

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

Gazdaságtudományi Intézete

A VÁLLÁLATOK GAZDASÁGI SZEREPE ÉS ÜZLETI TERVEZÉSÜK

ZÁRÓDOLGOZAT

SZABÓNÉ KOVÁCS NOÉMI

ZST12P

gazdálkodás és menedzsment felsőoktatási szakképzés

Dr.habil Hágen István

Egyetemi docens

Gyöngyös, 2023. 04. 28.

Tartalom

1. Bevezetés	1
2. Irodalmi áttekintés	2
2.1. A vállalkozások szerepe a gazdaságban	2
2.1.1. Vállalkozások teljesítményértékelése	4
2.1.2. Vállalkozások versenyképessége	7
2.1.3. Vállalati célhierarchia	9
3. Az üzleti tervezés alapjai	11
3.1. Az üzleti terv	11
3.2 Az üzleti terv típusai	14
3.3. A tervezés információ forrása	15
3.2 A marketing controlling	16
4. Beszámoló	18
4.1. A gyöngyöshalászi Szent Anna téri Óvoda bemutatása	18
4.2. A szakmai gyakorlat során végzett feladatok és módszerek bemutatása:	21
5. Eredmények és értékelésük	24
6. Összefoglalás	25
Irodalomjegyzék	27
Internetes irodalom	28

1. Bevezetés

Dolgozatomban szeretném bemutatni a gazdasági szervezetek szerepét a gazdaságban, az üzleti terv jellemzését, továbbá a szakmai gyakorlat tapasztalatai alapján egy költségvetési szervezet működését és tevékenységi köreit. A dolgozat célja hogy rámutasson az üzleti terv készítésének jelentőségére egy vállalat tevékenysége során, valamint megvizsgálni a gyakorlati helyszínt, mint szervezetet.

Az irodalmi áttekintés című fő fejezetben a vállalkozások gazdaságban betöltött szerepét vizsgálom. A vállalkozások célja alapvetően, hogy profit elérése mellett elégítsék ki a fogyasztói igényeket, lehetőség szerint a legmagasabb színvonalon. Fajtáit tekintve lehetnek egyéni illetve társas vállalkozások. Ebben a dolgozatban a hangsúlyt a társas vállalkozásokra helyezem. Vállalkozásra az egyénnek, a gazdaságnak és a társadalomnak is szüksége van. Anno Newton ismerte fel, hogy a kezdeti lépés egy dolog értékeléséhez, a mérés. A vállalkozások mérésének négy módját különböztethetjük meg, melyek a gondolkodásmód, a motiváció, a folyamatos jellemzők, illetve a munkahelyteremtő hatása. Kategóriájuk szerint lehetnek mikro-, kis-és közép-vállalkozások.

A vállalkozások teljesítményértékelése meglehetősen fontos és hatékony eszköze a munkavállalók számára legideálisabb munkahelyi környezet megteremtéséhez, mivel használatával válik mérhetővé a munkavállaló munkája és annak eredménye. A teljesítményértékelés rendszerét és annak céljait a 2.1.1. fejezetben részletezem, vállalkozások teljesítmény mutatóival és statisztikai adatokkal.

A következő kisebb fejezetben kerül szó a vállalkozások versenyképességéről, miszerint egy adott vállalkozás akkor versenyképes, ha adott fogyasztói réteg speciális igényének kielégítésére nyújt terméket vagy szolgáltatást. Ehhez általában sajátos kapcsolatrendszert alakítanak ki, aminek magas árát extra minőséggel kompenzálják. A vállalkozások tevékenységének három fő meghatározója az eredményesség, a gazdaságosság és a hatékonyság.

Rövidebb bemutatásra kerül a soron következő fejezetben a vállalati célhierarchia. Szereplői két fő csoportra oszthatók, úgymint belső- és külső érintettek. A vállalati célok is hierarchikusan épülnek egymásra, ezáltal válik meghatározhatóvá a szükséges tevékenységek csoportosítása. Ezt a célrendszert piramisként elképzelve, annak csúcsán az alapvető célok helyezkednek el, alattuk a küldetés, majd a távlati célok, ami alatt a közvetlen célok, míg a piramis legalján az operatív célok.

A harmadik fő fejezetben tárgyalom az üzleti tervezés alapjait, amely elengedhetetlen egy vállalkozás megfelelő működéséhez, mivel ezáltal tudja a vállalkozás lemodellezni a várható eseményeket és tendenciákat. Megfelelően elkészítve javíthatók a vállalkozás teljesítmény mutatói, és egységbe hozható a valósággal a soron következő lépés. Az üzleti terv összetettebb és konkrétabb a stratégiai tervnél. Az adott fejezetben továbbá szó esik a PESTEL és a SWOT analízisekről is. További alfejezeteiben bemutatom az üzleti terv típusait, az üzleti tervezési területek, célok és felhasználók szerint. Ismertetem a tervezés információ forrását, amely a vállalkozás működésének legfontosabb erőforrás felhasználása, s ez miatt a tervezés feltétele.

