

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**ALBERT EMESE-PIROSKA**  
**Pénzügy mesterszak**

**Kaposvár**  
**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Kaposvári Campus**  
**Pénzügy mesterszak**

**A HUNMESE PÉKSÉG ÜZLETI TERVE**

**Belső konzulens:** Dr. Gál Veronika Alexandra  
egyetemi docens

**Külső konzulens:** Dr. Madaras Szilárd  
egyetemi adjunktus

**Készítette:** **Albert Emese - Piroska**  
OSOPFO  
Nappali tagozat

**Intézet:** **Vidékfejlesztés és  
Fenntartható Gazdaság  
Intézet**

**Kaposvár**  
**2023**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETŐ</b> .....	2
<b>2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS</b> .....	4
2.1. A TERVEZÉS FONTOSSÁGA .....	4
2.2. AZ ÜZLETI TERV .....	4
2.3. AZ ÜZLETI TERV FELÉPÍTÉSE.....	5
2.4. FEJLŐDÉSI FÁZISOK.....	7
2.5. FEJLŐDÉST AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK .....	12
2.6. PIAC ÉS PIACI VISZONYOK.....	13
<b>3. A ROMÁNIAI PÉKTERMÉKEK IPARÁNAK HELYZETE</b> .....	14
<b>4. ANYAG ÉS MÓDSZER</b> .....	17
<b>5. ÜZLETI TERV A HUNMESE PÉKSÉG MŰKÖDÉSÉRE</b> .....	19
5.1. A PÉKSÉG RÖVID BEMUTATÁSA .....	19
5.2. MARKETING TERV .....	19
5.3. SZERVEZETI TERV .....	26
5.4. PÉNZÜGYI TERV .....	27
5.4.1. REALISTA FORGATÓKÖNYV.....	29
5.4.2. PESSZIMISTA FORGATÓKÖNYV .....	34
5.4.3. OPTIMISTA FORGATÓKÖNYV .....	39
<b>6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b> .....	43
<b>7. ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	46
<b>8. IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	48

# 1. BEVEZETŐ

*“Nem a vevőid feladata, hogy emlékezzenek rád. A te kötelességed és felelősséged, hogy biztosítsd, ők sosem felejtenek el téged.”*

(Patricia Fripp)

A fent látható idézettel szeretném kezdeni a diplomadolgozatomat, melyben egy hagyományos házikenyeret gyártó pékség üzleti tervét készítettem el. Mint ahogy Patricia Fripp is mondja a vállalat kötelessége, hogy vevőit megfogja és meg is tartsa minél hosszabb ideig. Egy vállalatnak fontos célkitűzése kell legyen az is, hogy valamivel megjegyeztesse magát a vevőknél, megkülönböztesse magát versenytársaitól, akár az egyedi ízzel. Ezek nagyban hozzájárulnak, hogy sikeresen elnyerje a vevők bizalmát. Ennek érdekében a vállalatnak fejlődnie kell, tisztában kell lennie a változó fogyasztói igényekkel. Egy ilyen profitorientált szervezet szem előtt kell tartsa a vevői érdekeket, csak így garantálható a sikeressége.

Manapság nagyon sok kisvállalkozás van a piacon, mivel a vállalkozó hajlandóság az emberek nagy részében benne van, sokaknak az álma, hogy ne másnak dolgozzon, hanem akár egyedi ötletét, akár olyat, ami már létezik piacra vigye és kipróbálja magát vállalkozóként. Így az idő múlásával a vállalkozók egyre nagyobb harcokat kell megvívjanak versenytársaikkal, hogy a piacon tudjanak maradni, vagy egyáltalán be tudjanak oda jutni. Egyre több változatos és multifunkcionális céget látunk a piacon, így egyre nehezebb új dolgokat létrehozni. Ez azonban az egyik alapvető szempont, amelyet szem előtt kell tartani egy vállalat sikeres működéséhez. Felteheti magának a kérdést: Miben különböznek a meglévő cégektől? Miért választanak engem az ügyfelek más cégek helyett? Akkor érdemes vállalkozást indítani, ha a menedzser meg van győződve arról, hogy tud más lenni, és valami újat alkotni, ami megfelel a fogyasztói igényeknek. Az üzleti szervezeteknek úgy kell pozícionálniuk szolgáltatásaikat, valamint termékeiket, hogy azok kiemelkedjenek, mivel a vállalat csak a vevők részvételével tud működni és fejlődni. A dolgozatom alapján, ha egy élelmiszer gyártó cég, azon belül egy pékség alapján nézzük ezt meg, akkor elmondhatjuk, hogy olyan dolgok számítanak, mint például az adott környezetben való fogyasztói igény. Mire van igény? A hagyományos termékekre, vagy az újdivatú dolgokra? A természetes alapanyagokból készült termékekre, vagy a szintetikus, feljavított, tartósítószerrel készített árucikkre?

A vevők megszerzése sok esetben nem könnyű dolog, de a megtartása talán még annál is nehezebb. Ez viszont elengedhetetlen a vállalkozás fennmaradása érdekében, mivel a vevő kulcsfontosságú szerepet játszik. Erre talán nincs egy tökéletes recept, de minden bizonnyal pozitívan hat rá, ha a vállalkozás nyit az új dolgok felé, rugalmas, közvetlen kapcsolatot ápol a vevőivel, naprakész és figyel a piaci igényekre.

Mindenekelőtt azért választottam ezt a témát, mert érdekelt, hogy egy ilyen sokszereplős, nem központosított piacon, hogy működhet egy vállalkozás, mely ennyire alapvető élelmiszert állít elő. Céлом a dolgozat megírásával, hogy bővítsem a gyakorlati tudásom az üzleti terv készítésével kapcsolatban és rávilágítsak a célok kitűzése és a tervezés fontosságára. Egyetemi

éveim alatt közel álltak hozzám az olyan feladatok, melyben vállalatvezetőként kellett gondolkodnunk, cselekednünk bizonyos szituációkban, ez jelentősen hozzájárult a témaválasztásomhoz.

A dolgozatom két részből áll, egy elméleti és egy gyakorlati részből. Az első részben, mely az üzleti terv elméletét taglalja, annak jártam utána, hogy miért fontos a tervezés, mind a magánszemélyek, mind a vállalkozások életében. A kitűzött célok megvalósításához elengedhetetlen a különböző kisebb-nagyobb lépések megtervezése és megvalósítása. Ezt követően az üzleti terv elméletét, céljait mutatom be. Elsősorban aszerint különböztetjük meg az üzleti terv fajtáját, hogy kinek készült az. A felépítésük a különböző fejezetrészek kibontásában térhet el. Az üzleti terv fontosabb részei a vezetői összefoglaló, a vállalkozás általános ismertetése ezen belül a termék vagy szolgáltatás tervek, valamint értékesítési és marketingterv, ezek után az akció tervek, stratégiai akciók, végül a finanszírozási és pénzügyi tervek. Ezek után megvizsgáltam a fejlődési fázisokat különböző modellek alapján, majd azt is, hogy mik akadályozzák a vállalatok fejlődését, melyek a leggyakoribb tényezők. Néhány szóban általánosan a piacról és a piaci viszonyokról írtam, majd a következő fejezetben a romániai péktermékek iparának helyzetéről, hogy hogyan változott az elmúlt években a kenyér fogyasztás, valamint milyen nehézségekkel kell megküzdjenek ebben az iparban a termelők.

Ahogy már említettem egy vállalat piacra jutása, fennmaradása és fejlődése érdekében kulcsfontosságú szerepe van a tervezésnek, ezért is készítettem el a dolgozatom második részében, a gyakorlati részben az általam létrehozni kívánt pékség üzleti tervét.

Kezdetben meghatároztam a helyet, ahol ez a cselekvés történni fog, valamint, hogy milyen tényezők álltak a hely kiválasztása mellett. Bemutatom az induló pékség marketing tervét a PESTEL modell segítségével, rávilágítok az induló vállalkozás külső és belső, pozitív és negatív tényezőire a SWOT analízis által. Elemzem a versenytársak erősségeit és rámutatok a gyengeségeire is. Ismertetem és szemléltetem az előállítani kívánt terméket.

A pénzügyi részben a vállalkozás működésére vonatkozóan az első három évre készítettem egy kiinduló realista forgatókönyvet, melynek bevételei és költségei a jelenlegi árak alapján kerültek meghatározásra. Ezt követően készítettem egy pesszimista forgatókönyvet is, melynek alakulásait az energia árak növekedése határozta meg. Egy harmadik, optimista forgatókönyv is készült, a megnőtt kereslet alapján.

A következtetésben az észrevételeimet, javaslataimat fogalmazom meg és egy átfogó összefoglalóval zárom dolgozatomat.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

### **2.1. A TERVEZÉS FONTOSSÁGA**

Egy terv elkészítése alapvető lépés, amit meg kellene tenni, mielőtt komolyabb cselekvésre szánjuk el magunkat. Lehet, hogy az üzleti terv készítése nem egyszerű, sokszor fájdalmas folyamat, de rákényszerít arra, hogy végig gondoljuk a stratégiát, valamint tisztába legyünk a fontos dolgokkal, mint az értékJánlat, a célközönség, a pénzügyi terv stb. Jobb az elején megküzdeni ezekkel a dolgokkal, mintsem a vállalkozás megszenvedje a későbbiekben a tisztánlátás hiányát (Blackman, 2016).

Véleményem szerint, úgy a magánéletben, mint egy vállalkozás fejlődése során fontos a célok kitűzése és annak elérése érdekében a tervezés. Meg kell tervezni a lépéseket, hogy hogyan haladjunk, reális időpontokat adni, hogy bizonyos lépéseket mikorra szeretnénk és milyen módon tudunk elérni, miközben fokozatosan tudunk haladni. Talán ez lehet a siker egyik titka.

Azt gondolom, hogy fontosak a rövid és a hosszú távú célok. Előre érdemes meghatározni egy nagy célt, azon túl, hogy megalapítod a vállalkozásod, érdemes például az első öt évre tervezni, hogy hol leszel a piacon, ezekhez szükség lesz megtervezni a marketing stratégiát, hogy mennyi költséggel fog járni az indulás, mennyi termelésre lesz szükség a költségek fedezése érdekében, hány személyre lesz szükség a tervezett termékek előállítására érdekében stb. Ezek a tervezések segítenek, hogy még papíron észre tudjuk venni a hibákat és próbáljuk kiküszöbölni azokat, persze akadályok, nehézségek mindig adódnak, de ezért kell felkészülni a lehető legjobban és ezt nagyban segíti a tervezés.

### **2.2. AZ ÜZLETI TERV**

Az üzleti terv egy olyan dokumentum, melyben egy cselekvési terv lebontása látható, amely általában több évre szól és stratégiai akciók, illetve projektek alapján készítik el. Az üzleti terv rögzíti a termelés vagy szolgáltatás volumenét, árbevételét és költségét, valamint az eredményét. A cég rövid, valamint középtávra irányuló elképzeléseit, céljait, eredményelvárásait, amelyben a vállalat externális környezetének, továbbá belső adottságainak kivitelezhető adatfelvétele alapján, bemutatja, ezen kívül alátámasztja, hogy a kitűzött célt és eredményt, milyen módon, milyen erőforrásokkal kívánja elérni (Balaton - Hortoványi, 2017).

Alapvetően kétféle üzleti tervet különböztethetünk meg az alapján, hogy kinek készül: külső érintettek számára vagy magunk részére. Az üzleti tervet készíthetik a vállalat vezetői, belső érintettek, vagy erre szakosodott külső megbízottak. Az alapján lehet eltérés az üzleti terv felépítésében, hogy kinek készül, itt különböző érintettek számára más-más rész a hangsúlyosabb.

Készülhet a külső finanszírozási források tulajdonosainak, mint például a hitelezőknek, itt a pénzügyi terven van a nagyobb hangsúly, mivel ennek bemutatásával tudja bizonyítani, hogy képes lesz törleszteni a felvett hitelt és annak kamatait (Kresalek, 2003).

Eltérő lesz az az üzleti terv, amely a befektetőknek készül. Itt főképp a vállalat értékének alakulására készült előrejelzéseket kell kiemelni, az operatív működést, az árbevétel alakulását, a költségstruktúrát, illetve a befektetett pénz megtérülésére, a haszonszerzésre tér ki (Jáki, 2017).

Változik az üzleti terv felépítése, ha egy pályázat lehívása a cél. Itt a pályázat által lesznek változások, több munkaerőt képes alkalmazni a vállalat, fejlesztéseket, új beruházásokat tudnak végrehajtani. Itt a hangsúly, hogy a pályázat elnyerésével sikeresebb vállalat jön létre.

Ugyanakkor saját maguk részére is készíthetik, hogy szem előtt tarthassák a céljaikat, illetve egy szemléltető eszköz is lehet, amivel bemutatják az alkalmazottak számára a célokat, milyen eszközöket kell alkalmazzanak azok elérése érdekében, valamint a felmerült kockázati tényezők elhárítása érdekében, mindezek mellett, hogy a rendelkezésre álló eszközök és egyéb anyagi javak elegendőek lesznek-e a tervünk megvalósításához, egyáltalán érdemes-e belevágni és ha igen, akkor mikorra lesz várható a megtérülés, a nyereség.

Az üzleti tervnek háromféle célja van:

- Először is egy olyan terv, amelyben kibontakozhatnak az üzlettervezéssel kapcsolatos elképzelések. Esélyünk van arra, hogy az esetleges hibákkal még a papíron szembesüljünk és időben kiküszöböljük, illetve finomítsunk a stratégiánkon (Sieger et. al., 1996 In: Jáki, 2017).
- Másodszor az üzleti terv arra is jó, hogy a vállalkozó időnként visszatekinthessen a múltba, tudja értékelni a vállalat teljesítményét, összehasonlításokat végezhet, valamint a következő tervezés alapjaként is szolgál.
- A harmadik célja a pénzszerzés (Sieger et. al., 1996 In: Jáki, 2017).

## **2.3. AZ ÜZLETI TERV FELÉPÍTÉSE**

### **a. Tartalomjegyzék**

Az üzleti terv is egy széleskörű írott anyag, így itt is fontos a tartalomjegyzék, amely a különböző szakaszokat sorolja fel, annyiban különbözik a hagyományostól, hogy itt nem kell oldalszámokat tartalmazzon (Jáki, 2017).

### **b. Vezetői összefoglaló**

Itt valójában a teljes anyag lényegre törő összefoglalója olvasható, melynek célja a figyelemfelkeltés, valamint az üzleti terv megértésének megkönnyítése. Tartalmát tekintve a vezető személyek rövid bemutatása, szakmai karrier, a vállalat tevékenységi körének ismertetése, a meghatározó gondolatokat, eredményeket szemlélteti (Jáki, 2017).

### **c. A vállalkozás általános ismertetése**

Ebben a részben a vállalat tevékenységére, a várható ügyfelekre, célcsoportra derül fény, hogy milyen terméket vagy szolgáltatást kínál, a telephelyre, az üzem bemutatása és röviden ismerteti, hogy mik a vállalkozás céljai, illetve a napi működést (Bálint et.al., 2007).

➤ **Termék/szolgáltatás tervek**

Ebben a részben fontos, hogy egyszerűen, lényegre törően mutassa be a terméket vagy szolgáltatást. Ennél a fázisnál kell úgymond eladni az adott terméket vagy a szolgáltatást. Itt kell megemlíteni:

**A termék fizikai leírását**, ezeket lehet képekkel, katalógussal, termékmintával szemléltetni.

**A termék felhasználási területét**, versenytársaktól való megkülönböztetés egyedi jellemzők által.

**A fejlettségi szintet** hogyan fejlődött a termék és a jövőben milyen fejlesztéseket terveznek elérni (Sieger et. al., 1996 In: Jáki, 2017).

➤ **Értékesítési/ marketing terv**

Ez a fejezet az üzleti terv egyik alappillére. Ebben a részben konkrétan meg kell határozni, milyen módszerekkel hoznak létre piacképes keresletet a termékre vagy szolgáltatásra. Ebben a fejezet kerül bemutatásra a versenyhelyzet, versenytársak, a piac mérete, meghatározása és a célpiac is (Jáki, 2017).

**d. Akció tervek, projektek, stratégiai akciók**

Érdemes a terveket, célkitűzéseket bizonyos intervallumokba foglalni, így jobban áttekinthetőbbek lesznek az elképzelések és a tervek megvalósulása. A várhatóan fontosabb, nagyobb eseményeket ki kell emelni. Ha nem induló a vállalat, akkor érdemes a korábban megtörtént eseményekről is számszerűsíthető adatokat belefoglalni. Célratörő legyen a terv és bővebb időintervallumot, határidőt adjunk meg az esetleges nem várt akadályok leküzdésének érdekében (Jáki, 2017).

**e. Finanszírozási terv**

Ebben a részben a vállalkozás tőkeszerkezete lesz szemléltetve. Megfigyelhetjük a biztos és a lehetséges forrásokat, mindemellett, hogy jelenleg mekkora tőkével bír a vállalat és ezekhez milyen fedezetek és kötelezettségek társulnak. Itt kell ismertetni, hogy milyen típusú (tőkebevonás, vagyis tulajdonos rész eladása vagy banki hitel stb.) és nagyságú erőforrásokat igényel a vállalat (Bálint, 2007).

**f. Pénzügyi terv**

A pénzügyi terv a vállalat adósságszolgálati kapacitásáról, nyereségről, tőkemegtérülésről nyújt információt. Itt kell bemutatni a stratégiai elemzés alapján meghatározott előrejelzéseket. Az árbevétel mértékének ismertetése, a beszerzéssel, illetve előállítással kapcsolatos költségek is ebben a részben kerülnek bemutatásra. Eredménykimutatás készítése 3-5 évre. A kezdeti években fontosabb a készpénz állomány nagysága, mint a nyereségé mivel, ha az árbevétel nem kerül pénzügyileg realizálásra, akkor nem tud fizetni a vállalat és ezáltal likviditási problémái lesznek (Bálint, 2007).



## 2.4. FEJLŐDÉSI FÁZISOK

Az életciklus modellek az idő függvényében próbálják ábrázolni a vállalatok életpályáját. Egymásra épülő különböző szakaszokra bontják az életutat. A modellek szemléltetik az egyes szakaszok általános jellemzőit, szervezési és irányítási nehézségeit, a szakaszok közötti váltáskor felmerülő kérdéseket. Egyes modellek eltérnek egymástól megközelítésükben, a szakaszolás bázisát jelentő tényezőkben, a szakaszok számában, valamint azok részletezettségében (Zsupanekné, 2007).

A makrogazdasági növekedési-, továbbá cikluselméletek mellett a mikroszintű életciklus kutatása is fontos. A makrogazdasági mechanizmusok, növekedések, visszaesések a vállalatokra is hatást gyakorolnak, ezzel párhuzamosan a vállalati szféra növekedése áll a makrogazdaság növekedése mögött. Ezért az életgörbe-elméleteknek mind makro-, mind mikrogazdasági dimenzió tekintetében jelentőségük van (Kocziszky, 1994).

Többféle fejlődési modellt különböztethetünk meg, a fejezet további részében ezeket nézzük meg.

