

DIPLOMADOLGOZAT

Almádi Brigitta
Műszaki menedzser szak

Gödöllő
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Műszaki menedzser Szak

EGY KISVÁLLALKOZÁS ÜZLETI TERVE

Belső konzulens: Prof. Dr. Peszeki Zoltán
egyetemi tanár

Külső konzulens: Vásárhelyi Miklós
vezető

Készítette: **Almádi Brigitta**
CNU49O
levelező tagozat

Intézet/Tanszék: **Műszaki Intézet/Műszaki
Menedzsment Tanszék**

Gödöllő
2023

MŰSZAKI INTEZET MŰSZAKI MENEDZSER MESTERSZAK
Projektmenedzsment specializáció

DIPLOMADOLGOZAT

Colony diameter

Almond Breeze (CN0490)

RÉSZE

A diplomadolgozat címe:

Fővárosi Kormányhivatal, Budapest, 2012. május 22.

Feladatkiírás

Készítse el egy vidéki családi vállalkozás indításának üzleti tervét. Vizsgálja meg a témához kapcsolódó személyes fejlődését, a választott téma gazdasági jelentőségét. Végezze el a terv elkészítéséhez szükséges elemzéseket.

Közreműködő tanszék: Műszaki Menedzsment

Külső konzulens: Várhelyi Miklós, CEVA-Phylaxia Zrt., 1107 Budapest, Széless u. 5.

Belső konzulens: Prof. Dr. Peszkei Zoltán, MATE Műszaki Intézet

Beadási határidő: 2023.05.02.

Gödöllő, 2023. I. hó 20. nap

Jóváhagyom

Darab *hírlap*
(tanszékvezető)

Daró
Iszákfelelős

Atvellienn

Russell
(Challenger)

A dolgozat készítőjének külső konzulense nyilatkozik arról, hogy a hallgató az előre egyeztetett konzultációkon megjelent.

Gödöllő, 2023. 04 hó 07 nap

(külső konzulens)

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1. Gondolatok a vállalkozásról	5
2.2. A tervezés	9
2.2.1. Tervezésről, az üzleti tervről általánosságban.....	9
2.2.2. Tervezési szemléletek	15
2.2.2.1. Kielégítő szintre történő tervezés.....	16
2.2.2.2. Optimalizáló tervezési szemlélet.....	16
2.2.2.3. Adaptív tervezési szemlélet.....	17
2.2.2.4. Összegzés	17
2.2.2.5. Stratégiai tervezési szemlélet	18
2.3. A családi vállalkozásokról	19
3. Anyag és módszer	21
3.1. A vállalkozási forma kiválasztása.....	21
3.2. Makrokörnyezet vizsgálata	21
3.3. SWOT elemzés.....	22
3.4. Piac szegmentáció	22
3.5. Versenyhelyzet bemutatása.....	22
3.6. Porter modell	23
3.7. Marketing mix	23
3.8. Marketing terv.....	24
3.9. A számviteli mérleg	24
3.9.1. Eszközök	24
3.9.2. Források.....	27
4. Saját munka, elemzések, eredmények.....	29
4.1. A vállalkozási forma megválasztása	29
4.2. A Kft alapítás részelei	29
4.3. PESTEL analízis.....	29
4.3.1. Szociális tényezők vizsgálata	30
4.3.2. A technológiai környezet vizsgálata.....	33
4.3.3. A gazdasági környezet vizsgálata	35
4.3.4. A természeti környezet vizsgálata.....	36
4.3.5. A politikai és jogi környezet vizsgálata	37
4.4. A vállalkozás SWOT analízise.....	38

4.4.1. Erősségek	38
4.4.2. Gyengeségek	39
4.4.3. Lehetőségek.....	39
4.4.4. Veszélyek	39
4.5. Piac szegmentáció	40
4.6. A versenyhelyzet bemutatása	41
4.6.1. Piaci lehetőségek meghatározása, piac mérete.....	41
4.6.2. Konkurencia feltérképezése	42
4.7. A piacra lépés korlátinak vizsgálata	51
4.8. A Porter modell alkalmazása.....	52
4.8.1. Szállítók alkupozíciója	52
4.8.2. Vevők alkupozíciója.....	52
4.8.3. Helyettesítő termékek.....	53
4.8.4. Új belépők	53
4.9. Marketing mix	54
4.9.1. Termékek és termékpolitika (Product)	54
4.9.2. Árazás és árpolitika (Price)	54
4.9.3. Az ár képzési cél meghatározása.....	54
4.9.4. Értékesítés és termékelhelyezés (Place)	55
4.9.5. Promóció, reklámpolitika (Promotion).....	55
4.10. Marketing terv.....	56
4.10.1. Webáruház.....	56
4.10.2. Reklám felületek	56
4.11. Szervezeti felépítés és tőke eloszlás	57
4.12. Nyereség-veszteség terv	58
4.13. Eredményterv.....	61
4.14. Mérlegterv.....	62
4.14.1. Eszközök	62
4.14.2. Források.....	62
5. Következtetések és javaslatok.....	64
6. Összefoglalás.....	65
7. Summary	67
8. Függelék.....	68
9. Irodalomjegyzék.....	69

1. Bevezetés és célkitűzések

Dolgozatom témájául egy gépkölcsönző szerviz és webshop üzleti tervét választottam. Hogy miért is erre a témára esett a választásom? Férjemmel, ha minden a terv szerint alakul egy éven belül a Csepel szigeti déli sarkába, Ráckeve-re fogunk költözni. Fontos a továbbiak miatt megemlíteni, hogy azért is esett erre a településre a választásunk, mert férjem itt nőtt fel, itt lakott korábban, így szülei is itt élnek a mai napig. Nem fogunk ugyan távol lakni Budapesttől a költözés után sem (Ráckeve – Budapest távolság kb. 40 km). -, de mivel már van egy pár hónapos fiúnk és még szeretnénk további gyermeket is, gondolkodtunk rajta, hogy milyen állás lehetőség lenne a számomra környéken. Férjem továbbra is Budapesten fog dolgozni, így arra gondoltunk, hogy jó lenne, ha legalább egyikünk a közelben helyezkedne el, és kevés idő menne el a mindennapos utazással a gyereknevelésből. Mérnökként úgy gondoltuk, nem lenne sok esélyem megfelelő állást találni a térségben, így következő lépcsőfokban egy saját vállalkozásban gondolkodtunk.

Ez azért is tűnt jó iránynak, mert ahogy korábban említettem is párom szülei is Ráckeven élnek, és apósomnak már csak 1 éve van hátra a nyugdíjig, ezáltal szívesen hasznosítani ő is tudását valamilyen vállalkozásban. Ezen dolgok mentén tehát lassan összeállt az irány, vállalkozásba kezdünk. Már csak az igazán nagy és fontos kérdés maradt hátra, mégis mivel kellene foglalkozunk. Több ötlet is felmerült, ám csupa olyan gondolat jött elő, ami valószínűleg Budapesten egy jól menő vállalkozás lehetne, de azért figyelembe kell azt is vennünk, hogy egy kisvárosban, vidéken, mások lehetnek az igények.

Ráckeve területén több nagy zöld övezet is található, valamint a lakóépületek nagy része is kertes házakból áll. Így úgy gondoltuk egy különböző szerszámgépekkel és azok kölcsönzésével, szervizelésével foglalkozó vállalkozás jó karriert futhat be a környéken. A már említett családtagnak van is tapasztalat ezen a téren így kisebb szervizeléseket helyben is el tudnánk végezni.

Másik része a webshop lenne, úgy gondolom, hogy a mai világban, ha valaki sikeres akar lenni egy üzlettel, akkor fontos, hogy az internetet is elérhető legyen. Ott könnyen el lehet érni az általunk nyújtott szolgáltatások listáját, elérhető termékeket, minden fontos információt a cégről. Egy webshop esetén, több emberhez is el tud jutni vállalkozásunk, ami helyileg ugyan Ráckeven található, de a világháló segítségével bárholnan elérhető. Ráckevei

telephellyel olcsóbb bérleti díjakkal tudunk dolgozni, mintha a fővárosban tartanánk a raktárkészletet. Ám a sok jól működő futárcégnek és az egyre inkább teret hódító csomagautomatáknak hála az országon belül bárhova el tudjuk juttatni termékeinket. Még a kölcsönzés is jól megoldható ezek segítségével, de ha jól kidolgozzuk a konstrukciókat még a szerviz is működhet ilyen módon. Külön jó dolog, hogy férjem az informatikában dolgozik így a webshop fejlesztését és üzemeltetését is meg tudnánk oldani házon belül. Több B kategóriás jogosítvány és autó is rendelkezésre áll a családon belül, így kezdetben talán még a szállítást is meg tudjuk valósítani családon belüli erőforrásból.

A célom egy hosszútávon nyereséges vállalkozás létrehozása, továbbá, hogy a családban egy, később akár több embert is tudjunk foglalkoztatni. Ahogy említettem apósomnak is egy jó lehetőség lenne nyugdíjazása után elfoglalni magát és még hasznot is termelni. Azt nem hiszem, hogy ez lehetne rövidtávon az elsődleges bevételi forrása a családnak számára, férjem továbbra Budapesten dolgozna főállásban, és mellette segítene be a webshop fejlesztésével. Kezdetben ahogy már talán utaltam is rá törekednénk arra, hogy mindent családon belül oldjunk meg. Raktárkészlet fenntartása, bolt üzemeltetése, kisebb szervizelések, termékek kiszállítása. Ám úgy gondolom, ha ez egy működőképes dolog lehetne, akkor idővel egyre inkább terjeszkedhetnénk, lehetnénk különböző márkák kizárólagos forgalmazója a régióban, valamint márkaszervízekkel is tervezzük felvenni a kapcsolatot, ahogy egyre növekvő raktárkészlettel tudunk majd dolgozni. A fő célom, hogy a vállalkozás 5 éven belül nyereségessé váljon.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Gondolatok a vállalkozásról

Szakedolgozatom témájaként egy családi vállalkozás üzleti tervét szeretném elkészíteni, ezért úgy gondoltam papírra vetek néhány gondolatot a vállalkozással kapcsolatban. Ebben a részben taglaltak Ezen fejezetben taglaltak megírásához erősen támaszkodtam a témában fellelhető szakirodalmak elemzésére.

Először is úgy gondoltam, ha már vállalkozást indítunk, ezzel fogunk foglalkozni, akkor talán érdemes a kályhától elindulni, és tisztázni, hogy az ide vágó szak anyagok hogyan definiálják a vállalkozás fogalmát. Minél több helyen néztem utána, annál több meghatározását láttam, az általam keresett fogalomnak. Ami leginkább megtetszett az a hajtómotor és hajtóerő hasonlat. A vállalkozások korát éljük, körbe vesznek bennünket mindenfelé az öröm és kényszer vállalkozók.

Az elnevezésük alapján egyértelműen az első táborba tartozni tűnhet jobbnak. Öröm vállalkozó, ám én ezt úgy tudom elképzelni, hogy valaki abból csinál egy vállalkozást, amit igazán szeret. Ez elég jól hangzik, de nem biztos, hogy a világban erre van igazán igény. Így lehet, hogy ő örömet leli benni, de nem termel elég profitot. Egy ilyenfajta örömvállalkozást úgy lehet célszerű működtetni, hogy közben az embernek van egy olyan munkahelye, amelyből képes ezt finanszírozni.

Ezzel ellentétben a kevésbé jól csengő nevű kényszer vállalkozókat úgy képzelem el, hogy nem teljesen szívükből csinálják azt, amit, viszont maximális piaci alapon, profit maximalizálással elérnek egy folyamatos növekedést, de legalábbis egy stabil szintet.

Kicsit messze kanyarodtunk attól, hogy miért is a vállalkozás a gazdaság hajtómotorja. Magyarországon az induló mikro, kis- és középvállalkozások teremtik a legtöbb új munkahelyet. Több mint 60 százaléka ilyen vállalkozásban dolgozik a honi munkavállalóknak. Fontos megjegyezni, hogy a vállalkozók nem állást keresnek, hanem állásokat teremtenek, erre pedig mindig nagy szüksége van egy országnak. Az általuk befizetett különböző adókról pedig nem is beszélve.

Egy új vállalkozást három fő hajtóerő hoz mozgásba, a lehetőség, az induláshoz szükséges erőforrások és a vállalkozó, aki az egészet útjára indítja. E három dolog közül szerintem a

legegyszerűbb vállalkozót találni. Ahogy már szóba került, a vállalkozások korát éljük. Nagyon sokaknak csábító inkább a saját maga uraként dolgozni, mint alkalmazottnak lenni egy cégnél, fix fizetésért cserébe. A mai világban az internet segítségével könnyedén juthatunk információkhoz vagy áruhoz a világ bármely tájáról. Ez egyfajta könnyedség is vállalkozás indításához, viszont nehézség is lehet amiatt, hogy bizonyos vállalkozási formák, már kevésbé jövedelmezőek, mint mondjuk még pár évvel ezelőtt. Itt most főként a kis boltok, videókazetta kölcsönzők és hasonló ágazatokra gondolok. Persze a 90es években vállalkozást indítani is nehezebb volt, mint manapság. Így igazából a fő hármashból a vállalkozó és a lehetőség, ami egész könnyen elérhető, az erőforrások már nem biztos, hogy bárkinek a rendelkezésére állnak.

Erőforrás alatt nem csak a pénz értendő természetesen. A pénz, a szakmai felkészültség és a kapcsolati tőke az a három dolog, ami együtt az erőforrást jelenti. A pénz még kevésbé lehet akadály, aki igazán szeretne vállalkozást nyitni, már nagyon sokféle hitelkonstrukció közül választhat. A szakmai felkészültség és a kapcsolati tőke azonban nem olyan dolgok, amiket csak úgy pótolni tud az ember. Sokan talán ezért is buknak bele a tutinak vélt vállalkozásba, mert nincsenek e két dolog birtokában.

Kicsit speciálisabban próbáltam a családi vállalkozásokról is jobban tájékozódni, hiszen szakdolgozatom témájaként is egy ilyen vállalkozás üzleti tervét szeretném elkészíteni. Az biztató, hogy némely forrás szerint minden gazdaságban jelentős szerepet játszanak a családi vállalkozások. Hátránya lehet, hogy erősebben jelennek meg az érzelmek, nehéz szétválasztani a családtagok közti viszonyt és az üzleti érdekeket.

A családi vállalkozásokról az szerepel a szakirodalomban, hogy többnyire hatékonyan működnek, mivel többek között a nevüket is hozzáadja a család és ez a személyes kapocs garancia a sikerre. Úgy érzem ez egy fontos gondolat, még talán megtoldanám azzal is, hogy ha ez a vállalkozás egy kisebb településen működik, ahol adott esetben a vállalkozást mindenki a családdal azonosítja, különösen fontos odafigyelni a hatékonyságra és a családnév úgymond tisztán tartására.

Bizonyos források megemlítik, hogy a többgenerációs vállalkozásoknál sokszor előfordul, hogy generációról generációra szállnak bizonyos titkos receptek, fogások, szakmai tapasztalatok. Ez szerintem is egy pozitív dolog. A vállalkozásoknak sokszor van szüksége a megújulásra. Egy többgenerációs családi vállalkozásban ez veszélyes is lehet, mert eljőhet a változtatás ideje, de pont a tradíció és az örökölt „receptek” miatt mégsem lépik meg, nem

merik meglépni a szükséges változásokat. Vagy pont, hogy olyan mértékű változást eszközölnek, amivel megváltozik a vállalkozás jellege, és akik eddig igénybe vették a szolgáltatásokat ők fogják azt mondani, hogy ez már nem az, amit ők megszoktak, amit keresnek.

A vállalkozásokat a legtöbb forrásban mérete alapján csoportosítják. Maximális létszám, árbevétel és mérlegfőösszeg is meg van határozva, hogy mely mérőszámoktól számít egy vállalkozás mikro- kis- vagy középvállalkozásnak. Mi esetünkben a családi vállalkozásunk, kevesebb mint 10 fővel a mikro vállalkozás kategóriába esik bele.

Vajon mennyire lehetnek fontos tényezők a gazdaságnak a családi vállalkozások? 2017-es adatok alapján, - melyek a *Family Firm Institute*-től származnak – az egész világot tekintve az összes vállalkozás körülbelül két harmadát a családi projektek alkotják. Ha jobban szeretnénk ennél is számszerűsíteni, hogy mekkora is a szerepük a világ gazdaságában az is megállapítható, hogy a GDP 70-90 százalékát adják az ilyen jellegű vállalkozások.

Itt vissza is utalnék a korábbi megállapításra, mely szerint Magyarországon a mikro- és kisvállalkozások teremtik a legtöbb új munkahelyet. Hazánkkal kapcsolatban azonban pontos statisztikai adatokat nem találtam a témával kapcsolatban. Több forrást is elemeztem a témában, ezek alapján úgy becsülném, hogy feltehetően arányunk megfelel az Európai Unióban tapasztalt 70-80% -nak.

Családi vállalkozások jellegét leginkább a sokszínűség szó jellemzi jól, hiszen mindenféle iparágban megtalálhatóak. Egy forrás szerint ezek a vállalkozások leginkább olyan területeken találhatóak meg, ahol a kereslet stabil, nem kíván különösebb technikai fejlődést ennek az ágazatnak a kiszolgálása. A szerző azt tartja fő indoknak, hogy mivel a családi vállalkozásokban leginkább a családon belülről kerülnek ki a tagok, így sok esetben hiányt szenved a tehetséges, kulcsfolyamatokat irányító, fejlődéshez szükséges speciális technológia tudás terén. Itt úgy érzem megint visszakanyarodtunk a folyamatosan változó világunkhoz, valamint, hogy egy vállalkozásnak folyamatosan meg kell újulnia. Itt is láthatjuk, hogy a családi vállalkozásokat ez a téma mennyire speciálisan érinti.

A különböző anyagokban abban mondhatni egyet értenek a kutatók, hogy a mezőgazdaság, turizmus, építőipar, valamint a kis- és nagykereskedelem területén találhatjuk a legtöbb családi vállalkozást. Ez némileg alátámasztja az előző bekezdés gondolatát, bár a turizmus és az építőipar is manapság azért olyan terület, ahol rendszeresen szükség van új és új

dolgokra. Úgy gondolom az kevésbé meglepő, hogy a pénzügyi szektorban jellemzőek legkisebb számban ilyen jellegű vállalkozások.

