Internet 5)

A Magyar Kormány és az Európai Unió különböző területeken támogatja a kezdő és működő vállalkozásokat megpályázható pénzügyi támogatásokkal. Ezek a pályázati kiírások sok esetben a vidéki munkahelyteremtésre fókuszálnak. A Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program Plusz (GINOP Plusz) a 2021-2027 közötti uniós költségvetési időszak legnagyobb operatív programja. Keretösszege a hazai társfinanszírozással együtt összesen 2300 milliárd forint. A program a gazdasági növekedést, a hazai vállalkozások versenyképességének fokozását és a teljes foglalkoztatás elérését támogatja a pályázataival. Az operatív program a GINOP nyomdokain haladva, az előző hét év tapasztalataira alapozva a gazdaság ellenállóképességének növelését, a növekedési potenciál kiaknázását, a versenyképesség növelését, a vállalkozói ökoszisztéma támogatását szolgálja.

A célok elérése érdekében öt prioritást tartalmaz:

- Vállalkozásfejlesztés
- Kutatás, fejlesztés és innováció
- Fenntartható munkaerőpiac
- Ifjúsági garancia
- Felsőoktatás, szakképzés.

GINOP_PLUSZ-1.2.1-21:

A mikro-, kis- és középvállalkozások modern üzleti és termelési kihívásokhoz való alkalmazkodását segítő fejlesztések támogatása.

A GINOP Plusz teljes forráskerete 6135,8 millió EUR a hazai társfinanszírozással együtt. A kedvezményezettek számára elérhető támogatás összege 2101,3 Mrd Ft.

A teljes forráskeret 80,9 % uniós forrás az Európai Szociális Alap Plusz (ESZA+) és az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) támogatásával, míg 19,1 %-a hazai forrás Magyarország költségvetésének támogatásával. (Internet 6)

4.7 A SIBAG Kft. a nemzetközi kapcsolatrendszerben

A SIBAG Korlátolt Felelősségű Társaságot a két tulajdonos 50-50%-os részesedéssel kívánja létrehozni. A cégalapítás legfőbb motivációja az, hogy jelentős piaci potenciált látnak a magyarországi bőripari gyártásban.

A bőrdíszmű-ipar magas élőmunka-igénye miatt a nyugat-európai és az olasz cégek gyakran veszik igénybe a kelet-európai országok olcsóbb munkaerőjét, jelentős megrendelésállományt biztosítva ezzel a magyarországi bőripari cégek számára is.

A gyártás teljes folyamatával megbízzák a kelet-európai vállalatokat. Általánosan elmondható, hogy a szükséges alapanyagmennyiséget és az elkészítési technológiát is biztosítják a gyártáshoz. A nyugat-európai vállalat a kész termékeken csak minőségellenőrzést végez, majd a saját neve alatt számlázza ki a megrendelőnek.

A gyártási folyamat nagy odafigyelést és komoly szakmai tudást igényel a gyártó cég részéről, azaz jól kiaknázhatóak a tulajdonosok szakmai ismeretei. A két tulajdonos a szakmai végzettségén túl a vállalkozás beindításához és üzemeltetéséhez szükséges kapcsolati tőkével és a befektetéshez szükséges anyagi erőforrásokkal is rendelkezik.

Különösen kedvező feltétel a vállalkozás szempontjából, hogy közvetlenül, üzletkötőtölmács segítségével nélkül tudnak tárgyalásokat folytatni a bér munkáztató cégekkel, illetve közvetlenül a gyártóktól tudnak gépeket vásárolni.

Több magyar vállalkozással ápolnak jó kapcsolatot, gondolkodnak abban is, hogy nagyobb volumenű megrendeléseket közösen vállaljanak.

4.8 A vállalkozás bemutatása

Az alapgondolat, amely a jövőbeni lehetőségeket láttatta a tulajdonosokkal az a felismerés, hogy szakmai kompetenciáik és kapcsolati tőkéjük a meglévő pénzügyi és materiális javakkal együtt helyzeti előnyhöz juttatja őket a bőripari vállalkozások közötti megrendelésekért folytatott versenyben.

A vállalkozás telephelyét Pécs városának ipari területén kívánják megvásárolni 100%-ban saját tőkéből. A megvásárolni kívánt ingatlanban előzőleg is bórdíszműves termékeket állítottak elő, az előző tulajdonossal tárgyalások folynak a korábbi alkalmazottak foglalkoztatásáról.

Az épület 400 m² alapterületű. Két nagyobb üzemcsarnok, három irodahelység, négy vizesblokk, egy öltöző, egy étkező és egy raktárhelység található benne. Az oldószeres ragasztók használatához előírt légcserélő rendszer kifogástalanul működik. Az ingatlanban felmérés készült a vizesblokkok, az öltözők felújításáról, illetve az elektromos hálózat fejlesztéséről. A tűzvédelmi rendszer is kisebb átalakításra szorul.

A vállalkozás jegyzett tőkéje 30.000.000 forint, ezt a tulajdonosok tudják biztosítani.

A GINOP Plusz támogatási rendszertől 10 millió Ft vissza nem térítendő támogatás igényelhető, amelyet nyertes pályázat esetén tárgyi eszközök beszerzésére fordítanak.

A SIBAG Kft. missziója

A cégvezetés céljai között szerepel egy olyan vállalkozás létrehozása, amely egyaránt szolgálja a tulajdonosok és a munkavállalók érdekeit. A tulajdonosok az indulástól számított 5 éven belül szeretnék kitermelni a ráfordításokat és nyereséget termelni, miközben munkavállalóiknak biztos jövedelmet szeretnének biztosítani. Terveik között szerepel a megváltozott munkaképességű emberek minél nagyobb arányban történő foglalkoztatása és a magas szakmai színvonalú szakmai oktatás biztosítása a szakiskolák tanulói számára.

A vállalkozás sikeres működéséhez a tulajdonosok kapcsolatrendszere és szakmai képzettsége nagyban hozzájárul. A hazai cégek 90%-a üzletkötőkön keresztül tud munkát szerezni külföldi, főleg olasz vállalatoktól. Sem a nyelvismeretük, sem a személyes ismeretségük nincs meg a tárgyalásokhoz. Helyzeti előnyt jelent az ártárgyalásoknál, ha az üzletkötők által felszámolt százalékos részesedést nem kell a gyártónak és esetenként a munkaadónak is kifizetni.

A második kulcsfontosságú sikertényező a magas szakmai tudás a gyártás területén. A magyar szakemberek szinte egyáltalán nem tudják alkalmazni az új technológiákat. A külföldi, általában Olaszországban megrendezett szakmai konferenciákon, vásárokon a bőripari speciális célgépek gyártói bemutatják az új fejlesztésű modelljeiket., vagy az alapanyaggyártók az új termékeket, divattrendeket. Ezeken az eseményeken lehet új, innovatív technológiákkal találkozni, vagy üzleteket, ismeretségeket kötni. Legtöbb esetben a nyelvtudás hiánya hátráltatja a gyártók által szervezett szakmai továbbképzéseken való részvételt.

A termelés intenzitása, a modern technikák, gépek használata gyorsítja egy termék előállításához szükséges műveletek időtartamát. Mivel a bőrdíszműves termékek gyártása sok hozzáadott emberi erőforrást igényel, ezért az előállítási költséget ez nagyban meghatározza. Megfelelő projekttervezéssel, szakmailag jól felkészült szakember irányításával, jó technológiai sorrenddel lerövidül a munkafolyamatok száma és nő a minőségi szint is. Ma magas szakmai tudás nélkül luxustermékeket magas minőségben nem lehet előállítani.