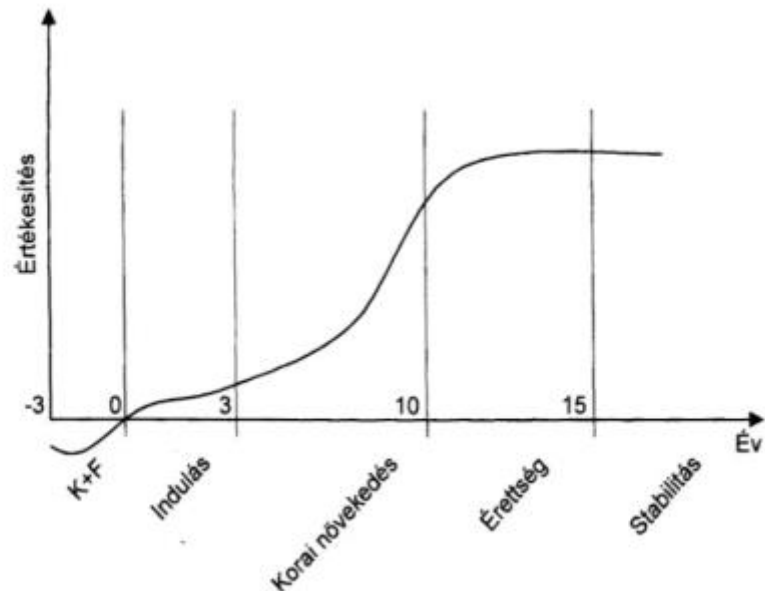
Minden vállalkozásra jellemző, hogy a vállalat vezetői az egyes életszakaszokban különböző kihívásokkal találkoznak. Fontos, hogy a vezető tudatosítsa, hogy más szakaszba lépett a vállalat, ugyanakkor vegyék észre a megváltozott vezetési igényeket és feladatokat, és ennek érdekében új stratégiát alakítsanak ki, ha szükséges. Sokféle besorolás létezik a vállalatok életpályájának leírására és az életszakaszainak meghatározására, mint például a Timmons modell. Alapos vizsgálódás után Timmons öt fázist különböztetett meg. A vállalkozás megalapítása előtti megközelítőleg 1-3 évet a kutatás-fejlesztési-innovációs szakasznak nevezte el, hiszen ekkor születik meg az ötlet a vállalkozó fejében, majd kutatja a megvalósítás lehetőségeit és dolgozik a termék prototípusán. Hisrichs és Peters tovább elemezte a kutatás-fejlesztési szakaszt, melynek a kulcsmozzanatai:

- Ötlet
- Termékelképzelés
- Termékfejlesztés
- Próbagyártás
- Előzetes piaci kipróbálás

A második szakasz az indulási fázis, Timmons itt is hasonlóan az első fázishoz ugyancsak 3 évre becsülte. Az indulási szakaszba tartozik a vállalat profiljának kiválasztása, potenciális partnerek keresése, esetleges alapítótársak keresése, cégalapítás, munkatársak felvétele stb. Ha az indulási szakaszt sikeresen vette a cég, akkor átlép a korai növekedési szakaszba. A növekedés 4-10 évet is magába foglalhat. Ez idő alatt a vállalat fejleszti a termékeit, szolgáltatásait, bővíti a partnerkörét és próbál növekvő részesedéshez jutni a piacon. Ha a sok munka meghozta gyümölcsét a vállalat jutalma az érettség fázisa. Itt már a bevételek magasabbak a kiadásoknál, a cég szilárd lábakon áll. Timmons szerint a 15. év elteltével már nagy valószínűséggel a stabilizálás szakaszban van a vállalat. Ezen a szinten a vállalkozásnak már magasszintű gyártási, szolgáltatási és értékesítési rendszere van, biztos piaci státusszal bír, kialakult a kapcsolatrendszere, megfelelő gyártási/szolgáltatási tapasztalattal rendelkezik és

jövedelmezően működik, de nincs megállás. Folyamatosan az újításokra, a korszerűsítésre, a fejlesztésekre kell törekedni, mivel nagyon hamar változnak a fogyasztói igények a piacon (Salamonné, 2006).

Az 1. ábrán megtekinthető a Timmons modell életszakaszainak ábrázolása.



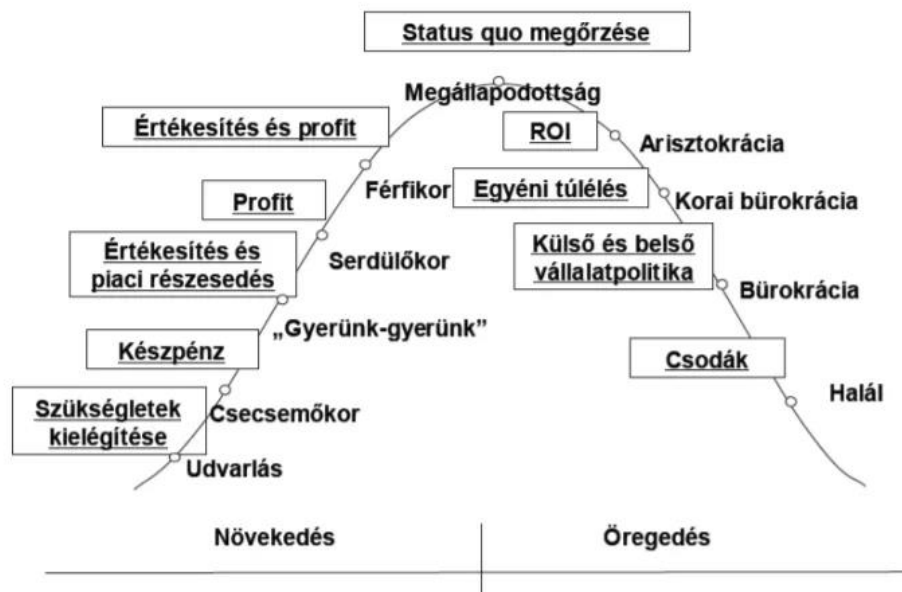
### 1. ábra: Timmons modellje

*Forrás: Vecsenyi János, 2003*

Adizes modelljében az élő organizmusok életútjához kapcsolja a vállalat életútját, valamint ennek analógiájára nevezi el. Az udvarlási szakasztól, ami ebben az esetben megelőzi a születést, egészen a halálig terjedő életpályát különböző ciklusokra bontja. Ezekben a szakaszokban megjelent problémák megoldása alapján tovább lép a vállalat vagy elkezd a hanyatlás útjára térni. A problémákra adott válasz kritikus pont a vállalat fejlődése során, mivel ez dönti el, hogy tovább halad a görbén vagy ellenkező esetben lefele fordul. A pozitív meredekségű szakaszai együtt jelentik a növekedést a vállalati életúton, míg a görbe negatív, lefele ívelő része a vállalati öregedést mutatja meg. A stabilitás szakasza köti össze ezt a két fő szakaszt. Minden különböző életszakaszban más-más cél a fontos a vállalat számára. Így megfigyelhetjük, hogy:

- az udvarlás szakaszában: a szükségletek kielégítése van előtérben;
- a csecsemőkorban: a készpénz;
- a fiatalos mozgékony szakaszában: az értékesítés és piaci részesedés;
- a serdülőkorban: a profit;
- a legszebb férfikorban: az értékesítés és profit;
- a stabilitás időszakában: a status quo megőrzése;
- arisztokrácia: ROI mutató;
- korai bürokrácia: az egyéni túlélés;
- halál: a csodák.

Adizes szerint a vállalat legkiemelkedőbb teljesítménye a legszebb férfikorban van. Ugyanis ebben a szakaszban a tervezhetőség, a szabályozottság a jellemző.



## 2. ábra: Adizes életpályamodel

*Forrás: Farkas Ferenc, 2005*

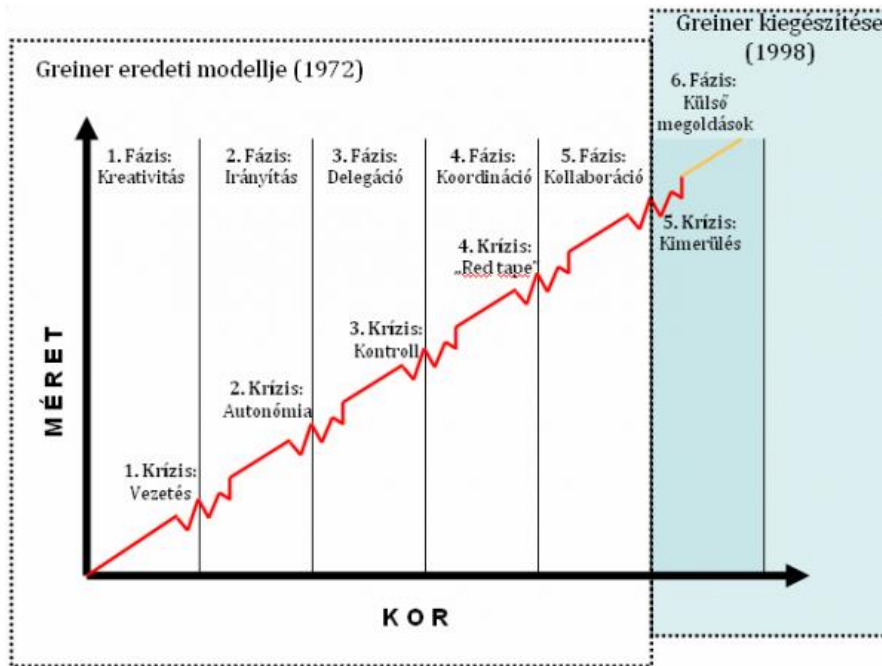
A 2. ábrán láthatjuk az Adizes életpályamodel különböző szakaszainak ábrázolását.

A következőkben a Greiner féle fejlődési modellt vizsgáljuk, melyről elmondhatjuk, hogy a vállalat érettsége és mérete alapján állította fel a fejlődési szakaszokat és úgy határozta meg, hogy melyik szakaszban milyen feladatokat vagy kihívásokat kell teljesíteni azért, hogy a következő fázisba léphessünk. Ebben a modellben 5 növekedési szakaszt különíthetünk el. Ezek a következők:

- növekedés a kreativitás által,
- növekedés az irányítás által,
- növekedés a delegálás által,
- növekedés a koordináció által,
- növekedés a kooperáció által.

A fent látható szakaszok utalnak a növekedést befolyásoló okokra is. Ezeknek a döntéseknek a meghozatala nagyban befolyásolja a vállalat alakulását, megtudhatjuk, hogy tovább lép vagy hanyatlani kezd (Kelkó,2011).

A3. ábra szemlélteti a fent említett modell sajátosságait.



**3. ábra: Greiner eredeti modellje**

*Forrás: Kelkó Tamás, 2011*

A következő a Jávor modell, mely a többiekhez képest több szakaszra, pontosabban 12-re bontja és kritikus döntésnek nevezi az egyes szakaszok közötti átmenetkor hozott döntéseket. Itt a következőképpen vannak elosztva a szakaszok:

- Az első az előkészítő szakasz: ebben a szakaszban az üzleti ötlet és az ahhoz kapcsolódó erőforrások beszerezhetőségét vizsgálja meg.
- A második a megalakítás: itt az induló profilról, a döntés szervezetről, valamint a munkamegosztásról van szó.
- A harmadik a piacfogás: az üzleti kapcsolatok kialakítása tartozik ide.
- Negyedik a lassú növekedés: a stabilizálódási szakasz.
- Az ötödik a kiugrás előkészítése: a fő vállalati cél a profit növelése.
- A hatodik az akkumuláció: a gyors növekedés szakasza, mind a szervezet, mind a létszám és mind a profit növekedésében észrevehető, de egy idő után átláthatatlanná válik.
- A hetedik a válságjelenségek: elkezdődik a tulajdonosok közötti erőviszony átrendeződés.
- A nyolcadik a konszolidáció: amely a tudatos belső viszonyok, a számviteli, pénzügyi, valamint döntési rendszerek újra szabályozása.
- A kilencedik a szakmai diverzifikáció: a profilhoz kapcsolódó tevékenység kereteinek a bővítése.
- A tizedik a tőkediverzifikáció: kizárólag a profit szerzés céljából más vállalatokba fektetik a profitjukat.
- A tizenegyedik a szervezeti hálózat kiépítése: több szervezet összekapcsolása, ilyen lehet például a franchise.
- A tizenkettedik a politikai hálózat, illetve kapcsolatrendszer kiépítése: a vállalkozó nyit a politika és a civil szféra felé (Zsupanekné, 2007).

Kocziszky a vállalati élet 5 szakaszát különítette el. Szerinte az életgörbe különböző szakaszai természetükben és hosszukban eltérőek. Exogén és endogén tényezők befolyásolják és alakítják. Ezek alapján a következő szakaszokat különbözteti meg:

- Alapítási szakasz, amikor megjelenik a piacon a vállalkozás.
- A növekedési szakaszban a vállalat életének fő jellemzői előre meghatározottak piaci pozíciókat szerezni és új területekre lépni.
- A differenciálódás szakasza a harmadik szakasz, amikor a szervezeti rendszer átalakul. Itt a tőke- és piaci koncentráció, integráció a vállalat jellemzője.
- Érettségi szakasz, konszolidáció, amikor az üzlet addig a pontig piaci eredmény A hangsúly a fenntartásán van.
- Ezt követi a hanyatlás ötödik szakasza, a válság szakasza, amikor a vállalatok elkezdenek kivonulni. (Kocziszky, 1994).

Szerb a vállalat életciklusát hat szakaszra osztja:

Az első kettő a bevezetés, melyek a következők:

- Kezdet ez általában az üzleti élet első éve.
- Indítás 1-3 évet is magába foglalhat.

A harmadik, negyedik és az ötödik a növekedés szakasza:

- Kezdeti növekedés: Ezt a szakaszt a kereslet, az árbevétel és a nyereség növekedése jellemzi. Mindez megköveteli a vállalatoktól, hogy újra gondolják és módosítsák stratégiájukat.
- Terjeszkedés: Fokozott verseny, versenyképes jellemzőkkel. előre Marketingstratégiaváltás és a növekedésfinanszírozás újragondolása a növekvő tőkeigény miatt.
- Érettség

A hatodik az újítás vagy a recesszió szakasza:

- Innováció vagy hanyatlás.

Az első két részt együtt vezetik be, míg a 3-5. részek a növekedési szakaszok. Bármelyik szakaszból tovább léphet a következőre, de recesszió és stabilizáció is lehetséges. Szerb szerint az üzleti célok, a vezetési stílus, a szervezeti jellemzők, a marketing, a számvitel, a pénzügy és a finanszírozás különböző szakaszait foglalja össze (Szerb, 2000).

## 2.5. FEJLŐDÉST AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK

A kis- és középvállalkozásoknál leggyakrabban előforduló akadályok közé tartoznak az erőforrások hiánya, a magas kezdeti tőkeköltés és a szakértelem hiánya (Álvarez et al., 2018).

A lakosság alacsony jövedelmét is megemlíthetjük az akadályozó tényezők között.

Továbbá több vállalatnál is előfordul, hogy nem növekszik, stagnál melynek számos oka lehet, mint például:

- a vállalkozói törekvés, hajlandóság hiánya
- nem hatékony menedzsment
- nem alkalmas a tőkevonzó/felhalmozó képesség
- nem optimális alkalmazkodás a változó körülményekhez
- gyenge ítélőképesség, amely gyakori és költséges tévedéshez vezet
- a körülmények szerencsétlen alakulása, amelyre nincs hatással a vállalat.

A növekedésnek egyedül a menedzsment képessége szabhat határt (Dobák et al., 2011).

Menedzsment hátrány lehet, hogy a vezetők gyakran nem rendelkeznek a megfelelő szaktudással, tapasztalattal. Marketing hátrány, hogy a magasabb költségek következtében problémát jelent külföldi vállalkozás alapítása, amely nagyban hozzájárulhat a termék- vagy szolgáltatásinnováció sikeres piaci ismertetéséhez, bevezetéséhez (Piskóti et al., 2012).

A magyar üzletlajdonosok jelentős részénél a nyelvtudás hiánya egy elég sűrűn felmerülő akadályozó tényező, mivel lehetetlenné teszi az európai közbeszerzési vagy egyéb pályázatok lehetőségét és a külföldre való terjeszkedést is (Szirmai, 2008).

A munkavállalókkal kapcsolatosan elmondható, hogy ha nem figyelünk kellően rájuk csak az alap elvárásokat, a minimumot fogják végrehajtani. Ezt nem szeretné egyik vezető sem ezért motiválni kell az alkalmazottakat hiszen ők is emberek, nekik is vannak céljaik (Juhász, 2012).

A hatékonyság érdekében a vezetőknek tudatukban kell lenniük:

- a munkájuk mért teljesítményváltozóival
- hogyan befolyásolja a hozzáállásuk, a magatartásuk a mért teljesítményváltozókat
- hogyan alakulnak át a mért teljesítményváltozók egyéni érdekékké.

Ha nincs evidens képük a vezetőknek erről az ok-okozati folyamatról, az ösztönző javadalmazási struktúra elveszíti azt a képességét, hogy ösztönözze, valamint befolyásolja a döntéshozó viselkedését (Juhász, 2012).

Sokszor abból ered a vállalatok sikertelensége, hogy a szervezeti és az önálló teljesítményt befolyásoló tényezőket nem képesek megérteni (Polónyi, 2020).

Az elégtelen humán tőke kapacitás, az elégtelen minőségű intézményi környezet, a gyenge vállalati szféra, a K+F alacsony szintű megtérülése, ezek mind akadályt jelentenek a tudás alapú felzárkózás esetén (Polónyi, 2020).

## 2.6. PIAC ÉS PIACI VISZONYOK

A piac az árunak a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba. A piacra történő belépéshez egyrészt meg kell felelni bizonyos követelményeknek, másrészt a belépés a bent lévők érdekeit is sérti. Egy új piacra való belépés stratégiai jellegű döntést igényel (Ambrus – Tankó, 2018).

Sokszor nem egyszerű körül határolni azt a piacot, amelyre szeretnénk belépni. Alapvető érdeke a vállalatnak, hogy minél konkrétabban fogalmazza meg a kielégítendő igényeket, határolja be térben és időben a kielégítés körét. Ez a körül határolás adja meg, hogy kik lesznek a vállalati működés piaci érintettjei (Chikán, 2008).

Az állami szabályozások segíthetik, támogathatják vagy korlátozhatják, esetleg meg is akadályozhatják a vállalat belépését a piacra (Chikán, 2008).

A piaci részesedés egy vállalat eladásainak egy adott piacon való aránya a teljes értékesítéshez viszonyítva. Fontos a minimális piaci részesedés meghatározása, ha az kicsi a piac méretéhez képest, a belépés nem okoz túl sok fennakadást a piaci szereplőknek. Ha a hatékony belépés célja a magas piaci részesedés megszerzése, akkor valószínűleg nem lesz zökkenőmentes a belépés. A belépési korlátok szintén szorosan összefüggenek a kilépési korlátokkal. Sikertelen belépés után meg kell szabadulnia a termelőeszközöktől, különben nem lesz hatékony a termelés. Mindkettő ráfizetéssel jár, tehát érdemes megfontolni a belépést (Chikán, 2008).

A verseny két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok között zajló tevékenysége. A versenytársak távol tartása mindig kényelmesebb piaci pozícióhoz vezet. A verseny és a piac nem szétválasztható (Chikán, 2008).