Kicsit szétnéztem azzal kapcsolatban is, hogy mi a helyzet ezekkel az adatokkal országhatárainkon belül. Egy 1997-es kutatás szerint, melybe 300 családi vállalkozás lett bevonva itthon a kereskedelem, szolgáltatás és a mezőgazdaság ágazataiban képviselik leginkább magukat a családi vállalkozások. Ez nagyjából megegyezik tehát a világ többi részével.

Egy családi vállalkozásnál még egy érdekes fogalom merül fel, ami speciális a nem családi körben létrejött társaságokhoz képest. Ez nem mást, mint az utódlás. Bizonyos forrás úgy gondolja, hogy ez a végső teszt egy családi vállalkozás számára. Ideális esetben a cég tovább száll a szülőkről a gyerekekre, akiknek egy idő után már nem is a saját profitjuk lesz az elsődleges cél, ami a szemük előtt lebeg, hanem hogy a céget minél jobb állapotban adhassák át az új generációnak. Olyan azért elég ritkán van, hogy egy vállalat olyan szinten sikeresre van futtatva, hogy annak a generációnak már nem is nagyon van dolga vele, csak a pénzt kivenni. Ez inkább az olyan üzemekre lehet igaz, ami családi vállalkozásnak indult ugyan valamikor, és még a család nevével is van fémjelvezve, valójában már egy nagy vállalatról beszélhetünk.

Visszakanyarodva a mikro vállalkozás szintjén működő családi vállalkozás utódlásáról, tehát amellet, hogy a leköszönő szülők szeretnék minél jobb állapotba hozni a céget az átadás pillanatára, egyfajta mentori szerepet is szükséges, hogy betöltsenek. Ki kell nevelniük az új generációt, akik majd tovább viszik a munkájukat, és adott esetben még tudnak is rajta fejleszteni.

És ez az utódlás kérdés nem is egy egyszerű témakör, olyannyira nem, hogy már az Európai Unóban is felfigyeltek ennek a fontosságára. Igyekeznek minden tagállam számára tudatosítani, hogy ez milyen jelentős mozzanat egy cég életében. Azért is nagyon fontos, mert ahogy korábban már volt róla szó a kis- és középvállalkozások jelentős hányadát adják a piacon a munkahelyeknek. Az Európai Unió éppen ezért igyekszik segítő kezet nyújtani a cég tulajdonjogának örökléséhez kapcsolódó adót, valamint illetékek csökkentésével. Természetesen azonban nem csak örökölni lehet egy céget, nem csak családon belül lehet átvenni a stafétát, ezért a cég eladását is segítik különböző határozatokkal. Mindegy, hogy a célszemély ez esetben egy külső személy, vagy egy korábbi alkalmazottja a cégnek.

Egy kutatás szerint ezek a félelmek a családi vállalkozás öröklésével kapcsolatban abszolút nem megalapozatlanok. Egyesült Államok béli adatok szerint a családi cégek 30%-át sikerül csak továbbadni a második generációnak. És ezek közül is csak 13% amely megél még egy generáció váltást és lesz úgynevezett három generációs vállalkozás.

Egy kutatás szerint ezek a félelmek a családi vállalkozás öröklésével kapcsolatban abszolút nem megalapozatlanok. Egyesült Államok béli adatok szerint a családi cégek 30%-át sikerül csak továbbadni a második generációnak. És ezek közül is csak 13% amely megél még egy generáció váltást és lesz úgynevezett három generációs vállalkozás.

2.2. A tervezés

2.2.1. Tervezésről, az üzleti tervről általánosságban

Ha végre elterveztük, hogy vágjunk bele, kezdjük egy vállalkozást nagyon fontos mozzanata ennek az előkészületnek az üzleti terv. Röviden és tömören az üzleti terv nem más, mint egy meggyőző és hiteles dokumentum, mely nélkülözhetetlen egy vállalkozás indításához és hogy miért elengedhetetlen? Mert ez alapján a vállalkozó egyértelmű választ kap arra a kérdésre, hogy érdemes-e elindítani a vállalkozást? Van e-e jövője, hogy azzal az adott dologgal foglalkozzon, amit elképzelt? Van-e elég piacképes felvásárló erő, akiket érdekelhet ez a szolgáltatás? Több haszon fog-e bejönni, mint amennyi kiadásra lesz szükség? És még sorolhatnánk az ide vágó kérdéseket. Ezen kérdések már kicsit átfedésben vannak azzal is, ami a második legfontosabb haszna egy ilyen üzleti tervnek, hiszen megmutatja a befektetőknek, hogy érdemes és biztonságos ehhez az elképzeléshez anyagilag hozzájárulni. Harmadrészt pedig az üzleti terv a leendő alkalmazottaknak is képet adhat arról, hogy érdemes ennél a vállalkozásnál munkát vállalni.

A tervezés hétköznapi értelemben véve egy tudatos emberi cselekvés, amely egy jövőben elvégzendő munka, tanulmány vagy valamilyen tevékenység tervének vagy projektjének kidolgozását vonja maga után. Ha kevésbé tudományosan akarjuk itt az elején megközelíteni, tervezéssel nap mint nap találkozhatunk a hétköznapi életben is. Kezdve attól, hogy holnap hánykor van az első előadásom, ezért hány órára állítsam be az ébresztést, eljuthatunk egészen odáig, hogy hány forintot kell havonta félreraknom ahhoz, hogy vehessek egy családi házat.

Ha visszatekintünk a tudományosabb vizekre mondhatjuk, hogy a tervezés, mint önálló fogalom általánosságban véve egy valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeli állapot felvázolását, valamint annak elérését lehetővé tevő út (utak) és feltételek (eszközök) meghatározását jelenti. Az ideális cselekvés előzménye minden esetben a tervezés, a tervezéshez pedig szükség van mérhető célok megfogalmazására, tudatosságra, a célkitűzéshez vezető utak kijelölésére és az ezek megvalósításához szükséges feltételek meghatározására.

Ha már az utak kijelölése kifejezést használtam az előbb, ezt tovább gondolva egyfajta legoptimálisabb út keresésről is beszélhetünk. Ahhoz azonban, hogy ezt jobban meg tudjuk közelíteni szükséges két fogalmat tisztázni, ezek pedig a mikro- valamint a makrokörnyezeti tényezők. A mikrokörnyezeti tényezők közé soroljuk azokat, amelyek a legközelebb állnak a vállalathoz, ezáltal direkt módon vannak hatással az üzleti tevékenységekre. Ezért is nagyon fontos már a tervezési fázisban komolyan elemezni az ide sorolható elemeket. Ilyen mikrokörnyezeti tényező a beszállítók, fogyasztók, szervezet, közvetítők, versenytársak, valamint a közvélemény is. Makrokörnyezeti tényezők a következők lehetnek: földrajzi környezet, demográfiai környezet, technológiai környezet, politikai környezet, gazdasági környezet, kulturális környezet, jogi környezet.[1] A makrokörnyezeti tényezőkre tekinthetünk úgy is, mint egy kiterjedtebben értelmezett külső környezet. Ezen tényezők nehezen jósolhatóak meg előre, ezért egy vállalkozás nem képes közvetlenül befolyásolni őket, csak alkalmazkodni tud hozzájuk. Az ilyen folyamatosan változó környezetben, csak úgy lehet sikeresen működni, ha a vállalkozás sikeresen tudja átvészelni a környezet okozta nehézségeket. Időben és rugalmasan kell tudni kezelni ezeket a változásokat. Érdemes különböző forgatókönyveket készíteni minden olyan tényező változására, ami szóba jöhet, hogy amikor arra kerül a sor, már ne teljesen nulláról kelljen próbálkozni a megfelelő akció kiválasztásával.

Szűcs István kézírata szerint „Ahhoz, hogy a vállalkozás, illetve szervezet megfelelő pozícióra tegyen szert, biztosítsa hosszú távú túlélését meg kell határoznia jövőbeli tevékenységét, azaz gazdasági értelemben terveznie kell a jövőt.” [2] Egy jól működő vállalkozásnak előre meghatározott ténylegesen megvalósítható célokat szükséges lefektetnie és helyzetének folyamatosan változnia kell a megszabott célok elérése érdekében. Egy vállalkozásnak úgymond folyton haladnia kell a korral, mindig meg kell újulnia. Nem egy olyan dologról van szó, amit lehet úgy üzni, hogy ez így évek óta bevált, akkor biztos a következő évben is működni fog. Meg kell persze találni az egyensúlyt ezekkel a

változtatásokkal, hogy vállalkozásunk meg tudja tartani a korábban felvet jellegét, de e mellett továbbra is sikeres tudjon maradni az időközben változó viszonyok mellett is. Ezt a megújulást, ennek a tartalmát és irányát a környezet változása alapvetően meghatározza. Minden vállalkozás szoros kölcsönhatásban áll társadalmi, gazdasági és ökológiai környezetével, melyekből inputokat vesz fel, ezen inputok kimenete a vállalkozási tevékenység során termékké vagy szolgáltatássá alakul át. „A vállalatban tehát reálfolyamatok (értéktermelő folyamatok) és a reálfolyamatok által indukált nominál folyamatok (pénzügyi folyamatok) zajlanak. A pénzügyi folyamatok a reálfolyamatokkal egyidejűleg, vagy némi időeltolódással, de velük ellentétes irányban haladnak.” [3] A tudatos tervezés, melynek során lefektetjük a sikeres gazdálkodás alapjait, illetve az elkövetkezendő években megvalósítható kívánatos jövő előképét, és meghatározzuk a legoptimálisabb lépéseket mind elengedhetetlenek egy sikeres vállalkozás felépítéshez.

A tervezésre tekinthetünk úgy is, mint egy irányítási folyamatra: „A tervezés olyan irányítási folyamat, amely felvázolja a vállalat jövőbeni működésének pályáját, ezen pályát jellemző állapotokat és pozíciókat, valamint azt az akcióprogramot, amelynek végrehajtásával a kívánt állapotok és pozíciók elérhetők.”[4] Egyes nézetek szerint maga a tervezés a vezetés és az irányítás elválaszthatatlan kiegészítője, egyfajta vezetési eszközként határozható meg, mely szerint a tervezés egy döntési folyamat.

E döntési folyamat jellemzői:

- megelőzik a cselekvést
- a döntéshozók hosszabb időre elköteleződnek, döntéseiknek messzire nyúló hatása lehet
- a tervezési döntések időben is, logikailag is egymással összefüggő rendszert alkotnak
- a döntések több lépés eredményeként, a döntési folyamat számos, egymásra épülő szakaszának következményeként születnek
- a döntések a kívánt változást előidéző cselekvésekre vonatkoznak, azt feltételezve, hogy ezen cselekvések nélkül a változás nem következik be
- a tervezés minősége általában nem, vagy csak közvetetten mérhető

A bizonytalanság faktor miatt a jövőre vonatkozó döntéseinket sosem tekinthetjük véglegesnek, a tervezés egy megszakítás nélküli permanens tevékenységláncolat, mely folyamán szüntelenül a felszínre kerülnek a konfliktust generáló ellentétes vélemények,

érdekellentétek. A tervezésnek sokszor sokkal fontosabb szerepe van, mint a maga a végeredményként elkészült terv, hozzásegíti a szervezet vezetőit az együttműködésre való nyitottságra.

Dwight D. Eisenhower-t idézve „A csatára való felkészülés során meggyőződhettem arról, hogy a tervezés létfontosságú, ám a tervek haszontalanok.”

A tervezés további nem elhanyagolható célja a kockázat csökkentés, mely kockázat elemzés során valósulhat meg, ahol is a kockázati tényezők számszerűsített formában is láthatóvá válnak. Korábban már említettem, hogy egy vállalkozás során fontos mozzanat lehet az, hogy tudjuk mikor kell egy kicsit váltani, egy kicsit megújulni. Kevés olyan tevékenység van, amit elkezdünk, jók leszünk benne, és onnantól kezdve csak szinten kell tartani magunkat és jön a profit. Ha ezt a megújulást kicsit tudományosabban szeretnénk meglépni és időzíteni erre nagy segítségünkre lehetnek ezek a számszerűsített kockázati tényezők. Ezek olyan adatok melyekkel már el lehet kezdeni dolgozni, számolni és az alapján meghozni a döntést, hogy mikor és mi legyen a következő lépés, és ez a lépés milyen veszélyeket rejt majd magában.

A tervezés tudatos alkalmazásával elérhető, hogy a szervezet képessé váljon nagyobb kockázatok vállalására. Ahhoz, hogy ezt zökkenőmentesen megtehesse, ismernie és értenie szükséges a kockázatokat, illetve annak kiváltó okait, természetét, hatásait. Továbbá képesnek kell lennie a felvetődött kockázatvállalási lehetőségek közötti következetes választásra.

Tervezés alatt egy tudatos, következetes és folyamatos döntéshozatalt (egyben kockázatvállalást), valamint döntéshozatali folyamat (többnyire formalizált) megszervezését értjük. E folyamat a vállalat céljainak megalapozásával indul, majd a célokból kiindulva kijelöli azok megvalósításához szükséges konkrét eszközöket. A folyamat eredményeként létrejön a terv, amely rendszerint egy írásbeli dokumentum, kvantitatív és szöveges formában is tartalmazza a vállalat jövőjére vonatkozó célokat, valamint szándékokat. A tervezés folyamán egymást követik az információgyűjtés és -elemzés, a prognózisok készítése, tervváltozatok kidolgozása, a döntés, legvégső soron pedig a terv kidolgozása.

„A tervezési folyamatok elvi modellje A továbbiakban meghatározzuk azokat a tevékenységeket, amelyeket a tervezési folyamat elemeinek tekintünk: célmeghatározás,

helyzet-probléma elemzése, prognózisok, tervváltozatok meghatározása, értékelés, döntés.
„[5]

Elengedhetetlen feltétel a rendszer optimális működéséhez bizonyos tevékenységek eredményeinek visszacsatolása, mint például az eltérés-elemzési és ellenőrzési tevékenység. A tervezési funkció érdemi részéhez tartozik a célok definiálása és ezek módszeres átgondolt kidolgozása, kutatása, analizálása, rendszerezése. A későbbiekben szükséges felülvizsgálni a célok realizálhatóságát, illetve a köztük fellelhető konfliktusokat, konzisztenciát, majd végső soron felállítható a célrendszer. A célok akkurátus meghatározása nagyban függ attól, hogy a tervezési folyamat során az egyes tevékenységeknél milyen eredményére jutottunk. A helyzetelemzés fázisban sor kerül a tervezési feladatok tüzetesebb vizsgálatára, a tevékenység megoldását befolyásoló tényezők felmérése, elemzése, ezen tényezők közé tartozik a vállalatgazdasági, közgazdasági, természeti tényező.

A jövőbeli események latolgatása folyamán, mindenképp szükséges megvizsgálni hogyan alakul a gazdálkodási környezet, illetve, hogy az egyes prognózis változatok megvalósulása, milyen hatással lehet a kitűzött célokra, működési lehetőségekre, eredményekre hosszútávon, ennél fogva a tervváltozatok definiálása alkalmával szükséges megkeresni azokat a cselekvési lehetőségeket, melyek segítségével a kitűzött vállalati célokat a lehető legoptimálisabban valósíthatjuk meg.

A jövő eseményeire vonatkozó feltevések jelentős része kétséges, mindenképpen érdemes szem előtt tartani, hogy az eltérő körülményekre, a várható és nem várható jövőbeli fordulatokra, csak úgy lehet megfelelően reagálni, ha felkészülünk egy vagy több alternatív forgatókönyvvel. Ezeket a forgatókönyveket érdemes rangsorolni, annak függvényében, hogy az egyes scenáriók megvalósulása esetén milyen előnyökkel és hátrányokkal számolhatunk, annak tekintetében, hogy az alapvető célkitűzések végrehajtása milyen százalékban valósulhat meg. Ezt követi a döntés szakasza, melyben szükséges meghatározni mely tervváltozat mellett döntöttünk. A végső döntést számos előzetes döntés előzni meg, melyek mind hozzájárulnak a befejező döntés meghozatalához.

Fontos eleme tehát az egész folyamatnak az a mozzanat, amikor a különböző változatok közül az egyik mellett le kell tenni a voksot, ez úgymond a tervezési folyamat egyik legfontosabb döntési tevékenysége. Ebben a pontban fogunk elérkezni oda, hogy a nem életképes variánsok kikerülnek a képből. Ilyenek lesznek például a pénzügyileg fenn nem tartható projektek tervei. A terv kiválasztásánál fontos szerepet játszik az is, hogy megítéljük,

mennyire kockázatos a megvalósítása. Természetesen itt még továbbra is tervekről beszélünk, így pontosan felmérhető kockázatokról beszélünk. Nem kifejezetten arra kell törekednünk, hogy a kockázatot minimálisra csökkentsük, olyan szintet kell elérnünk, melyet úgy ítélünk meg, hogy érdemes elvállalni. Olyan tervet sosem fogunk tudni készíteni, amely nem rejt magában kockázatot. Ezért fontos, hogy megtaláljuk az egyensúlyt, a kockázat mérték és a várható haszon ki kell, hogy egyenlítsék egymást. Ahol leginkább megtalálható ez az egyensúly az lesz az a terv, amire szükségünk van, az adott pillanatban. Következő lépésként a folyamatstruktúrát kell előállítanunk, mely egy a folyamat elemei között végzett feltáró tevékenység, ennek pedig célja megtalálni a tevékenységek közti logikai kapcsolatokat.

Ahogy a tervünk elkezd materializálódni, fontos, hogy folytonosan kövessük ezt a folyamatot figyelemmel. Ezzel egy új fázisba lép a tervünk, hiszen ami eddig csak ötlet, feltételezés volt, most elkezd megvalósulni. Ez a figyelemmel követés valójában azt jelenti, hogy a tervet folyamatosan összehasonlítjuk azokkal a tényadatokkal, amiknek már birtokába kerültünk.

Egy ilyen összehasonlítás alkalmával, ha valami eltérést veszünk észre, szükségessé válhat a beavatkozás. Ilyenkor érdemes először végig nézni, hogy olyan eltéréssel állunk-e szemben, melyre volt a tervezés során is egy megfelelő válaszlépésünk. Vagy esetleg több ilyen is lehetett, amik közül ki tudjuk választani a megfelelőt.

Előfordulhat azonban olyan is, hogy időközben a feltételek megváltoztak. És ráadásul olyan feltételek, amik a tervezési fázis során még eléggé biztosnak tűntek, így nincs erre az eshetőségre egy B terv a tarsolyukban. Ilyenkor könnyen lehet az a végeredmény, hogy az egész tervet újra el kell készítenünk, immáron az új feltételrendszer mellett.

Ezen dolgok mentén végig gondolva, nem csodálkozom azon, hogy sok irodalomban említik, hogy a megvalósulás követése magára a tervezés folyamatára is visszahathat.