A külső- és belső környezeti információkat beleépíti a tervekbe, feldolgozza, így válik a döntés racionálisabbá.

Itt szerepel még, külön alfejezetben a marketing controlling, amely a vállalati controlling és a marketing menedzsment alrendszere. Feladat összehangolni a marketing tervezéssel és ellenőrzéssel a MIR tevékenységét, így biztossá válik a visszacsatolási funkció. Részletezésre kerülnek a marketing controlling feladatai is.

A beszámoló a negyedik fő fejezet, melyben ismertetem a gyakorlati helyszínt, illetve a gyakorlaton végzett feladatokat. A Gyöngyöshalászi Szent Anna téri Óvoda a Gyöngyöshalászi Általános Művelődési Központ intézményegysége, fenntartója a Gyöngyöshalász Községi Önkormányzat. Bemutatom a szervezeti felépítését, tevékenységeit. Az óvoda makrokörnyezetének vizsgálatára PEST analízist, mikrokörnyezete elemzéséhez SWOT analízist használok. A gyakorlatomat a közétkeztetési ügyintéző mellett tölthettem, így betekintést nyertem a közétkeztetésbe, a HACCP szabályokba és ellenőrzésük menetébe, továbbá az étkeztetések nyilvántartásának kezelésébe és a számlázás menetébe.

2. Irodalmi áttekintés

2.1. A vállalkozások szerepe a gazdaságban

A mindennapi életben azonos tartalommal használt fogalmak a gazdálkodó szervezet, a vállalat és a vállalkozás. Ezek mind alapegységei a gazdaságnak. A gazdasági életben szereplőktől részben elkülönülve gazdálkodnak a rendelkezésükre álló eszközeik segítségével. Nyereségszerzésre törekednek, kockázatvállalással. Anyagi, jogi- és erkölcsi döntéseikért felelősséggel tartoznak. (Réka, 2019)

A vállalkozás olyan mikro egysége a gazdaságnak, amely úgy állít elő anyagi javakat, hogy közben sajátos gondolkodásmóddal, önállóan hoz döntéseket. Ehhez elengedhetetlen a piaci szereplés kockázatának viselése, ami megfelelő vezetői képességeket és kreativitást igényel. Rövid távú célja a piacon való maradás, hosszabb távon pedig profitot elérni. Elsődleges feladata a fogyasztói igények minél magasabb szintű kielégítése a társadalmi szükségletben, az erőforrások logikus és optimális hasznosításával.

A vállalkozások fajtái:

- Egyéni vállalkozó: az a természetes személy, aki a saját neve alatt folytat üzletszerűen gazdasági tevékenységet. Felelőssége korlátlan és egyetemleges, vagyis a teljes személyes vagyonával felel a tevékenysége következményeiért.
- Társas vállalkozás: a gazdasági társaság tagjainak szerződéses kapcsolata. Alapításához szükséges a társasági szerződés, alapítói okirat vagy az alapszabály. Legfőbb döntéshozó szervei a taggyűlés vagy közgyűlés. A társaság operatív vezetését az ügyvezetés látja el, melyet a jogi személy megóvása érdekében a felügyelő bizottság ellenőriz.

Társas vállalkozások fajtái:

- Közkereseti Társaság (Kkt)
 - Betéti Társaság (Bt)
 - Korlátolt felelősségű Társaság (Kft)
 - Részvénytársaság (Rt)
 - Egyesülés.
- (Réka, 2019)

A vállalkozás szükségessége:

- az egyén oldaláról a jövedelem, az önmegvalósításhoz
- a gazdaság oldaláról az élénkítés, a hatékonyság növelésének céljából
- a társadalom oldaláról a munkahelyteremtés, az önfoglalkoztatás is.

A Zöld Könyv (Green Paper 2003) a vállalkozások mérésének négyféle megközelítését részesíti előnyben. Ennek segítségével kaphatunk képet, hogy az adott országban vagy térségben mekkora teret nyer a vállalkozói gondolkodás illetve milyen szerepe és hatása van a gazdaságban.