Azok a cégek lehetnek sikeresek a piacon, amelyek termékeik előállítási költségét a legalacsonyabb szintre tudják csökkenteni. Az ilyen árverseny azonban hosszú távon az egyik legnehezebb stratégia (Temesi, 2013).

A jelenlegi válság néhány előnnyel is járt azon vállalkozók számára, akik fejlődni, újítani szerették volna a vállalatok digitalizációját esetleg az üzleti környezet fejlesztését mivel számos ehhez kapcsolódó program indult (Camara, 2020).

### 3. A ROMÁNIAI PÉKTERMÉKEK IPARÁNAK HELYZETE

Bár Románia fejlődő ország, elmondhatjuk, hogy a termelési szektoron belül különösen az élelmiszeripar kínálja az egyik legtöbb állást. Gazdasági szakértők szerint az élelmiszeripar egy folyamatosan fejlődő ágazat, amely könnyen alkalmazkodik a piac igényeihez (Martiniuc et al., 2022).

A romániai pékpiac olyan hely, ahol különböző típusú friss pékáruk és péktermékek kaphatók. Romániában a péksütemények és a kenyerek jelentős részét a helyi pékségek és kisüzemek állítják elő, amelyek elsősorban kézműves módon dolgoznak. Ezek a pékségek gyakran hagyományos technikákat és recepteket is alkalmaznak, hogy minőségi és ízletes termékeket készítsenek. Romániában számos pékség és pékség lánc található, amelyek pékárukat kínálnak az emberek számára. A nagyobb városokban megtalálhatók nemzetközi pékség láncok is, melyek pékárukat és süteményeket kínálnak.

A romániai pékpiac sokszínűséget és választékot kínál az embereknek, akik keresik a friss és minőségi pékárukat. A pékségekben általában korán reggelre nyitnak, és a vásárlók széles választékot találnak, hogy kielégítsék péktermék-igényeiket. A helyi piacokon és piactereken is gyakran lehet találni pékárusokat, akik kenyeret és péksüteményeket árúsítanak.

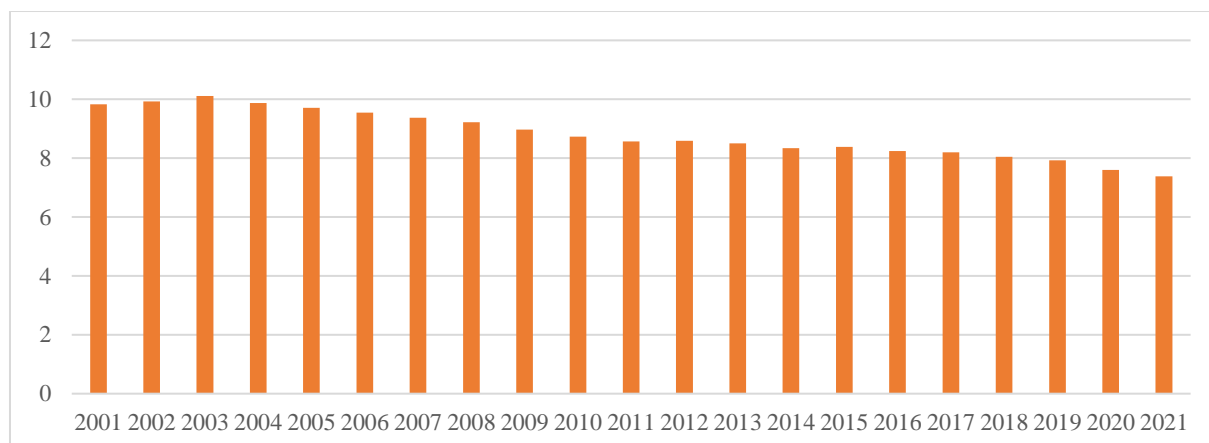
A kenyér az egyik legrégebbi, ember által készített élelmiszer, mely alapvető szerepet játszik az emberi táplálkozásban és a különböző vallási rituálékban is. Azt mondják, hogy a búza a világon az egyik legfontosabb gabonaféle, mivel a kenyér több tápanyagforrást biztosít a világ népességének, mint bármely más élelmiszerforrás. Ez azzal magyarázható, hogy a kenyér gazdag szénhidrátforrás, illetve rost, vitamin, és ásványi anyagok is fellelhetőek benne. Gyakran szerepel a mindennapjainkban, különböző fajtákban, formában, méretben, akár iparosított rendszerben, akár hagyományos módon állították elő. A kenyérfajtákat mindenhol továbbfejlesztették az idő múlásával és manapság nagy a választék, amelyek között megemlíthetjük: a sima, több szemű, teljes kiőrlésű, gluténmentes, nem allergén, zsírszegény, cukormentes, zab, korpa, kovászos stb. Ezen kívül sütőipar még sok különböző fajtájú pékárukat készít, például péksüteményeket, kekszet stb. Az idő múlásával megváltoztak a fogyasztói preferenciák, napjainkban a jó minőségű kenyeret részesítik előnyben, amely lehet teljes kiőrlésű, kovászos stb. Sok fogyasztó kerüli azt a kenyér típust, amely gyakran finomított lisztet tartalmaz, adalékanyagokat, mely javítja a színt, az ízt, az állagot, és az eltarthatóságát (Popescu et al. 2021).

A kenyér a fogyasztók számára elengedhetetlen élelmiszer, és egyike azon termékeknek, amelyekre végtelen kereslet van. A kenyér- és pékárugyártók közötti verseny magas szinten zajlik, mert könnyen változtatható termékről van szó, viszonylag alacsony költséggel.

A Nemzeti Statisztikai Intézet (NIS) közlése szerint, a kenyér és pékáru havi átlagfogyasztása 2021-ben csökkent az előző évhez képest. Így Romániában az ilyen termékek fogyasztása, havi szinten 7,38 kg/fő/hó volt, szemben a 2020-as 7,6 kg/fő/hóval. Egy év alatt, hazánkban egy személy 2021-ben átlagban, 88,57 kg kenyeret és pékáruat fogyasztott, szemben a 2020-as 91,19 kg/fővel (Roaliment, 2022).



A 4. ábrán jól látható, hogy 2001-2021 között 9,825-ről, 7,381-re csökkent a személyenkénti átlagos havi elfogyasztott kenyér mennyisége Romániában.



#### 4. ábra: Havi elfogyasztott kenyér mennyiség (kg/fő/hó)

*Forrás: INSSE Tempo-Online, 2023*

Azt is meg kell említenem, hogy az élelmiszeripar az ország ipari szektorának egyik legfontosabb energiafogyasztója. A pékségek technológiai folyamatában gyakorlatilag az energia minden formáját felhasználják: meleg vizet – a tészta elkészítéséhez, valamint a gépi mosás során, gőzt a sütőben történő kenyérpárolásnál, gázt a kemencékben, villamos energia a kemencékben és különféle gépek hajtására, sűrített levegő, illetve hideg levegőt a segéd folyamatokban (Alexandru, 1991).

A technológiai termelési folyamatok összetettek, és különös tekintettel arra, hogy a pékségek többsége elöregedett, számos lehetőségük van az energiafelhasználás csökkentésére:

- a sütőkemencék leállítása energiafűtéses elektromos fűtésről földgázzal;
- a kemencékből kivezetett párás levegő hő visszanyerése;
- technológiai kondenzátum hővisszanyerése;
- a termikus anyagok elosztási rendszerének racionalizálása a vállalatnál;
- vízmelegítés napkollektorokkal;
- hőszivattyúk alkalmazása a kemencékből, szárítókból, a helyiségek szellőztetéséből kivezetett levegő alapján melegvíz előállítására;
- kapcsolt energiatermelés;
- villanymotorok terhelésszabályozásának megvalósítása szivattyúknál, ventilátoroknál, kompresszoroknál stb. a sebesség változtatásával.
- energiatakarékos lámpák használata és a világítás automatikus be- és kikapcsolása helyiségvilágításhoz (Alexandru, 1991).

Az energiafogyasztáson túl számos más tényező veszélyezteti a sütőipari vállalkozásokat. Hanyatlásban van a szakképzett munkaerők száma, a fiatalok nem választják a pék szakmát, emellett egyre gyakoribb az elvándorlás is. Ezek mellett a multinacionális vállalatok előállítási vagy még az alatti áron értékesítik a sütőipari termékeiket. Napjainkban a munkaerőhiány hatalmas problémát jelent, már sok esetben a vállalkozások termelése is veszélybe került.

Az állampolgárok étkezési, fogyasztási szokásai átalakultak az elmúlt évek során, ez leginkább a mindennapi élet, a munka gyorsulása, valamint az egyre egészségesebb ételek iránti kereslet okán alakult így. Ezeket a változásokat a sütőiparnak is követnie kellett. Egyre több vásárló keresi az egészséges élelmiszereket, így az egészséges pékárukat is. Ezeket a fogyasztói szokásokat megfigyelve elmondhatjuk, hogy ezek a fogyasztók hajlandók akár többet is fizetni ezekért a termékekért, ilyenek például a teljes kiőrlésű liszttel készült péksütemények, kenyerek, rozskenyér, gluténmentes, allergén péktermékek stb. Azért kell figyelmet fordítani ezekre az innovációkra, mert a hagyományos sütőipari termékekben megtalálható minden, amit nem javasolnak (fehér liszt, cukor, só, élesztő). Ez mindenképpen egy érdekes jelenség, valamint ugyanakkor ennek kicsit ellentmond az, hogy megjelentek mostanában az igények a régi ízek iránt is (Szabó, 2017).

## 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

A következőkben az üzletit tervemmel kapcsolatos alapvető tudnivalókat mutatom be. Az első részben ismertetem a vállalkozást. Itt a pékség rövid bemutatása történik, olyan információkkal, mint a vállalkozás célja, elhelyezkedése, tulajdonosok aránya, alkalmazottak száma stb. Ezt folytatom a marketing tervvel, ahol bemutatom a pékség logóját, hogy miért kapta ezt a nevet és mit szimbolizál. Ezt követően a PESTEL modell segítségével megvizsgálom a makrokörnyezetet, majd a SWOT analízis segítségével a külső és belső, segítő és akadályozó tényezőket elemeztem. A szervezeti tervben elkészítettem a vállalkozás szervezeti diagrammját, mely alapján bemutatom az alkalmazottak hatáskörét is. A következő fejezetben a vállalkozás pénzügyi tervét mutatom be. Elsősorban miket kell vennünk és bérelnünk, mi mennyibe kerül, valamint az alkalmazottak fizetése is itt lesz látható, amelyeknek a felbontása a következőképpen alakulnak:

- A munkavállaló fizeti az államnak:
  - társadalombiztosítás 25%
  - egészségügyi biztosítás 10%
  - jövedelemadó 10%
- A munkaadó fizeti az államnak:
  - munkabiztosítási hozzájárulás 2,25%
  - társadalombiztosítás 1,91%
  - egészségügyi biztosítás 0,76%

Ezt követően háromféle forgatókönyvet készítettem a pékség indításával kapcsolatban az első a realista, ahol a legvalószínűbben bekövetkező feltételezésekkel kalkuláltam; a második a pesszimista, ahol az energiaárak jelentős növekedésének hatását vizsgáltam és végül a harmadik, az optimista forgatókönyvben az energiaárak kedvezőbb alakulását feltételeztem. Megbecsültem a vállalkozás szabad pénzáramlásait, majd megtérülési mutatók segítségével elemeztem a három forgatókönyvet.

A vállalat működési bevétele az a pénzmennyiség, amelyet a vállalat a normál üzleti tevékenységéből, például értékesítésből, szolgáltatásnyújtásból vagy termelésből származtat. Ez a bevételek összege, amelyet a vállalat a termékei vagy szolgáltatásai értékesítéséből generál, adók és kamatok alkalmazása előtt. A működési bevételek magukba foglalják az eladott termékek vagy szolgáltatások árát, valamint egyéb bevételi forrásokat, mint például bérleti díjak vagy licencdíjak.

Üzemeltetési költségek a vállalat mindennapi működéséhez kapcsolódó költségeket jelentik. Ezek a költségek felmerülnek az üzemeltetés, termelés, értékesítés, szolgáltatásnyújtás és az üzleti tevékenységek folytatása során. Az üzemeltetési költségek hozzájárulnak a vállalat működéséhez és a termeléshez, valamint a bevételtermelési folyamat fenntartásához. Az üzemeltetési költségek különböző elemekből állhatnak, amelyek a vállalat jellegétől, méretétől és tevékenységétől függően változhatnak. A pékség esetében ide tartoznak például: a bérleti díjak, a munkaerő költség, a szállítási, energia költség, karbantartási és javítási költség, marketing- és reklámköltség, adminisztratív költségek stb.

A vállalat működési eredménye a vállalat árbevételéből levonásra kerülő valós üzleti költségek utáni eredményt jelenti. Ez az összeg mutatja, hogy mennyi marad a vállalat számára az üzleti tevékenységből, miután levonták a költségeket. A működési eredmény kiszámításához a vállalat árbevételéből levonják az üzemeltetési költségeket, amelyek magukban foglalják az anyagköltséget, a munkaerő költségeit, a logisztikai költségeket, az adminisztratív költségeket, a marketingköltségeket és egyéb működési költségeket. Ezután levonják az amortizációt és a leírásokat is. Az eredmény lehet pozitív vagy negatív. Pozitív működési eredmény esetén a vállalat eredményes és jövedelmező, míg negatív működési eredmény esetén a vállalat veszteséges.

Az üzemi eredményráta a vállalat működési eredményének és az árbevételének hányadosa. Ez a mutató a vállalat hatékonyságát és jövedelmezőségét mutatja meg az üzleti tevékenysége során. Az üzemi eredményráta azt mutatja, hogy az árbevétel hány százaléka az üzemi eredmény. Ez a mutató segít a vállalat vezetőinek és befektetőinek megérteni, hogy mennyire hatékonyan működik a vállalat a működési tevékenységében. Minél magasabb az üzemi eredményráta, annál hatékonyabban működik a vállalat, és nagyobb jövedelmet tud generálni az árbevételéből,

A pénzforgás (cash flow) a vállalat pénzáramlását jelenti, vagyis azt, hogy mennyi pénz áramlik be és áramlik ki a vállalatnál egy adott időszak alatt. A pénzforgás fontos pénzügyi mutató, amely segít megérteni a vállalat pénzügyi stabilitását, likviditását és képességét a pénzügyi kötelezettségek teljesítésére. A pénzforgás kimutatása lehetővé teszi a vállalat számára, hogy nyomon kövesse a pénzáramlást az idő múlásával, és megértsék, hogy a vállalatnak elegendő pénze van-e a működési költségek kifizetésére, beruházásokra és finanszírozási tevékenységekre. A pozitív pénzforgás azt jelzi, hogy a vállalat képes finanszírozni tevékenységeit és generálni pénzügyi forrásokat, míg a negatív pénzforgás arra utalhat, hogy a vállalat pénzhiánnyal küzdhet.

A diszkontráta egy százalékos arány, amely a pénzáramlások jelenértékének kiszámításában használatos. A diszkontráta alkalmazása során a jövőbeli pénzáramlásokat a jelenérték számításával diszkontálják, vagyis a jövőbeli pénzáramlásokat a jelenbeni értékükre konvertálják. Ez segít összehasonlítani és értékelni a különböző időpontokban érkező pénzáramlásokat, és meghatározni, hogy egy adott befektetés vagy projekt mennyit ér a jelenben. A pékség esetében 8%.

A jelenérték kiszámítása fontos a pénzügyi döntések, beruházások, projektértékelések és egyéb pénzügyi elemzések során. Azt mutatja meg, hogy egy adott pénzáramlás vagy befektetés mennyit ér a jelenben, és segít összehasonlítani különböző projektek vagy befektetések értékét.

A beruházás megtérülési ideje az az időtartam, amely alatt a beruházásból származó pénzáramlások összege eléri vagy meghaladja a kezdeti beruházási költséget. Ez az időpont jelzi, hogy mikor térül vissza a beruházás.

A három forgatókönyv elemzése után egy összehasonlítást is végeztem, melyet ábrákkal szemléltettem.

## 5. ÜZLETI TERV A HUNMESE PÉKSÉG MŰKÖDÉSÉRE

### 5.1. A PÉKSÉG RÖVID BEMUTATÁSA

Az általam tervezett pékség Csíkdánfalva központjában fog elhelyezkedni, közvetlenül az E 578-as európai út mellett. Ez a helységrész gyakran látogatott, mind a lakosság, mind az átutazók részéről. Dánfalva körülbelül 20 km-re északra helyezkedik el Csíkszeredától, az Olt folyó mentén fekszik. Kezdetben 1923-ig a környező falvakkal együtt alkottak egy nagy községközpontot.

Ezt a vállalkozást a testvéremmel közösen indítjuk 50-50% arányban a tevékenység formája a korlátolt felelősségű társaság. Kezdetben 6 alkalmazottal: két pék, melléjük kell alkalmaznunk, egy-egy segédmunkást, lesz egy mozgó bolt ahhoz egy sofőrre lesz szükség, aki egyben az eladó is lesz, illetve a pékségben lévő üzletbe is lesz egy elárusító. Az alapanyag beszerzéssel, menedzsment, marketing tevékenységekkel, illetve az egyéb adminisztrációs tevékenységgel mi ketten foglalkozunk majd.

A munkahelyteremtés mellett, főként a helyi és a környező falvak lakosságának a kenyérszükségletét elégítjük ki, illetve az is a cél, hogy minőségi, hagyományos valódi kovászos- krumplis házikenyeret gyártsunk. Nálunk a minőség áll az első helyen.

Véleményünk szerint, ennek a vállalkozásnak valós esélyei vannak a piacra lépésre és a sikerre, mivel egyre nagyobb az igény az általunk előállítani tervezett és kínált termékek iránt, a földrajzi elhelyezkedés széles alapanyag-ellátási bázist biztosít és jelentős értékesítési lehetőségek vannak a térségben.

### 5.2. MARKETING TERV

Nincsen vállalkozás logó nélkül, így hát én is megterveztem és elkészítettem a pékség logóját.



**5. ábra: A Hunmese pékség logója**

*Forrás: saját készítés, 2023*

Nevét a tulajdonosok nevéből kapta, mely utal a magyarságra és a mesére. A mesebeli hangulat, mesebeli íz. Már kicsi kortól kezdve a mese rámutat arra, hogy milyen fontos a kenyér az ember életében, azon felül, hogy táplál, a kenyér útítárs, mindig jó, ha van az embernél. Ezt a magyar népmesés motívumot ötvöztem a pékségre utaló búzakaralászokkal és nem maradhatott le róla az általunk kínált hagyományos házikenyér sem.

### **A Hunmese pékség PESTEL modellje:**

A PESTEL modellt alkalmazzák a leggyakrabban a makrokörnyezet megvizsgálására. A név az angol nevek kezdő betűjéből tevődik össze. Hat tényezőt foglal magába és ezek a következők: politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti és jogi tényezők.

A következőkben a Hunmese pékségre készítettem el a PESTEL modellt.

#### **Politikai tényezők**

- Kedvező adókulcs (áfa 9%).
- Európai Unió normák és előírások az élelmiszerre.

#### **Gazdasági tényezők**

- Az Európai Unió energiaválság miatt növekvő mezőgazdasági árak és élelmiszer árak.
- Az infláció hatására magasabbak az alapanyagárak.
- Fejlesztési támogatások mértéke.