Felmerülhet még a kérdés, a korábban említett esetben, amikor a feltételek olyannyira megváltoztak, hogy újra kell készíteni a tervet. Ebben az esetben nem lehetett volna-e mégis valahogy másképpen csinálni már az elején. Lehet, hogy több ilyen eset után, már az ember máshogy áll neki a következő projektjének, és ami első alkalommal még egy kikerülhetetlen akadállynak tűnt, sokadik alkalommal már lesz rá egy kézenfekvő megoldás. Nem meglepő módon a szakirodalom itt is megállapítja, hogy a tapasztalatok nagyon sokat számítanak a tervezés tökéletesítésében.

Az ellenőrzés és az eltéréselemzés elvégzése után fontos mozzanat a folyamatlemek kapcsolódásainak logikai rendjének a meghatározása. Össze kell tehát állítanunk a folyamatstruktúrát is. A tervezési rendszer nem állhat meg a lábán a feltüntetett funkcionális tevékenységek realizálását a megadott kapcsolatok szerint. Ennek egy fontos eleme a már többször is említett ellenőrzés, valamint az eltérés-elemzés. Bár az eltérés-elemzést néhány szakirodalom nem sorol a tevékenységek közé.

Összefoglalva tehát egy megfelelően elkészített tervnek tartalmaznia kell a következőket:

a helyzetelemzést, hogy hol tartunk jelenleg, valamint a problémák megfogalmazását és azok megoldására vonatkozó koncepciót

kvantitatív célkitűzéseket, azaz hova szeretnénk eljutni az elvárt eredményeket, azaz a tevékenységek outputját (termék és/vagy szolgáltatás), hogy megkapjuk a választ arra kérdésre, hogy mit fogunk elérni cselekvési tervet, azaz a szükséges tevékenységeket, aminek a lényege nem az, hogy mit, hanem hogy hogyan valósítunk meg tevékenységek megvalósításához szükséges erőforrásokat (materiális, immateriális), vagyis az inputokat, hogy megkapjuk a választ arra, hogy az adott tevékenységet milyen eszközök, cselekvések segítségével valósítjuk meg a határidőket, az indulási és várható befejezési időpontokat, rögzítenünk kell, hogy mit mikorra kell befejezni a megvalósításért és az eredmények teljesüléséért felelős személyeket, azaz a felelősöket a szükséges külső és belső feltételeket, továbbá a végrehajtás kockázati tényezőit

2.2.2. Tervezési szemléletek

Az alapvető tervezési megközelítések, azaz a tervezési filozófiák között megkülönböztetünk három fő típust: a kielégítő szintre történő tervezést, az optimalizáló tervezést és az adaptív tervezést.

2.2.2.1. Kielégítő szintre történő tervezés

A kielégítő tervezés vagy másnéven az elfogadható szintre történő tervezés többé-kevésbé megfelel az úgynevezett hagyományos tervezési technikának. Ennek a szemléletnek az a jellemzője, hogy törekszik a jóra, de nem törekszik a lehető legjobbra. Ez a filozófia leginkább arra alapoz, hogy a kívánatos jövőhöz vezető cél nem mindig határozható meg egzakt módon, mert csak a tudomány adott fejlettség szintjén lehetséges. A fő célja, hogyha nem is legjobbat, de a jelenleginél helyzetnél jobb helyzetet érjen el, - és természetesen semmiképpen sem rosszabbat - valamint a változtatások által javuljanak a jövőbeli eredmények. Az alkalmazásának előnyéről csak akkor beszélhetünk, ha nem áll megfelelő idő rendelkezésre a hosszabb távú tervekre vagy hiányos a szervezet birtokában lévő információ csomag. Hátránya, hogy rengeteg hiányosságot rejt magában, legtöbbször alul becsülik az erőforrás igényeket, gyakran a múltbéli hiányosságokat próbálják palástolni, emiatt a verseny környezetben fokozatos lemaradás következik be. Semmiképpen sem egy jövőbe mutató tervezési forma, inkább olyan esetekben fordul elő sűrűn, amikor egy akkut problémára valami tűzoltó jellegű megoldásra van szükség. Egy kis időhöz lehet jutni, míg egy időigényesebb, de biztosabb megoldás kialakításra kerül. [6]

2.2.2.2. Optimalizáló tervezési szemlélet

Az optimalizáló tervezési szemlélet célkitűzése elérni a lehető legideálisabb állapotot, melynek létfontosságú eleme valamely az operációkutatási módszer felhasználása. Valamint, ezek mellett a mennyiségi azaz kvantitatív célok kitűzése. Mindezekre azért van szükség, hogy a rendszer teljesítményét a lehető legmagasabb szinten tudjuk optimalizálni. A tervezés produktivitása, azon áll, hogy mennyire sikerül a célokat megfelelően számszerűsíteni, illetve, hogy a megfogalmazott modell mennyire pontosan és realiztikusan képes megjeleníteni az optimalizálandó rendszer működését. A modell nagy előnye, hogy rendszer szemléletű gondolkodásmódot követel, mely segítségével még komplexebb módon történhet a modellek használata. A modell hátrányaként, illetve kockázataként megemlíthető, hogy a nem számszerűsíthető célokat nem képes megfelelően kezelni, a kezelhetőség érdekében jelentős mértékben leegyszerűsíti a valóságot. Valamint negatívumként említhető az is, hogy egy adott problémára készül terv nem pedig a vállalat egészére. [7]

2.2.2.3. Adaptív tervezési szemlélet

Az adaptív tervezési szemlélet szerint a vállalat és a környezete egységes szerkezetű rendszerrel rendelkezik, ezért kezelésük csak osztatlanul történhet. Hátrányként megemlíthető, hogy nem egy kiforrott modellről van szó, nincs még kialakult módszertana, ezért inkább egyfajta szemléletmódról beszélhetünk. Direktíva mely mögött egy változtatási, azaz egy alkalmazkodási szándék rejtőzik, rámutat mennyire hasznos, ha egy szervezet képes a megújulásra. Nagy előnye a kielégítő szintre történő tervezéssel szemben, hogy nagy hangsúlyt helyez a bizonytalanság és a kockázat különböző tényezőire, nem foglalkozik kiemelten a múltbéli kudarcokkal, inkább a jövő eseményeire fókuszál. A következő az előnye, hogy megpróbál egy ösztönző rendszert kialakítani, ezzel segítve a szervezet sajátosságainak minél jobb megismerését. [8]

2.2.2.4. Összegzés

Összegezve az alapvető tervezési megközelítések, azaz a tervezési filozófiák között megkülönböztetünk három fő típust: a kielégítő szintre történő tervezést, az optimalizáló tervezést és az adaptív tervezést.

A kielégítő szintre történő tervezés filozófiája szerint a tervezés célja az, hogy olyan megoldást találjunk, amely kielégíti a feladatot megrendelő ügyfél igényeit és követelményeit. Ennek a módszernek az előnye, hogy nem igényel túl sok időt és erőforrást a tervezési folyamat, és rugalmasan alkalmazható különböző területeken.

Az optimalizáló tervezés filozófiája azonban azt sugallja, hogy a tervezési folyamatnak az a célja, hogy a lehető legjobb megoldást találjuk meg a rendelkezésre álló erőforrásokkal és korlátokkal szemben. Ez azt jelenti, hogy az optimalizáló tervezés folyamán a tervezők az optimális megoldás keresése érdekében több alternatívát is felvázolnak, és ezek között választanak.

Az adaptív tervezés filozófiája azt állítja, hogy a tervezési folyamatnak dinamikusnak és rugalmasnak kell lennie annak érdekében, hogy a változó üzleti környezetben hatékonyan tudjunk tervezni és alkalmazkodni a körülményekhez. Az adaptív tervezés folyamán a tervezők folyamatosan értékelik a tervezési döntéseik hatékonyságát és igény esetén módosítják azokat.

Az irodalmi áttekintés során megállapítható, hogy egyik tervezési filozófia sem állítja magát abszolút igazságként, hanem az alkalmazásukra legmegfelelőbb módszer kiválasztása a feladat jellegétől, az erőforrásoktól és a körülményektől függ. A tervezési folyamatnak a rugalmasság és a hatékonyság szempontjai szerint kell megvalósulnia a célok eléréséhez.

2.2.2.5. Stratégiai tervezési szemlélet

Napjainkban a stratégiai gondolkodás a gazdasági élet meghatározó, valamint a vállalati élet kihagyhatatlan elemévé vált. Általánosan megfogalmazva a stratégia egy hosszútávú időszakra kitűzött célrendszer, és ezekhez a célok eléréséhez szükséges eszköz készletet jelenti. Gyulai Kresalek (2004) [9] szerint a stratégia olyan átfogó, komplex és konzisztens koncepció, amely hosszú távra készül, és lehetővé teszi, hogy a vállalkozás felkészüljön a jövő várható eseményeire, vagyis nem más, mint a vállalkozások hosszú távú fennmaradásának cél- és eszközrendszere.

A tervezés kulcs momentuma a következő elemek meghatározása: jövőkép, átfogó cél, alapvető célok, irányvonalak. A jövőkép a jövőbeli kívánatos állapot meghatározása idealisztikus formában hosszútávon. Az átfogó cél egy olyan cél, mely általános formában fejezi ki a hosszú távon elérni kívánt állapotot, mely általában 3-5 évre szól. Az alapvető célok megfogalmazása a funkcionális oldaláról közelítik meg az elérni kívánt jövőképet közép és hosszútávon. Az irányvonalak meghatározása pedig segít megalapozni a fejlesztéshez szükséges kulcslépéseket. A stratégia a tervezés előnye, hogy a tervezés idősíkjá nem lineáris, hanem egy folyamatos ismétlődő tevékenységekör. Hátránya, hogy a környezet elemzés tekintetében nehéz megbízható kiindulópont találni manapság amikor ilyen gyors ütemben változik a minket körülvevő világ.

Az irodalmi források közül az első, amely a stratégiai gondolkodás jelentőségének témáját érinti, Michael Porter 1985-ös könyve, a *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, melynek magyar át dolgozása a *Versenysstratégia* c. kötet [10] elsőként rendszerezte a versenytárselemzés és stratégiai pozíciók fogalmakat. Porter a könyvében azt állítja, hogy a vállalatoknak azon kell dolgozniuk, hogy versenyképes előnyt szerezzenek a piacon. Ehhez meg kell érteniük az iparáguk szerkezetét és azon tényezőket, amelyek befolyásolják az iparágban való versenyt. Porter szerint a vállalatok a versenyképes előnyt alacsony költségek vagy differenciált termékek kínálásával szerezhetik meg.

Összefoglalva, a stratégiai gondolkodás manapság elengedhetetlen az üzleti életben és a gazdaságban. A stratégia egy hosszú távú célrendszer és eszközkészlet, amely lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy felkészüljenek a jövő várható eseményeire és hosszú távon fennmaradjanak.

2.3. A családi vállalkozásokról

A családi vállalkozások rendkívül fontosak a gazdaság számára. Az Astrachan és Shanker (2003) által végzett kutatás szerint az Egyesült Államok GDP-jének 50%-át családi vállalkozások termelik. [11] A családi vállalkozások azonban nem csak a gazdaságra, hanem a családokra is hatással vannak. Chua, Chrisman és Sharma (1999) a családi vállalkozásokat viselkedésük alapján definiálják. A családi vállalkozások viselkedésének kulcsfontosságú eleme az összetartás és a család fontossága. [12]

A családi vállalkozások jelentős része nem éri meg a második generációhoz. Handler (1994) [13] szerint azok a családi vállalkozások, amelyek nem rendelkeznek sikeres generációváltással, általában csökkenő eredményeket érnek el és végül megszűnnek. Habbershon és Williams (1999) [14] egy forrásalapú keretrendszert alkalmaznak a családi vállalkozások stratégiai előnyeinek értékelésére. A kutatásuk eredménye szerint a családi vállalkozások olyan erőforrásokkal rendelkeznek, mint az informális kapcsolatok, az üzleti hálózatok és az egyedi tudás.

A családi vállalkozások teljesítménye hosszú ideig vitatott téma volt a kutatók körében. Miller, Le Breton-Miller, Lester és Cannella Jr. (2007) vizsgálata szerint a családi vállalkozások általában nem teljesítenek jobban, mint a nem családi vállalkozások. [15] Azonban Cruz és Nordqvist (2012) kutatása szerint a transzgenerációs vállalkozások, amelyek sikeresen továbbítják a családi értékeket és tudást a következő generációkra, jobban teljesítenek, mint a rövid távú családi vállalkozások. [16]

A családi vállalkozások számos érdekelt felet érintenek, mint például a családot, az alkalmazottakat, a partnereket és az ügyfeleket.

Tagiuri és Davis (1996) szerint a családi vállalkozások olyan bonyolult szervezetek, amelyek egyszerre szolgálják a családi és az üzleti célokat. A kutatók azt is megállapították, hogy a családi vállalkozásoknak számos kihívással kell szembenéznük, mint például a konfliktusok

a családi és az üzleti szerepek között, a hatalom és az irányítás megosztása a családon belül, valamint a családi kapcsolatokra és érzelmi dinamikára gyakorolt hatás. [17]

A családi vállalkozások jelentősége azonban nem csak a gazdaságra és a családokra korlátozódik. A családi vállalkozások fejlődése és sikere a társadalom egészét is érinti. A családi vállalkozásoknak fontos szerepük van a munkahelyteremtésben és a foglalkoztatásban, különösen a vidéki és kisebb településeken (Brunninge és Nordqvist, 2007) [18]. Emellett a családi vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságuk miatt hozzájárulnak a társadalom stabilitásához (De Massis, Frattini és Lichtenthaler, 2013).[19]

Összességében, a családi vállalkozások rendkívül fontos szerepet töltenek be a gazdaságban, a családokban és a társadalomban. Bár számos kihívással és nehézséggel kell szembenéznük, a családi vállalkozásoknak sajátos előnyeik is vannak, amelyek segíthetnek abban, hogy sikeresek legyenek és hosszú távon fenntarthatóak maradjanak.

3. Anyag és módszer

A kiskereskedelem a gazdaság fontos területe, amelynek működését és a döntésekkel kapcsolatos mechanizmusát számtalan tényező befolyásolja. A következőkben áttekintem, milyen megelőző vizsgálatokat és kutatásokat szükséges elvégezni egy újonnan induló vállalkozás sikerorientált működésének megvalósításához.

3.1. A vállalkozási forma kiválasztása

A következőkben áttekintem a társas vállalkozási formákat.

Gazdasági társaságot társasági szerződés megkötésével, illetve alapszabály vagy alapító okirat elfogadásával lehet alapítani. Jogi személyiség nélküli gazdasági társaság: olyan gazdasági vállalkozás, melynek rendelkezésére bocsátott tőke nem különül el az alapító tulajdonos/ok magán vagyonától. Ide tartoznak - a közkereseti társaságok (kkt.), illetve - a betéti társaságok (bt.)

A jogi személyiségű gazdasági társaság: meghatározott célból alakult olyan szervezet, amelynek elkülönített vagyona van és az állam jogszabályai elismerik, hogy jogviszony alanyként lépjen fel. Ide tartoznak - a korlátolt felelősségű társaságok (kft.) - a részvénytársaságok (rt.) [20]

3.2. Makrokörnyezet vizsgálata

A marketingtervezés első lépcsője a helyzetelemzés, és ezen belül is a makrokörnyezeti tényezők elemzése, mivel a vállalkozások jövője vagy működése szempontjából kiemelten lényeges a nemzetközi, valamint a nemzetgazdasági fő irányvonal, illetve a különböző trendek feltárása. Ezen tényezők felkutatásához a legmegfelelőbb eszköz a PESTEL analízis, mely a makrokörnyezet elemeit öt különböző kategóriába sorolja, amelyek a következők: politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti környezet. Ha pedig még ennél is tovább megyünk, akkor ezt az öt típust is lehet még további alcsoportra bontani. A PESTEL-elemzés rengeteg, a marketing terv elkészítéséhez szükséges bementi információval szolgál.

Általánosságban célszerű lehet a marketing szakembereken mellett, olyan hozzáértő embereket is bevonni, akik releváns makrokörnyezeti szakismeretekkel rendelkeznek. A PESTEL-elemzés fő célja a marketingtervet befolyásoló szempontok megismerése, az is elképzelhető, hogy bizonyos elemek nem kerülnek említésre a marketingtervben, mert nem gyakorolnak közvetlen hatást arra. Az azonosításon kívül érdemes lehet megbecsülni továbbá azt is, hogy milyen módon lehetnek ráhatással a marketingtervezésre. Amennyiben egy vállalat figyelembe veszi ezeket a tényezőket, és ráfordítja az időt a kiértékelésükre, lehetővé válhat a számára, hogy némileg fel tudjon készülni valamelyest a váratlan helyzetekre is. Képes lehet egyfajta vészforgatókönyvet is kialakítani bizonyos esetekre. [21]

3.3. SWOT elemzés

„A környezeti tényezők komplex vizsgálata után a szervezeteknek lehetőségük van arra, hogy felmérjék pozíciójukat a piacon, és a lehető legjobb stratégiákat dolgozzák ki. Ehhez szolgál segítségül a SWOT-elemzés, melynek lényege, hogy számba vesszük belső adottságainkat (erőségek, gyengeségek) és a külső körülményeket (lehetőségek, veszélyek). Az erőségek és a lehetőségek segítik a célok elérését, míg a gyengeségek és a veszélyek gátolják azok megvalósulását (Thomson–Strickland, 1986).” [22]

3.4. Piac szegmentáció

A piacszegmentáció egy olyan módszer, melynek segítségével a vállalat képes beazonosítani a piacon található hasonló jellemvonású vevők homogén csoportjait, így azon csoport szükségleteit és igényeit hatékonyabban képes kielégíteni termékei és szolgáltatási révén. Ezen csoportok a szegmentálás ismervei és jelentése megismerésével már célzott marketing üzenetekkel elérhetőek.