4.9 Működési terv

A vállalkozás az indulásnál teljes egészében magas minőségű bőrtáskák gyártásával köti le a kapacitását. Kezdetben egy olasz vállalkozással kötöttek szerződést 5 éves időtartamra. A tárgyalások után nagy darabszámban, azonos fazonú termék került megrendelésre. A gyártás és szállítás heti bontásban történik a tervezett szállítási határidő végéig. A divattáskák piacán a rendelési ciklusok tavaszi-nyári és őszi-téli időszakokban váltják egymást.

A műszaki igazgató a gyártási technológia területén magasan kvalifikált. Feladata a leghatékonyabb technológia átvitele a termelésbe, átlátható folyamatok kialakítása a termelési költségek csökkentése és a minőség maximalizálása céljából. Ezt a feladatot a technológus munkájának segítségével tudja véghez vinni.

A gyártáshoz szükséges alapanyagokat a megrendelő biztosítja és a szállítási költségeket is a megrendelő vállalta.

Az alapanyagok minőségellenőrzése már beszállítás után a szabás alatt megtörténik. A gyártási folyamat nyomon követése a technológus feladata, ő határozza meg a gyártásban részt vevők feladatait.

A géppark megfelelő működésének felügyelete és a karbantartási munkák ütemezése az ügyvezető feladatai közé tartozik, mivel szaktudását tekintve ezt a feladatot magas minőségben el tudja látni. Tudása nagyban segíti a vállalkozást a versenytársakkal szembeni, mert speciális gépalkatrészek fejlesztésével a gyártási folyamatokat gyorsítani tudja, illetve emelni tudja például a varratok minőségét.

A félkész- és késztermékeket a minőségellenőr osztályozza, vagy küldi vissza javításra. A csomagolás után a termékek dobozolásra kerülnek és a megfelelő kóddal ellátva a raktárban várják a szállítást.

Az irodai asszisztens feladata az elektronikus levelezés felügyelete, a megrendelések és szállítólevelek elkészítése és iktatása, az anyagbeszerző feladata minden irodai és termelési segédanyag megvásárlása és beszállítása.

A könyvelő feladata a számlák megírása és a bérszámfejtés.

A vállalkozás indulását követő egy évben, a termelési szektorban további 5 fő munkaerő válik szükségessé.

A telephely költségei

Telephely céljából vásárolt ipari területen lévő ingatlant 30.000.000 Ft értékben vásárolta a vállalkozás.

Napelemes rendszer fedezi az egyfázisú elektromos áram fogyasztását, a világítást, a klimatizálást, illetve egyes egyfázisú elektromos áramot használó gépeke működtetését.

A háromfázisú motorral felszerelt ipari gépek áramellátását szolgáltató biztosítja. A havi áramfelvételük a számítások alapján a nyolcórás műszakok alatt együttesen 5000 kWh

Havi gázfogyasztás:

A fűtési szezonban elektromos panelek és klímaberendezés biztosítja a meleget, a melegvizet hőszivattyús villanybojler biztosítja. Gázfogyasztás nem történik.

A vállalkozás elindításához szükséges tárgyi eszközök

A gyártáshoz szükséges gépeket, berendezéseket és várható beszerzési költségüket az alábbi táblázat tartalmazza.

1.táblázat: A bőrtáskák gyártásához szükséges gépek, eszközök

(Forrás: saját szerkesztés (2024))

Típus	Használt (Ft)	Új (Ft)
Atom márkájú hidas típusú hidraulikus szabásgép	1 600 000	11 200 000
Atom márkájú lengőkaros hidraulikus szabásgép	720 000	2 000 000
2 db szabásasztal speciális borítással 1400*1000mm	2 000	800 000
1 db csíkvágógép	320 000	2 400 000
1 db Camoga márkájú egalizálógép	48 000	19 200 000
Komeltz márkájú serfelőgép	1 800 000	4 400 000
Saturn márkájú ragasztófűjógép	1 200 000	4 800 000
SHIMA vasalógép	450 000	1 400 000
Omac 990 N festőgép	170 000	480 000
Omac csiszológép	650 000	2 320 000
Szárítóállvány fűthető	340 000	1 600 000
Egyszerű szárítóállvány	30 000	120 000
Ipari karos varrógép	1 500 000	2 360 000
Ipari oszlopos varrógép	3 800 000	8 000 000
Kéttűs varrógép	550 000	2 650 000
Munkaasztal	120 000	280 000
Pneumatikus behajtógép	680 000	1 750 000
Manuális behajtógép	230 000	380 000
Kalapálógép	2 080 000	320 000
Elektromos szegecselőprés	400 000	1 200 000
Kézi karosprés	120 000	480 000
Kéziszerszámok, egyéb munkaeszközök		300 000

A táblázatban feltüntetett beszerzési árak az interneten elérhető árak alapján kerültek becslésre.

A piacon elérhető használt gépek teljesítménye és kapacitása megfelelő ahhoz, hogy a megrendelésállományt teljesíteni tudjuk.

Induló vállalkozásként a tulajdonosok a használt gépeket preferálják, és 25 millió forint beruházását tervezik erre a célra. Abban az esetben, ha sikerül megnyerni a 10 millió Ft-os pályázati összeget, új gépek beszerzése mellett is döntenek.

A termelés 2025. január 1-től indul.

Az induláskor felmerülő további költségek

A telephely és a gépek megvásárlásán felül az alábbi egyszeri költségekkel kell számolni induláskor.

2. táblázat: Induláskor felmerülő további költségek
(Forrás: saját szerkesztés (2024))

Tétel	Tétel költsége (ezer Ft)
Alapítás költsége	200
Irodai berendezés	2 000
Munka- és tűzvédelmi oktatás, orvosi vizsgálat	400
Gépjármű	9 500
Munkaruha	150
Összesen	12 250

A termék elkészítésének technológiai folyamata

Szabás 10 perc

Előkészítő folyamatok, mint a bőr alkatrészek egalizálása, szélvékonyítása és rétegelése
ragasztással 15 perc

Pontosra vágás stancszerszámmal 5 perc

Csiszolás, polírozás 4 perc

Szélfestés 6 perc

Ragasztási folyamatok 22 perc

Varrási folyamatok 9 perc

Szegecseles 2 perc

Tisztítás, száledolgozás 3 perc

Minőség-ellenőrzés 4 perc

Csomagolás 2 perc

Összesen: 82 perc termékenként

A vállalkozás alkalmazotti létszáma és bérköltsége

A vállalkozás elindításához 33 fő munkaerőre van szükség.

A munkavállalói létszám meghatározásakor figyelembe kell venni, hogy a munkafolyamat egyes fázisait külön-külön alkalmazott végzi. Az egyes munkafolyamatoknál meghatározott alkalmazotti létszámot ahhoz kell igazítani, hogy átlagosan milyen volumenű megrendelésekre számítunk.

Szakmai tapasztalataink alapján az Magyarországra érkező megrendelések volumene 500–10000 db termék/hó. Ehhez igazodva az alábbi alkalmazotti létszámokkal és bérköltségekkel kell számolni.