#### **Társadalmi tényezők**

- Itt a csíki zónában jobban előnyben részesítik a hagyományos, házi kenyeret, mint az új trendeknek megfelelő változatokat.
- Kényelmi szempontokat figyelembe véve a mozgóboltunk házhoz szállítja a mindig friss kenyeret, így a vevő időt és energiát is spórol.
- Az életmód változása.

#### **Technológiai tényezők**

- Dagasztó gép és kelesztő berendezés lesz, hogy hatékonyabban működjön a munkafolyamat.
- Közösségi média platformokon és a rádión keresztül történik a reklámozás például különböző nyereményjátékok segítségével.
- Telefonos/ online rendelési lehetőség a közösségi médián keresztül.

#### **Természeti tényezők**

- Etikus vállalati magatartás
- Fenntartható működés

#### **Jogi tényezők**

- Európai Unió környezetvédelmi előírások
- Fogyasztóvédelmi előírások betartása
- Működéshez szükséges engedélyek

## A szolgáltatás helyzete

Mind egy irányba mutatnak a szolgáltatás jellemzői, amelynek célja a vásárlási döntés meghozatalának segítése. Ezt úgy érhetjük el, hogy:

- A személyzet udvarias, segítőkész.
- Folyamatos kommunikációt folytatnak a vevőkkel.
- Személyes eladásösztönzés, a termékek ajánlása az ügyfelek számára.
- Igényes, higiénikus környezet.

**A piac:** A piac két kategóriára oszlik az általunk megcélzott ügyfélkör alapján:

- Elsőként a meglévő pékség régi és új vásárlói, a pékség stratégiai helyzete és a termékek magas minősége miatt.
- Másodszor a turisták és más átutazó emberek.

## Verseny társak

Romániában megközelítőleg 5500 termelő van jelen a pék- és liszttermékek piacán, a malomiparban pedig hozzávetőleg 3300 szereplő. Országos szinten a fő termelők a Boromir, a Vel Pitar, a Pambac Bacău cégek (Cătoi, 2013). Felénk a kenyér piacon nincsenek nagy veszéllyel ránk, viszont a környező falvakban/városokban található néhány versenytárs, amelyeket az alábbi táblázatban gyűjtöttem össze és röviden jellemzek:

**1. táblázat: A Hunmese pékség versenytársai**

Versenytárs	Erősség	Gyengeség
Bocskor pékség (Csíkszentmárton)	Felcsíki mozgóbolt Saját weboldal Aktív internetes jelenlét	Magas Árak
Harmopan (Csíkszereda)	Aktív internetes, közösségi jelenlét	Rugalmatlanság
Gál Balázs pékség (Csíkszereda)	Aktív internetes jelenlét	Magas Árak
In Com Euro (Csíkmadaras)	Rugalmasság	Gyenge internetes aktivitás Változó a kenyér minősége
Fapicom	Olcsó termékkínálat	Gyenge internetes aktivitás
Ditroi pékség	Aktív internetes jelenlét Változó termékkészlet	Döntéshozatali rugalmatlanság Változó a termékek minősége

*Forrás: saját készítés, 2023*

Összességében elmondható, hogy az egyik legjobb, leghatásosabb, legköltséghatékonyabb marketing eszköz nincs megfelelőképpen kihasználva, hiszen az internetes közösségnek nagy ereje van, és bár sok cég jelen van az interneten mégis az itteni vállalkozók nem használják ki megfelelőképpen a közösségi média által nyújtott lehetőségeket.

**Termék (product):** Az általunk előállított termék az a valódi hagyományos kovászos krumplis házikenyér lesz, melynek receptjén több generáció is felnőtt.

A recept a következő összetevőkből áll:

Kovász:

- 19 l víz
- 28,5 kg liszt
- 12 órát hagyjuk pihenni

Kenyér recept:

- 1 kg kovász
- 22,8 l víz
- 29 kg fehérliszt
- 4,25 kg rozsliszt
- 0,7125 kg só
- 18 kg krumpli

Ebből a mennyiségből 38 db 2,5 kg-os kenyér készül. Melynek elkészítési folyamata a kovással kezdődik, majd a krumpli főzés, hámozás, darálás és a többi alapanyag dagasztása. Dagasztás után 2 órát kel, majd szaggatjuk. A megsült kenyereket bottal „megverjük”. Az elkészítési folyamat körülbelül 5 órát vesz igénybe sütéssel együtt.

A termék fő sajátosságai a következők:

- Nem tartalmaz mesterséges anyagokat, élesztőt, stabilizátorokat, puffasztót, porokat stb.
- Helyi termelők alapanyagait használjuk fel.
- Akár egy hét múlva is ehető, nem szárad.
- Gondosan, higiénikus körülmények között előállított termék.
- Frissen lehet megvásárolni.
- Alapból 2,5 kg-os kiserelésben készül, de lehet felet vagy negyedét is kérni.

A lenti ábrákon megtekinthetjük az elkészült és fogyasztás előtt álló kenyereket.



**6. ábra: A kenyér elkészült állapotában**

*Forrás: saját készítés, 2023*





**7. ábra: A kenyér félbevágva**

*Forrás: saját készítés, 2023*

**A hely kiválasztásánál fontos volt:**

- Központi fekvés
- Forgalmas helységrész
- Parkolási lehetőség
- Előzőleg is pékség volt a helyiség, megfelel egy pékség és egy üzletrész kialakításához.
- Élelmiszerüzlet/üzletlánc
- Mozgóbolt

**Promóció (promotion):**

**Reklámok**

Az egyik leghatásosabb reklámozási forma a kóstoltatás, így nem kell bizonygatni, hiszen, ha tetszik az elfogyasztott termékminta, akkor nagy a valószínűség arra, hogy megtörténik a vásárlás. Ugyanakkor a vállalkozás indulásakor figyelemfelkeltő reklámkampánnyal hívjuk fel a potenciális vevői kör figyelmét. A reklámozási felületnek az üzlethelyiséget, a saját közösségi média felületeket, a helyi és a hagyományos vásárokat, valamint a helyi rádióadást használjuk, különböző nyereményjátékokkal, termékismertetéssel egybekötve.

**Értékesítés ösztönzés**

Az egyik leglényegesebb szempont, hogy a helysége (pl. üzletre) úgy kell tekinteni, mint a cég ingyenes reklámfelületére. Természetesen a jó ízlés határát át nem lépve a helyiség dekorációit, berendezését úgy kell kialakítani, hogy felhívják a vevők figyelmét a termékeinkre. Mindezek mellett fontos a közösségi oldalakon való aktivitás, mint például az új termékek bemutatása, nyereményjátékok létrehozása és az akciók szemléltetése.

**Személyes értékesítés**

Az elárusítók töltik be az egyik legfontosabb szerepet. Ők kerülnek először kapcsolatba az utcáról betérő érdeklődőkkel, és nagyon sok múlik azon, hogy kedvességükkel, segítőkészségükkel, ajánlásaikkal sikerül-e növelni a vevőikört vagy sem, persze itt a pékeken is múlik, hiszen a kenyér minőségétől is függ a vevők megtartása, bevonása.

## **Közönség kapcsolatok, PR**

A leginkább használt közösségi oldalakon, a rádión keresztül, vásárokon és a helyszínen történik a reklámozás, az új termékek bemutatása.

### **Ellenőrzés és korrekció:**

Egy vállalkozás indításakor nagyon fontos szempont az előzetes tervek készítése, melyek mind hosszú, mind rövidtávon megszabják annak fejlődési irányát. Viszont visszacsatolások nélkül mit sem érnek a tervek önmagukban. A vezetőknek minden esetben tisztába kell lenniük a mindenkori forgalmi adatokkal, hogy szükség esetén tudjuk alakítani a terveket, lépéseket tehesünk egyes negatív hatások kiküszöbölése érdekében, illetve a lehetőségek még jobb kihasználására.

### **A vállalkozás erőforrásai:**

Ha ismerjük és tisztában vagyunk a vállalkozásunk saját erőforrásaival, akkor aszerint alakíthatjuk a stratégiánkat. A következő felosztás segít, hogy átláthatóbbak legyenek ezek, szétosztjuk anyagi és nem anyagi erőforrásokra.

Elsőként az anyagi erőforrásokat osztályozzuk. Itt megkülönböztetjük a pénzügyi, tárgyi, humán és szervezeti erőforrásokat.

**A pénzügyi erőforrások:** ide kerül, hogy hitelképes-e a vállalat, valamint a vállalat belső forrásképesége.

**A tárgyi erőforrás:** ide az üzemek berendezései és az alapanyagokhoz való hozzáférés kerül.

**A humán erőforrás:** a vezetők és alkalmazottak képzettségét, tapasztalatát említjük itt.

**A szervezeti erőforrások:** ide tartozik a vállalat szervezeti felépítése, tervezési rendszere.

A második részben a nem anyagi erőforrásokat nézzük meg, ide tartoznak a technológiai, az innovációs erőforrások és a hírnév.

**A technológiai erőforrások:** itt említhetjük meg a technológiai szabadalmakat, védjegyeket, szerzői jogokat.

**Az innovációs erőforrások:** ide tartozik a kutatási infrastruktúra, valamint a műszaki és tudományos személyzet.

**A hírnév:** itt kétféle hírnevet különböztetünk meg. Az első a fogyasztók körében van, ide a termék minősége és a márkanév tartozik, a második a szállítók, a munkaerő és a pénzügyi inputszolgáltatók körében van (Kacsó, 2017).

### **A Hunmese pékség SWOT analízise:**

A következőkben a Hunmese pékség SWOT elemzését fogom elkészíteni. A SWOT elemzéssel megismerhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, valamint megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai dimenzió tekintetében. A SWOT rövidítése az angol megnevezések kezdőbetűjéből adódik, magyarul ezt GYELV elemzésnek is szokták nevezni.

Ebben a modellben külső és belső tényezőket is megvizsgálunk.

- **Erősségek (Strengths):** ez belső tényező, itt a termék/szolgáltatás azon tulajdonságait nevezzük meg, amelyek jól működnek, pozitív, egyedi dolgok és lehet ráhatással a vállalat, hogy még jobbak legyenek a jövőben.
- **Gyengeségek (Weaknesses):** ezek is belső tényezők, itt a dolgok nem működnek jól, viszont lehet rá hatással a vállalat, hogy jobban működjenek.
- **Lehetőségek (Opportunities):** külső tényező, ezek olyan adottságok melyeket nem tud befolyásolni a vállalat, viszont segítségükkel növelhetjük, kihasználhatjuk az erősségünket.
- **Veszélyek (Threats):** külső tényezők, olyan negatív tényezők, melyeket nem tudunk befolyásolni, sok esetben korlátok, valamint kockázatot is jelenthetnek.

Ezek alapján elkészítettem az általam elképzelt pékség SWOT elemzését.



**8. ábra: A Hunnese pékség SWOT elemzése**

*Forrás: saját készítés, 2023*

A pékségben hagyományos módon tartósítószer és adalékanyag mentesen készülnek a kenyerek, melyek egyedi ízvilággal rendelkeznek. Az alapanyagszükségletet a helyi termelők biztosítják és a friss, melegkenyér fogyasztásához a mozgóbolt lesz segítségül, hogy mindenki kényelmesen a kapu előtt tudja megvásárolni a még friss kenyeret. A gyengeségeknél kell megemlítenem, hogy a termék előállítására nagy energiafogyasztást igényel, valamint viszonylag gyors fogyasztást igényel, nem lehet sokáig tárolni, mivel nincsenek benne különböző tartósítószer, stabilizátorok.

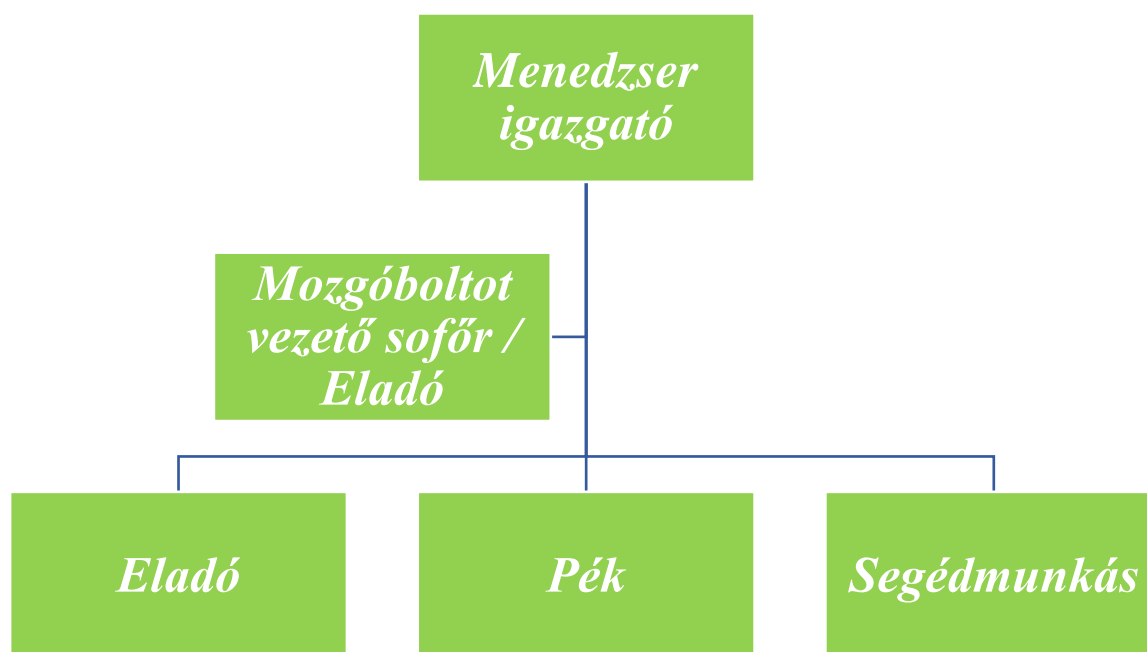
A pékség lehetőségei közt beszélhetünk a különböző pályázatok lehívásáról, valamint a növekvő vásárlóerőről.

Veszélyt jelent az infláció, mely magával vonja a növekvő energiaárakat, valamint ezek mellett a konkurencia is.

### 5.3. SZERVEZETI TERV

#### Az alapítók hatásköre a kezdetben

Az alábbiakban bemutatom a vállalkozás szervezeti diagrammját, amely egy lineáris-funkcionális modell. Előnye a kisvállalat esetében a direkt irányítás, illetve a szakmai egységek.



9. ábra: A Hunmese pékség szervezeti diagrammja

*Forrás: saját készítés, 2023*

A szervezet vezetői, egyben az alapító tagjai is. A vállalkozásban egyenlő arányban részesednek, a szakterületükhöz közel álló munkakörben végzik tevékenységüket.

A Hunmese pékség korlátolt felelőséű társaságként kerül bejegyzésre, az alapító tagok 50-50%-ban részesednek és az adminisztrációs feladatokkal, beszerzéssel, jó kapcsolatok kialakítására és kapcsolattartással foglalkoznak.

A pékek két váltásban dolgoznak, egy váltásban 1 pék, ők a kenyér minőségéért, jó állagáért, a megfelelő termék előállításáért felelnek.

A péksegédek – szintén egy nap egy segéd fog dolgozni a kemencéért felelnek, hogy legyen kiszülve a kenyér, kellőképpen legyen megverve és ehhez hasonló feladatkörrel rendelkeznek.

A pékségben lévő eladó felel a kenyér eladásáért, kasszagép kezelésért, rendelés felvételért stb.

A mozgóboltot vezető sofőrnek is megegyezik a munkaköri leírása az eladóéval.

## 5.4. PÉNZÜGYI TERV

A pékség indításához nem tervezünk külső pénzügyi erőforrásokat igénybe venni.

A helység bérlete havonta 2.500,00 lejbe kerül. Mivel az épület korábban is pékségként működött, így a kialakítással nem kell foglalkoznunk. Amit be kell szereznünk az egy dagasztó gép, mely áfa nélkül 3.519,00 lejbe kerül és az amortizációs ideje 5 év, így havonta 59,00 lejt kell leírunk. Ez nagyban megkönnyíti a pékek munkáját, a nagy mennyiségű tészta előállításánál. Megfelelő szaktudással, gépismerettel és munkafolyamat betartásával nem változik a kenyér minősége, nem észrevehető a gépi előállítás.



**10. ábra: A robotgép szemléltetése**

*Forrás: <https://www.idealinox.ro/>, 2023*

A második és egyben a legnagyobb beruházás az a mozgóbolt lesz, ezt a második hónapban vásároljuk meg. Ez egy nagyon fontos beruházás, hiszen így a környező falvakba is eljut a kenyér és az ügyfelek a kapu előtt vásárolhatják meg a friss kenyeret, melyet papírtasakban lehet kapni, egész, fél vagy negyed kiszereelésben. Várhatóan a házhozszállítás hatására megnő az eladás és bővül a vevői kör.



**11. ábra: A mozgóbolt**

*Forrás: [www.salesvan.hu](http://www.salesvan.hu), 2023*



## 12. ábra: A mozgóbolt belseje

Forrás: [www.salesvan.hu](http://www.salesvan.hu), 2023

A mozgóbolt áfa nélkül 54.128,00 lej, melynek amortizációs ideje 5 év, így havonta 902,00 lejt írunk le a harmadik hónaptól kezdve.

Az autó a környező falvakat járja majd, az átlag fogyasztás kb. 7 liter/ 100 km. Naponta maximum 50 km-t fog megtenni, jelenleg nagyon változó az üzemanyag ára, de most, amikor ezt a számítást végzem 1 liter üzemanyag 6,50 lejbe kerül a csíkszeredai OMV Petrom-nál.

Ezekből az adatokból következik, hogy  $3,5 \text{ liter} * 6,50 \text{ lej} = 22,75 \text{ lej}$  naponta az üzemanyag költség. Havonta átlagosan 25 munkanapot vettem, ami úgy néz ki, hogy  $25 \text{ munkanap} * 22,75 \text{ lej/nap} = 568,75 \text{ lej}$  havonta az üzemanyag költség. Ez évente  $568,75 \text{ lej/hó} * 12 \text{ hó} = 6.825,00 \text{ lej/év}$  üzemanyagköltséget jelent a vállalat számára.

Beszerezésre kerül még 2 db mobilkassza. Egy az üzletbe és egy a mozgóboltba, ezeknek darabja 984 lejbe kerül áfa nélkül.

Az alapanyag költségeket a fent említett recept alapján kiszámoltam 1 db kenyérré vonatkozóan. Ezek a következőképpen alakulnak: 1 db kenyérhez kell 0,6 l víz, 0,77 kg liszt, 0,11 kg rozsliszt, 0,02 kg só, 0,47 kg krumpli.

Az alapanyagokat a következő árakban lehet megvásárolni: nagy mennyiség vásárlása esetén a liszt ára 1,90 lej/kg, a rozsliszt 3,40 lej/kg, a só 3,40 lej/kg, a krumpli 1,50 lej/kg, 1 liter víz 0,005 lej ezek mind áfa nélkül.

A sütéshez kell fa, melyből 1 köbméter elég 6 sütésre, éves szinten 192 köbmétert számítottam, melynek ára  $175 \text{ lej/m}^3$  áfa nélkül.