3.5. Versenyhelyzet bemutatása

A versenyhelyzet bemutatásánál a következő kérdésekre keresem a választ:

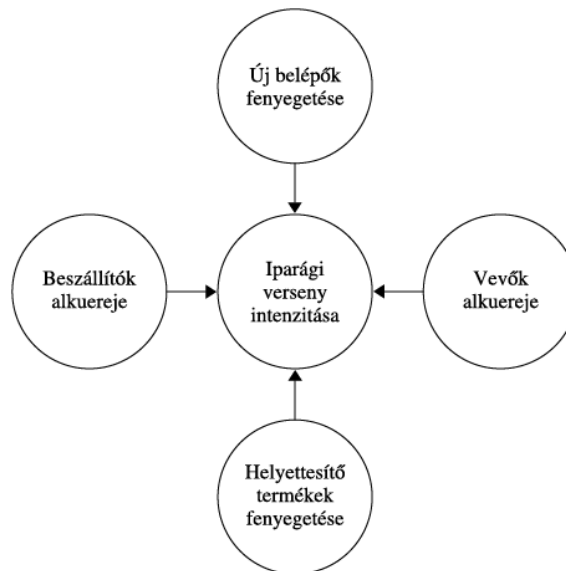
- Ki tekinthető ellenfélnek, és miért?

- Melyek a versenytársak erősségei és gyengeségei?
- Milyen a versenytársak viselkedése az adott versenyhelyzetben?

3.6. Porter modell

„Porter öt erő modellje azon tényezőket mutatja be, amelyek hosszú távon meghatározzák egy iparág vonzerőjét. Ezek Porter szerint a verseny intenzitása, az új belépők fenyegetése, a szállítók alkuereje, a vevők alkuereje és a helyettesítő termékek fenyegetése” [23]

Porter öt erő modelljét az következő ábra szemlélteti (Ábra 1.).



Ábra 1. Porter öt erő modellje

(Forrás Keszey Tamara, Gyulavári Tamás (2016): Marketingtervezés)

3.7. Marketing mix

A marketingmix, más néven a marketing négy P-je, a marketingstratégia négy kulcsfontosságú elemére utal: termékre, árra, helyre és promócióra. A marketingmix következő négy összetevőjének figyelembevételével maximalizálható annak az esélye, hogy az ügyfelek felismerjék és megvásárolják az adott terméket vagy szolgáltatást.

3.8. Marketing terv

A marketingterv a marketingstratégia alappillére, fogalma szerint a különböző ügyfélszerző tevékenységeket jelenti, amelyeket összegyűrva kirajzolódik a teljes marketing stratégia.

A marketingterv egy általában 1-5 éves időtartamra szóló célrendszer, ezen célok pontos ütemterv szerinti leírása, mely minden jövőben várható marketingtevékenységet költségvonzataikkal együtt magában foglal.

3.9. A számviteli mérleg

Mérleg

„A mérleg, olyan számviteli okmány, amely egy adott időpontra vonatkozóan, összevontan, pénzürtékben tartalmazza a vállalkozás rendelkezésére álló vagyonelemeket, mint eszközöket, másrészt eredetük szerint, mint forrásokat.” [24]

A következőkben áttekintjük milyen elemek értékét szükséges feltüntetni a mérlegben.

3.9.1. Eszközök

A., Befektetett eszközök

„Befektetett eszköznek tekintendők azok az eszközök, amelyek a vállalkozás tevékenységét tartósan (éven túl) közvetlenül és közvetve szolgálják.” [25]

Befektetett immateriális javak:

- a. Alapítás-átszervezés mértéke: alapítással, átalakítással kapcsolatos költségek, melyek várhatóan megtérülnek
- b, Kísérleti fejlesztés aktivált értéke: kísérleti fejlesztés kapcsán keletkeznek, várható megtérüléssel
- c, Vagyoni értékű jogok: bérleti jog, használati jog, koncessziós jog, tevékenység végzésére irányuló jogok

d, Szellemi termék: szellemi tevékenység eredménye, mely jogvédelemben vagy részesül esetleg monopolizálható

e, Üzleti érték (cégérték): cégvásárlás esetén keletkezhet, kifizetett ellenérték, átvett eszközök, kötelezettségek

Befektetett tárgyi eszközök:

a, Ingatlanok: földterület vagy földterülettel kapcsolatos létesítmények.

b, Műszaki berendezések, gépek, járművek: gépek, járművek, üzembe helyezett berendezések, melyek a vállalkozás tevékenységeit közvetlenül és tartósan szolgálják.

c, Egyéb berendezések, felszerelések járművek: berendezések, gépek, járművek, melyek közvetve szolgáltatják a vállalkozás tevékenységet.

d, Beruházások, felújítások: üzembe nem helyezett eszközök tárgyi értéke, üzembe helyezett eszközökön végzett bővítés, átalakítás.

Befektetett pénzügyi eszközök

a, Tartós részesedés: a vállalkozáson kívül befektetett eszközök, értékpapír formában, melyek tartósan szolgálják a vállalkozás tevékenységét.

b, Tartós egyéb értékpapírok: vállalkozáson kívül befektetett eszközök, melyek hitelviszonyt testesítenek meg és tartósan szolgálják a vállalkozás tevékenységét.

c, Tartós követelések: értékpapírformában, egy éven túlnyúló fizetési igény, kölcsönnyújtásból, pénzeszközök bankban történő lekötése.

B., Forgóeszközök

Készletek

Vásárolt készletek

a, Anyagok: anyagi formában megjelenő eszközök, melyek felhasználás céljából lettek vásárolva és felhasználásukig raktáron tárolják őket.

b, Áruk: kereskedelmi áruk, göngyölegek, közvetített szolgáltatások

Saját termelésű készletek

c, Befejezetlen termelés és félkész termékek: az előállítási folyamata elkezdődött, de még nem érte el a készültségi fokot, mely alapján raktárra bocsájthatók.

d, Késztermékek: anyagi és nem anyagi saját előállítású eszközök, melyek már készterméknek számítanak és raktárra vehetők.

Követelések

a, Vevőkkel szembeni követelések: áruszállításból és szolgáltatásból eredő fizetési igények, melyet a vevő elismer.

b, Váltókövetelések: áruszállításból és szolgáltatásból eredő fizetési igények, amelyek váltó elfogadásával kerülnek rendezésre.

c, Egyéb követelések: rövid lejáratú, jogszerű fizetési igények.

Forgatási célú értékpapírok

a, Forgatás célú részesedés.

b, Saját részvény vagy üzlet-rész.

c, Forgatási célú egyéb értékpapírok: értékpapír formában megjelenő fizetési igény, melynek célja a tovább értékesítés.

Pénzeszközök

a, Pénztár, csekkek: azon pénzeszközök, melyek a vállalkozás házipénztárában találhatóak, azonnal fizetésre alkalmas készpénz vagy csekk.

b, Bankbetétek: bankokban számlapénz formában, betétként jelennek meg vagy elkülönített betétként.

Aktív időbeli elhatárolások

a, Átjövő eszközök: lényegüket tekintve fizetési igények

b, Átmenő eszközök: eszközök, melyekkel szemben fizetési kötelezettség jelenik meg.

3.9.2. Források

„A számvitelben a források az eszköz eredet szerinti értékvetületét tükrözi vissza, melyek keletkezhetnek alapítás és tőkeemelés során átvett pénzeszközökből, illetve a működés során véglegesen átvett pénzeszközökből.” [26]

Saját tőke

a, Jegyzett tőke: a vállalkozás tulajdonosai a működés megalapozásához - az alapítás vagy jegyzett tőke emelése során korlátozás és visszafizetési kötelezettség nélkül - bocsájtják vállalkozás rendelkezésére.

b, Jegyzett, de még be nem fizetett tőke: a tulajdonosok kötelezettséget vállalnak a beáramoltatásra, de még nem tették meg.

c, Tőketartalék: azon eszközök értéke, melyet a tulajdonosok az alapításkor vagy a jegyzett tőke emelésekor bocsájtanak rendelkezésre időbeli korlátozás és visszafizetési kötelezettség nélkül.

d, Eredménytartalék: a saját tőke változó része, a vállalkozás tevékenységnek eredménye ként keletkezik.

e, Mérleg szerinti eredmény: érdekhözói célok okán, eszközök és erőforrások beáramoltatása, melyek átalakítva vagy átalakítás nélkül kirámoltatásra kerülnek.

Céltartalékok: kötelezettségként még nem vehető fel, bizonytalan esedékességű, értékük csak becslés útján határozható meg.

Kötelezettségek

a, Hosszú lejáratú kötelezettségek: egy éven túl lejáró kötelezettségek, melyek lehetnek hosszú lejáratra kapott kölcsönök, kötvény kibocsájtásból származó tartozások, hosszú lejáratra kapott hitelek vagy egyéb hosszúlejáratú kötelezettségek

b, Rövid lejáratú kötelezettségek: egy éven belül lejáró kötelezettségek, melyek lehetnek rövid lejáratú kölcsönök, rövid lejáratú hitelek vevőktől kapott előleg, áruszállításból és szolgáltatásból eredő kötelezettségek, váltó tartozások, egyéb rövid lejáratú kötelezettségek.

Passzív időbeli elhatárolások

a, Átmenő bevételek miatt képzett passzív időbeli elhatárolások: bevételként elszámolt eszközáramlások, melyek nem teljesítményhez és eszközhasznosításhoz kapcsolódnak.

b, Átjövő költségek, ráfordítások miatt képzett passzív időbeli elhatárolások: olyan erőforrás felhasználások, melyek kötelezettségként való beállításukhoz, még nem készültek el a bizonylatok.

4. Saját munka, elemzések, eredmények

4.1. A vállalkozási forma megválasztása

A vállalkozásunk alapításához a korlátolt felelősségű társasági formát találtam a legoptimálisabb választásnak a következő érvek alapján:

- a Kft. alapítását egy és több személy is végezheti
- a tagok felelőssége csak az általuk vállalt vagyoni szolgáltatás erejéig terjed
- a szükséges törzstőkét nem csak készpénzben, hanem apportként is rendelkezésre lehet bocsátani
- magasabb presztízsű cégforma, mint a betéti társaság

4.2. A Kft alapítás részelei

Alapítás éve: 2023

Név: Ráckevei Barkácsbolt és Webshop Kft

Székhely és Telephely: Ráckeve, Kossuth Lajos utca 6.

Jegyzett tőke:

4.3. PESTEL analízis

A következőkben elvégzem a vállalkozás alapításához szükséges makrokörnyezeti vizsgálatot a PESTEL analízis módszerének használatával.

4.3.1. Szociális tényezők vizsgálata

Társadalmi környezet

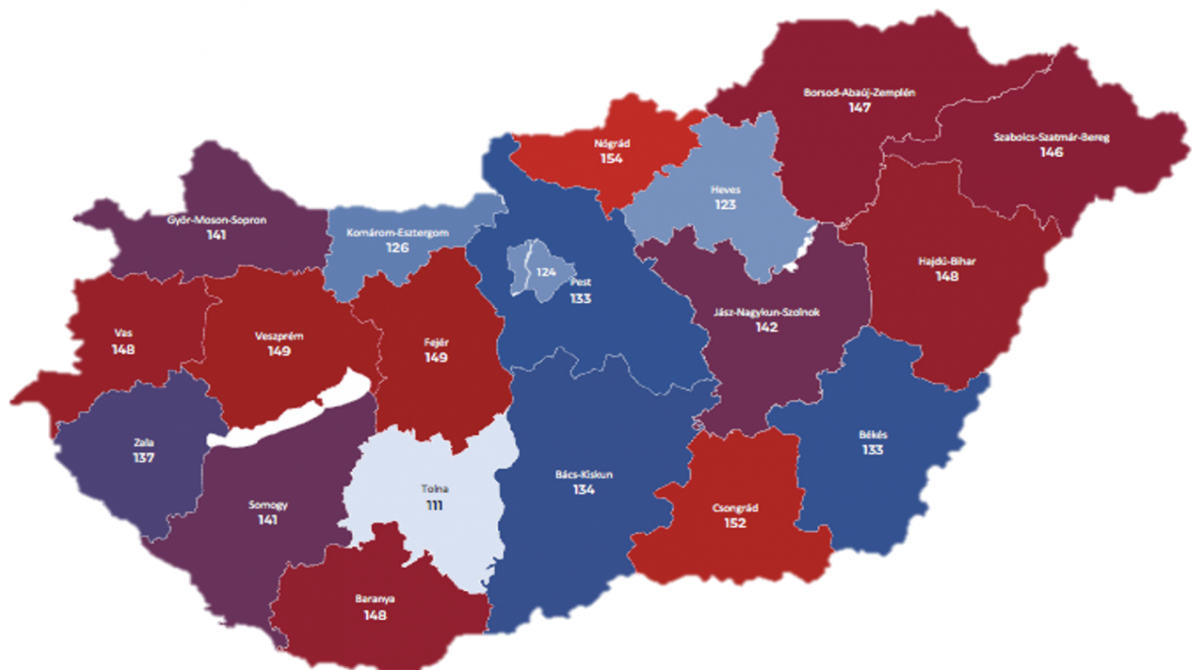
Tervezéskor felmerült a kérdés, hogy a mai világban, ahol egyre csak azt halljuk, hogy öregedik el a társadalom, egyre inkább digitális/online irányba terelődik minden, érdemes-e egyáltalán egy fizikai értelemben vett boltot üzemeltetni. Ezen kérdésre a demográfiai adatok mélyebb elemzésével próbálok meg választ találni. Az alábbi diagramon látható - mely a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján készült -, hogy a népesség mekkora része tartozik a 60 év feletti szenior csoportba. Összesen 2 593 613 fő, nemek eloszlása tekintetében 1 037 010 fő férfi. Látható, hogy a piac jelentős részét képezik. Ezen alapján úgy vélem, érdemes lehet ezen korosztály vásárlási szokásait még mélyebben elemezni.

Jelentős hatást gyakorol a fogyasztók magatartására a nemzetgazdaságot körülvevő külső körülmények, mint például az aktuálisan alkalmazott nyugdíjkorhatár, ehhez kapcsolódóan a nyugdíjak átlagösszege, továbbá az egyéni fogyasztási hajlandóság. Az idős emberek nyugdíjba vonulásával együtt jár, hogy kiszakadnak a munkahelyi környezetből, valamint egyre nagyobb lesz az özvegyek száma is. A legtöbb szépkorú ember életének ebben a szakaszában jóval több szabadidővel rendelkezik, de ellentétben a nyugati országok nyugdíjasainál jócskán kevesebb elkölthető jövedelemmel gazdálkodhatnak. [27]

2012-ben a Széchenyi István Egyetem munkatársai vizsgálták az időskorúak médiafogyasztási szokásait. Arra a megállapításra jutottak, hogy hazánkban a 60 év felettiek körében az internethasználat még kevésbé elterjedt, mint az unió fejlettebb országaiban, ugyanakkor a legfőbb kommunikációs csatornák használata hasonló. Az időseknél a tévé és a rádió inkább információszerzési és nem szórakozási funkciót tölt be. Fontos megemlíteni, hogy az időskorúak számára a vásárlás nemcsak a materiális szükségletek kielégítését jelenti, hanem közösségi élményt is nyújt legtöbbszörük számára. A kor eloszlása szempontjából, nincs különbség a nyugati országok statisztikái között, hiszen a legtöbb társadalomban a korstruktúra 60 év felett szignifikánsan eltolódik a nők irányába. A KSH 2017-es adatai szerint Magyarországon is nőbőbblet mutatkozott az időskorúak körében.

Szakember hiány

2022-ben országos kutatás készült 3580 fő bevonásával, melynek eredménye, hogy a szakemberhiány 2022 februárjában 138 nap várakozási időt eredményezett Magyarországon. Ez az jelenti, hogy ennyi idő telt el átlagosan a tényleges munka megkezdéséig attól kezdve, hogy valaki felkeresett egy szakembert. Az elmúlt évek adataihoz képest, ez kismértékű, alig néhány százalékos emelkedést jelent. Az alábbi ábra szemlélteti (Ábra 2.), hogy melyik megyében mennyi az átlagos várakozási idő.



Ábra 2.

Az átlagos várakozási idő a szakemberekre (Forrás: <https://infostart.hu>)

Életstílus

A GfK Piackutató Intézet nemzetközi standardok alapján 10 kelet- és közép-európai országban kutatta a 15 évesnél idősebbek között, hogy melyek azok az értékek, amit fontosnak tartanak, illetve melyek azok, amit elutasítanak és amelyek mentén élik a mindennapjaikat. Ezen kutatás eredményeként az alábbi „világok”, mint életstílus csoportok jöttek létre.

Megállapodott világ (31,3%): A népesség egyharmada sorolható ebbe a – magasan a legnagyobb létszámú - csoportba. Az eredmények hasonlóak, mint a többi kelet- és közép-

európai országban, közös jellegzetességük a hagyománytiszteletben rejlik. A csoport tagjai a kiegyensúlyozottságra és megelégedettségre vágnak elsősorban. Észszerűen gazdálkodnak a vagyonukkal, valamint, ha egyszer egy márkájú termék bevált, akkor legközelebbi alkalommal is előszeretettel azt a márkát keresik, tehát márkahűek.

Biztonságos világ (18,8%): Hozzávetőlegesen minden ötödik honfitársunk ebbe a csoportba sorolható, arányuk magasabb a többi kelet- és közép-európai régióhoz képest. Jellemző rájuk a családcentrikusság, szerintük az élet élvezete családi körben tud igazán megvalósulni. Hagyománytisztelők, továbbá számukra fontos a biztonság és az anyagi függetlenség. Erősen jellemző rájuk az érzékenység, vásárláskor leginkább az akciós termékek keltik fel a figyelmüket, előszeretettel élnek mindenféle kedvezménnyel.

Varázslatos világ (5,7%): Minden huszadik magyar ember ebbe a célcsoportba tartozik. A lakosságához viszonyítva arányuk a duplája a régióban található országokhoz képest. Szokás őket ösztönösen fiataloknak is nevezni. Kiemelkedően fontos számukra a birtoklás, hisznek a sorsszerűségben, a dolgok rendjében, hogy minden okkal történik. Fogyasztói magtárasukra a hedonizmus a jellemző, az észszerűség rovására is akár. Sokkal fontosabb számukra, hogy valami, amit vásárolnak megfeleljen az aktuális trendeknek, mintsem, hogy az hasznos vagy kényelmes legyen.

Fortélyos világ (9,3%): A lakosság 10%-a sorolható ide, ez a szám kisebb, mint a környező országokban tapasztalt. Ők a kitűnni vágyó fiatalok. Számukra a legfontosabb a siker és a függetlenség. Mindezt úgy szeretnék elérni, hogy az anyagi lehetőségeik viszont korlátozottak, de ennek ellenére is mindent megtesznek a vágyott függetlenség elérésért.

Kényelmes világ (2,6%): Ez egy egészen kis csoport, tagjai nagyrészt középkorú párok, akik számára legfontosabb az élet megfelelő minőségé és a stabilitás. Nagymértékű bennük a személyes fejlődés vágya, mind szakmailag, mind a hobbijukat tekintve. Vásárlásuk az észszerűséggel jellemezhető, de nem mondhatóak ár érzékenyeknek. Ők tudják mit szeretnének, és az másodlagos, hogy annak mennyi az ára.