3. táblázat: A SIBAG Kft. tervezett bérköltése az első évben

(Forrás: saját szerkesztés (2024))

	Létszám munkakörönként (fő)	Bruttó kereset/hó/fő (Ft)	A munkaadó által fizetett bérköltés, járulékokkal együtt(hó (Ft)	Munkakörhöz tartozó teljes bérköltés/hó (Ft)
Ügyvezető igazgató	1	800 000	904 000	904 000
Gyártási igazgató, üzemvezető	1	800 000	904 000	904 000
Könyvelő	1	400 000	452 000	452 000
Technológus	1	450 000	508 500	508 500
Irodai asszisztens	1	300 000	339 000	339 000
Anyagbeszerző	1	300 000	339 000	339 000
3 fő szabász	3	280 000	316 400	949 200
2 fő előkészítő	2	266 800	301 484	602 968
2 fő csiszoló	2	266 800	301 484	602 968
3 fő festő	3	266 800	301 484	904 452
10 fő varrónő/ tűző	10	266 800	301 484	3 014 840
1 fő minőségellenőr	1	2 668 000	301 484	301 484
5 fő ragasztási folyamatokat végző szakember	5	2 668 000	301 484	1 507 420
1 fő csomagoló, raktáros	1	266 800	301 484	301 484
Összesen	33			11 631 316

A munkaadó összes havi bérköltése 11.631.316 Ft, azaz 139.575.792 Ft a teljes első évben.

A termék előállításának költsége

A vállalkozás összesen 33 főt foglalkoztat, ebből 6 fő nem vesz részt a gyártási munkafolyamatokban közvetlenül.

A napi 8,5 óra munkahelyen eltöltött időből ki kell vonni a nem munkavégzéssel töltött időket. A korrekció alapja az éves átlagszabadság, az éves átlag betegállományban eltöltött napok és a szociális szükségletekre fordított idők levonása az étkezési szünetekkel együtt.

Ünnepnapok 6 nap

Szabadság átlag 26 nap/év

Betegállomány átlag 12 nap/év

$52 \cdot 5 - 6 - 26 - 12 = 216$ munkanap egy évben.

Szociális szükségletek az étkezési szünetekkel együtt 1 óra/nap, azaz a munkavégzéssel eltöltött idő tisztán $216 / 8,5 \cdot 7,5 = 191$ munkanap/év

$191 / 260 = 0,73\%$ -ot dolgozik egy órából egy munkás.

$260 / 191 = 1,36$ az a korrekciós tényező, amellyel fel kell szoroznunk egy termék előállításához szükséges tiszta normaidőt.

A munkafolyamatokban résztvevők munkaideje percben: $27 \cdot 191 \cdot \text{nap}$ átlagosan évente.

Tehát éves szinten 5157 óra tiszta gyártásra fordított idővel számolhatunk a termelési kapacitások számításánál.

A vállalkozás bérköltségeinek ráfordítása 1 perc munkavégzésre vetítve: $11.586.568 / 21 / 8 / 60 = 1149,46$ Ft/perc, azaz átlag 1150 Ft/ perc

1 db termék előállítási ideje 82 perc

Korrekcióval felszorozva $82 \cdot 1,36 = 111,52$ perc, azaz 112 perc normaidővel számolhatunk.

Egy terméket a 27 munkás összesen átlagosan $112 / 27 = 4,15$ perc alatt készít el, tehát a szalagról 4,15 percenként gördül le egy késztermék.

Mivel egy perc munkabér a vállalkozás számára 1150 Ft bérköltséget von maga után, ezért kiszámolható, hogy egy termék bérköltsége $4,15 \cdot 1150 = 4772,5$ Ft lesz.

4.10 A legyártott termékek jövedelmezőségének vizsgálata

1db termék bér munka-díja 25 Euro.

Egy év alatt az üzem $365 \text{ (munkanap)} * 8 \text{ (óra)} * 60 \text{ (perc)} / 4,15 \text{ (perc)} = 42.216$ db terméket tud előállítani, ami évente 1.055.400 EUR, azaz **422.160.000 Ft bevételt termel.**

(1 Euro= 400 Ft átváltást alkalmazunk az egyszerűség kedvéért.)

A működési és bér költségeket az alábbi táblázat tartalmazza.

4. táblázat: Működési és bér költségek a SIBAG vállalatnál 2025-ben
(Forrás: saját szerkesztés (2024))

Működési költségek	ezer Ft/első év
Bankköltség	1 200
Segédanyagok a gyártáshoz	4 800
Tisztítószer,irodai eszközök	900
Rezsi	3 600
Üzemanyag	1 800
Bérek adókkal, járulékokkal együtt	139 576
Könyvvizsgáló	1 800
Gépjármű adó, biztosítás	100
Épület biztosítás	500
Gépek szervízdíja	200
Gépjármű szervízdíja	200
Összesen	154 676

Számításaink szerint a várható bevételek jelentősen meghaladják az üzemeltetés költségeit, ezért összességében elmondható, hogy az üzem képes jövedelmezően működni.

4.11 Szervezeti terv

A SIBAG Korlátolt Felelősségű Társaság 30.000.000 Ft törzstőkével alakult meg. A Kft. törzstőkéje a törzsbetétek összegéből tevődik össze.

A cégbejegyzést a területileg illetékes cégbíróság végezte el. Alapdokumentuma a társasági szerződés, mely a tagok együttműködését, a tevékenységet, a szervezeti felépítést, a

felelősséget, a szavazati jogokat a döntéshozásban, a vagyon összetételét és a nyereség felosztásának módját rögzíti.

A tagok magánvagyonukkal nem felelnek a társaság tartozásaiért, csak a bevitt vagyonuk erejéig kötelesek helytállni a kötelezettségekért. A tagok üzletrészüik arányában vesznek részt a taggyűlés tevékenységében és szavazati joguk is ennek arányában van. Azon tagok, akik a társaság érdekeit nyilvánvalóan sértő határozatot szavaznak meg, korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a döntésükért. A céget a tulajdonosok határozatlan időre alapították.

A vállalkozás vezetőségének alapelve: a kölcsönös bizalom kiépítése mind a megrendelőkkel, mind az alkalmazottakkal. Törekednek hosszú távon munkahelyet biztosítani Pécsen és környékén a megváltozott munkaképességű embereknek is. A vezetőség magasan kvalifikált, nagy tapasztalattal rendelkezik a bórdíszműves termékek gyártása, a szállítmányozás és a gyártáshoz szükséges gépek beszerzése és szervizelése területén is. Az ágazatban erős kapcsolati tőkével rendelkeznek.

4.11.1 A tulajdonosok vállalkozásban betöltött szerepe

A tulajdonosok bemutatása

Igor Salbego – ügyvezető igazgató, 50%-os résztulajdonos

Tanulmányok: Műszaki felsőfokú végzettség

Gépész technikai szakmai végzettség és tapasztalat
angol nyelv tárgyalóképes ismerete
olasz anyanyelv

Kertai Zsuzsanna Kornélia – gyártási igazgató, 50%-os résztulajdonos

Tanulmányok: Gazdálkodási és menedzsment felsőfokú végzettség

Bórdíszműves szakmai végzettség és tapasztalat
Informatikai szakmai végzettség
olasz tárgyalóképes nyelvtudás

A tagok üzletrésze a tagok törzsbetéteihez igazodik.

A tagok személyes közreműködésükkel is részt vesznek a cég működésében, amiért bérezésben részesülnek.