Ezen felül még kellene tisztítószer, papírtasak és egyéb nem leltározandó eszközök, amelyek értékét éves szinten 1.000 lejre becsültem.

Itt szeretném megemlíteni a pékség alkalmazottainak fizetését, melynek részletes lebontása az alábbi táblázatban látható.

**2. táblázat: A Hunmese pékség alkalmazottainak fizetése**

Beosztás	Nettó fizetés/hó	Személy	Net/Brut	Hónapra 100%	Évre
Adminisztrátorok	2200	2	Nettó	4 400,00	52 800,00
			Bruttó	7 669,20	92 030,00
Pékek/Eladók	2000	4	Nettó	8 000,00	96 000,00
			Bruttó	13 944,00	167 328,00
Segéd munkások	1750	2	Nettó	3 500,00	42,00
			Bruttó	6 100,50	73 206,00
Nettó személyi költség				15 900,00	190 800,00
Biztosítások és személyi költségek				11 813,70	151 764,40
Személyi kiadások összesen				27 713,70	332 564,40

*Forrás: saját készítés, 2023*

- Minden alkalmazott teljes munkaidőben van alkalmazva, látható, hogy a felelősség arányában eltérnek a fizetések. Ezeknek lebontását, a nettó, illetve bruttó fizetéseket havi és éves felosztása megtekinthető a fenti táblázatban, a bruttó fizetéshez hozza van számolva a munkaadó összes fizetéssel kapcsolatos kiadása, amelynek részletes lebontása az anyag és módszertan fejezetben megtalálható. Eszerint az adminisztrátorok havi nettó 2200 lejt, a pékek és üzletesek nettó 2000 lejt, míg a segéd munkások nettó 1750 lejt fognak kapni. Ezek az idő múlásával és a munkához való hozzáállás függvényében változnak.

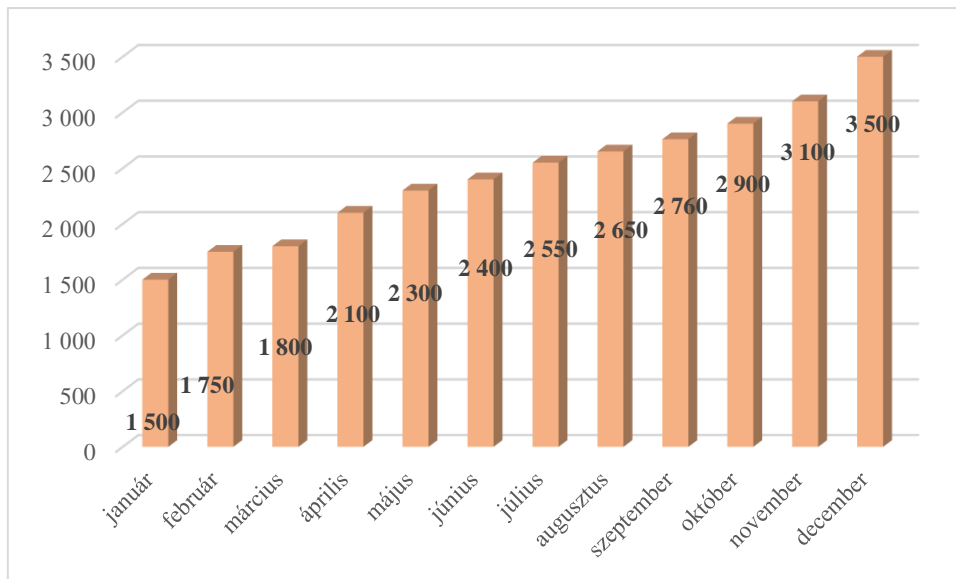
Háromféle forgatókönyvet készítettem a pékség indításával kapcsolatban az első a realista, ahol a legvalószínűbben bekövetkező feltételezésekkel kalkuláltam; a második a pesszimista, ahol az energiaárak jelentős növekedésének hatását vizsgáltam és végül a harmadik, az optimista forgatókönyvben az energiaárak kedvezőbb alakulását feltételeztem.

### **5.4.1. REALISTA FORGATÓKÖNYV**

Ebben a realista forgatókönyvben az alapanyag- és az energiaáraknak a jelenlegi aktuális árakat alkalmaztam. Ezek figyelembevételével egy 2,5 kg-os házikenyér árának 26 lejt becsültem meg áfa nélkül, melynek előállítási költsége megközelítőleg 11,50 lejt.

Ez alapján a becsült eladást a 13. ábrán szemléltettem, melyet megfigyelve látható, hogy várhatóan folyamatos növekvő tendenciát vesz fel. A nyári hónapokban általában magasabb a kenyér iránti kereslet, illetve ezt a növekedést segíti elő a mozgóbolt üzembe helyezése is, valamint a téli ünnepek környékén is magasabb a kereslet, ezeket én is figyelembe vettem.

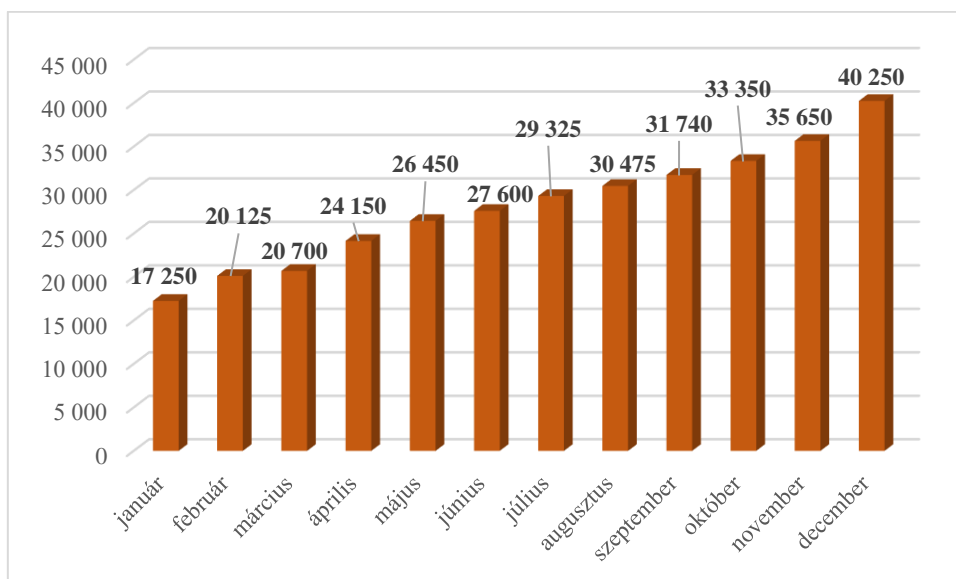
Első évben összesen 29.310 db kenyeret fogunk értékesíteni. Várhatóan ez az érték a harmadik évre legalább 10%-os növekedést eredményez majd a különböző marketing eszközöknek, nyereményjátékoknak, termékvásároknak, iskolai látogatásoknak köszönhetően.



**13. ábra: A tervezett kenyéreladás a realista forgatókönyv szerint (db/hó)**

*Forrás: saját készítés, 2023*

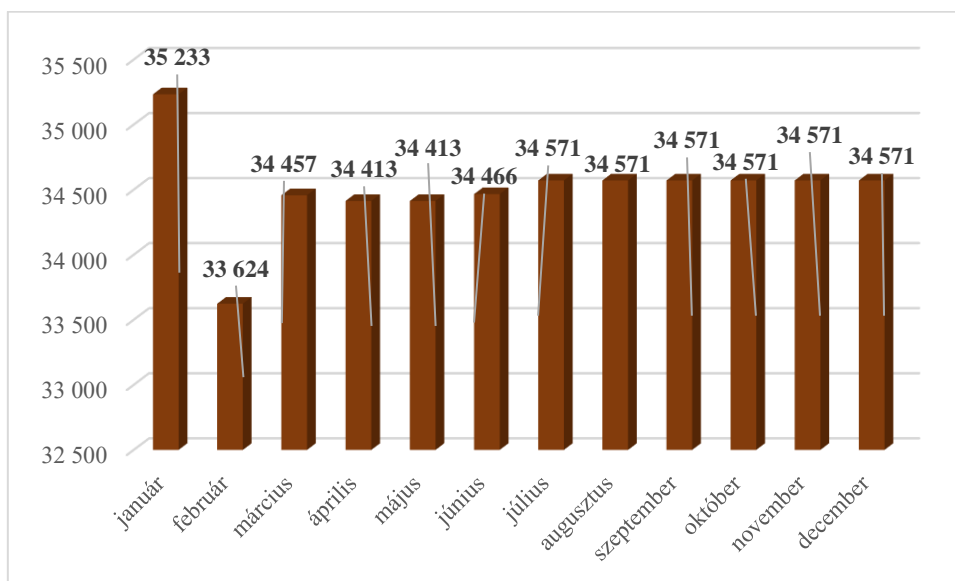
A 14. ábrán látható az első évben termelni kívánt kenyerek előállítási költsége hónapokra lebontva. Itt is az arányos emelkedés figyelhető meg, év végére több, mint duplája a költség az első hónaphoz viszonyítva. Első évben az előállítási költség 337.065 lej.



**14. ábra: A kenyér előállítási költsége a realista forgatókönyv szerint (lej/hó)**

*Forrás: saját készítés, 2023*

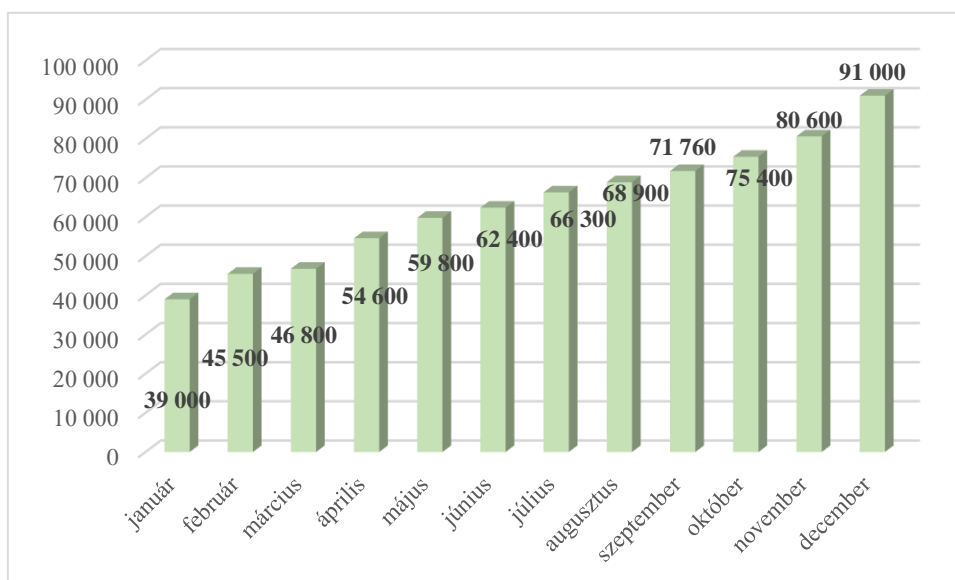




**15. ábra: A tervezett fix költségek a realista forgatókönyv szerint (lej/hó)**

*Forrás: saját készítés, 2023*

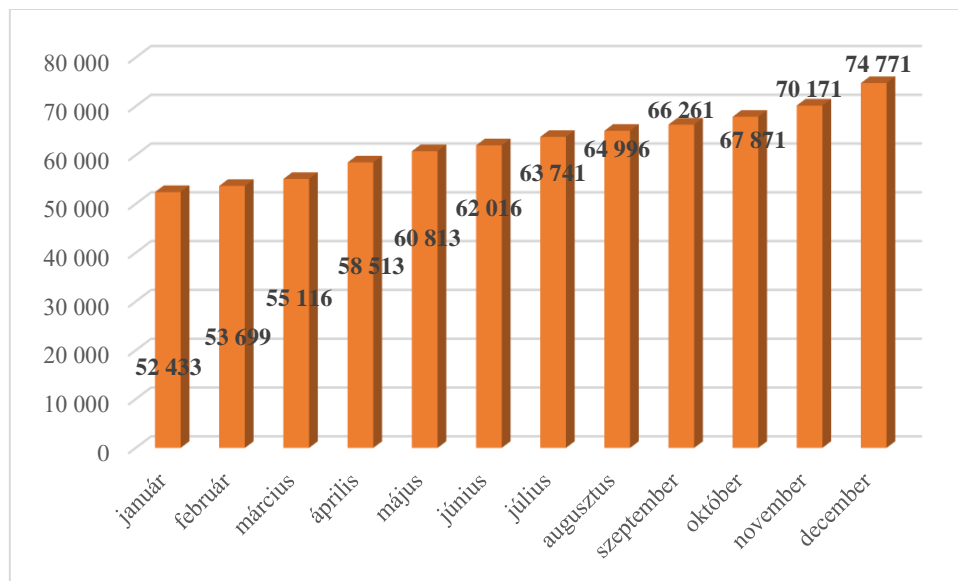
A 15. ábrán a vállalat havi fix költsége látható az első évre vonatkozóan. Ahogy az ábra is mutatja az első hónap értéke kimagasló, ez az intenzív marketing költségnek tudható be, mivel kezdetben jóval több reklám kell a megismertetés céljából és ez magasabb költséget von maga után. Az éves fix költség a kezdő évre vonatkozóan 413.936 lej.



**16. ábra: A pékség teljes bevétele az első évre a realista forgatókönyv szerint (lej/hó)**

*Forrás: saját készítés, 2023*

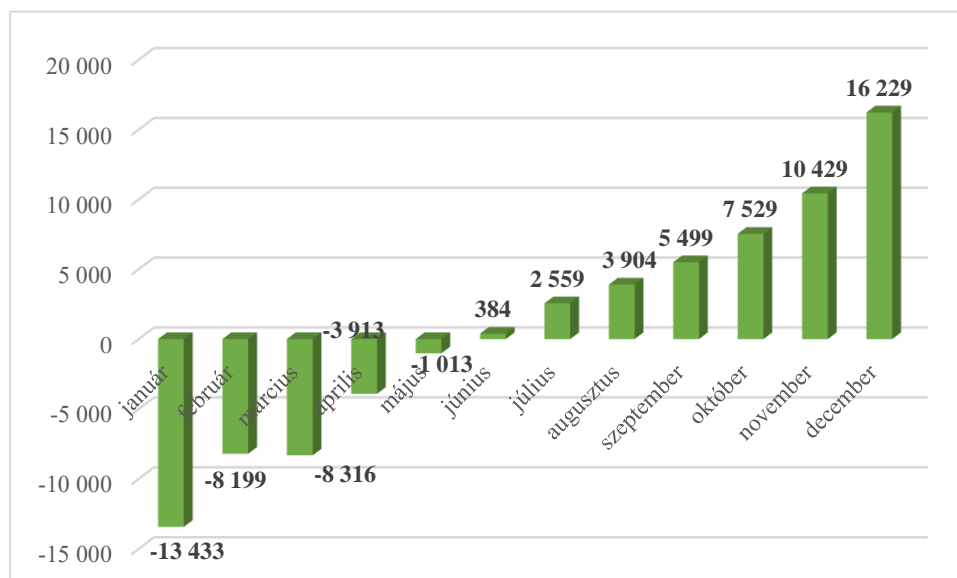
A 16. ábrán a vállalat teljes bevétele látható első évre vonatkozóan hónapokra lebontva, melyet csupán a kenyér eladásból szerzett. Ennek teljes értéke 762.060 lej.



**17. ábra: A pékség teljes kiadása az első évre a realista forgatókönyv szerint (lej/hó)**

*Forrás: saját készítés, 2023*

A fenti ábrán a vállalat teljes kiadása látható első évre vonatkozóan, hónapokra felbontva, mely a fix és a változó költségek összességéből adódik. Ennek összértéke 750.401 lej az első évben.



**18. ábra: A pékség eredménye az első évre a realista forgatókönyv szerint (lej/hó)**

*Forrás: saját készítés, 2023*

A bevételekből kivonjuk a kiadásokat és meg is kapjuk az eredményt, mely láthatóan a kezdeti hónapokban nem mutat túl kedvező eredményeket. Ez érthető, mivel újonnan induló vállalkozásról van szó ezért még be kell lépjen az emberek ismertségébe, tudatába és a kezdeti

költségek, magas kiadások is mind ezt az eredményt erősítik. De ez a vállalat beindulásával a pozitív fejlődés útjára lép és láthatjuk, hogy évvégén pozitív összeggel zárhatjuk a kezdő évünket és indulhatunk tovább a következő évek. A teljes évvégi eredmény 11.659 lej.

### 3. táblázat: Három évre vonatkozó előrejelzés a realista forgatókönyv szerint

	U.M.	Total I. Év	Total II. Év	Totál III. Év
A befektetés értéke	lej	92830,89		
Működési bevétel	lej	762 060,00	790 400,00	832 000,00
Üzemeltetési költségek	lej	750 401,41	762 000,04	780 400,07
A működési eredmény	lej	11 658,59	28 399,93	51 599,93
Üzemi eredmény ráta	%	2,00%	4,00%	6,00%
Pénzforgás	lej	15 576,99	29 070,93	52 452,93
Diszkontráta	%	8,00%		
Jelenérték	lej	14 423,14	24 923,64	41 638,83
Nettó jelenérték	lej	204 941,85		
A beruházás megtérülési ideje	év	3,3072		
Az időszak végén rendelkezésre álló készpénz	lej	15 576,99	44 647,92	97 100,85

*Forrás: saját készítés, 2023*

A befektetés értéke több tényezőtől függ, beleértve a befektetés jellegét, időtartamát, teljesítményét és piaci körülményeit. Jelen esetben ez az érték 92.831 lej.

A mi vállalkozásunk esetében ezek az eredmények évről évre növekedést mutatnak. A kiinduló első évben 762.060 lej, míg harmadik évben már 832.000 lej a pékség működéséből származó becsült bevétel. A vállalat működési bevételei szorosan összefüggenek a vállalat üzleti teljesítményével. Az üzleti tevékenység hatékonyságát, a termékek iránti keresletet, a versenytársak piaci részesedését és egyéb tényezőket figyelembe véve alakulnak ki. A vállalat működési bevételei fontosak a vállalat eredményességének értékelésében és pénzügyi helyzetének megértésében. Az árbevételből kiindulva lehetőség nyílik a költségek, adók és más kiadások levonására, hogy meghatározzák a vállalat nettó eredményét vagy nyereségét.

Az üzemi költség a kiinduló évben 750.401 lej, míg a harmadik év végére 780.400 lejre nő. Ez az emelkedés a növekvő eladás hatására változott.

A 3. táblázatból látható, hogy a működési eredmény jelentős mértékben növekszik az indulási évhez képest, mely egy biztató előrejelzést ad. A vállalat működési eredménye fontos mutató a vállalat üzleti teljesítményének és hatékonyságának megértéséhez. Segít a vállalat vezetőinek és befektetőinek megérteni, hogy mennyire sikeresen működik a vállalat az alapvető üzleti tevékenységében.

ez jól látható a pékség esetében is, mivel 2%-ról 6%-ra emelkedik az üzemi eredményráta 3 éven belül. Ennek a növekedése szemlélteti, hogy a vállalat képes volt csökkenteni az üzemeltetési költségeket, javítani a hatékonyságot, növelni a termelékenységet vagy

optimalizálni a folyamatokat. Emellett a vállalat képes növelni az árbevételét vagy javítani az árbevétel minőségét, például a termékek vagy szolgáltatások árképzésén vagy a piaci pozíció javításán keresztül.