Új világ (3,8%): Ők is nagyon kis csoportot alkotnak. Nálunk kisebb az arányuk, mint a régióban. Számukra meghatározó a tolerancia, élvezik a fogyasztást, szeretnek határok nélkül élni. Imádják az új élményeket, fontos számukra a személyes harmónia, ebből adódóan fogyasztásuk szabadidő-központú.

Hiteles világ (16,5%): Minden hatodik magyar sorolható ebbe a csoportba. Ők ésszerű és erkölcsös életet élnek, természetközpontúak, igényt tartanak tudásuk folyamatos bővítésre. Fogyasztási szokásaikat elsősorban a harmóniára és kiegyensúlyozott életre való törekvés alakítja ki.

Állandó világ (12,0%): Számuk hazánkban magasabb, mint a régiós országokban. Felelősségtudatosként lehet őket leríni, akik kedvelik a kultúrát, továbbá erkölcsösen élik életüket, de mégis nyitottak az újdonságokra. A hagyománytisztelet náluk is fontos szerepet játszik, kedvelik a kulturális célú utazásokat és programokat. [28]

Covid

A járvány online kereskedelemre gyakorolt hatása közvetve már a 2020-as év első felében is érzékelhető volt, de igazán meghatározóvá, csak a járvány hivatalos hazai megjelenését követően, 2020. második félévében vált. Ennek következtében 2020 első félévének online forgalma 34,8%-kal meghaladta meg a tavalyi év ugyanazon időszakát, elérve a bruttó 355,1 milliárd forintos szintet, ezzel az elmúlt időszak leggyorsabb növekedését hozta magával. Az idősebb korcsoportok kevésbé vették igénybe az internetes rendelés, vásárlás lehetőségeit. A statisztikák szerint az e-kereskedelemben résztvevők száma folyamatosan növekszik, az egyes korosztályok közötti különbségek zsugorodnak, de az interneten vásárlók száma az idősebb korosztályok felé haladva csökkenő tendenciát mutat. A fiatalok több, mint 82%-a vásárolt a világhálón, a legidősebb korosztályban viszont ez az arány csak 47%. [29]

4.3.2. A technológiai környezet vizsgálata

Logisztika fejlődése

Az e-kereskedelem fejlődése hatalmas tempóban nő, ezzel párhuzamosan a kapcsolódó szolgáltatások piacán is jelentős fellendülés tapasztalható. A futárszolgálatok mellett létezik egy jóval rugalmasabb mód, mely egyre növekvő népszerűségnek örvend, mind a magyarok mind a kelet-közép európaiak körében. Ezek a csomagátvételi pontok, csomagátvételi automaták. A Roland Berger (egy müncheni székhelyű nemzetközi vezetési tanácsadó cég) tanulmánya szerint a következő évtizedekben a háromszorosára nőhet ez a logisztikai

szegmens a térségben. Magyarországon már lassan nem találunk olyan települést, ahol ne lenne csomagátvételi pont.

A piac legnagyobb szereplői a Packeta, Foxpost és a Magyar Posta Zrt által üzemeltett csomagautomaták. Mindezek ellenére a hagyományos értelemben vett futároktól sem kell még egy jó darabig elbúcsúznunk, hiszen az internetes vásárlások legnagyobb százalékát még mindig házhozszállítással kérik a vásárlók. A magasabb szintű vevői elvárások egyre jobban teljesülnek, mint például a gyors kiszállítás, a rugalmas hozzáférés vagy a kedvező árak. Az átvevőhelyi csomagkézbesítés piaca Magyarországon kimondottan fejlettnek mondható a térség régióihoz képest. Az országban több, mint négyezer átvevőhely található.

Folyamatos innováció

A legversenyképesebb cégek sikerességében nagy szerepet játszik a termékinnováció, azonban az iparági átlagnál akár jobbnak lehet lenni innováció nélkül is. A nemzetközi tapasztalatok szerint, az ipari szektorban tevékenykedő vállalkozások 25%-a hajt végre innovációt az ötéves periódus alatt, valamint a vállalkozások 50-60%-a törekszik rendszeres korszerűsítésre, azonban csak a vállalkozások 10-15 %-a vezet be ténylegesen új tudományos és technológiai eredményre épülő terméket vagy szolgáltatást. „A Magyar Innovációs Szövetség és a GKI által 2002-ben közösen végzett felmérés szerint az innovációra vállalkozó, ill. az innovációt megvalósító magyar kkv-k aránya jelentősen elmarad ezen arányoktól. A saját kutatásra vállalkozók aránya pedig kimondottan szerény. Felméréseink szerint az ipar területén működő kkv-k három csoportba sorolhatók: 75% az innováció szempontjából inaktív, 22-23% innovatív, legalábbis érdeklődést mutat az innováció iránt és 2-3% innovációs úttörő, pionír. Ezen utóbbi, eredeti ötleteket, döntően a csúcstechnológia körében, kidolgozó és megvalósító csoportba Magyarországon kevesebb mint 600 vállalkozás sorolható.” [11]

Internet használat elterjedése

A tapasztalatok szerint az uniós és a hazai lakosság is egyre gyakrabban vásárol online felületeken, 2020-ban az uniós lakosság 65%-a vásárolt a világhálón egy éven belül. Magyarországon a vizsgált korcsoportba tartozók 60%-a rendelt vagy vásárolt az interneten magáncélból, így az EU 27 tagállamának rangsorában a 17. helyen álltunk. A KSH kutatásai alapján a magyar lakosság 16–74 éves kor közötti rétegében 11%-kal nőtt egy év alatt az

online vásárlásban résztvevők aránya. Magyarországon is az a trend tapasztalható, hogy egyre népszerűbb az online vásárlás a lakosság körében. Statisztikák szerint az internetezők 70%-a, ezen belül is a gyermekes háztartások több, mint háromnegyede (76%) élt az online vásárlás lehetőségével. Érdeemes megemlíteni, hogy az iskolai végzettség is befolyásoló faktor lehet az internetes vásárlás vonatkozásában. Ha az iskolai végzettség szerint kategorizáljuk a vásárlásokat azt tapasztalhatjuk, hogy a legnagyobb arányban (84%), a felsőfokú végzettségi szinttel rendelkezők vásároltak, míg a középfokú képzettséggel rendelkezők kétharmada, az alacsony fokú képzettséggel rendelkezők több, mint fele élt ezzel a vásárlási lehetőséggel. [30]

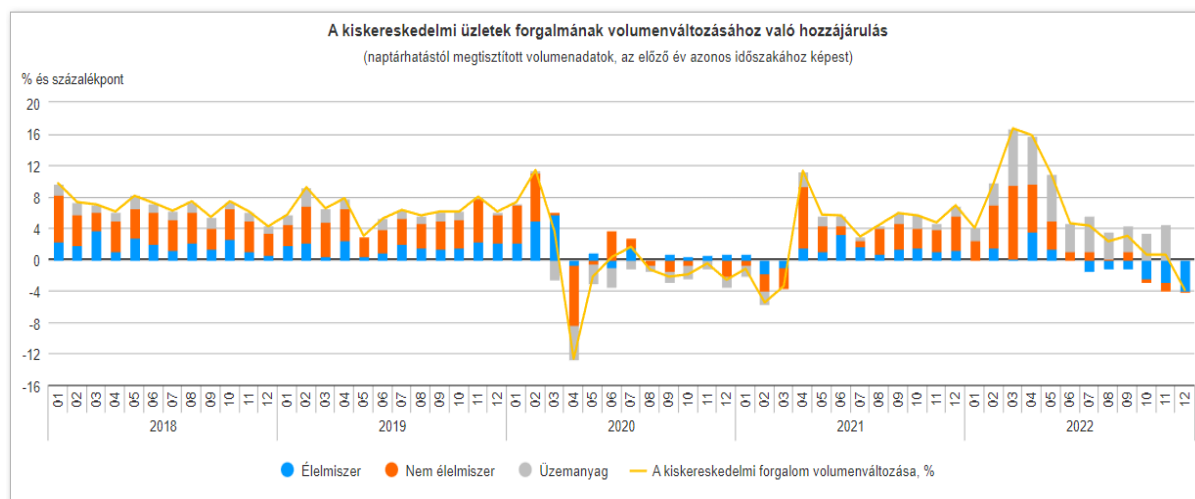
4.3.3. A gazdasági környezet vizsgálata

Infláció növekedése

A tapasztalatok szerint a kiugróan magas - 40 éve nem látott - infláció megváltoztatta a vásárlók szokásait, mely nemzetközi szinteken is érvényesül. Jellemző, hogy a vásárlók az olcsóbb árukat veszik, lemondanak a minőségibb termékekről, továbbá egyre népszerűbbek az áruházak sajátmárkás termékei. A közepes és alacsony jövedelműek a luxus termékeken kezdtek spórolni. Eközben a kiskereskedőknek az üzleti tevékenység során magasabb költségekkel is szembe kell nézniük, a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások küzdenek, hogy az egymást követő válságos időszakokban talpon tudjanak maradni.

Kiskereskedelmi üzletek forgalma

A KSH adatai szerint 3,9%-kal csökkent a kiskereskedelmi üzletek forgalma. 2022. decemberben az ilyen jellegű üzletek forgalmának volumene a nyers adat szerint 4,8, naptárhatástól megtisztítva 3,9%-kal csökkent az előző év azonos időszakához képest (Ábra 3.). Decemberben az élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes üzletekben 8,3, a nem élelmiszer-kiskereskedelembe 0,4%-kal csökkent, az üzemanyag-kiskereskedelembe 1,3%-kal emelkedett az értékesítés naptárhatástól megtisztított volumene.



Ábra 3.

A kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumen változásához való hozzájárulás (Forrás: KSH)

GDP alakulása

A kiskereskedelmi forgalom lassulása jellemezte a tavalyi évet, melynek okai a növekvő infláció, valamint egyes háztartások esetén a meredeken megugró rezsiköltségek, emiatt az év utolsó hónapjaiban csökkentek a reálbérek. A romló munkaerőpiaci kilátások ugyancsak negatív hatással vannak a kiskereskedelemre. Ezt a hatást több-kevésbé ellensúlyozhatják az egyes munkáltatók által biztosított év közbeni béremelések, illetve egyéb, a munkavállalókat támogató juttatások.

4.3.4. A természeti környezet vizsgálata

Egyre szigorúbb környezetvédelmi szabályozás

A XXI. század egyik legfontosabb olyan kihívása, a természeti és épített környezet megóvása, amellyel egyhangúan minden szereplő egyetért. A gyártó és szolgáltató vállalkozások egyaránt aktívan használják az erőforrásokat mind a bementi és kimentei oldalon. Az energia-, víz-, nyersanyagfelhasználás révén, továbbá a keletkező hulladék-, szennyvíz- légszennyező anyag vagy klímagázok közvetlen vagy közvetett kibocsátásával felelősséggel tartoznak a lehetségesen okozott környezeti károkért. Fontos szempont, hogy a

vállalkozások ne csak környezeti károk csökkentésére koncentráljanak, hanem a preventív környezetvédelemre is. Ebben a különböző ISO szabványok segítik a vállalkozásokat, Magyarországon jelenleg a MSZ EN ISO 14001:2015 szabványjelzettel van érvényben. Ellenben a nagyon szigorú környezetvédelmi szabályok betartása esetleges versenyhátrányhoz vezethet, ezért mindenkinek érdeke, hogy ezek a szabályok egységesek és előre mutatóak legyenek.

4.3.5. A politikai és jogi környezet vizsgálata

Háború

Az orosz-ukrán háború nem csupán a két ország gazdasági életére van nagy hatással, hanem egész Európa gazdaságára is. Hasonló gazdasági válságra lehetett készülni, mint amelyet a covid járvány kirobbanása okozott, ezért fontos, hogy a vállalatok amennyire lehetséges, felkészüljenek a háború hatásaira. A két ország közötti fegyveres konfliktus nem csak az Oroszországba és Ukrajnába exportáló vállalkozások stabilitását rendítette meg, hanem szinte kivétel nélkül az összes szektor résztvevőit. Főként az agráriumot, a gépipart, az építőipart, a gyógyszer- és egészségipart. A statisztikák szerint körülbelül 800 vállalat exportált hazánkba Oroszország területére, mintegy 2,1 milliárd dollár értékben. Ukrajna területére pedig körülbelül 2000 vállalat, évi 3,2 milliárd dollár export értékkel. Azonban nem kizárólag csak a közvetlen exportáló vállalatok érzik meg a háború okozta negatív hatásokat, kereskedelmi szempontból azon exportok is nagy jelentőséggel bírnak, melyeknek nem kifejezetten a háború sújtotta országok a végcéljuk, csupán azon keresztül kerülnek ki az országból, vagy esetleg éppen importként jönnek be Magyarországra. [31]

Energia árak

A MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet 2021 decemberében készített, az energia- és üzemanyag árak emelkedésének hatásait vizsgáló kérdőívet, mely 1036 vállalkozás részvételével zajlott. A kérdőívek kiértékelése után a következő konklúzióra jutottak, „az üzemanyagárak emelkedése a válaszadó cégek 22 százalékát súlyosan, míg 48 százalékukat nagyon súlyosan érinti. A földgáz árának növekedése a cégek 34, míg a villamosenergia ár emelkedését 47 százaléka tartja olyan tényezőnek, ami súlyosan vagy nagyon súlyosan érinti

a cég működését. Továbbá, az üzemanyagárak emelkedése azokat a szegmenseket érinti leginkább, ahol a termék vagy szolgáltatás költségének jelentős részét teszi ki az üzemanyagköltség: a szállítást (94 százalék), az építőipart (83 százalék), a mezőgazdaságot (81 százalék) és a kereskedelmet (75 százalék). „[32]

Az 2023-ban életbelépő új szabályozás szerint 2023 augusztus 1-től már csak a lakosságnak és a mikrovállalkozásoknak jár a kedvezményes árú földgáz és áram, de ők is csak egy bizonyos mennyiségi korlát erejéig jogosultak.

4.4. A vállalkozás SWOT analízise

A következőkben elvégzem a vállalkozás indításához szükséges SWOT analízist.

A következő táblázatban (1. Táblázat) összefoglalom a szervezet SWOT analízisét, majd részletezem az egyes összetevőket.

1.Táblázat: A vállalkozás SWOT analízise (Forrás: saját szerkesztés)

Erősségek	Gyengeségek
Hatékony vevőkarbantartás	Tapasztalatlanság
Vevő centrikus webáruház	Hátrány a már régebb óta jelen lévő cégekkel szemben
Effektív marketing	
Alacsony IT költségek	Egyedi ár képzés
Jó elhelyezkedés	
Lehetőségek	Veszélyek
Megnyíló új piacok	Erős versenytársak
Rohamosan fejlődik az interneten való vásárlás trendje	Nagyvállalti versenytársak
	Infláció hatásai a vásárlási hajlandóságra

4.4.1. Erősségek

- Hatékony vevőkarbantartás: gyors reakció a vevők érdeklődéseire, mind az online platformokon, mind telefonos megkeresések kapcsán.
- Vevőcentrikus webáruház: felhasználóbarát, könnyen kezelhető felület létrehozása
- Effektív marketing: nagy hangsúly fektetése az online jelenlétre

- Alacsony IT költségek: az egyik alapító tag szakmájából eredendően képes elkészíteni a vállalkozás weboldalát, így nem kell aggódni a költségeken és a minőség béli problémákon
- Jó elhelyezkedés: Ráckeve belvárosában, központi helyen

4.4.2. Gyengeségek

- Tapasztalatlanság: a vállalkozás új résztvevője a piacnak, ezért előfordulhatnak még nem azonosított akadályok
- Hátrány a már régebb óta jelen lévő cégekkel szemben: a régebb óta jelenlévő vállalkozásnak már kialakult vásárlóköre van, akadályt jelenthet a vásárlók átcsábítása
- Egyedi árképzés: új belépőként alacsony kezdeti árakkal való működés

4.4.3. Lehetőségek

- Megnyíló új piacok: a környék lakossága folyamatosan nő, sok a fővárosból kertes házba kitelepült család, akik új vásárlóerőt jelenthetnek
- Rohamosan fejlődik az interneten való vásárlás trendje: az interneten vásárlók száma folyamatosan növekszik, a logisztikai vállalatok fejlődésével nagymértékben lecsökkent a kiszállítás ideje

4.4.4. Veszélyek

- Erős versenytársak: a legnagyobb versenytárs, már több mint 20 éve résztvevője a piacnak
- Nagyvállalati versenytársak: az interneten is árusító nagyobb cégekkel szemben, nehéz felvenni a versenyt
- Infláció hatásai a vásárlási hajlandóságra: az utóbbi évek gazdasági eseményei csökkentik a vásárlási hajlandóságot

4.5. Piac szegmentáció

A következőkben a vállalkozás szempontjából releváns piacot felosztó csoportokat fogom meghatározni.

Demográfiai szegmentáció:

- 18-70 közötti férfiak, átlag jövedelemmel
- középfokú végzettséggel rendelkezők
- asztalos szakemberek és építőipariiparban dolgozók

Geográfiai szegmentáció:

- személyesen elsősorban Ráckeve és környékén lakók, illetve a környéken munkát végzők
- a webshopon keresztül akár országos lefedettség

Pszichográfia:

- életstílus: megállapodott világ, biztonságos világ
- fontos számára a vásárlás körülményei, mind gyorsaság, mind pedig kényelmi szempontból
- középosztály

Magatartási szegmentáció:

- felhasználói státusz: profi és hobbi szint egyaránt
- használat gyakorisága: akár naponta
- márkahűség jellemző
- termékkel szembeni elvárások: megbízhatóság

Célpiac meghatározása:

A vállalkozás elsősorban a következő piacszegmensek körében kívánja kielégíteni a piaci igényeket, demográfiai szempontól Ráckeve környékén élő és munkát vállaló, azon 18 és 70 év közötti középosztálybeli férfiak, akik átlag jövedelemmel rendelkeznek.

Lehetséges versenyelőnyök:

- hétköznapiokon hosszú nyitvatartási idő, illetve hétvégi nyitvatartás.
- kisebb haszonkulcs az árak alacsonyan tartása végett.
- gyors, hatékony kiszolgálás.