A társaság legfőbb szerve a taggyűlés.

A taggyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik:

- számviteli törvény szerinti beszámoló elfogadása, ideértve az adózott eredmény felhasználására vonatkozó döntést
- osztalékelőleg fizetésének elhatározása
- üzletrész felosztásához való hozzájárulás és az üzletrész bevonásának elrendelése
- az ügyvezetők megválasztása, visszahívása és díjazásának megállapítása
- a társasági szerződés módosítása
- mindazon ügyek, amelyeket törvény vagy a társasági szerződés a taggyűlés kizárólagos hatáskörébe utal.

A taggyűlés akkor határozatképes, ha azon a törzstőke 100 %-a képviselve van.

A taggyűlés határozatait egyszerű szótöbbséggel hozza.

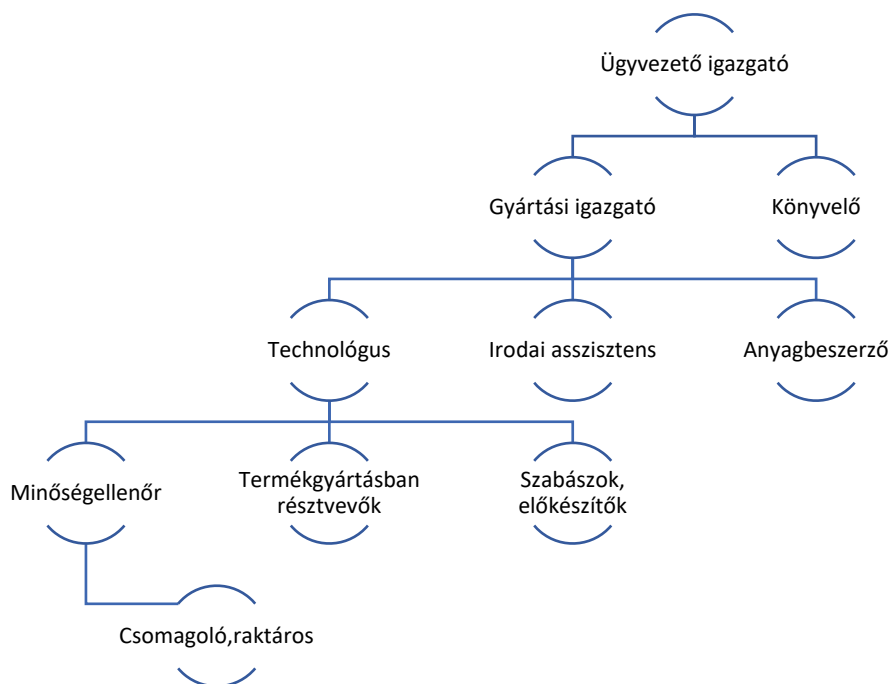
4.11.2 A tulajdonosok feladatai

- a társaság képviselete harmadik személyekkel szemben, bíróságok és más hatóságok előtt;
- a munkáltatói jogok gyakorlása;
- a tagjegyzék vezetése;
- a gazdasági társaság alapításának, a társasági szerződés módosításának, cégjegyzékbe bejegyzett jogoknak, tényeknek, adatoknak és ezek változásának, valamint törvényben előírt más adatoknak a cégbírói bejelentése,
- a társaság üzleti könyveinek vezetéséről való gondoskodás;
- a társaság vagyonmérlegének, vagyonkimutatásának elkészítése és a taggyűlés elé terjesztése;
- gondoskodás a taggyűlés összehívásáról;
- a határozatok könyvének vezetése.

4.11.3 A vállalkozás szervezeti struktúrája

4. ábra: A SIBAG Kft szervezeti felépítése

(Forrás: saját szerkesztés (2024))



A vállalkozás összesen 33 fő munkavállalót foglalkoztat. A gyártás egy műszakos munkarendben történik. A gyártásban közvetlenül 27 fő vesz részt. A gyártás szakmai vezetését a, munkafolyamatok ütemezését és ellenőrzését a technológus látja el. A szabászatot 3 fő szabász végzi, majd 2 fő egalizálja, szélvékonyítja a bőr alkatrészeket, majd ragasztót fújva az alkatrészekre összeragasztja a panelokat. A gyártási folyamatok tervezésében a gyártási igazgató segíti a technológust, mivel sok éves szakmai tapasztalattal rendelkezik a luxusmárkák modern technológiai megoldásainak területén.

A könyvelési feladatokat egy alkalmazott mérlegképes könyvelő végzi, akinek a feladata a számlázás könyvelése a bérszámfejtés és egyéb adminisztrációs feladatok elvégzése.

A könyvvizsgálatát és hitelesítését egy megbízott könyvvizsgáló végzi.

A gyártási igazgató feladata a megrendelőkkel való kapcsolattartás, a megrendelések előkészítése és a bér munkadíjak megállapítása. A megrendelések leggyártásának ütemezése, az alapanyagbeszállítás és a készáru kiszállításának ütemezése, a fuvarszervezés. Munkáját egy irodai asszisztens segíti.

A cég ügyviteli mentét az ügyvezető igazgató végzi, aki részt vesz a bér munkatárgyalásokon a megrendelőkkel, illetve segít a termelésben részt vevő gépek műszaki szervizelésében.

4.12 Kockázatbecslés

A vállalkozás működése során különböző nem várt események történhetnek. Ezeknek az eseményeknek a valószínűségét előre érdemes felmérni és fel kell készülni a megoldásukra adható válaszlépésekre. A vállalkozáson kívülről érkező kockázatokat a Porter féle öttényezős modellel vizsgáltuk meg.

- Gazdasági jellegű: piaci verseny erősödése, hitellehetőségek kedvezőtlen alakulása, árfolyamkockázatok, Uniós fejlesztési források elapadása
- Társadalmi jellegű: munkavállalási hajlandóság csökkenése a könnyűiparban
- Technológiai jellegű: új, költséges technológiák megjelenése a gyártási folyamatokban, alapanyaghiány
- Környezeti tényezők változása: természeti katasztrófák, népesség elvándorlás, járványok
- Politikai változások: kedvezőtlen adó- és járulékkötelezettség változás, jogszabályi környezet kedvezőtlen változása

A vállalkozáson belül is történhetnek kedvezőtlen események, ezek lehetnek:

- Személyi jellegű: Munkahelyi balesetek, magas szaktudású munkaerő kilépése, halálesetek
- Eszközhoz kötött: gépek meghibásodása
- Technológiai: Hibás szakmai döntések

A vállalkozás vezetői a következő kockázatcsökkentő döntéseket hozták.

A beszállítói szerződéseket minimum egy évre előre kötik a kapacitások tervezésének szükségessége miatt. A szükséges alapanyagok beérkezésére hosszabb időintervallumot terveztek, a segédanyagokat egy állandó fel nem használt mennyiséggel raktáron tartják forgó rendszerben, a szavatosság lejáratának figyelembevételével.

A gépek karbantartását rendszeresen elvégzik, az alapvető kopó alkatrészeket raktáron tartják.

A meglévő munkaerő képzésére figyelmet fordítanak, az új alkalmazottak mellé mentort állítanak. Folyamatosan részt vesznek szakmai rendezvényeken és fejlesztéseket hajtanak végre a termékek minőségi színvonalának emelésére. A termékgyártás folyamatát végig szoros minőségi kontroll alatt tartják. A szállítási határidők betartására nagy hangsúlyt fektetnek, fontosnak tartják a magas beszállítói értékelést.