Jelen helyzetben ez az érték pozitív, és elég nagy arányban mutat növekedést, így az első évi 15.577 lej három éven belül 52.453 lej áramlását eredményezi.

Fontos megjegyezni, hogy a diszkontráta a pénzügyi elemzés során használt becslés, és változhat a körülmények és a projekt jellegétől függően.

Látható, hogy növekszik ez az érték az évek során.

A nettó jelenérték segít meghatározni egy beruházás, projekt vagy üzleti lehetőség gazdaságosságát. Ha a nettó jelenérték pozitív, akkor az azt jelenti, hogy a projekt vagy befektetés megtérülő és nyereséges lehet. Ha a nettó jelenérték negatív, akkor a projekt várhatóan veszteséges lehet. A nettó jelenérték tehát segít a döntéshozóknak értékelni a projekt vagy befektetés életképességét és gazdaságosságát. Ez esetben a pékség előrejelzései alapján életképes a vállalkozás.

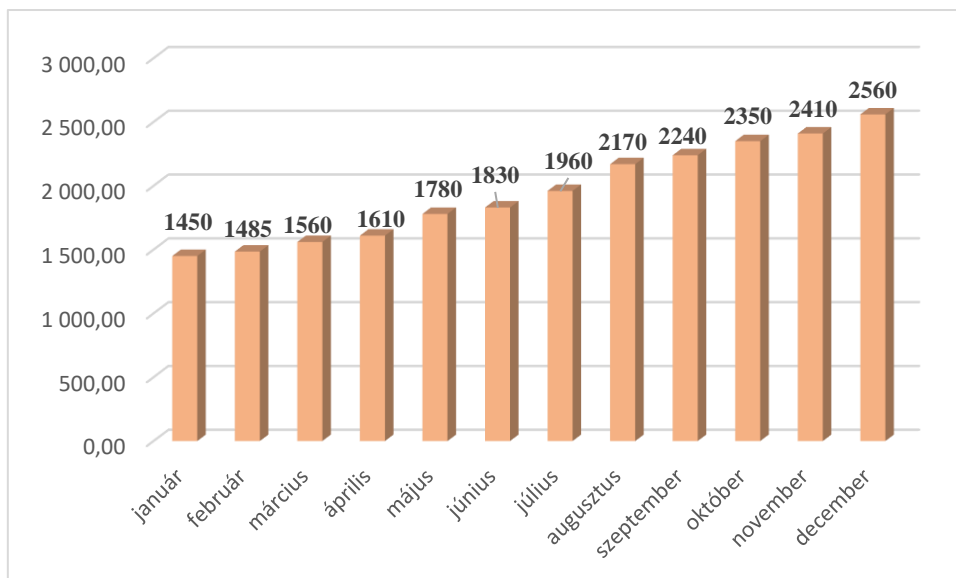
Az időszak végén rendelkezésre álló készpénz egy pénzügyi mutató, amely azt jelzi, hogy egy adott időszak végén mennyi készpénz áll rendelkezésre, vagyis mennyi pénz marad a vállalkozásnál az adott időszak után, látható, hogy jelentős mértékben növekednek az értékek 15.577 lejről 97.101 lejre.

Ezek alapján a pékséget érdemes létrehozni, működtetni, mivel ezek az értékek és előrejelzések mind pozitívak és növekvő tendenciát mutatnak, mely hatására a vállalat fejlődőképes és jövedelmező.

## **5.4.2. PESSZIMISTA FORGATÓKÖNYV**

A következőkben a pesszimista forgatókönyvet mutatom be, amely szerint az energiaárak növekedése magával vonzza a termék árának növekedését is, így egy kenyér ára 27 lej lesz áfa nélkül, melynek előállítási költsége megközelítőleg 12,65 lej. Ennek hatására csökken a kereslet a realista forgatókönyvhöz képest. Ennek megfelelően láthatjuk, hogy jóval alacsonyabb az eladás, mint az előző forgatókönyvben.

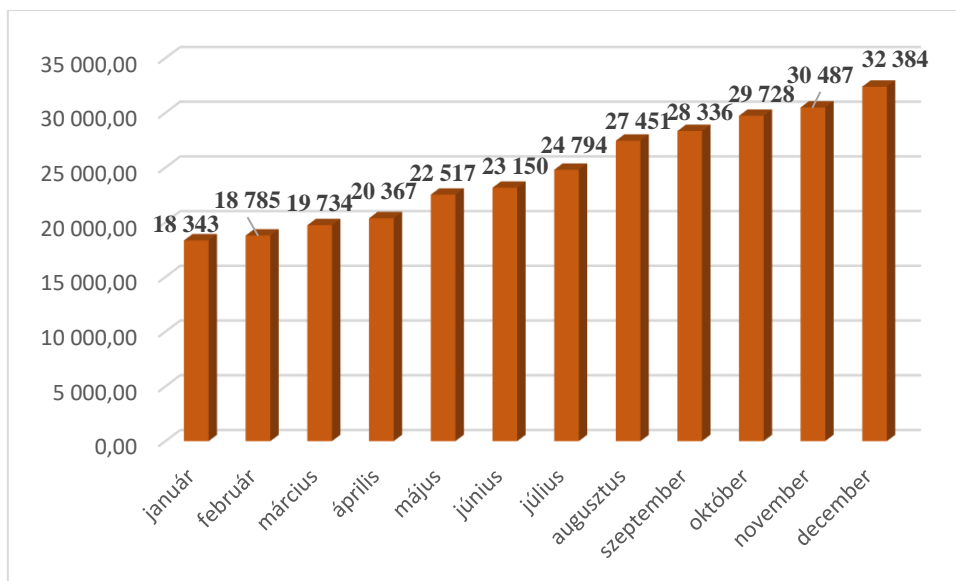
Ez alapján a becsült eladást a 19. ábrán szemléltettem, melyet megfigyelve látható, hogy habár kevesebb lesz az eladás, így is növekvő tendenciát vesz fel, a nyári hónapok és az ünnepek miatti magasabb keresletre való tekintettel. Első évben összesen 23.405 db kenyeret fogunk értékesíteni, mely láthatóan jóval kevesebb a realista forgatókönyvhöz képest.



**19. ábra: A pesszimista forgatókönyv szerinti tervezett kenyéreladás db/hó**

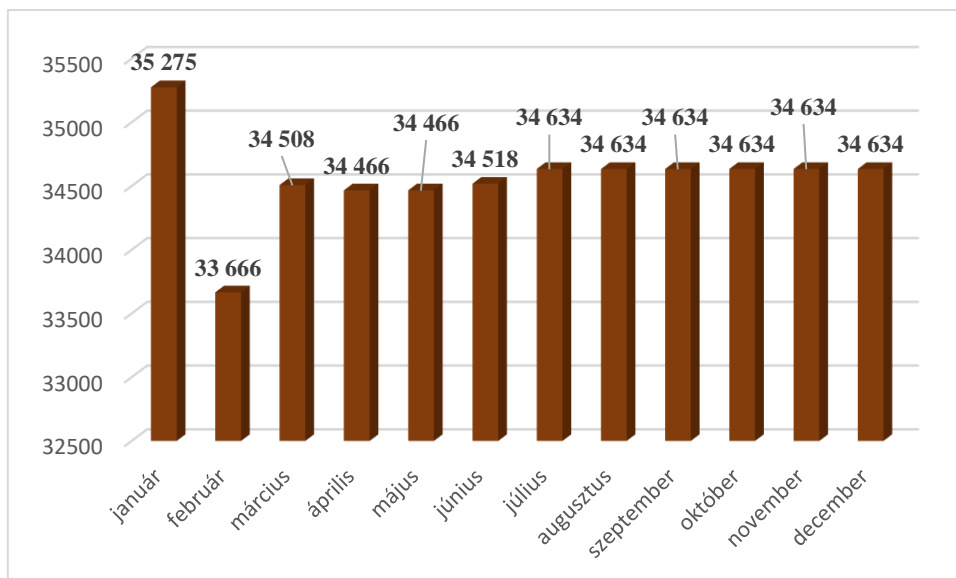
*Forrás: saját készítés, 2023*

A 20. ábrán látható az első évben a pesszimista forgatókönyv alapján termelni kívánt kenyerek előállítási költsége hónapokra lebontva. Itt is az arányos emelkedés figyelhető meg.



**20. ábra: A pesszimista forgatókönyv alapján tervezett kenyéreladás előállítási költsége/hó.**

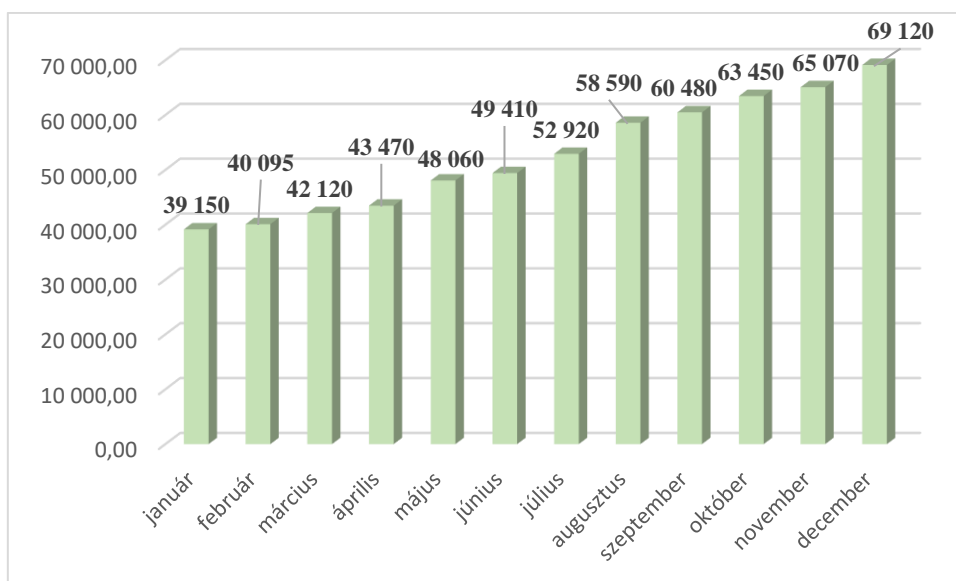
*forrás: Saját készítés, 2023*



**21. ábra: A pesszimista forgatókönyv alapján tervezett fix költség/hó.**

*forrás: Saját készítés, 2023*

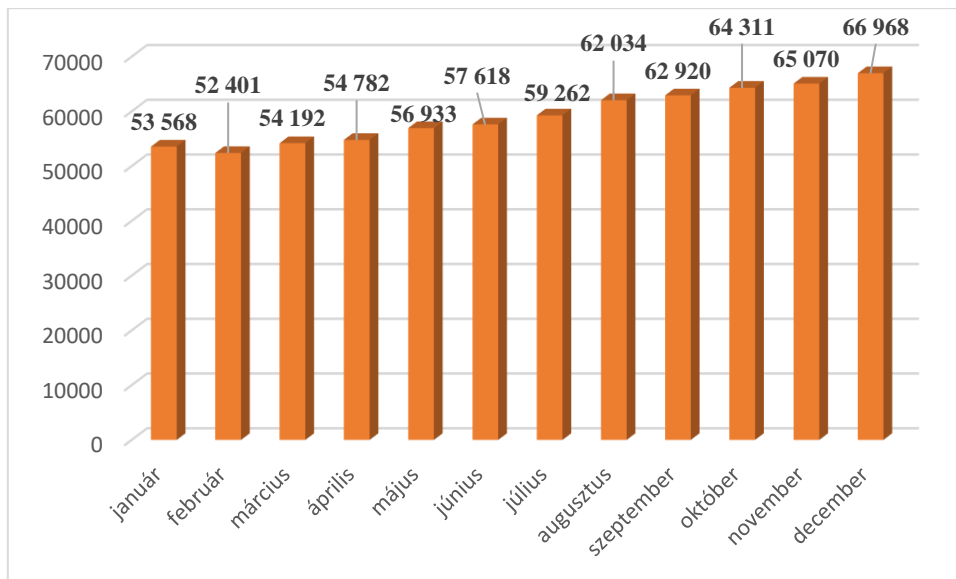
A 21. ábrán a vállalat fix költsége látható a pesszimista forgatókönyv alapján az első évre vonatkozóan. Ahogy az ábra is mutatja az első hónap értéke itt is kimagasló, ez az intenzív marketing költségnek tulajdonítható. Az éves fix költség a kezdő évre vonatkozóan 414.587 lej.



**22. ábra: A pékség teljes bevétele első évre a pesszimista forgatókönyvben**

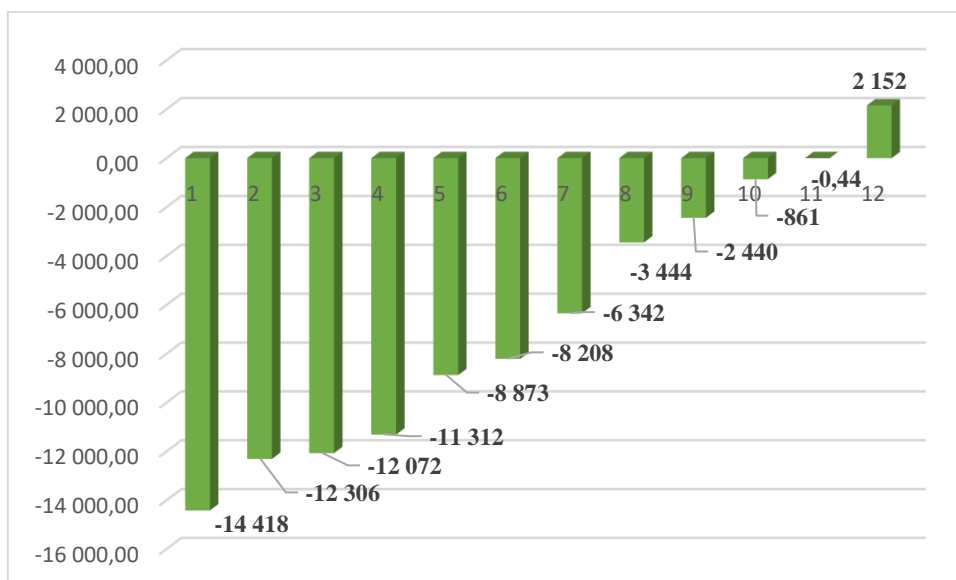
*forrás: Saját készítés, 2023*

A 22. ábrán a vállalat pesszimista forgatókönyve alapján várható teljes bevétele látható első évre vonatkozóan hónapokra lebontva, melyet csupán a kenyér eladásból szerzett. Ennek teljes értéke 631.935 lej, mely jól mutatja a drágulás hatását, aminek eredményeképpen csökkent a kereslet a termék iránt.



**23. ábra: A pékség teljes kiadása az első évre a pesszimista forgatókönyvben**  
*forrás: Saját készítés, 2023*

A 23. ábrán a vállalat teljes kiadása látható első évre vonatkozóan a pesszimista forgatókönyv alapján, hónapokra felbontva, mely a fix és a változó költségek összességéből adódik. Ennek összértéke 771.062 lej az első év alatt.



**24. ábra: A pékség eredménye az első évre a pesszimista forgatókönyv alapján**  
*forrás: Saját készítés, 2023*

A pesszimista forgatókönyv alapján készült eredményből látható, hogy milyen hosszú folyamat, míg az eredményünket pozitívan zárjuk. Jelen esetben ez a 12. hónapban valósult meg.

4. táblázat: Előrejelzések a pesszimista forgatókönyv alapján

	U.M.	Total I. Év	Total II. Év	Totál III. Év
A befektetés értéke	lej	92830,89		
Működési bevétel	lej	631 935,00	76 550,00	785 700,00
Üzemeltetési költségek	lej	710 060,66	771 678,57	781 166,07
A működési eredmény	lej	-78 125,66	-6 228,57	4 533,93
Üzemi eredmény ráta	%	-12%	-1%	1%
Pénzforgás	lej	-73 399,61	-4 876,85	5 796,55
Diszkontráta	%	8,00%		
Jelenérték	lej	-67 962,60	-4 181,11	4 601,49
Nettó jelenérték	lej	-136 416,07		
A beruházás megtérülési ideje	év	0,0000		
Az időszak végén rendelkezésre álló készpénz	lej	-73 399,61	-78 276,46	-72 479,91

*forrás: Saját készítés, 2023*

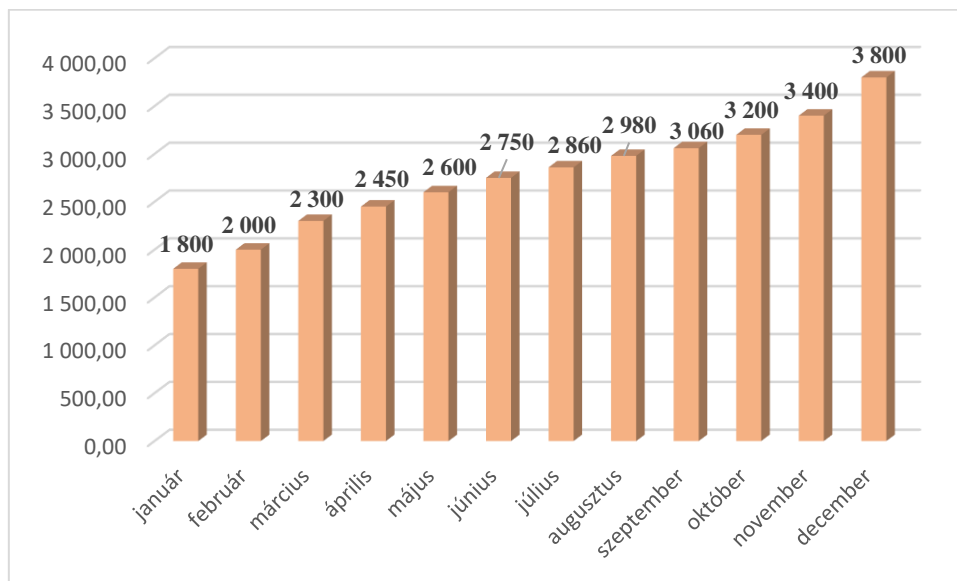
A pesszimista előrejelzés működési bevételéből látszik, hogy jelentősen alacsonyabb értékeket jelez elő, mint a realista forgatókönyv. Növekedés figyelhető meg, de korántsem akkora, mint a realista forgatókönyvnél. Az üzemeltetési költségek magasabbak, mint a realista forgatókönyvben, tehát a vállalkozásnak a tevékenység végzése során több pénzre van szükség a kiadások fedezéséhez. A működési eredmény az első év hatalmas negatív eredményéből harmadévre sikerül pozitív eredménnyel zárni. Látható, hogy az üzemi eredmény ráta harmadévre épp, hogy eléri az 1%-ot. A negatív üzemi eredmény ráta általában aggodalomra ad okot, mivel azt jelzi, hogy a vállalkozás nem képes az üzemeltetés során nyereséget elérni. Ez lehet eredménye alacsonyabb bevételnek vagy magasabb költségeknek, vagy mindkettőnek. Az üzemi eredmény rátának pozitívba való átfordítása kulcsfontosságú a vállalkozás hosszú távú fenntarthatósága és sikeressége szempontjából. Ebben a forgatókönyvben a pénzforgás negatív az első két évben. Ez azt jelenti, hogy egy vállalkozás vagy projekt során több pénz áramlik ki, mint amennyi be. Ez gyakorlatilag azt mutatja, hogy a pénz időbeli értéke kevesebb. Látható, hogy negatív jelenértéket produkál a vállalat. Az első két évben negatív a jelenérték, majd harmadévre megfordul és pozitív irányt vesz fel. A negatív nettó jelenérték azt mutatja, hogy a befektetés vagy projekt nem hoz elegendő visszatérítést ahhoz, hogy ellensúlyozza a kezdeti kiadásokat és a diszkontált pénzáramokat. Ez a befektetés vagy projekt gazdaságosságát veszteségessé teszi, és jelzi, hogy az adott időhorizonton belül a projekt nem generál elegendő nyereséget a befektetett tőke megtérüléséhez. Jelen esetben a pesszimista forgatókönyv alapján a három év alatt nem térül meg a beruházás és negatív az időszak végén rendelkezésre álló pénzmennyiség.