Termék / Szolgáltatás

A vállalkozás fő tevékenysége minőségi akkumulátoros és hálózati kisgépek árusítása, bérbeadása, valamint szervizelése. Ezek mellett a portfólióban még megtalálhatóak olyan szolgáltatások, mint az alkatrész, tartozék árusítása raktárról és megrendelésre egyaránt. Mindezek felül pedig munkaruházat és védőfelszerelés árusítása is színesíti a palettát. Hogy lépést tudjunk tartani a környező hasonló jellegű kereskedésekkel természetesen törekedve a folyamatosan bővülő kínálatra, valamint a rugalmas, gyors kiszolgálásra. Mindezt úgy, hogy a maximálisan szakszerű kiszolgálást családi hangulatban tudjuk megvalósítani, ahol a vásárlókat a vásárolt termék/szolgáltatás mellett az üzlet atmoszférája is arra sarkallja, hogy legközelebb is bennünket válasszon.

4.6. A versenyhelyzet bemutatása

4.6.1. Piaci lehetőségek meghatározása, piac mérete

Ráckeve

A város mérete a KSH adatai szerint [33]:

Időpont: 2022.01.01.

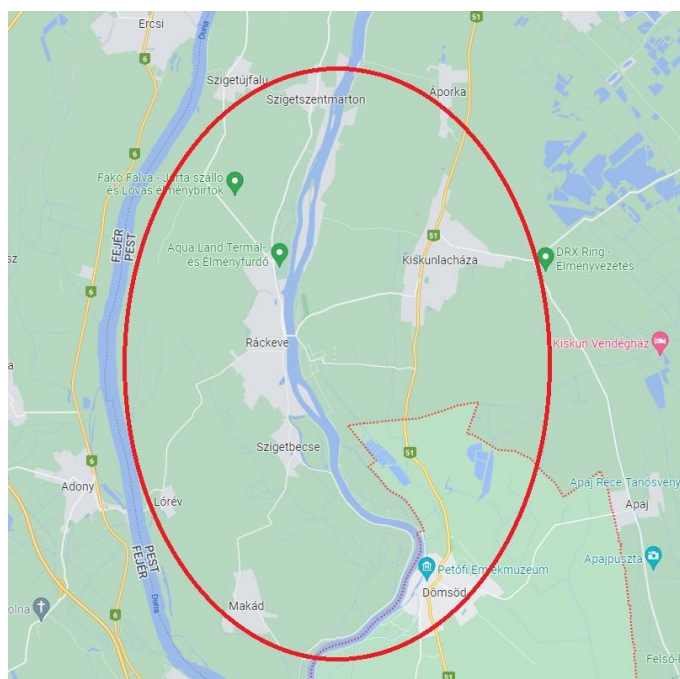
Lakónépesség (fő): 11 113

Lakások száma (darab): 4 218

Területnagyság (hektár): 6 409

4.6.2. Konkurencia feltérképezése

Versenytársnak tekintek minden olyan vállalatot, ami gépkocsival 15 perc elérhető távolságra van és ugyanazon az értékesítési piacon működik, illetve hasonló a kínálata és termékköre, ugyanazt a fogyasztói kört célozták meg, mint a mi vállalkozásunk. A következő ábrán látható (Ábra 4.) a lefedett terület nagysága.



Ábra 4.

A lefedett terület nagysága (Forrás: saját szerkesztés)

A következőkben feltérképezem a konkurenciát és azok erősségeit, gyengeségeit.

Versenytárs neve: Csöme Kft

Telephely: Ráckeve

Nyitvatartási idő: h-p: 7-17 sz: 7-13 v: zárva

Kínálata: festékek, kisebb felújításokhoz szükséges építőanyagok, gépek, szerszámok, légtechnikai berendezések, gépkölcsönzés, villamos és elektromos alkatrészek, kertészeti eszközök

Előnyei: Több, mint 20 éve üzemel, mindenki ismeri, széles termékpaletta, létezik webshopjuk, bérelhetőek a szerszámok.

Hátrányai: Szűk nyitvatartási idő, nem teljesen egyértelmű a szállítási költség díja, a weboldal a személyes átvételt szorgalmazza, gépek vásárlása nem lehetséges csak kölcsönzés

Az alábbi ábrán (Ábra 5.) látható a vállalkozás Eredménykimutatása a következő időszakban: 2021.01.01.-2022.12.31.

Sorszám	Tételsor elnevezése	Előző üzleti év adatai *	Lezárt üzleti év(ek)re vonatkozó módosítások **	Tárgyévi adatok
001.	I. Értékesítés nettó árbevétele	1 312 686		1 801 483
002.	II. Aktivált saját teljesítmények értéke	94 634		101 826
003.	III. Egyéb bevételek	12 317		20 682
004.	IV. Anyagjellegű ráfordítások	1 294 544		1 790 789
005.	V. Személyi jellegű ráfordítások	45 637		50 629
006.	VI. Értékcsökkenési leírás	24 411		23 921
007.	VII. Egyéb ráfordítások	10 104		16 565
008.	A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	44 941		42 087
009.	VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	1 929		7 231
010.	IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	38 885		18 003
011.	B. Pénzügyi műveletek eredménye	-36 956		-10 772
012.	C. Adózás előtti eredmény	7 985		31 315
013.	X. Adófizetési kötelezettség	717		3 299
014.	D. Adózott eredmény	7 268		28 016

* Előző üzleti év adatai: Az Sztv. szerinti összehasonlíthatóság biztosított. (kitöltést végző által rögzített adatok)

** Lezárt üzleti év(ek) módosítása: Nem

Ábra 5.

A Csöme Kft Eredménykimutatása (forrás: Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat)

Az alábbi ábrán (Ábra 6.) láthatóak a vállalkozás Mérleg adatai a következő időszakban:
2021.01.01.-2022.12.31.

Sorszám	Tételsor elnevezése	Előző üzleti év adatai *	Lezárt üzleti év(ek)re vonatkozó módosítások **	Tárgyévi adatok
001.	Eszközök (aktívák)			
002.	A. Befektetett eszközök	780 094		781 980
003.	I. Immateriális javak	2 244		1 493
004.	II. Tárgyi eszközök	777 850		780 487
005.	III. Befektetett pénzügyi eszközök	0		0
006.	B. Forgóeszközök	472 218		517 637
007.	I. Készletek	351 815		351 351
008.	II. Követelések	81 490		86 106
009.	III. Értékpapírok	0		0
010.	IV. Pénzeszközök	38 913		80 180
011.	C. Aktív időbeli elhatárolások	1 563		2 153
012.	Eszközök (aktívák) összesen	1 253 875		1 301 770
013.	Források (passzívák)			
014.	D. Saját tőke	276 490		289 506
015.	I. Jegyzett tőke	3 000		3 000
016.	II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0		0
017.	III. Tőketartalék	0		0
018.	IV. Eredménytartalék	266 222		258 490
019.	V. Lekötött tartalék	0		0
020.	VI. Értékelési tartalék	0		0
021.	VII. Adózott eredmény	7 268		28 016
022.	E. Céltartalékok	0		0
023.	F. Kötelezettségek	954 911		986 387
024.	I. Hátrasorolt kötelezettségek	0		0
025.	II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	182 050		180 345
026.	III. Rövid lejáratú kötelezettségek	772 861		806 042
027.	G. Passzív időbeli elhatárolások	22 474		25 877
028.	Források (passzívák) összesen	1 253 875		1 301 770

* Előző üzleti év adatai: Az Sztv. szerinti összehasonlíthatóság biztosított. (kitöltést végző által rögzített adatok)

** Lezárt üzleti év(ek) módosítása: Nem

Ábra 6.

A Csöme Kft Mérleg adatai (forrás: Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban
Közreműködő Szolgálat)

Versenytárs neve: Barkács-és Festékbolt, Ezeremester Magyar Barkács Kereskedelmi Szolgáltató és Ügynöki Kft.

Telephely: Dömsöd

Nyitvatartási idő: h-p: 7-17 sz:7-13 v: zárva

Kínálata: Minőségi építőipari alapanyagok, barkácsáru és kreatív kellékek egy helyen.

Előnyei: 5 csillagos értékelést kaptak a Facebook oldalukon

Hátárnyai: Nincs weboldaluk, szűk nyitvatartási idő.

Az alábbi ábrán (Ábra 7.) látható a vállalkozás Eredménykimutatása a következő időszakban: 2021.01.01.-2022.11.30.

Sorszám	Tételsor elnevezése	Előző üzleti év adatai *	Lezárt üzleti év(ek)re vonatkozó módosítások **	Tárgyévi adatok
001.	I. Értékesítés nettó árbevétele	2 436		355
002.	II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0		0
003.	III. Egyéb bevételek	67		0
004.	IV. Anyagjellegű ráfordítások	2 066		141
005.	V. Személyi jellegű ráfordítások	0		0
006.	VI. Értékcsökkenési leírás	0		0
007.	VII. Egyéb ráfordítások	82		1
008.	A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	355		213
009.	VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	0		0
010.	IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	0		0
011.	B. Pénzügyi műveletek eredménye	0		0
012.	C. Adózás előtti eredmény	355		213
013.	X. Adófizetési kötelezettség	16		10
014.	D. Adózott eredmény	339		203

* Előző üzleti év adatai: Az Sztv. szerinti összehasonlíthatóság biztosított. (kitöltést végző által rögzített adatok)

** Lezárt üzleti év(ek) módosítása: Nem

Ábra 7.

Az Ezeremester Magyar Barkács Kereskedelmi Szolgáltató és Ügynöki Kft.
Eredménykimutatása (forrás: Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban
Közreműködő Szolgálat)

Az alábbi ábrán (Ábra 8.) láthatóak a vállalkozás Mérleg adatai a következő időszakban:
2021.01.01.-2022.12.31.

Sorszám	Tételsor elnevezése	Előző üzleti év adatai *	Lezárt üzleti év(ek)re vonatkozó módosítások **	Tárgyévi adatok
001.	Eszközök (aktívák)			
002.	A. Befektetett eszközök	0		0
003.	I. Immateriális javak	0		0
004.	II. Tárgyi eszközök	0		0
005.	III. Befektetett pénzügyi eszközök	0		0
006.	B. Forgóeszközök	1 220		1 313
007.	I. Készletek	0		0
008.	II. Követelések	240		155
009.	III. Értékpapírok	0		0
010.	IV. Pénzeszközök	980		1 158
011.	C. Aktív időbeli elhatárolások	0		0
012.	Eszközök (aktívák) összesen	1 220		1 313
013.	Források (passzívák)			
014.	D. Saját tőke	1 100		1 303
015.	I. Jegyzett tőke	3 000		3 000
016.	II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0		0
017.	III. Tőketartalék	0		0
018.	IV. Eredménytartalék	-2 239		-1 900
019.	V. Lekötött tartalék	0		0
020.	VI. Értékelési tartalék	0		0
021.	VII. Adózott eredmény	339		203
022.	E. Céltartalékok	0		0
023.	F. Kötelezettségek	120		10
024.	I. Hátrasorolt kötelezettségek	0		0
025.	II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	0		0
026.	III. Rövid lejáratú kötelezettségek	120		10
027.	G. Passzív időbeli elhatárolások	0		0
028.	Források (passzívák) összesen	1 220		1 313

* Előző üzleti év adatai: Az Sztv. szerinti összehasonlíthatóság biztosított. (kitöltést végző által rögzített adatok)

** Lezárt üzleti év(ek) módosítása: Nem

Ábra 8.

Az Ezermeister Magyar Barkács Kereskedelmi Szolgáltató és Ügynöki Kft.
Eredménykimutatása (forrás: Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban
Közreműködő Szolgálat)

Versenytárs neve: Peti Bolt, Petibolt Kft

Telephely: Kiskunlacháza

Nyitvatartási idő: h-p: 7:30-17 sz:7-12 v: zárva

Kínálata: Felső ruházat, barkács áru, munkavédelmi felszerelés, vasalatok, szegek, csavarok, folyóláncok, borászati eszközök és felszerelés, műanyag áruk, kertészeti eszközök, permetező gépek és felszerelés, virágföld, virágcserep, virág tápoldatok tetőfólia, ereszcsonna, szivattyúk, kis gépek, aggregátorok, öntöző berendezések, tűzoltókészülékek, kemping felszerelés.

Előnyei: Elhelyezkedés (nagy átmenő forgalom), széles termékpaletta, létezik webshopjuk, könnyen átláthatóak a szállítási költségek

Hátrányai: Nincs igazi weboldaluk, szűk nyitvatartási idő

Az alábbi ábrán (Ábra 9.) látható a vállalkozás Eredménykimutatása a következő időszakban:
2021.01.01.-2022.12.31.

Sorszám	Tételsor elnevezése	Előző üzleti év adatai *	Lezárt üzleti év(ek)re vonatkozó módosítások **	Tárgyévi adatok
001.	I. Értékesítés nettó árbevétele	82 774		88 542
002.	II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0		0
003.	III. Egyéb bevételek	2 767		114
004.	IV. Anyagjellegű ráfordítások	70 766		72 151
005.	V. Személyi jellegű ráfordítások	8 536		10 860
006.	VI. Értéksökkenési leírás	2 946		2 697
007.	VII. Egyéb ráfordítások	2 496		1 430
008.	A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	797		1 518
009.	VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	0		0
010.	IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	270		202
011.	B. Pénzügyi műveletek eredménye	-270		-202
012.	C. Adózás előtti eredmény	527		1 316
013.	X. Adófizetési kötelezettség	154		183
014.	D. Adózott eredmény	373		1 133

* Előző üzleti év adatai: Az Sztv. szerinti összehasonlíthatóság biztosított. (közzétett beszámolóból átemelt, nem módosított adatok)

** Lezárt üzleti év(ek) módosítása: Nem

Ábra 9.

A Petibolt Kft Eredménykimutatása (forrás: Céginformációs és az Elektronikus
Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat)

Az alábbi ábrán (Ábra 10.) láthatóak a vállalkozás Mérleg adatai a következő időszakban:
2021.01.01.-2022.12.31.

Sorszám	Tételsor elnevezése	Előző üzleti év adatai *	Lezárt üzleti év(ek)re vonatkozó módosítások **	Tárgyévi adatok
001.	Eszközök (aktívák)			
002.	A. Befektetett eszközök	9 484		7 542
003.	I. Immateriális javak	0		0
004.	II. Tárgyi eszközök	9 484		7 542
005.	III. Befektetett pénzügyi eszközök	0		0
006.	B. Forgóeszközök	39 165		40 529
007.	I. Készletek	25 912		34 910
008.	II. Követelések	1 982		2 704
009.	III. Értékpapírok	0		0
010.	IV. Pénzeszközök	11 271		2 915
011.	C. Aktív időbeli elhatárolások	0		0
012.	Eszközök (aktívák) összesen	48 649		48 071
013.	Források (passzívák)			
014.	D. Saját tőke	36 181		37 314
015.	I. Jegyzett tőke	3 000		3 000
016.	II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0		0
017.	III. Tőketartalék	2		2
018.	IV. Eredménytartalék	32 806		33 179
019.	V. Lékötött tartalék	0		0
020.	VI. Értékelési tartalék	0		0
021.	VII. Adózott eredmény	373		1 133
022.	E. Céltartalékok	0		0
023.	F. Kötelezettségek	12 468		10 757
024.	I. Hátrasorolt kötelezettségek	0		0
025.	II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	5 650		3 380
026.	III. Rövid lejáratú kötelezettségek	6 818		7 377
027.	G. Passzív időbeli elhatárolások	0		0
028.	Források (passzívák) összesen	48 649		48 071

* Előző üzleti év adatai: Az Sztv. szerinti összehasonlíthatóság biztosított. (közzétett beszámolóból átemelt, nem módosított adatok)

** Lezárt üzleti év(ek) módosítása: Nem

Ábra 10.

A Petibolt Kft Eredménykimutatása (forrás: Céginformációs és az Elektronikus
Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat)

Versenytárs neve: Vas Műszaki Bolt, Aranytalicska Kft

Telephely: Kiskunlacháza

Nyitvatartási idő: h-p: 7-17 sz:8-12 v: zárva

Kínálata: Vízszerezés, fűtésszerelés, villanszerelés, otthon-kert, szerszám, kötőelem, munkavédelem, kiségek

Előnyei: könnyen kezelhető, igényes weboldal.

Hátáryai: Szűk nyitvatartási idő, nincs bérlési lehetőség.

Eredménykimutatása a következő időszakban: 2021.01.01.-2022.11.30.

Nem található adat a Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat adatbázisban.

A konkurencia feltérképezése során az a következtetés vonható le, hogy fő vetélytársaknak a Vas Műszaki Bolt és a Csöme Kft tekinthető. Teljességgel azonban egyik vállalkozás sem fedí le azt a portfóliót, aminek megvalósítását mi célként tűztünk ki magunk elé. Egyik sarkalatos pontja a megálmodott koncepcióknak, hogy a gépek vásárlás mellett, nálunk bérelhetőek is lesznek. A két legerősebb konkurenciánál ez így együtt azonban nem jelenik meg, a Vas Műszaki boltnál csak vásárolni, míg a Csöme Kft-nél csak bérelni lehet az eszközöket.