Az ingatlant és a gépjárművet biztosítással látják el, az alkalmazottaknak magánegészségügyi biztosítást kötnek ezzel is erősítve munkavállalók elégedettségét.

A folyamatos légcserével és pormentesítéssel, illetve a munkavédelmi szabályok szigorú betartatásával, az egyéni védőeszközök használatának előírásával ügyelnek a munkavállalók egészségére.

A vállalkozás SWOT elemzése segít a kockázatokat egyszerűen felmérni.

5. táblázat: A SIBAG Kft. SWOT elemzése

(Forrás: saját szerkesztés (2024))

	<i>POZITÍV</i>	<i>NEGATÍV</i>
<i>BELSŐ</i>	Erősségek: Szakmai tapasztalat Kapcsolati tőke Saját fejlesztési lehetőségek	Gyengeségek: Induló vállalkozás Kevés alkalmazott
<i>KÜLSŐ</i>	Lehetőségek: Több kiszervezett bérmunka marad Közép- és Kelet-Európában	Veszélyek: Járványok Háborús veszélyek Gazdasági válságok

4.13 Marketingterv

A vállalkozás marketing tervezésekor a 4C modellt alkalmazta.

Fogyasztói igények (Consumer needs)

A termékek és szolgáltatások helyett a fogyasztói igények kerülnek előtérbe.

A SIBAG Leather Kft. tulajdonosainak helyzeti előnye más magyarországi gyártókkal szemben az olasz táskagyártó cégek tulajdonosaival való évek óta tartó szoros ismeretség. A bőripari cégek Olaszországban Firenze és Padova vonzáskörzetében koncentrálódnak. Mivel Igor Salbego másik vállalkozása több évtizede a bőripari gépek

és berendezések értékesítésével és szervizelésével foglalkozik Padovához közel, ezért kiemelkedően erős kapcsolati tőkével rendelkezik.

Költségek (Costs)

Nemcsak a termék árát veszi figyelembe, hanem a fogyasztás teljes költségét.

A termékek gyártásával együtt szolgáltatást kívánunk nyújtani a termékfejlesztésben is. Technológusunk folyamatos továbbképzéseken vesz részt a 3D CAD-CAM tervezés területén.

Kényelem (Convenience)

Az értékesítés helye mellett fontos tényező lesz a fogyasztó kényelme a vásárlás során.

A termékek gyártásához szükséges szabázkések legyártását is megoldjuk. Ez szintén költségcsökkentő tényező a megrendelőnek.

Kommunikáció (Communication)

Az olasz nyelvű tárgyalások nagyban megkönnyítik az ártárgyalásokat és a szakmai megbeszéléseket. (Internet6)

Versenysstratégiájuk a „Red Ocean Strategy” gondolatán alapul, a piaci versenytársakhoz képest magasabb hozzáadott értékű, jobb minőségű termékek előállításával kívánnak egyre nagyobb piaci részesedést szerezni.

A vállalati célok nem függenek attól, hogy a célpiacon kik a versenytársak, és hogyan reagálnak egy új vállalkozás belépésére az adott piaci szegmensbe.

A vállalatvezetés a költségvetető versenysstratégiát választotta. Fejlett termelésirányítási rendszer alkalmazásával kívánják minél költséghatékonyabbá tenni a termelést.

A költségcsökkentés érdekében hatékony méretű üzemegységet építenek ki, ügyelnek a tapasztalatszerzés révén elérhető megtakarításra, rendszeresen ellenőrzik az általános és közvetlen költségek alakulását is. A költségdiktáló módszer felfogható úgy is, mint olyan differenciáló stratégia, amelynél a megkülönböztetés alapja az ár.

Ennek a helyzetnek a stabilizálása rendkívüli erőfeszítésekkel jár. A vállalatnak a legkorszerűbb berendezésbe óriási tőkebefektetést kell invesztálnia, s e tartós tőkelekötést hozzáértően és hatékonyan szükséges üzemeltetnie a siker érdekében. A

műszaki személyzet szakértelme és az intenzív munkafelügyelet járul hozzá, hogy a költségek tartósan alacsonyak maradjanak.

A költségvetető vállalatok gyakran magas piaci részesedést érnek el. Ez előnyöket nyújt mind a versenytársakkal szemben, mind a hatalmas szállítókkal kialakított alku folyamán.

Előfordul, hogy a költségdiktáló versenystratégiát alkalmazó cégek nem csökkentik az áraikat a konkurencia árai alá, hanem arra használják föl költségelőnyüket, hogy versenytársaiknál intenzívebb marketing, kutató és fejlesztő tevékenységet folytassanak a magasabb nyereségtömeg révén. Ez a hosszabb távon való költség-megtakarítást biztosítja számukra.

A vállalat több tulajdonságában is megkülönböztetheti magát a többiektől, ekkor pozíciója biztosabb. A megkülönböztető sajátosságot erős és kreatív marketingtevékenységgel kell a piac tudomására hozni. Ha ez nem sikerül, akkor a még meglévő és ténylegesen jó minőséget sem fogadja el a piac.

A differenciáló stratégia folyamatos újításokat és gyors alkalmazkodóképességet kíván a vállalatától, s emellett nagy kockázatot viselő versenyzési mód. Ugyanakkor életképes stratégia, amellyel a vállalat átlag fölötti megtérülést érhet el az ágazatban. Véd a vetélytársaktól, mert a fogyasztók hűségesek maradnak a márkához, ami csökkenti az árérzékenységet és belépési korlátot támaszt a külsőkkel szemben. (KISS 2016)

5 Következtetések és javaslatok

1. Az outsourcing stratégiai döntés, mivel hosszabb távra határozza meg a vállalati erőforrások allokációját. Mivel a könnyűiparban az outsourcing rendkívül elterjedt, és várhatóan a közeljövőben sem fogják megváltoztatni a piaci szereplők ezt a hosszú ideje jól működő rendszert, azaz **a vállalkozás hosszú távon is számíthat bér munka-megrendelésekre.**

2. Az elmúlt évtized technológiai változásainak és a menedzsmenttechnikák fejlődésének köszönhetően **a tranzakciós költségek jelentősen csökkentek**, így a korábban kizárólag a vállalatokon belül végrehajtott tevékenységek piaci koordinációban is megszervezhetők. **Ez a körülmény folyamatos megrendelésállományhoz segítheti hozzá a vállalkozást.**

3. Ha az outsource-olt folyamat egyedi, speciális szaktudást igényel, akkor a kiszervező a szolgáltatót csak jelentős költséggel tudja lecserélni. Ez **a kiemelt szakértelem a bőrdíszmű-iparban fokozottan szükséges, tehát a kialakuló partnerkapcsolatok – megfelelő teljesítés esetén – várhatóan stabilan, hosszabb időn keresztül fenn tudnak maradni.**

4. Az elvégzett számítások alapján kijelenthetjük, hogy a felvázolt tervek szerint a vállalkozást **jövedelmezően lehet majd üzemeltetni.**

5. A tervezett vállalkozás **munkahelyet tud biztosítani** a tulajdonosokon kívül további 31 fő szakembernek.

6. **Jelenleg megfelelő mértékű kereslet mutatkozik a piacon** a vállalkozás által végzett tevékenység iránt, azaz biztosított az üzem beindításának sikere.