### 5.4.3. OPTIMISTA FORGATÓKÖNYV

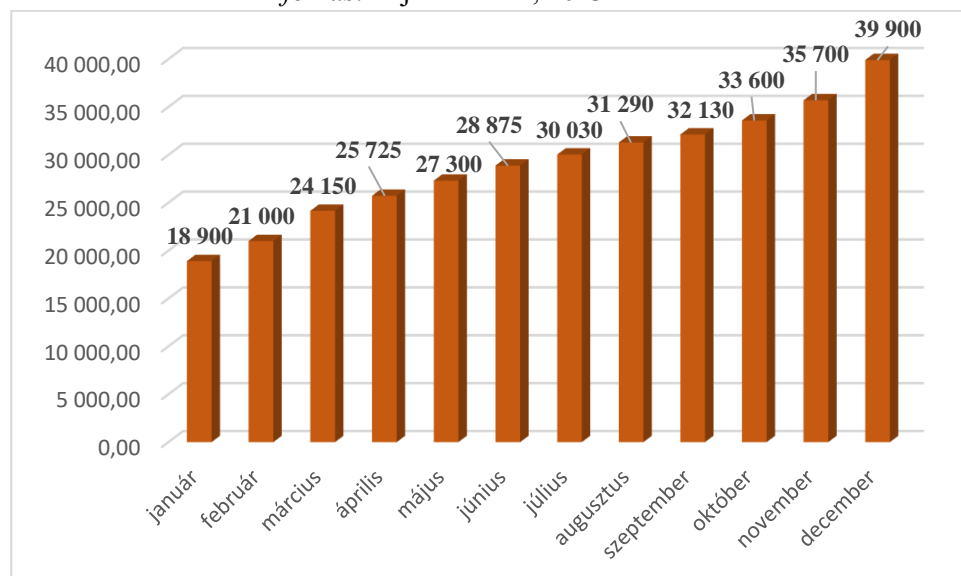
A továbbiakban az optimista forgatókönyvet mutatom be, amely szerint az energiaárak csökkenése hatást gyakorol a keresletre is, pozitív értelemben, ugyanis a realista forgatókönyvhöz képest csökken a termék ára így vonzóbbá válik a vevők számára. A kenyér ára 25 lej lesz áfa nélkül, melynek előállítási költsége 10,50 lej. Ennek hatására várhatóan nő a kereslet a realista forgatókönyvhöz képest. Ezt megfigyelve láthatjuk, hogy számottevően magasabb az eladás, mint az előző forgatókönyvben.

Ez alapján a becsült eladást a 25. ábrán szemléltettem, melyet megfigyelve látható, hogy nagyszámú növekedést eredményez. Első évben összesen 33.200 db kenyér eladását jelenti.



**25. ábra: Az optimista forgatókönyv szerinti tervezett kenyéreladás db./hó.**

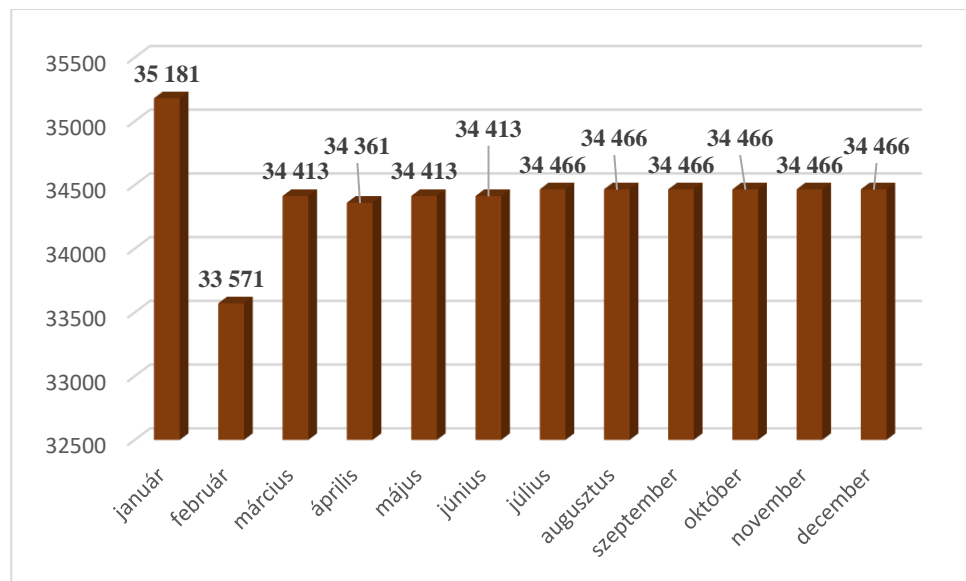
*forrás: Saját készítés, 2023*



**26. ábra: Az optimista forgatókönyv alapján tervezett kenyéreladás előállítási költsége/hó.**

*forrás: Saját készítés, 2023*

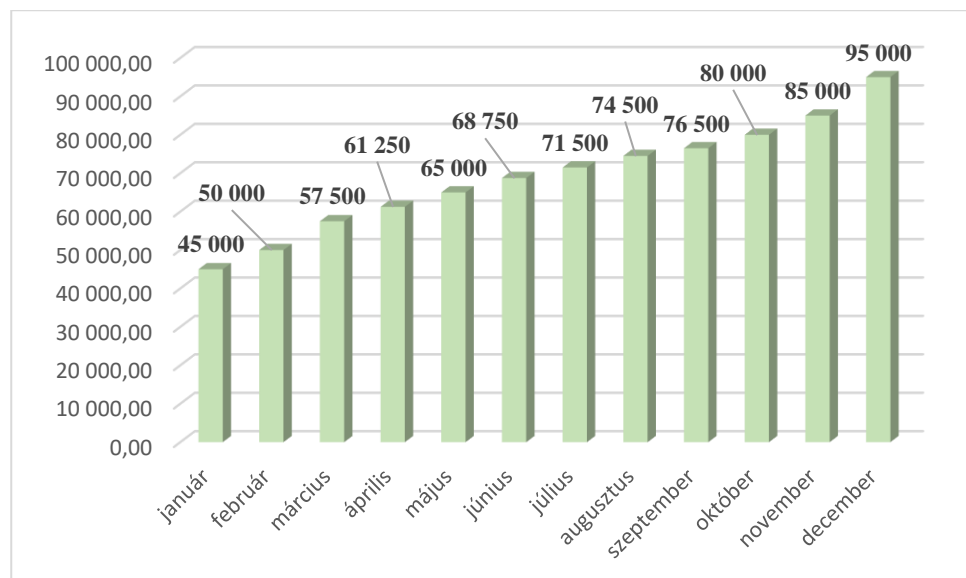
A 26. ábrán látható az első évben a pesszimista forgatókönyv alapján termelni kívánt kenyerek előállítási költsége hónapokra lebontva, mely első évben 830.000 lej.



**27. ábra: Az optimista forgatókönyv alapján tervezett fix költség/hó.**

*forrás: Saját készítés, 2023*

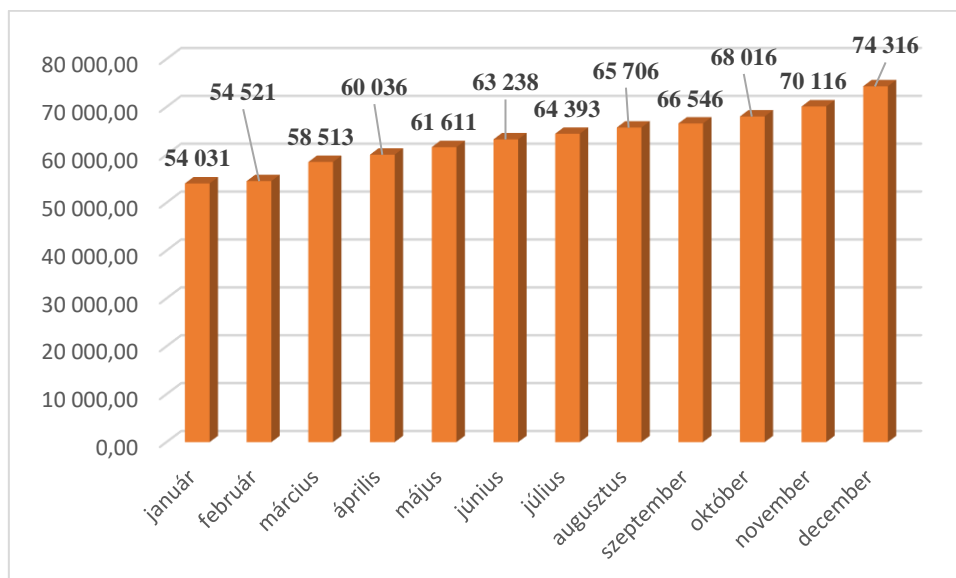
A 27. ábrán a vállalat fix költsége látható az optimista forgatókönyv alapján az első évre vonatkozóan. Ahogy az ábra is mutatja az első hónap értéke itt is kimagasló, ez az intenzív marketing költségnek tulajdonítható. Az éves fix költség a kezdő évre vonatkozóan 413.044 lej.



**28. ábra: A pékség teljes bevétele első évre az optimista forgatókönyvben**

*forrás: Saját készítés, 2023*

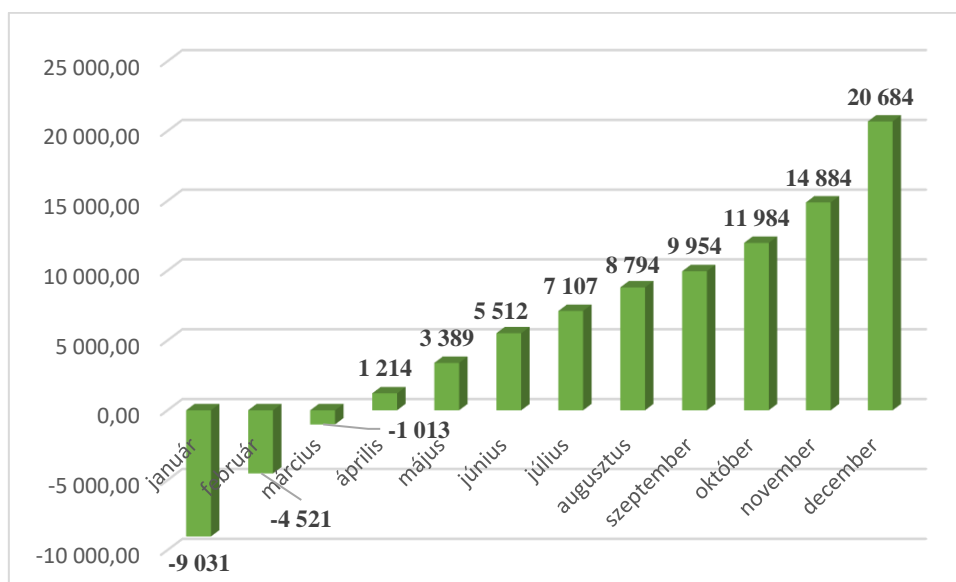
A 28. ábrán a vállalat optimista forgatókönyv alapján történő várható bevétele figyelhető meg, melyet csupán a kenyér eladásból szerzett. Ennek teljes értéke 830.000 lej, mely jól mutatja a növekvő keresletet a termék iránt. Szembetűnő az év közbeni növekedés, amely januárhoz viszonyítva decemberre több, mint duplájára nőtt.



**29. ábra: A pékség teljes kiadása az első évre az optimista forgatókönyvben**

*forrás: Saját készítés, 2023*

A 29. ábrán a vállalat teljes kiadása látható első évre vonatkozóan az optimista forgatókönyv alapján, hónapokra felbontva, mely a fix és a változó költségek összességéből adódik. Ennek összértéke 761.044 lej az első év alatt.



**30. ábra: A pékség eredménye az első évre az optimista forgatókönyv alapján**

*forrás: Saját készítés, 2023*

Az eredményből láthatjuk, hogy bár nagy a kereslet rá és megy az üzlet, viszont a kezdő hónapokat úgy is megterheli, azonban a megtérülés hamarabb bekövetkezik. Az ábrából láthatjuk, hogy már a negyedik hónapban fedezik a bevételek a kiadásainkat, ezáltal pozitív eredményt kapunk.

5. táblázat: Előrejelzések az optimista forgatókönyv alapján

	U.M.	Total I. Év	Total II. Év	Totál III. Év
A befektetés értéke	lej	92 830,89		
Működési bevétel	lej	830 000,00	875 000,00	925 000,00
Üzemeltetési költségek	lej	761 043,91	779 007,57	800 007,57
A működési eredmény	lej	68 956,09	95 992,43	124 992,43
Üzemi eredmény ráta	%	8%	11%	14%
Pénzforgás	lej	72 325,09	95 898,93	124 936,43
Diszkontráta	%	8,00%		
Jelenérték	lej	66 967,68	82 217,88	99 178,57
Nettó jelenérték	lej	671 893,55		
A beruházás megtérülési ideje	év	1,3146		
Az időszak végén rendelkezésre álló készpénz	lej	72 325,09	168 224,02	293 160,45

*forrás: Saját készítés, 2023*

Az optimista előrejelzések alapján jelentősen magasabb működési bevételekre tehet szert a vállalata realista forgatókönyvhöz viszonyítva. Magas a működési eredmény, mely a megnövekedett keresletnek tulajdonítható be. A szembetűnő a magas üzemi eredményráta, amely pozitív jelzést küldhet a vállalat vagy szervezet hatékonyságáról és profitabilitásáról. Ez azt jelenti, hogy a vállalat jól gazdálkodik az erőforrásaival és képes megtartani nagyobb részt a bevételből nyereség formájában.

Látható, hogy a vállalat képes fedezni a költségeit a magas pénzforgás által. A magas jelenérték hatására ez a vállalkozás fenntartható, jövedelmező lesz. A beruházás megtérülési ideje 2 év az optimista forgatókönyv alapján. Látható, hogy az időszak végén rendelkezésre álló pénz a második év végére több, mint az első év duplája. Ezen forgatókönyv beteljesülése pozitív hatást gyakorolna a pékség számára.

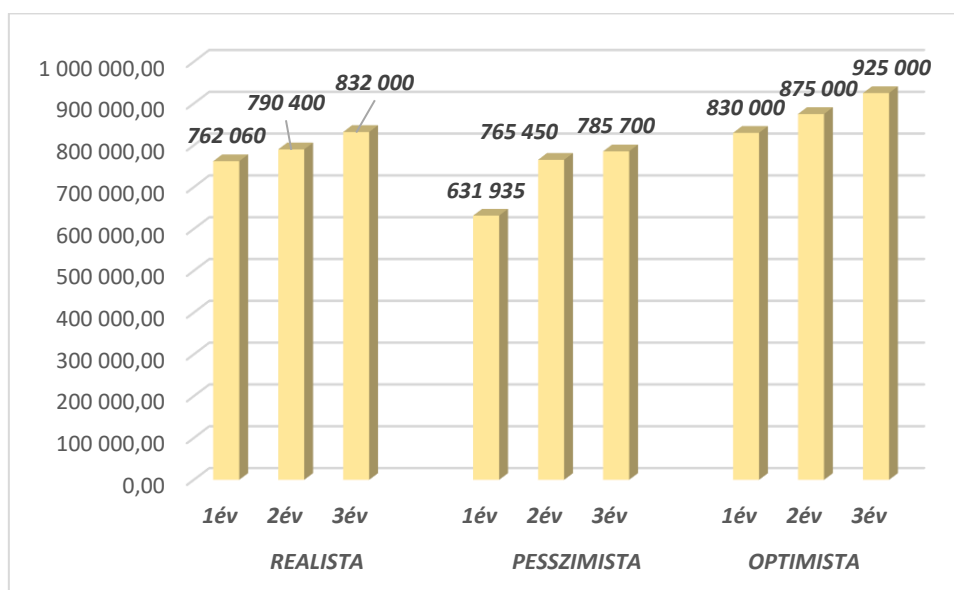
## 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Egy vállalat indulása során számos akadályozó, buktató tényező lehet, melyet a tervezéssel és az üzleti terv készítésével nagy mértékben kiküszöbölhetünk.

A dolgozatomban egy hagyományos házikenyeret gyártó pékség üzleti tervét készítettem el.

A pékségnek két vezetője van, és hat alkalmazottja: két pék, két segédmunkás és két eladó. Hagyományos valódi krumplis házikenyeret állítunk elő, melyet a pékségben lévő üzletben és a környező falvakat járó mozgóboltban lehet megvásárolni.

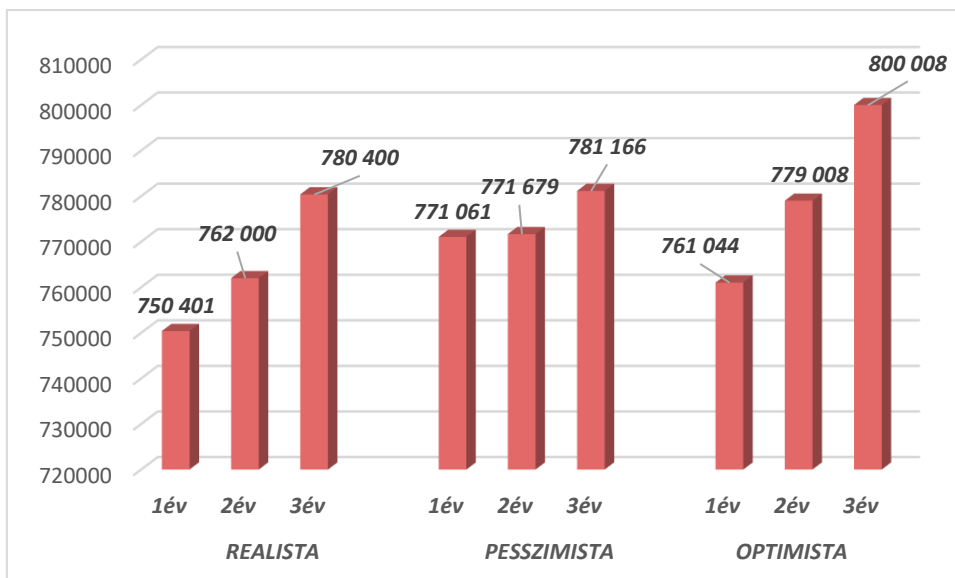
A vállalkozás működésére vonatkozóan az első három évre készítettem egy kiinduló realista forgatókönyvet, melynek bevételei és költségei a jelenlegi árak alapján kerültek meghatározásra. Ezt követően készítettem egy pesszimista forgatókönyvet is, melynek alakulásait az energia árak növekedése határozta meg. Egy harmadik, optimista forgatókönyv is készült, a megnövekedett keresletet feltételezve. A következő ábrákban megfigyelhetők a három év alakulásai a három forgatókönyv szerint.