A következő táblázatban (2.Táblázat) található a Csöme Kft termékkínálata a weboldaluk alapján:

2. Táblázat: Rövid áttekintés a Csöme Kft bérelhető eszközeiből (Forrás: saját szerkesztés)

Eszköz neve	Bérlés/nap
NÚTMARÓ - VIRUTEX GUMIHELÝ MARÓ RA17D (BÉRELHETŐ)	5 080 Ft
FÚRÓ-VÉSŐKALAPÁCS - HITACHI (HIKOKI) H41MB2 (BÉRELHETŐ)	5 080 Ft
FÚRÓ-VÉSŐKALAPÁCS - HITACHI (HIKOKI) H41MB2 (BÉRELHETŐ)	5 080 Ft
MAKITA SAROKCSISZOLÓ M9001 (BÉRELHETŐ)	3 810 Ft
BONTÓKALAPÁCS VÉSŐGÉP HM1812 - (BÉRELHETŐ)	7 620 Ft
VÉSŐKALAPÁCS - HITACHI (HIKOKI) SDS-MAX H41MB2 (BÉRELHETŐ)	5 080 Ft
BONTÓKALAPÁCS VÉSŐGÉP - HIKOKI-H65SB3 (BÉRELHETŐ)	7 620 Ft
CSEMPEVÁGÓ - TOPLINE 600MM (BÉRELHETŐ)	3 175 Ft
ALLIGATOR FÚRÉS - DEWALT DWE397-QS (BÉRELHETŐ)	7 620 Ft
FÚRÓ-VÉSŐKALAPÁCS - MAKITA HR5201C (BÉRELHETŐ)	7 620 Ft
CSEMPEVÁGÓ - TOPLINE 600MM (BÉRELHETŐ)	3 175 Ft
FÚRÓ-VÉSŐKALAPÁCS - MAKITA HR5201C (BÉRELHETŐ)	7 620 Ft

A következő táblázatban (3.Táblázat) található a Vas és Műszaki Bolt termékkínálata a weboldaluk alapján:

3. Táblázat: Rövid áttekintés Vas és Műszaki Boltnál megvásárolható eszközeiből (Forrás: saját szerkesztés)

Eszköz neve (Vas és Műszaki Bolt)	Vásárlási ár
AKKUS FÚRÓCSAVARÓZÓ + 46DB-OS SZERSZÁMKÉSZLET	37 768 Ft
AKKUS FÚRÓ-CSAVARÓZÓ BEÉPÍTETT 1500MAH AKKUVAL 12V	24 575 Ft
AKKUS FÚRÓ-CSAVARÓZÓ 12V EXTOL LADY	27 416 Ft
AKKUS FÚRÓ-CSAVARÓZÓ 18V HIKOKI DS18DA-2,0AH 2DB	49 064 Ft
AKKUS CSAVARBEHAJTÓ 3,6V 1300MAH EXTOL 402113	9 773 Ft
125 SAROKCSISZOLÓ 730W HIKOKI G13SR4	19 357 Ft
230 SAROKCSISZOLÓ 2200W LÁGYINDÍTÁSSAL HIKOKI G23SWU2	38 645 Ft

4.7. A piacra lépés korlátinak vizsgálata

A következőkben áttekintem a vállalkozás szempontjából lehetséges a piacra lépési korlátokat:

Termékdifferenciálás, vagyis meg kell győznünk a fogyasztókat, hogy mi jobbak vagyunk, megéri az eddigi látogatott bolt helyett hozzánk betérni, a mi szolgáltatásaink közül választani.

A vállalkozásunk újonnan belépőnek számít, ezért nagyon fontos, hogy a potenciális vevők tudomást szerezzenek létezésünkről, ezáltal képesek legyünk elcsábítani őket az eddigi eladóktól, be kell bizonyítanunk, hogy jobbak vagyunk, mint a már meglévő boltok.

Tőkeszükséglet, egy induló vállalkozáshoz tőkebevonás szükséges. Fontos, hogy jól meg tudjuk határozni, hogy a várt sikerhez mekkora tőkebevonásra lesz szükségünk. Esetünkben a következő költségekre kell számítani: épület bérlet, az induló készlet költségei, munkabér költségek, marketingköltségek. Ezek mellett mindenképpen rendelkezünk kell némi tartalékkal is, a kezdetben jelentkező váratlan nehézségek, veszteségek rendezésére.

4.8. A Porter modell alkalmazása

4.8.1. Szállítók alkupozíciója

A szállítók alkupozícióját az határozza meg, hogy mennyire szorul az adott vállalkozás a beszállítókra, sok beszállító közül lehet-e választani, vagy csak egy néhány szűkkörű beszállító létezik, ahol esetleg nem egyszerű a kereskedelmi csatornához való hozzáférés, esetleges megállapodások kötése.

A következőkben röviden áttekintem a potenciális B2B szektorban működő vállalkozásokat.

Felsorolás szinten a következő B2B szektorban működő vállalkozások jöhetnek szóba, mint beszállítók:

- merXu Kft
- Profishop Kft.
- Madal Bal Kft.
- Phobex Kft

4.8.2. Vevők alkupozíciója

A vevők alkupozícióját befolyásolhatja a vásárlók száma és a megvásárolni kívánt mennyiség, továbbá, hogy a vásárlók milyen információk birtokában vannak a helyettesítő termékek és az árak tekintetében. Megfontolandó stratégia lehet számunkra arra törekedni, hogy az általunk forgalmazott termékekről széleskörű információhoz juthassanak a vásárlók, így sokkal szívesebben választják ezt. Ez azért is lehet kiemelten fontos a mi esetünkben, mert a versenytársak feltérképezése folyamán az tapasztalható, hogy ez náluk nem mindig valósul meg maradéktalanul. Ezen alkotóelemeken kívül az is megfigyelhető, hogy minél több a vásárló, annál kevésbé tudnak nyomást gyakorolni a vállalkozásra.

4.8.3. Helyettesítő termékek

A helyettesítő termékeknel azt szükséges megvizsgálni, hogy léteznek-e olyan termékek a piacon, amellyel közvetlen helyettesíthető a vállalat által forgalmazott termék. Például a vezetékes szerszámok helyettesítő termékei lehetnek az akkumulátorról működő szerszámgépek. A vállalkozás tervei között szerepel az akkumulátoros szerszámgépek forgalmazása is, továbbá az innovatív eszközök folyamatos monitorozása, így várhatóan ez a tényező nem jelent fenyegetettséget a vállalkozás számára.

4.8.4. Új belépők

Az új belépők piaci megjelenését számos tényező megnehezítheti, esetünkben ilyen tényező lehet a magas belépési költség, érdemes tehát megvizsgálni, hogy a meglévő tőkeerővel felvehető-e a verseny. Szükség esetén még fel kell kutatnunk újabb forrásokat, ahonnan tőkét tudunk bevonni az induláshoz, és a zavartalan működéshez. Figyelembe kell vennünk ugyanakkor a márkadifferenciálódást is, mint a kezdeti sikert veszélyeztető tényezőt. A vásárlók egyedi előnyöket társíthatnak az általuk ismert márkákhoz. Így akármennyire is igyekszünk minél több információt eljuttatni hozzájuk esetlegesen más márkákról is, figyelembe kell vennünk, melyek azok a termékek, amiket már jól ismernek. Ezt a törekvést hátráltathatja az elosztási csatornákhöz való hozzáférés. Előfordulhat ugyanis, hogy a térségben már valaki más kötött kizárólagos forgalmazói szerződést egy adott termék csoporttal.

4.9. Marketing mix

A klasszikus 4P marketing mix elemei a következők:

4.9.1. Termékek és termékpolitika (Product)

A termék szó maga utalhat magára egy termékre vagy szolgáltatásra amiért a fogyasztók hajlandóak fizetni. Ez a fogalom egyaránt magában foglalja a kézzel fogható termékeket és az immateriális termékeket, szolgáltatásokat is. Esetünkben a kézzel fogható termékek a szerszámok melyek kiválasztásnál fő szempont volt a minőség és megbízhatóság, ezért a következő szerszámgép márkákra esett a választás Bosch, Makita, DeWalt. Kiegészítésként munkaruházati termékek is szerepelnek a kínálati palettán. A szerszámbérlés szolgáltatásunkkal pedig azt szeretnénk elérni, hogy a vásárlók minél kényelmesebben, jó áron megkaphassák amire szükségük van, valamint adott esetben, ha hosszabb távon szüksége lenne az adott eszközre, az meg is vásárolható. Továbbá mindenképpen hosszú nyitvatartási idővel szeretnénk várni a hozzánk betérőket, hogy aki a klasszikus munkaidőben dolgozik is legyen még ideje a munka elvégezése után betérni hozzánk.

4.9.2. Árazás és árpolitika (Price)

Az árazást nagyban befolyásolja a megfelelően kiválasztott árpolitika, mely meghatározásához érdemes meghatározni egy referenciaárat. Esetünkben a kezdeti referenciaárak a konkurens vállalkozások ár listái alapján kerültek definiálásra.

4.9.3. Az ár képzési cél meghatározása

Az ár képzési cél meghatározásához röviden áttekintjük az 5 fő ár képzési cél típust:

Túlélés: Rövid távú, a túlélésre játszanak, a költségek épp, hogy csak megtérülnek, akár veszteséges is lehet.

Azonnali maximális nyereség: Rövid távú profit maximalizálás, kockázatos, mert nem veszi figyelembe a versenytársakat.

Maximális piaci részesedés: Nem a profitmaximalizálás a fő cél, hanem a piaci részesedés növelése, hosszútávú megtérülés, alkalmas lehet a versenytársak kiszorítására.

A piac maximális lefölözése: Új termékhez kapcsolódó magas bevezetési ár, minőségi termékek, megtérülés elegendő számú vevő esetén

Termélmínőség vezető: megfizethető luxus, státusztermékek, épp, hogy csak megfizethető, intenzív marketing szükséges

Mivel a vállalkozás új belépőnek számít, így szükséges kiszorítani a versenytársakat, ezért az árképzés minimális vagy akár nulla nyereséggel is történhet. Az alacsony ár a piacra való betörést támogatja rövid távon, majd egy kialakult vevőkör után újra lehet gondolni az ár kérdéskört. Egyes irodalmakban ezt a behatolás stratégiaként is emlegetik: „Behatolás ár stratégia esetén a jelentkező költségek alapján számítható árhoz képest alacsonyabb árral jelenünk meg a piacon.” [34]

A termékek értékesítési árának lehetséges kiszámítása:

Árképzés egyenlete: termék beszerzési ára + egységre jutó egyéb költség (bérleti díj, járulék, rezsi, bérköltség stb.) + haszon=termék ára

4.9.4. Értékesítés és termékelhelyezés (Place)

Közvetett értékesítés, mint helyi kiskereskedelem és online webshop.

Termékpaletta a következő gyártók termékeiből: Bosch, Makita, DeWalt.

Raktárkészlet, mely az üzlethelység mögött helyezkedik el.

4.9.5. Promóció, reklámpolitika (Promotion)

Reklámozásra használható platformok: közösségi média, mint például Facebook, Instagram.

Nagy hangsúly fektetése, arra a tényre, hogy itt bérelni és vásárolni is lehet egyben, rugalmas nyitvatartási időben.

4.10. Marketing terv

4.10.1. Webáruház

A fizikai bolton kívül nagy hangsúlyt szeretnénk helyezni a webáruházunkra, ezért a webáruház tervezése közben ügyelni fogunk arra, hogy a felület gyorsan átlátható és könnyen kezelhető legyen. A fő cél, hogy gond nélkül megtalálható legyen a keresett termék. Mivel úgy tapasztaltam, hogy vetélytársainknál némi hiányosság fedezhető fel ezen a téren, különös figyelmet fogunk szentelni az egyes termékek részletes bemutatására.

Szállítási költség

Bevezető akcióként az első 1 hónapban elengednénk a szállítási költséget, a későbbiekben 1500.-Ft-os szállítási költséggel kalkulálunk. A bevezető akcióra szánt keret várhatóan 50000.-Ft.

4.10.2. Reklám felületek

Facebook

A vállalkozásnak készülne Facebook oldal, ahol nyitási akció és nyereményjáték kerülne meghirdetésre, így körülbelül havonta 100 fő feliratkozóra számítunk, mely éves szinten meghaladná az 1000 főt. Fizetett hirdetésekkel tovább növelhető a követők száma, erre havi szinten 60000.-Ft-ot tervezünk rászánni.

Google Ads

A Google Ads működése a következő: a hirdetések olyankor jelenhetnek meg, ha valaki a vállalkozásunk termékével vagy szolgáltatásával kapcsolatos kifejezésekre keres rá, illetve, ha az vállalkozásunkhoz kapcsolódó tartalmú webhelyre látogat. Kulcsszavakat adhatunk meg, melyeket a potenciális vásárlók várhatóan használnak majd, hogy bizonyos termékekre keressenek rá. A kulcsszavakat párosíthatjuk a saját hirdetéseinkkel. ami lehetővé teszi, hogy a mi vállalkozásunk hirdetése jelenjen meg, ha valaki hasonló kifejezésre keres rá vagy hasonló tartalmú weboldalra látogat. Erre a célra havi 50000.-Ft-os költség keretet szeretnénk szánni.

4.11. Szervezeti felépítés és tőke eloszlás

A családi vállalkozásokra általánosságban elmondható, hogy az ellenőrzési és irányítási funkciókat általában a család egy vagy több tagja látja el. A kis és középvállalkozások nagyrészt egyszemélyes irányítás alatt állnak. Szervezeti felépítésük általában lineáris, a munkamegosztás az elvégzendő feladatok szerint történik.

Családtag 1: ügyvezetői szerep és menedzsment szerep

Családtag 2: marketing ügyek és a webshoppal kapcsolatos ügyintézés

Családtag 3: eladói szerep

Külső erőforrás: könyvelés és jogi tanácsadás

A Kft-nek 3 alapító tagja van, akik a következő tőkét viszik be a vállalkozásba.

Az alábbi táblázatban (4. Táblázat) láthatóak a tulajdonosok és az esetleges hiteltartozásaik bemutatása.

4. Táblázat A bevont tőke összegek (Forrás: saját szerkesztés)

Név	Készpénz (Ft)	Apport (Ft)	Hitel (Ft)	Összesen (Ft)
Családtag 1	10.000.000	0	0	10.000.000
Családtag 2	5.000.000	2.000.000	0	7.000.000
Családtag 3	5.000.000	0	0	5.000.000

A kereskedelmi bankok általában az adott cég pénzügyi múltját veszik figyelembe, amikor a hiteligénylés folyamán kockázati értékelésre kerül sor. Ennek érdekében általában szükséges a vállalkozás előző két évének lezárt pénzügyi beszámolója. A bankok a vállalkozás korábbi pénzügyi éveinek adatait figyelembe véve határozzák meg a hitel feltételeit és a maximálisan igényelhető hitelösszeget. A vállalkozás még nem rendelkezik egy lezárt pénzügyi beszámolóval sem, ezért nem él a hitelfelvétel lehetőségével.

4.12. Nyereség-veszteség terv

A nyereség-veszteség terv azt a célt szolgálja, hogy megmutassa a vállalkozás pénzügyi helyzetét. Ezt elemezve akár előrejelzéshez is juthatunk arra nézve, hogy gazdaságosan működik-e az adott vállalkozás. Elengedhetetlen, hogy meg tudjuk határozni milyen nyereség mellett tudjuk pénzügyileg stabilan működtetni cégünket úgy, hogy az biztosítható és rentábilis legyen, ezért el is készítettem a vállalkozásunk első üzleti évének nyereség-veszteség tervét, mely adatok segítségével fognak szolgálni a további tervekhez. Az első üzleti év nyereség-veszteség terve az alábbi táblázatban (Táblázat 5.) látható.

A kiadások meghatározása

Anyagköltség: az értékesítési kívánt termékek igen széles termékskálán helyezkednek el, ezért az anyagköltség egységnyi beszerzési árakat tartalmaz, melyet 20.000.-Ft átlagos beszerzési értékkel számolok.

Garanciális ráfordítás: az esetleges garanciális problémák rendezésére 2.000.000.-Ft-ot különítünk el.

Bérletidő: a helyiség az önkormányzattól kerül bérletre, melynek bérlet díja igen kedvező 150.000.Ft/hó, a rendszeres havi költségként még 60.000.-Ft, mely a közüzemi számlák költséget fedezi.

Marketing költségek: reklám költségekre havi 110.000.-Ft-ot számunk, a korábban már említett Facebook és Google által kínált lehetőségekre.

Webáruház költségei:

- domain bérlet: 5000.-Ft/év
- SSL tanúsítvány: 5000.-Ft/év
- weboldal fejlesztés: 100.000.- Ft/hó
- tárhely bérlet: 19.000.-Ft/hó
- számlázó program: 30.000.- Ft/hó

Egyéb működéssel kapcsolatos költségek:

- könyvelési díj: 24.000.-Ft/hó
- bank költségek: 10.000.-Ft/hó
- irodaszer, folyóirat: 10.000.- Ft/hó

Béreköltségek: a 3. alapító tag alkalmazottként, eladói szerepkörben is részt venne a vállalkozás életében, így kezdetben havonta nettó 250.000.- Ft fizetést kapna, mely a vállalkozásnak bruttó 424.000.-Ft terhet jelentene havonta.

Helyi adó: iparüzési adó, mely az adóalap 2%-a. Az első évben 941.000.-Ft a várható éves költsége, átlagot számolva havonta 78.500.-Ft.

Gépkocsi használat: a vállalkozás gépjárműve apportként kerül nyilvántartásba, az üzemanyag, továbbá a karbantartás költségeire átlagosan havi 150.000.Ft-ot számunk.

A bevételek meghatározása

A tervezett eladási ár becslésen alapul, mely kiindulási pontját a konkurenciák eladási árai adják meg. Feltételezem, hogy 1 darab értékesítendő termék átlag eladási ára 24 000.-Ft körül mozog, a bérbeadás napi díja pedig 5 000.-Ft körül becsülhető. Ennek alapján meghatározható a tervezett értékesítés volumenében is. Kezdetben inkább a bolti eladásokra fókuszálunk, későbbiekben a webáruház fellendítésére is.

A következő táblázatban az első üzleti év tervezett bevételeit és kiadásait fogom részletezni, ahol arra a végeredményre jutottam, hogy az első év végén 47.029.000.-Ft bevétel várható, 56.511.000.-Ft kiadás mellett, az induló években veszteségre számítunk, így az első üzleti év 9.482.000.-Ft veszteséggel zárulna.

Az első üzleti év nyereség-veszteség terve az alábbi táblázatban (5. Táblázat) látható.

5. Táblázat: A vállalkozás nyereség-veszteség terve (Forrás: saját szerkesztés)

1.év	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Összesen
BEVÉTELEK													(ezer Ft)
Bolt	940	1050	1550	1750	2100	2750	3800	4100	4500	5200	5750	6100	39590
Webáruház	0	0	300	450	550	600	650	750	800	900	1000	1439	7439
ÖSSZES BEVÉTEL	940	1050	1850	2200	2650	3350	4450	4850	5300	6100	6750	7539	47029
KIADÁSOK													(ezer Ft)
Anyagköltség	1200	1800	2200	2500	2700	3000	3350	3700	4100	4500	5200	6000	40250
Garanciális ráfordítás	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2000
Bérleti díj	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Rezsi költségek	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Marketing költség	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1320
Webáruház költség	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Tisztítószer	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Telefon, internet	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Könyvelési díj	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
Irodaszer, nyomtatvány	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Folyóirat, szakkönyv	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Bankköltség	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Tb járulék 18,5%	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	828
Alkalmazott bére (nettó)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
SZJA 15%	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	672
Szochó 13%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	588
Gépkocsi használat	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Helyi adó 2 %	19	21	37	44	53	67	89	97	106	122	135	151	941
ÖSSZES KIADÁS	2495	3098	3514	3821	4030	4344	4716	5074	5483	5899	6612	7428	56511
EGYENLEG	-1555	-2048	-1664	-1621	-1380	-994	-266	-224	-183	201	138	111	-9482

4.13. Eredményterv

Az eredményterv tartalmazza az elkövetkezendő 5 üzleti év vélt adatait. Az eredménytervből jól látszik, hogy a vállalkozás eredménye évről évre emelkedik, a 4. üzleti év végén már 899.000.-Ft adózott eredményre számíthatunk, az 5. év végére pedig 4.517.000.-Ft-ra emelkedhet a vállalkozás adózott eredménye. A vállalkozás eredményterve az alábbi táblázatban (6. Táblázat) látható.