7. Amennyiben a későbbiek folyamán csökken a kereslet a táskák iránt, akkor **más termékek, szabászati, varrási tevékenységek irányába lehet elmozdulni**, hiszen a megvásárolt géppark és üzemépület lehetővé teszi ezt.

- bőrfotelek, kárpitok,
- ruházati termékek,

- bárszékek, egyéb vendéglátóipari bútorok
- lovas termékek stb.

8. **A tulajdonosok szakértelme,** valamint az iparági érvényesüléshez szükséges speciális **olasz nyelvtudása** várhatóan jól kamatoztatható az üzletszerzésben és a termelésben.

9. Az outsourcing kapcsolatokban gyakran egyedi, kapcsolatspecifikus hasznok keletkezhetnek, azaz az együttműködő partnerek olyan előnyökhöz juthatnak, amelyeket egymagukban nem lennének képesek elérni. **Hosszabb távon várható, hogy ilyen egyedi, kapcsolatspecifikus előnyökhöz is juthat a vállalkozás.**

6 Összefoglalás

Dolgozatom központi gondolata annak a folyamatnak a bemutatása, hogy hogyan kapcsolódnak be a hazai táskagyártó vállalkozások a nemzetközi termelési értékláncokba, és ezzel együtt az Olaszországi luxustáska gyártók milyen outsourcing gyakorlatot folytatnak. A dolgozatom második részében választ keresek arra a kérdésre, hogy egy újonnan induló, magas minőségű táskákat bér munkában gyártó vállalkozás öt éven belül nyereségessé tud-e válni a mai gazdasági feltételek mellett Magyarországon. Témaválasztásomat indokolja a táskagyártásban eltöltött több, mint harminc éves vezetői tapasztalatom, amely idő alatt gyakorlatban megtanulhattam a termékek modellezését, árképzését és a termelés teljes folyamatát.

Az első fejezetben elején írtam arról, hogy a globalizáció milyen nagy hatással volt a világgazdaságra és a társadalomra, hogyan hozott a kommunikáció és a közlekedés fejlődése robbanásszerű változásokat a telegráf és a gőzgép feltalálását követően. Az ipari termelés felgyorsult és ezzel egyidejűleg erőteljes urbanizáció vette kezdetét. Megindultak a nemzetközi pénzmozgások a fejlődő országok irányába. Bemutattam a direkt tőkeberuházások és a portfólióberuházások különbözőségét, majd azt, hogy ezek hogyan hatottak a munkaerő nemzetközi áramlására.

A következő alfejezetben Magyarország globalizációjáról írtam, amely hasonlóan a többi KGST országhoz, a nyugati országokkal kevésbé, mint inkább a keleti blokk országain belül folytatott árucserét. Ez a gyakorlat a Szovjetunió felbomlása után változott meg. Magyarország felgyorsult globalizációját 1970 és 2021 között az 1. ábrán szemléltettem.

A következő alfejezetben felsoroltam a vállalatok nemzetközi piacra lépésének különböző motivációit. Megállapítottam, hogy a luxustáskákat gyártó olasz vállalatok az erőforrás keresők csoportjába tartoznak legfőképp.

Az erőforrás kereső vállalatok Ázsiában, Kelet- és Közép-Európában, kisebb számban Afrikában keresik az munkakiszervezés, vagyis az outsourcing lehetőségeket. Ennek a témának szenteltem a következő alfejezetet, mert nagyon sokféle árnyalt meghatározást lehet találni az outsourcing kifejezésre. Legjobban Corbett kontinuum mátrixában lehet a különbségeket szemléltetni, ahol a tulajdonlás és a kockázatvállalás mértéke szerint megállapítható a vállalkozások közötti kapcsolat típusa.

A szerződéses gyártás fejezetben bemutattam azt, hogy nem csak részfeladatok kiadását értjük ez alatt a fogalom alatt, hanem magas hozzáadott értékű munkák, késztermékek

gyártásának kiszervezését is, mint például egy luxustáska elkészítése esetében, amikor csak a termékfejlesztés és menedzselés marad a kiszervező vállalatnál.

A bér munkáról szóló részben a vállalkozások közötti együttműködéssel elérhető helyzeti előnyöket állapítottam meg, minthogy a nagyobb kapacitással nagyobb tételű megrendeléseket lehet felvállalni. A piaci részesedésért folytatott verseny már nem vállalkozások, hanem ellátási láncok között zajlik. Megállapítottam, hogy a vállalkozásoknak alapvető fontosságú együttműködniük egymással ebben a piaci versenyben. Megállapítható, hogy az 1970-es években még jellemzően bér munkavégzés jellegű kapcsolatok az évek előrehaladtával egyre jobban hálózat típusúak lettek, a kapcsolatok tartóssága növekedett. Az egymásnak átadott technológiák és know-how egyre fontosabbá vált.

A politikai és egészségügyi válságok arra készítették a vállalatokat, hogy termelési láncukat rövidítsék, mivel a határidőket egyre nehezebb lett betartani a szezonközi megrendelések és az emelkedő szállítási idők és költségek miatt. Az olasz vállalatok próbálták magukhoz közelebb hozni a kiszervezett termelést, keresni kezdték a szabad gyártási kapacitásokat Kelet- és Közép-Európában. Ez az információ arra készítetett, hogy elgondolkozzam egy vállalkozás elindításán.

Az anyag és módszer részben bemutattam a vállalkozási folyamat szakaszait, mint az előzetes felkészülést, az elindítást, a működtetést és az esetleges megszüntetésre is szerettem volna felkészülni. A vállalkozás elindításához szükségesnek láttam a tervezett vállalkozás üzlet tervének elkészítését.

Az iparágelemzésben egy rövid történeti áttekintés után internetes kereséssel felmértem a hasonló vállalkozások számát, azonban elmondható, hogy munkakörömből adódóan is jól ismerem az iparági környezetet.

Megállapítottam, hogy ebben a szektorban a vállalkozások zöme kis- és középvállalkozás. Sajnos a magas előállítási költségek miatt a hazai termékek fizetőképes kereslete olyan mértékben lecsökkent a rendszerváltás utáni időszakban, hogy a vállalkozások nagy része csak külföldi bér munkából tud folyamatos megrendeléseket szerezni és ez által profitot termelni.

A következő alfejezetekben írtam a luxustáskák piacáról. Majd arról, hogy mi motiválja az olasz cégeket arra, hogy hazánkba és a környező országokba szervezzék ki a munkát. Írtam arról is, hogy ez milyen negatív hatásokkal van az olasz munkaerőpiacra.

Körbejártam az Unió által biztosított támogatási lehetőségeket és bemutattam a magyar állam által létrehozott mentor programot az induló vállalkozások segítésére.

Végezetül rátértem a létrehozni kívánt vállalkozás tulajdonosainak és missziójának bemutatására. Felsoroltam azokat a kompetenciákat, amelyekkel az iparágon belül helyzeti előnyhöz lehet jutni a megrendelésekért folytatott versenyben.