**31. ábra: A teljes bevétel 3 évre a három forgatókönyv alapján**

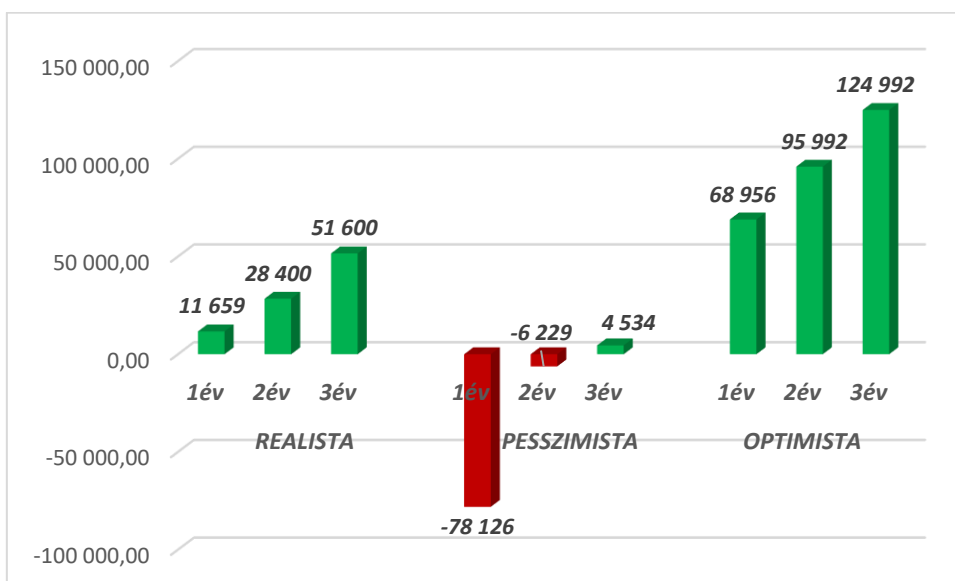
*forrás: Saját készítés, 2023*

A 31. ábrán látható a pékség teljes bevétele a vizsgált években a három forgatókönyv alapján évekre lebontva. Látható, hogy az optimista forgatókönyv alakulása szerint a legmagasabb bevételre tehet szert a vállalat.



**32. ábra: A teljes kiadás 3 évre a három forgatókönyv alapján**  
*forrás: Saját készítés, 2023*

A 32. ábrán megtekinthető a pékség teljes kiadása a három forgatókönyv alapján évekre lebontva. Látható, hogy a pesszimista forgatókönyv első évében a legkevesebb a kiadás, majd az optimista forgatókönyv második évében. Ez valószínű az eladások miatt alakult így.



**33. ábra: Eredmény 3 évre a három forgatókönyv alapján**  
*forrás: Saját készítés, 2023*

A 33. ábrán látható a pékség eredménye a három forgatókönyv alapján évekre lebontva. Szembetűnő, hogy a pesszimista forgatókönyv alapján előjelzett eredmény, első két évében negatív, majd átalakul pozitívvá. Ezt magasan felülmúlja az optimista forgatókönyvben előjelzett eredmény, mely a megnövekedett keresletnek köszönhető. Ezek alapján a pékséget főként a realista és az optimista forgatókönyv szerinti alakulásuk esetében érdemesebb létrehozni, működtetni, mivel ezek az értékek és előrejelzések mind pozitív eredményeket és

növekvő tendenciát mutatnak, mely hatására a vállalat fejlődőképes és jövedelmező, a pesszimista előrejelzés alapján jóval több idő, míg ez megtérül és hatékony vállalatként fog működni.

## 7. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatomban egy üzleti terv bemutatását készítettem el. Azért választottam ezt a témát, mert érdekelt, hogy egy ilyen alapvető élelmiszert előállító vállalkozás hogyan tud működni egy ilyen diverzifikált, nem központosított piacon. A szakedolgozat megírásával az volt a célom, hogy bővítssem az üzleti terv készítéssel kapcsolatos gyakorlati ismereteimet, és rávilágítsak a célmeghatározás és tervezés fontosságára. Az egyetemi éveim alatt nagyon közel álltak hozzám olyan feladatok, amelyek bizonyos helyzetekben üzleti menedzserként való gondolkodást és cselekvést igényeltek, ami nagyban hozzájárult a témaválasztásomhoz.

Szakedolgozatom két részből áll, egy elméleti és egy gyakorlati részből. Az első részben, amely az üzleti tervezés elméletével foglalkozik, azt vizsgáltam, hogy miért fontos a tervezés mind az egyének, mind a vállalkozások életében. A kitűzött célok eléréséhez elengedhetetlen a különböző lépések megtervezése és végrehajtása, legyen az kicsi vagy nagy. Ezt követően bemutatom az üzleti terv elméletét és céljait. A fő megkülönböztetés aszerint történik, hogy milyen típusú üzleti tervről van szó, és kinek szól. Szerkezetük a fejezet különböző szakaszainak felépítésében különbözhet. Az üzleti terv legfontosabb részei a vezetői összefoglaló, a vállalkozás általános leírása, beleértve a termék- vagy szolgáltatási tervet, az értékesítési és marketingtervet, majd az akciótervek, stratégiai intézkedések, végül a finanszírozási és pénzügyi tervek következnek. Ezután a különböző modellek alapján megvizsgáltam a fejlődés szakaszait, majd a vállalkozások fejlődésének akadályait és a leggyakoribb tényezőket. Néhány szóban írtam a piacról és a piaci viszonyokról általánosságban, a következő fejezetben pedig a romániai sütőipari termékek helyzetéről, a kenyérfogyasztás változásáról az elmúlt években és a termelők nehézségeiről ebben az iparágban.

Mint már említettem, a tervezés kulcsszerepet játszik egy vállalkozás piacra jutásában, túlélésében és fejlődésében, ezért a szakedolgozatom második részében, a gyakorlati részben elkészítettem az általam létrehozni kívánt pékség üzleti tervét.

Azzal kezdtem, hogy meghatároztam a helyszínt, ahol ez a tevékenység zajlani fog, és azokat a tényezőket, amelyek alapján ezt a helyszínt választottam. Az induló pékség marketingtervét a PESTEL-modell segítségével mutatom be, a SWOT-elemzéssel rávilágítok az induló vállalkozás külső és belső, pozitív és negatív tényezőire. Elemzem a versenytársak erősségeit és rámutatok a gyengeségeikre. Leírtam és illusztráltam az előállítandó terméket.

Elkészítettem egy kezdeti reális forgatókönyvet a vállalkozás működésére az első három évre, a bevételek és a költségek a jelenlegi árak alapján. Ezt követően készítettem egy pesszimista forgatókönyvet is, amelynek alakulását az energiaárak emelkedése határozza meg. Egy harmadik, optimista forgatókönyvet is kidolgoztam, amely a megnövekedett keresleten alapul.

A fentiek alapján elsősorban a reális és az optimista forgatókönyvek esetében kifizetődőbb a pékség létrehozása és működtetése, mivel ezek az értékek és előrejelzések mind pozitív eredményeket és emelkedő tendenciát mutatnak, ami a vállalkozás fejlődését és nyereségesé válását eredményezi, míg a pesszimista előrejelzés esetében sokkal hosszabb időbe telik, mire a vállalkozás megtérül és hatékony vállalkozássá válik.



A dolgozatom készítése során szerzett tapasztalatok első sorban nagyban hozzájárultak a képességeim és a tudásom bővítéséhez. Megtanultam, hogy egy vállalat létrejötte során milyen fontos szempontokat kell figyelembe vennie a vállalkozónak, hogyan tudja fejleszteni és bővíteni a cégét, hogy az minél inkább profitáló legyen, és mindemellett kielégítse a fogyasztói igényeket. Az üzleti terv elkészítése során szerzett gyakorlati tudást majd a jövőbeli munkahelyem során is tudom alkalmazni. Szemléltettem, hogy bizonyos hatások módosítása következtében változhat a vállalat forgalma és eredménye.

Összegezve a dolgozatomat elmondhatom, hogy számomra nagyon izgalmas és tanulságos volt ezt az üzleti tervet létrehozni. Sok új információval bővült a tudásom, melyet a munkám során vagy a későbbiekben felhasználhatok.

Végezetül szeretném megköszönni a témavezető tanárainknak a kitartó munkásságukat, a hasznos meglátásaikat, a biztatást és segítséget, amelyek nélkül nem jött volna létre ez a dolgozat.

Hálával és köszönettel tartozom a családomnak, a barátaimnak és kollégáimnak, akik végig mellettem álltak, biztattak és meglátástásaikkal segítettek egy jobb dolgozat megvalósításában.

## 8. IRODALOMJEGYZÉK

1. Álvarez Jaramillo, J., Zartha Sossa, J. W., & Orozco Mendoza, G. L. (2018). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development— Literature review. *Business Strategy and the Environment*, 28, 512-524.
2. Ambrus Tibor – Tankó László (2018): *Vállalatgazdasági alapismeretek*, Rega Egyesület, Budapest -Székelyudvarhely
3. Balaton Károly, Hortoványi Lilla (2017): *Stratégiai és üzleti tervezés*, Akadémiai kiadó, Budapest
4. Bálint János, Ferenczy Tibor, Szűcs István (2007): *Üzleti tervezés*, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen.
5. Blackman, Andrew (2016): *Hogyan írjunk üzleti tervet?* Forrás: <https://business.tutstplus.com/hu/tutorials/hogyan-irjunk-uzleti-tervet--cms-25841>  
Letöltési idő: 2023. február
6. Camara, Andreea (2020): *Ce oportunități de dezvoltare poți accesa în acest moment?*
7. Cătoiu Iacob, Oancea Olimpia, Pandelică Amalia (2013): *Cercetări de marketing privind evaluarea decalajelor de percepție asupra siguranței alimentare existente între industria și piața produselor de panificație din România*, Revista de Marketing Online – Vol. 4 Nr. 3
8. Chikán Attila (2008): *Vállalatgazdaságtan*, Aula kiadó, Budapest
9. Dobák Miklós, Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland (2011): *Hatásos üzletági stratégiák különböző vállalati fejlődési szakaszokban*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
10. Farkas Ferenc (2005): *Változásmenedzsment*, Akadémiai kiadó, Budapest
11. Idealinox.ro , Forrás: <https://www.idealinox.ro/mixere-roboti-malaxoare/malaxoare-profesionale-aluat-paine-pizza/malaxor-profesional-ideal-inox-capacitate-35-kg-sau-60-l-trifazic/> , Letöltési idő: 2023. június
12. INSSETempo-Online, Forrás: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table> , Letöltési idő: 2023. június
13. Jáki Erika (2017): *Üzleti terv készítés*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
14. Juhász Csilla (2012): *Ösztönzésmenedzsment, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 4 (4), 139-147.
15. Kacsó Magdolna (2017): *Üzleti terv*, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Budapest.
16. Kelkó Tamás (2011): *Egy fejevadász vallomásai*, HumanSelect Bt., Budapest
17. Kocziszky György (1994): *Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez*, Vezetéstudomány, 25. évf. 7. szám. pp. 12-20.
18. Kresalek, Péter (2003): *Tervezés a vállalkozások gyakorlatában*, Perfekt Kiadó, Budapest
19. Martiniuc Ioana-Monica, Mihalciuc Camelia-Cătălina, Grosu Maria (2022): *Organizarea și monitorizarea costurilor în activitățile de producție specifice entităților de cofetărie-patiserie*, Suceava

20. Piskóti István, Nagy Szabolcs, Molnár László (2012): *Az innovációt befolyásoló tényezők vállalati és projekt szinten*, Miskolci Egyetem, Marketing Intézet, Miskolc
21. Polónyi-Andor Krisztina (2020): *A tudásalapú fejlődés lehetőségei az EU lemaradó régióiban*, Marketing& Menedzsment, 54, különszám 1, 29-37.
22. Popoescu Agatha, Dinu Toma Adrian, Stoian Elena, Serban Valentit (2021): *Trends in the milling and baking industry in the eu-28 and romania in the period 2015-2019*, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, Scientific Papers Series Management, Vol. 21, Issue 1, Bukarest
23. R. Alexandru ș.a. (1991): *Economia de energie în industria alimentară*, Editura Tehnică, Bukarest
24. Roaliment (2022): *Consum mai mic de pâine și franzelărie în România*. Forrás: <https://www.roaliment.ro/stiri-industria-alimentara/morarit-panificatie/consum-mai-mic-de-paine-si-franzelarie-in-romania-ins/>
25. Salamonné Huszty Anna (2006): *Kis- és középvállalkozások növekedésének életciklusai*, Tudományos Közlemények, 14-15, 219-234.
26. Salesvan.hu, Forrás: <https://www.salesvan.hu/ro/vehicule/fara-racire/renault-traffic>  
Letöltési idő: 2023. június
27. Sieger, et. al. 1996, 9-10. Old. In: Jáki Erika (2017): *Üzleti terv készítés*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
28. Szabó P. Balázs: *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, (2017) XII. évfolyam, 1-2. szám, pp. 163-169
29. Szerb László (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem. 204 p.
30. Szirmai Péter (2008): *Utak és tévutak a vállalkozástámogatásban*, XXI. Század – Tudományos Közlemények, 19, 9-18.
31. Temesi Ágoston (2013): *Marketing alapismeretek*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
32. Vecsenyi, János (2003): *Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó, Budapest
33. Zsupanekné Palányi Ildikó (2007): *A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében*, Budapesti gazdasági főiskola.

# A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

## A Hunmese pékség üzleti terve

**Albert Emese- Piroska**

Pénzügy mesterszak

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

*Belső témavezető:* Dr. Gál Veronika Alexandra, egyetemi docens

*Külső témavezető:* Dr. Madaras Szilárd, egyetemi adjunktus

Szakedolgozatomban egy üzleti terv bemutatását készítettem el. Azért választottam ezt a témát, mert érdekelt, hogy egy ilyen alapvető élelmiszert előállító vállalkozás hogyan tud működni egy ilyen diverzifikált, nem központosított piacon. A szakedolgozat megírásával az volt a célom, hogy bővítsem az üzleti terv készítéssel kapcsolatos gyakorlati ismereteimet, és rávilágítsak a célmeghatározás és tervezés fontosságára. Az egyetemi éveim alatt nagyon közel álltak hozzám olyan feladatok, amelyek bizonyos helyzetekben üzleti menedzserként való gondolkodást és cselekvést igényeltek, ami nagyban hozzájárult a témaválasztásomhoz.

Szakedolgozatom két részből áll, egy elméleti és egy gyakorlati részből. Az első részben, amely az üzleti tervezés elméletével foglalkozik, azt vizsgáltam, hogy miért fontos a tervezés mind az egyének, mind a vállalkozások életében. A kitűzött célok eléréséhez elengedhetetlen a különböző lépések megtervezése és végrehajtása, legyen az kicsi vagy nagy. Ezt követően bemutatom az üzleti terv elméletét és céljait. A fő megkülönböztetés aszerint történik, hogy milyen típusú üzleti tervről van szó, és kinek szól. Szerkezetük a fejezet különböző szakaszainak felépítésében különbözhet. Az üzleti terv legfontosabb részei a vezetői összefoglaló, a vállalkozás általános leírása, beleértve a termék- vagy szolgáltatási terveket, az értékesítési és marketingterveket, majd az akciótervek, stratégiai intézkedések, végül a finanszírozási és pénzügyi tervek következnek. Ezután a különböző modellek alapján megvizsgáltam a fejlődés szakaszait, majd a vállalkozások fejlődésének akadályait és a leggyakoribb tényezőket. Néhány szóban írtam a piacról és a piaci viszonyokról általánosságban, a következő fejezetben pedig a romániai sütőipari termékek helyzetéről, a kenyérfogyasztás változásáról az elmúlt években és a termelők nehézségeiről ebben az iparágban.

Mint már említettem, a tervezés kulcsszerepet játszik egy vállalkozás piacra jutásában, túlélésében és fejlődésében, ezért a szakedolgozatom második részében, a gyakorlati részben elkészítettem az általam létrehozni kívánt pékség üzleti tervét.

Azzal kezdtem, hogy meghatároztam a helyszínt, ahol ez a tevékenység zajlani fog, és azokat a tényezőket, amelyek alapján ezt a helyszínt választottam. Az induló pékség marketingtervét a PESTEL-modell segítségével mutatom be, a SWOT-elemzéssel rávilágítok az induló

vállalkozás külső és belső, pozitív és negatív tényezőire. Elemzem a versenytársak erősségeit és rámutatok a gyengeségeikre. Leírtam és illusztráltam az előállítandó terméket.

Elkészítettem egy kezdeti reális forgatókönyvet a vállalkozás működésére az első három évre, a bevételek és a költségek a jelenlegi árak alapján. Ezt követően készítettem egy pesszimista forgatókönyvet is, amelynek alakulását az energiaárak emelkedése határozza meg. Egy harmadik, optimista forgatókönyvet is kidolgoztam, amely a megnövekedett keresleten alapul.

A fentiek alapján elsősorban a reális és az optimista forgatókönyvek esetében kifizetődőbb a pékség létrehozása és működtetése, mivel ezek az értékek és előrejelzések mind pozitív eredményeket és emelkedő tendenciát mutatnak, ami a vállalkozás fejlődését és nyereségessé válását eredményezi, míg a pesszimista előrejelzés esetében sokkal hosszabb időbe telik, mire a vállalkozás megtérül és hatékony vállalkozássá válik.

A dolgozatom készítése során szerzett tapasztalatok első sorban nagyban hozzájárultak a képességeim és a tudásom bővítéséhez. Megtanultam, hogy egy vállalat létrejötte során milyen fontos szempontokat kell figyelembe vennie a vállalkozónak, hogyan tudja fejleszteni és bővíteni a cégét, hogy az minél inkább profitáló legyen, és mindemellett kielégítse a fogyasztói igényeket. Az üzleti terv elkészítése során szerzett gyakorlati tudást majd a jövőbeli munkahelyem során is tudom alkalmazni. Szemléltettem, hogy bizonyos hatások módosítása következtében változhat a vállalat forgalma és eredménye.

Összegezve a dolgozatomat elmondhatom, hogy számomra nagyon izgalmas és tanulságos volt ezt az üzleti tervet létrehozni. Sok új információval bővült a tudásom, melyet a munkám során vagy a későbbiekben felhasználhatok.

## NYILATKOZAT

Alulírott ALBERT EMESE - PIROSKA, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, KAPOSVARI Campus, PENZÜGY 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/Szakedolgozatom/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 november hó 03 nap

Albert  
Hallgató

CS Scanned with CamScanner

## NYILATKOZAT

Albert Emese - Piroska (OSOPFO) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2023. év november hó 03. nap

SA  
Dr. Gál Veronika Alexandra  
egyetemi docens  
belső konzulens