6. Táblázat: A vállalkozás eredmény terve (Forrás: saját szerkesztés)

Ssz.	A tétel megnevezése	1.év	2.év	3.év	4.év	5.év
		(ezer Ft)				
1	I. Értékesítés nettó árbevétele	47 029	53 751	69 000	91 000	119 000
2	II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
3	III. Egyéb bevételek	0	0	0	0	0
4	IV. Anyagjellegű ráfordítások	48 482	53 932	63 432	80 432	103 432
5	V. Személyi jellegű ráfordítások	5 088	5 640	6 840	7 440	8 136
6	VI. Értékcsökkenési leírás	0	0	0	0	0
7	VII. Egyéb ráfordítások	2 941	1 075	1 380	1 820	2 380
8	A. ÜZEMI (üzleti)TEVÉKENYSÉG	-9 482	-6 896	-2 652	1 308	5 052
9	VIII. PÉNZÜGYI MŰVELETEK	0	0	0	0	0
10	IX. PÉNZÜGYI MŰVELETEK	0	0	0	0	0
11	B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK	0	0	0	0	0
12	C. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	-9 482	-6 896	-2 652	1 308	5 052
13	X. Adófizetési kötelezettség	212	242	311	410	536
14	D. ADÓZOTT EREDMÉNY (±C-X)	-9 693	-7 138	-2 963	899	4 517

4.14. Mérlegterv

4.14.1. Eszközök

A mérlegterv megtervezésekor a Forgóeszközök, ezen belül is Készletek domináltak, a vállalkozás jellegéből adódóan.

A Befektetett eszközök körét, csak a 4. évben bővítjük egy újabb gépjármű beszerzésével. Immateriális javakkal, Befektetett pénzügyi eszközökkel, Követelésekkel és Értékpapírokkal nem számoltam, így ezek értékei végig nullák. Továbbá az Aktív időbeli elhatárolások értéke is végig nulla.

4.14.2. Források

A Jegyzett tőke értéke az első évben 20.000.000.-Ft, mely befizetésre kerül a kezdettkor, ezért a Jegyzett, de még be nem fizetett tőke értéke végig nulla.

Tőkeemelésre az elkövetkezendő 5 évben várhatóan nem fog sor kerülni.

A Tőketartalék értéke, a Lekötött tartalék, az Értékelési tartalék összesen nulla. Oka, hogy egyik a konkurens vállalkozás Mérleg beszámolójában sem tapasztaltam ezen tételek előfordulását.

Az Eredménytartalék és az adózott eredmény összege az Eredménykimutatásból kinyert információk.

A Céltartalékok összege 2.000.000.Ft, mellyel csak az első évben számolok, ez egy az esetleges garanciális problémák rendezésre elkülönített összeg.

A Kötelezettségek értéke végig nulla, mivel nincs semmilyen hiteltartozása a vállalkozásnak, valamint a Passzív időbeli elhatárolások összesen is nulla.

A következő táblázat (7. Táblázat) a vállalkozás mérlegtervét mutatja a tervezett időszakra.

7. Táblázat: A vállalkozás mérleg terve (Forrás: saját szerkesztés)

Megnevezés	1.év	2.év	3.év	4.év	5.év
Eszközök (aktívák) (ezerFt)					
A. Befektetett eszközök	2000	2000	2000	4000	4000
I. Immateriális javak	0	0	0	0	0
II. Tárgyi eszközök	2000	2000	2000	4000	4000
III. Befektetett pénzügyi eszközök	0	0	0	0	0
B. Forgóeszközök	10 307	1 169	7 900	13 936	21 415
I. Készletek	9 000	1 100	5 000	9 000	16 000
II. Követelések	0	0	0	0	0
III. Értékpapírok	0	0	0	0	0
IV. Pénzeszközök	1307	69	2900	4936	5415
C. Aktív időbeli elhatárolások	0	0	0	0	0
Eszközök összesen (A.+B.+C.)	12 307	3 169	9 900	17 936	25 415
Források (passzívák) (ezer Ft)					
D. Saját tőke	10307	3 169	9900	17936	25415
I. Jegyzett tőke	20000	20000	20000	20000	20000
II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)	0	0	0	0	0
III. Tőketartalék	0	0	0	0	0
IV. Eredménytartalék	0	-9 693	-7 138	-2 963	899
V. Lekötött tartalék	0	0	0	0	0
VI. Értékelési tartalék	0	0	0	0	0
VII. Adózott eredmény	-9 693	-7 138	-2 963	899	4 517
E. Céltartalékok	2000	0	0	0	0
F. Kötelezettségek	0	0	0	0	0
I. Hátrasorolt kötelezettségek	0	0	0	0	0
II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	0	0	0	0	0
III. Rövid lejáratú kötelezettségek	0	0	0	0	0
G. Passzív időbeli elhatárolások	0	0	0	0	0
Források összesen (D.+E.+F.+G.)	12 307	3 169	9 900	17 936	25 415

5. Következtetések és javaslatok

A diplomamunkám megírása során számos tanulsággal gazdagodhattam. A téma kiválasztásánál az egyik fontos szempont volt, hogy a munka során a gyakorlatban jól felhasználható tudással gazdagodjak, valamint, hogy létrejöjjön egy jövedelmező családi vállalkozás üzleti terve. Ennek úgy érzem, hogy teljes mértékben eleget tettem. A vállalkozás a 4. üzleti éve már 899.000.-Ft nyereséggel zárulhat, az 5. üzleti év végén pedig már 4.517.000.- Ft nyereséget tudhat magáénak.

Az elkészült üzleti terv alapján arra a következtetésre jutottam, hogy érdemes lenne kockázatot vállalni és elindítani az említett vállalkozást.

Javaslataim, illetve a hosszútávú terveim a következők lennének. Érdemes lenne az 5. év végén tovább gondolni a vállalkozás jövőjét, bővíteni a szolgáltatások körét, akár hitelfelvétel segítségével, továbbá külső munkaerő bevonására is szükség lehet.

A következő gondolatok és javaslatok merültek fel ennek kapcsán, érdemes lenne nagyobb üzlethelyiséget és raktárhelyiséget keresni, az eladási volumen növekedésével a helyigény is növekedni fog. További szolgáltatások bevezetésre is szükség lehet, mint például egy tervező és kivitelező műhely létrehozása, mely egy olyan műhely létrehozását jelentené, ahol az adott műhelyben lévő összes eszköz használható óradíjas rendszerben, illetve piackutatás annak érdekében, hogy felmérjük van-e igény egy ilyen műhely jelenlétére a városban.

6. Összefoglalás

Fő célom annak a megvizsgálása volt, hogy az általam megálmodott családi üzleti modell egy Budapesttől nem olyan messze fekvő településen sikerre vihető-e. Megéri-e ezzel foglalkozni, és helyben képes lehetek-e egy megbízható munkahelyet teremteni a saját és közvetlen családom számára. Érdekes-e belevágni, a kívánt célokat el lehet-e érni, belátható időn belül.

Az alapvető kérdések megválaszolására a mikro- és mikrokörnyezeti tényezőket is figyelembe vevő üzleti terv elkészítése volt segítségemre. Ebből megtudhattam, hogy milyen anyagi vonzata lehet annak, hogy sikerre tudjam vinni az elképzeléseimet. Fenntartható lesz-e a jövőben, milyen bevételekre és kiadásokra számíthatunk az első évben. Mikorra kezdhet el megtérülni a bele fektetett energia és tőke.

Fontos volt a társadalmi környezet, és annak vásárlási szokásainak elemzése is. Nagyon hasznos információkat lehetett ezekből leszűrni, hogy pontosan milyen termékek, azon belül is mely márkák, amikkel érdemes lehet foglalkozni. Milyen egyéb szolgáltatásokra érdemes fókuszálni a továbbiakban. Megvizsgáltam, hogy a régióban jellemzően milyen értékben vásárolnak azok a korosztályok, akik célcsoportjai lehetnek az általunk kínált áruknak. Ezáltal nagyjából körvonalazódott az is, hogy milyen ár képzéssel dolgozhatunk majd.

Ha már ár képzésnél tartunk, fontos volt kutatásokat végezni a gazdasági környezet terén is. A mostanában tapasztalt magas infláció miatt nem volt egyszerű nyomon követni, hogyan változnak manapság a vásárlási szokások. Továbbá mivel nem csak fizikai boltot szeretnénk üzemeltetni, hanem webshopot is, így a régió elemzése mellett az interneten történő tranzakciókat is elemezni kellett.

Ezen felmérések mentén jutottam el oda is, hogy országunkban elég jelentős mértékű szakember hiány lépett fel az elmúlt években. Megerősítést nyert ezáltal az a tézisem, hogy legjobb, ha eleinte minden szaktudást családon belül adunk össze, és adott esetben továbbfejlesztjük magunkat a hiány területek irányába. Több fejezetben is kitértem már arra, hogy milyen kompetenciák vannak a különböző családtagok birtokában, és ezeket hogyan tudjuk majd kamatoztatni a különböző területeken.

A nemrég lezajlott világiárvány és az ennek hatására fellendülő internetes kereskedelem pedig megerősített abban, hogy a fizikai bolt mellett mindenképpen érdemes az online világ

felé is nyitnunk. Ezzel párhuzamban vizsgáltam meg a logisztikai fejlődés lehetőségeit, és szükségességét is, ez egy igen sarkalatos pontja annak, hogy valaki a világhálón is sikeresen tudjon egy vállalkozást üzemeltetni. Azonban nem csak a logisztika az, ahol folyamatos fejlődés lehetőségét szem előtt kell tartanunk. A folyamatos innováció mindig a szemünk előtt kell lebegjen, hiszen az internet használat elterjedésével, egyre több és jobb szolgáltatás jelenik meg, mely mindenki számára elérhető akár a saját otthonából is. Így ezen a téren is folyamatosan figyelniünk kell, ha igazán versenyképesek szeretnék maradni ebben a szegmensben.

Mindent összevetve arra jutottam, hogy bár nagyon sok mindenre kell odafigyelni, a terveim gyakorlatba való áthelyezése kifizetődő lesz. Hiszek abban, hogy létre tudunk hozni egy olyan családi vállalkozást, mely kisvárosi jelleggel, de profi szemlélettel, profitot termelve tud működni lokálisan a ráckevei régióban. Mindezt úgy, hogy az online térben is maximálisan ki tudjuk elégíteni a vásárlóink igényeit. Egy olyan üzleti tervet dolgoztam ki, amely a számok alapján sikeres lehet. Bízom benne, hogy ki tudjuk használni a koncepcióban lévő potenciált, hasznosítani tudjuk a családon belül felgyülemlett tudás mennyiséget, és ki tudja egyszer még talán ennél is nagyobb léptékben is gondolkodhatunk.

7. Summary

My main goal was to examine whether the family business model I had conceived could be successful in a town not far from Budapest. Is it worth investing in, and can I create a reliable workplace for myself and my immediate family? Is it worth starting, can the desired goals be achieved within a foreseeable time frame? To answer these basic questions, I created a business plan taking into account micro and macro environmental factors. This helped me understand the financial impact of successfully implementing my ideas. Will it be sustainable in the future, what income and expenses can we expect in the first year? When can the invested energy and capital start to pay off? Analyzing the social environment and its purchasing habits was also important. Valuable information could be gleaned from this to determine exactly what products, and which brands, are worth dealing with, as well as what other services we should focus on in the future. This also roughly outlined what price range we can work with. Speaking of pricing, it was important to conduct research on the economic environment as well. Due to the high inflation recently experienced, it was not easy to monitor how shopping habits are changing nowadays. Additionally, as we do not only want to operate a physical store, but also a webshop, we had to analyze transactions on the internet in addition to the region. Based on these surveys, I also found that there has been a significant shortage of professionals in our country in recent years. This confirmed my thesis that it is best to initially pool all expertise within the family, and possibly develop ourselves in the areas of shortage. I have already mentioned in several chapters what competencies different family members possess, and how we can use them in different areas. The recent global pandemic and the resulting boom in online commerce have also reinforced the need to open up to the online world alongside the physical store. In parallel with this, I examined the possibilities and necessity of logistics development, which is a crucial point for anyone who wants to successfully operate a business online. However, logistics is not the only area where we need to keep constant development in mind. Continuous innovation should always be in front of us, as with the widespread use of the internet, more and better services are becoming available to everyone, even from the comfort of their own homes. So we need to keep an eye on this area as well if we want to remain truly competitive in this segment.

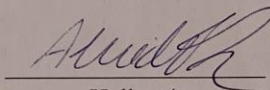
8. Függelék

NYILATKOZAT

Alulírott Almádi Brigitta a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Műszaki menedzser szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023 év 04 hó 07 nap


Hallgató

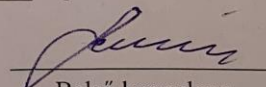
NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védelemre javaslok / nem javaslok*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023 év 04 hó 07 nap


Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

9. Irodalomjegyzék

- [1] Rekettye Gábor–Töröcsik Mária–Hetesi Erzsébet (2016): Bevezetés a marketingbe [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597593>
Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj81bam_55_p1#dj81bam_55_p1 (2021.06.07.)
- [2] Szöllősi László, Szűcs István (2015): Az üzleti tervezés alapjai (Debreceni Egyetem, Debrecen) 6.o.
- [3] Szöllősi László, Szűcs István (2015): Az üzleti tervezés alapjai (Debreceni Egyetem, Debrecen). 6.o.
- [4] Jelen Tibor–Mészáros Tamás (2018): Tervezés [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542193>
Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj333t_6_p2#dj333t_6_p2 (2021.06.07.)
- [5] Hanyecz, László (2007): „Tervezési folyamatok, a rendszer működése”, Vezetéstudomány 38(11), 11.o.
- [6] Jelen Tibor–Mészáros Tamás (2018): Tervezés [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542193> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj333t_8_p11/#dj333t_8_p11 (2023. 04. 02.)
- [7] Jelen Tibor–Mészáros Tamás (2018): Tervezés [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542193> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj333t_8_p11/#dj333t_8_p11 (2023. 04. 02.)
- [8] Szöllősi László –Szűcs István (2015): Az üzleti tervezés alapjai 11-12. o. [Digitális kiadás.] Debrecen: Debreceni Egyetem Letöltve: <https://docplayer.hu/23874545-Az-uzleti-tervezes-alapjai.html> (2023.04.02.)
- [9] Balaton Károly–Tari Ernő (szerk.) (2016): *Stratégiai és üzleti tervezés* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598781> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut_3_p34/#dj114seut_3_p34 (2023. 04. 02.)
- [10] Michael E. Porter (2006): Versenys stratégia. Budapest: Akadémiai kiadó
- [11] Astrachan, J.H., & Shanker, M.C. (2003). Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. o.
- [12] Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. o.
- [13] Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. o.
- [14] Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. o.

- [15] Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., & Cannella Jr., A.A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858. o.
- [16] Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*. Edward Elgar Publishing.
- [17] Tagiuri, R., & Davis, J.A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. o.
- [18] Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2007). Family Businesses' Contribution to the Reconstruction of the Swedish Economy After the 1990s Financial Crisis. *Journal of Enterprising Culture*, 15(2), 111-131.o.
- [19] De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. o.
- [20] Barna Anikó: Vállalkozások, vállalkozási formák gazdasági és jogi háttere (2008) 10-11. o. [Digitális kiadás]Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet Letöltve: https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/4_1004_024_110131.pdf (2023.04.02.)
- [21] Keszey Tamara, Gyulavári Tamás (2016): *Marketingtervezés* (Akadémiai Kiadó, Budapest) 4.1.7. fejezet
- [22] Rekettye Gábor, Törőcsik Mária, Hetesi Erzsébet (2022): *Bevezetés a marketingbe* [Digitális kiadás] Budapest: Akadémiai kiadó Letöltve: https://mersz.hu/keres/swot/hivatkozas/m998bam_47#m998bam_47 (2023.03.12.)
- [23] Keszey Tamara, Gyulavári Tamás (2016): *Marketingtervezés* [Digitális kiadás] Budapest: Akadémiai kiadó Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj206mt_17_p1#dj206mt_17_p1 (2023.03.12.)
- [24] Dr Baricz Rezső: *A számvitel alapjai* (2009) Budapest: SLADO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt. 33.o.
- [25] Dr Baricz Rezső: *A számvitel alapjai* (2009) Budapest: SLADO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt. 40.o.
- [26] Dr Baricz Rezső: *A számvitel alapjai* (2009) Budapest: SLADO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt. 60.o.
- [27] Enyedi György, Kovács Csaba József, Sikos T. Tamás (2018): *Az ezüstgeneráció mint potenciális vásárlóerő a budapesti bevásárlóközpontokban* (Központi statisztikai hivatal)
- [28] Törőcsik Mária (2016): *Fogyasztói magatartás* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597371> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj72fm_85_p7/#dj72fm_85_p7 (2023. 02. 17.)

- [29] Világ gazdaság (2020): Rekordszintű növekedést hozott a koronavírus az e-kereskedelemben, 2020.09.02. Letöltve: <https://www.vg.hu/kiskereskedelem/2020/09/rekorszintu-novekedest-hozott-a-koronavirus-az-e-kereskedelemben> (2023.02.17.)
- [30] Pakucs János (2005): Innováció és a vállalkozások (Polgári szemle (2005.02.I. évfolyam, 1.szám)
- [31] Logosz cégcsoport (2022.03.29.): A háború hatásai a magyar vállalkozásokra, Letöltve: <https://logoszcegcsopot.hu/szakmai-irasok/a-haboru-hatasai-a-magyar-vallalkozasokra?popup-clicked> (2023.03.03.)
- [32] MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2021. november-december): Az energia- és üzemanyagárak emelkedésének hatásai a hazai vállalkozásokra, Letöltve: https://www.bkmkik.hu/attachments/article/5157/energiaarak_2021_elemzes_211202_2.pdf (2023.03.04.)
- [33] Központi statisztikai hivatal (2022.01.01.): Ráckeve, alapadatok, Letöltve: https://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=17260 (2023.03.13.)
- [34] Bauer András–Berács József–Kenesei Zsófia (2016): Marketing alapismeretek [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597364> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj63ma_book1_122_p2/#dj63ma_book1_122_p2 (2023. 04. 02.)