A vállalkozás működési tervében sorba vettem a különböző költségeket, mint a telephely költségei, a gyártáshoz szükséges gépek és eszközök költségeit és az egyéb költségeket, amelyek az induláshoz szükségesek. **Tehát az induláskor felmerülő egyszeri költségek összesen 67.250.000 Ft.**

A vállalkozás által kifizetett összes bérköltség egy év alatt 139.575.792 Ft

Elkészítettem egy a szakmámban átlagosnak számító termék technológiai folyamatát a szükséges időintervallumok feltüntetésével, mert ez meghatározó elem a gyártási idők számításaihoz. Levezettem egy egyszerű korrekciós szorzó számítását a termék bruttó elkészítési idejének számításához. A következőkben kiszámoltam egy termék előállításához szükséges összes bér munkadíjat. Ez összesen termékenként 4773 Ft-ra jött ki felkerekítve.

A dolgozatom számomra legfontosabb része, a legyártott termékek jövedelmezőségének vizsgálata.

1db termék bér munka-díja 25 Euro.

Egy év alatt az üzem 42.216 db terméket tud előállítani, ami évente 1.055.400 EUR, azaz 422.160.000 Ft bevételt termel.

(1 Euro= 400 Ft átváltást alkalmazunk az egyszerűség kedvéért.)

A vállalkozás működéséhez szükséges összes költség egy év alatt 154.676.000 Ft

Számításaink szerint a várható bevételek jelentősen meghaladják az üzemeltetés költségeit, ezért összességében elmondható, hogy az üzem képes jövedelmezően működni.

A dolgozatom hátralevő részében részleteztem a vállalkozás szervezeti felépítését és a munkakörök által ellátott feladatokat.

Legvégül, de nem utolsósorban kockázatbecslést végeztem a Porter-féle öttényezős modell alapján, majd SWOT elemzést készítettem a vállalkozásra ható külső és belső erők által csoportosítva az erősségeket és gyengeségeket.

Összességében megállapítható, hogy Magyarországon megfelelő jövedelem érhető el a táskagyártással foglalkozó bőripari ágazatban. Az olasz vállalkozások szívesen szerveznek ki bér munkát Magyarországra, mert földrajzilag könnyen elérhető távolságban van és elégedettek a szakmai színvonallal. Hosszú távú stratégiai együttműködések születnek.

Megítélésem szerint hathatós, hosszútávú oktatást segítő programmal fejleszthető lenne a szakember utánpótlás hazánkban, mert a könnyűiparban dolgozó vállalkozások megoldást nyújtanak ma is a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatására. Szükség lenne elérhető állami támogatásokra a géppark korszerűsítéséhez, de véleményem szerint nagy szükség van mindenki által elérhető szakmai továbbképzési programra is. E nélkül kiöregednek a régi szakemberek és hiába tudnánk a gyártást Magyarországra hozni, nem találunk elegendő szakembert a termékek elkészítéséhez.

7 Irodalomjegyzék

1. Ackoff, R., L. (1970): A Concept of Corporate Planning. New York: John Wiley
2. Amighini, A. and Rabellotti, R. (2010). How do Italian Footwear industrial districts face globalisation? European & Planning Studies, February 2010
3. Antalóczy, K., Sass, M. (1998). A bér munka szerepe a világgazdaságban és Magyarországon, Közgazdasági Szemle, XLV. évf., 1998. július–augusztus (747–770. o.)
4. Bartlett, C. A. és Beamish, P. W. (2011): Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management. (6th ed.) Irwin/McGraw–Hill, Boston.
5. Bata-Jakab Zs. (2022): A magyar könnyűipar 21. századi lehetőségei, Forrás: A magyar könnyűipar 21. századi lehetőségei (vg.hu) Letöltés: 2024.március 15.
6. Beck, U. és Beck-Gernsheim, E. (1994) Riskante Freiheiten–Gesellschaftliche Individualisierungsprozesse in der Moderne
7. Binder, K. (2016). Improving global value chains key for EU trade. Forrás: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI\(2016\)583822](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2016)583822) Letöltve: 2024. április 24.
8. Blahó A.–Czakó E.–Poór J. (szerk.) (2021): Nemzetközi menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.
9. Blumberg, D.F. (1998): Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. Managing Service Quality, 8, 5–18
10. Bódy Zs. (2021): Technokrata transznacionálé az 1960-as években és a keleti blokk önállósága a globalizáció szempontjából. *Korall* 85. 2021. 113–137. DOI: [10.52656/KORALL.2021.03.006](https://doi.org/10.52656/KORALL.2021.03.006) Forrás: *Korall* 22. évf. 85. sz. (2021.) (oszk.hu) Letöltve: 2024.március 23.
11. Bozsik N. (2011) Európai Az Unió Gazdaságtana, Saldo Kiadó
12. Brown, D. - Wilson, S. (2005): The Black Book of Outsourcing. How to Manage The Changes, Challenges and Opportunities. John Wiley and Sons, 2005
13. Chen, C. (2011). Made in Italy (by the Chinese): Economic Restructuring and the Politics of Migration. Mount Holyoke College, Inter Asia Papers
14. Clark, I. (1997) Globalization and Fragmentation: International Relations in the Twentieth Century Oxford University Press
15. Clott, B.C. (2004): Perspectives on Global Outsourcing and the Changing Nature of Work. Business & Society Review, Summer2004, Vol. 109 Issue 2, p153
16. Corbett, M, F. (2004): The Outsourcing Revolution. Dearborn Trade Publishing, 2004
17. Dankbaar, B. (2006): Global Sourcing and Innovation: The Consequences of Losing both Organizational and Geographical Proximity. European Planning Studies, Vol. 15, No. 2, February 2007
18. Deutsch N. és Jelen T. (2019): Üzleti és projekttervezés. Budapest, Akadémiai Kiadó.
19. Giddens, A. (2017): A modernitás következményei Helikon - 63. évf. 3. sz.

20. Hajós S. (2003) Régi új menedzsmentirányzat: Az outsourcing, Vezetéstudomány XXXIV. évf. 2003. 7-8. szám, pp. 71-75
21. Harvey, D. (1989): The Condition of Postmodernity. Oxford: Blackwell
22. Hinek M. (2009): Az outsourcing, A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata, Doktori Értekezés, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola
https://mersz.hu/hivatkozas/matud202310_irod_2023_10_93742/#matud202310_irod_2023_10_93742 Letöltve: 2024.március 15.
23. Internet1: Wikipédia:A gőzgép (2024) Forrás:
<https://hu.wikipedia.org/wiki/G%C5%91zg%C3%A9p> Letöltés: 2024.február 6.
24. Internet2: Múlt-kor Érdekelte az elektromosság, de nem értett hozzá a távíró feltalálója: (2019. május 24.) Forrás: <https://m.mult-kor.hu/erdekelte-az-elektromossag-de-nem-ertett-hozza-a-taviro-feltalaloja-20190524> Letöltés: 2024.04.23.
25. Internet3: KOF Swiss Economic Institute (2024) Eidgenössische Technische Hochschule Zürich Forrás: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> Letöltve: 2024.március 26.
26. Internet4: Wikipédia: Könnyűipar (2024) Forrás:
<https://hu.wikipedia.org/wiki/K%C3%B6nny%C5%B1ipar> Letöltve: 2024. március 1.
27. Internet5: Pályázati portál, GINOP Plusz, (2023) Új Világ Nonprofit Szolgáltató Kft. Forrás:<https://www.palyazat.gov.hu/programok/szechenyi-terv-plusz/ginop-plusz> Letöltve: 2024. április 4.
28. Internet6: Szerző nélkül (2022): A marketing mix elemei: modellek és koncepciók Forrás: <https://www.jovomarketing.hu/marketing-mix/> Letöltve: 2024.április 10.
29. James, M. és Apor P. (2015): Socialism Goes Global: Decolonization and the Making of a New Culture of Internationalism in Socialist Hungary, 1956–1989. Journal of Modern History Forrás:History
30. Keenan, M., Saritas, O., Kroener, I. (2004). A dying industry - or not? The future of the European textiles and clothing industry, Emerald Insight, Volume 6, Number 5, p. 313-322.
31. Kiss Mariann (2016): Alapmarketing. Budapest: Akadémiai Kiadó.
32. Kopint-Tárki (2017) Magyarország elhelyezkedése a globális érték- és termelési láncban [6d88d39e-51ee-49f9-78b8-f79c6a2fe949 \(parlament.hu\)](https://6d88d39e-51ee-49f9-78b8-f79c6a2fe949.parlament.hu) Letöltés 2024.04.16
33. Könczöl, E. (1998): A stratégiai eszköztár egy új eleme: az outsourcing. In.: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem: Jubilemi tudományos ülésszak, 1998 október 1-3. (szerk.: Temesi József) p. 886-895.
34. Kuhár P. - Jacob, H. R. (1999): Tevékenység-kiszervezés (outsourcing). Bankszemle, 1999. 43. évf, 5-6. szám, pp 85-93.
35. Kumar, A., Luthra, S., Mangla, S.K. and Kazancoglu, Y. (2020) COVID-19 Impact on Sustainable Production and Operations Management. Sustainable Operations and Computers, 1, 1-7.
<https://doi.org/10.1016/j.susoc.2020.06.001>
36. Lányi A.: A globalizáció folyamata. (2007). L'Hartmann Kiadó, Budapest.
37. McLuhan, M. (1962): The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man. Toronto: University of Toronto Press, (1962. 31)

38. Ormos M. (2016) A Föld felfedezése és meghódítása, Kossuth Kiadó Zrt.
39. Pálincás J. (2002): Vállalkozások szervezése. LSI Oktató Központ
40. Poór J. (2016) Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
41. Quelin, B. - Duhamel, F. (2003) Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. European Management Journal, Oct2003, Vol. 21 Issue 5, p647
42. Shukla, S. és Bansal, M. (2020). The Impact of COVID-19 on the Outward Foreign Direct Investment (OFDI) by Indian Companies. Ahmedabad: Nirma University Institute of Management.
43. Szabó K. (1998): Üzleti hálózat – a társaságok 21. századi architektúrája. Társadalmi Szemle, 5. sz. 21–34. o
44. Szabó, K. (1998): Kihelyezési hullám. Közgazdasági szemle, XLV. Évf., 1998 február, pp. 137-153.
45. Szanyi M. (1979): Versenyképességi verseny. Figyelő, november 17. hiányos
46. Szöllősi László és Szűcs István (2015): Az üzleti tervezés alapjai. Debrecen, Debreceni Egyetem. ISBN 978-615-80290-7-0
47. Thomas, D. (2007). Deluxe. How Luxury Lost Its Luster, Penguin Books, New York.
48. Tomka B. (2022): Globalizáció és a kelet-közép-európai államszocializmus. A zártság fokozatai. Szeged: MTA–SZTE–ELTE Globalizációtörténeti Kutatócsoport HU ISSN 2732-172X
49. Tomka B. (2023): Globalizáció a múltban és a jelenben Magyar Tudomány 184(2023)10, 1217–1222 DOI: 10.1556/2065.184.2023.10.1 Forrás:
50. Vecsenyi J. (2003): Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig, Aula Kiadó
51. Veress J. (2009): Gazdaságpolitika a globalizált világban Typotex Elektronikus Kiadó Kft.

8 Táblázatok és ábrák jegyzéke

Ábrák

12. oldal

1. ábra: Magyarország gazdasági globalizációs indexe 1970-től 2021-ig

(Forrás: [https://www.theglobaleconomy.com/Hungary/kof_econ_glob/\(2021\)\)](https://www.theglobaleconomy.com/Hungary/kof_econ_glob/(2021))))

16. oldal

2. ábra: Outsourcing kontinuum mátrix

(Forrás: Corbett (2004))

24. oldal

3. ábra: A vállalkozási folyamat szakaszai

(Forrás: Vecsenyi (2003))

46. oldal

4. ábra: A SIBAG Kft. szervezeti felépítése

(Forrás: saját szerkesztés (2024))

Táblázatok

39. oldal

1. táblázat: A bőrtáskák gyártásához szükséges gépek, eszközök

(Forrás: saját szerkesztés (2024))

40. oldal

2. táblázat: Induláskor felmerülő további költségek

(Forrás: saját szerkesztés (2024))

41. oldal

3. táblázat: A SIBAG Kft. tervezett bérköltsége az első évben

(Forrás: saját szerkesztés (2024))

43. oldal

4. táblázat: Működési és bérkötségek a SIBAG vállalatnál 2025-ben
(Forrás: saját szerkesztés (2024))

48. oldal

5. táblázat: A SIBAG Kft. SWOT elemzése
(Forrás: saját szerkesztés (2024))

9 Nyilatkozatok

1. Nyilatkozat a nyilvános hozzáférésről és az eredetiségről

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függeléke: A MATE egységes szakdolgozat / diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:

KERTAI ESZTERANNA KORNE'LIA

A Hallgató Neptun kódja:

F111 G1

A dolgozat címe:

EGYÜTTMŰKÖDÉSI LEHETŐSÉGEK EGY MAGYAR
VA'LLALKOZÁS SÁTHÁRA A KÖNNYŰIPAR
TERÜLETÉN

A megjelenés éve:

2024

A konzulens intézetének neve:

AGRÁR ÉS ÉLETTUDOMÁNYI KÖZÖSSÉGI INTÉZET

A konzulens tanszékének neve:

MEZŐGAZDASÁGI- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI VA'LLALKOZÁSI
GAZDASÁGTAN TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² 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 szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. 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 könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024 év április hó 20. nap

Kertai Eszteranna Korne'lia

Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

2. Konzulensi nyilatkozat

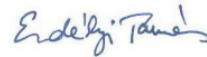
NYILATKOZAT

Kertai Zsuzsanna Kornélia (név) (hallgató Neptun azonosítója: **J111G1**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/**szakdolgozatot**/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre **javaslom** / **nem javaslom**².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem**^{*3}

Kelt: Gyöngyös, 2024. év április hó 21. nap



Dr. Erdélyi Tamás
belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő alá húzandó.

³ A megfelelő alá húzandó.

10 Köszönetnyilvánítás

Elsőnek szeretnék köszönetet mondani belső konzulensemnek, Dr. Erdélyi Tamás főiskolai docensnek, amiért iránymutatásai végig segítettek a munkámat és bármilyen kérdéssel fordultam hozzá, minden esetben türelemmel fordult felém.

Szeretnék köszönetet mondani minden tanáromnak, a gyöngyösi Campuson, amiért megtanítottak másképpen, komplexebben látni a mindennapi eseményeket a világban

Szeretném megköszönni páromnak, aki mindenben támogatott. Segített szakmai tanácsokkal, információkkal, adatokkal és nem utolsósorban végtelen türelmével ezt a számunkra nehéz időszakot áthidalni.

Végezetül, de nem utolsó sorban családomnak, akikkel nem tudtam a szakdolgozatom elkészítési ideje alatt találkozni. A fiamnak és édesanyámnak, akiknek nagyon sok mindent köszönhetek.