- a vállalkozás, mint gondolkodásmód: önállóság, motiváció, célok, tervezés, együttműködés és munkamegosztás, felelősség, tanulás, befektetés, szervezés
 - a vállalkozási cselekvési kedv főbb motivációi: a megélhetés, a maradandó új termék vagy szolgáltatás bevezetése, és a vagyonszerzés
 - a vállalkozási folyamat jellemzői: lehetőség felismerése, érték létrehozása- mely a vevők, a létrehozók és a társadalom számára is hasznos - szükséges erőforrások rendelkezésre állásától függetlenül
 - vállalkozások munkahelyteremtő hatásának vizsgálata: vállalkozások munkaerő-támogatása program.
- (Dr. Hágen István Zsombor, 2017)

Vállalkozások kategorizálása:

1. Táblázat Vállalkozási kategóriák

Megnevezés	Középvállalkozás	Kisvállalkozás	Mikrovállalkozás
Foglalkoztatott létszám (fő)	50-249	10-49	0-9
Éves árbevétel (M EUR)	Max. 50 M EUR	Max. 10 M EUR	Max. 2 M EUR
Mérlegfőösszeg (M EUR)	Max. 43 M EUR	Max. 10 M EUR	

(Dupcsák)

2.1.1. Vállalkozások teljesítményértékelése

A teljesítményértékelés fontos és hatékony eszköz lehet minden szervezet számára, amennyiben megfelelően alkalmazzák. Legfőbb célja a munkavállalók számára leginkább ideális munkahelyi légkör kialakítása. Az a módszer, melynek segítségével mérhetővé válik a munkavállaló munkája és eredményei, melyet az alkalmazott munkaköri feladatai alapján kell figyelembe venni.

A vállalati teljesítményértékelési rendszer célja:

- rendszeres visszacsatolás az alkalmazott felé
- hiányosság esetén a munkavállaló fejlődésének ösztönzése
- motiváció növelése
- javítás a kompetenciákon és a kommunikáción
- a fontosabb döntéseknél az objektív szemlélet biztosítása
- az ügyfél elégedettség növelése az szervezet/csapat jobb minőségibb működésével
- a szervezeten belül a munkavállaló minél jobb pozícionálása
- meghatározza a karriercélokat.

A teljesítményértékelés történhet egyéni vagy csapatszinten is. Egyes módszerekkel a vezető teljesítménye is értékelhető. Megfelelően végezve kiváló eszköze lehet a fluktuáció csökkentésének és a szervezeti hatékonyság növelésének. Pozitív hatással lesz a munkavállalók teljesítményére, a felmerülő hiányosságaik fejlesztésére lehetőséget kapnak. Ehhez tudni kell a pontos célt, amelyet az értékeléssel el szeretnénk érni. (promanconsulting, 2022)

Összegezve tehát, a teljesítményértékelésnek illeszkednie kell a szervezeti stratégiához, és a megfelelő ösztönzési rendszer kell, hogy kapcsolódjon hozzá. Csupán egyszeri méréssel és értékeléssel nem lehet sokat elérni. Fontos, hogy az indikátorok direkt kapcsolatban álljanak a sikertényezőkkel. Folyamatos feladat a szervezetfejlesztés, amelynek része az egyéni érdek és teljesítmény lehető legsikeresebb becsatornázása. Ugyanígy kapcsolódik bele a nemzetgazdaság összteljesítményébe a szervezetek eredményes működése. Ez alapján kijelenthetjük, hogy a szervezetek javuló teljesítménye makroszinten feltétele a sikernek. (Katalin, 2018)

Az Európai Unió gazdaságpolitikájának egyik kiemelt célja a vállalkozások erősítése. Elsősorban statisztikai adatokat várnak a vállalkozások számának, helyzetének és szerepének nyomon követésére. Ennek segítésére jött létre a Gazdasági Együttműködés és Fejlesztés Szervezete (OECD), amely egybe foglalja a fejlett gazdaságú országokat, és azon országok gazdasági szakmai fóruma. Az OECD által kialakított, elemző – kutató adatbázis folyamatosan elemzi a globális gazdasági folyamatokat, kijelöli a szakpolitikai irányokat, ezzel segítve a tagállamok nemzeti gazdaság politikájának alakítását vagy esetenként megújulását. Az OECD egy koordinatív szervezet, azaz sem pénzforrása, sem pedig nemzetek feletti jogköre nincs. Nem rendelkezik szankcionálási joggal, döntéseit konszenzus hozza meg.

Főbb célkitűzései:

- a fenntartható gazdasági növekedés
- foglalkoztatottság magas szintje
- előmozdítása a tőkemozgásnak és a szabad kereskedelemnek
- növelni az életszínvonalat
- megőrizni a pénzügyi stabilitást
- mindezek eredményeként erősíteni a nemzetközi gazdasági kapcsolatokat (mnb.hu, dátum nélk.).

A gazdasági szakemberek olyan vállalati nagyságkategóriák adatait vizsgálják, melyek lehetővé teszik a valós nemzetközi összehasonlításokat, figyelve a teljesítményeik alakulását. Napjainkban, a globalizáció és hálózati rendszer terjeszkedésének előtérbe kerülésével fontossá vált annak ellenőrzése, hogy az adott szervezeti egység mennyire önállóan működik, és nem függ-e más, nagyobb szervezettől. Ennek kapcsán indult a vállalatcsoportok vizsgálata, amely a tulajdoni összekapcsolódásokat kutatja, de még nehezen feltárható területet jelentenek a beszerzési, beszállítói, hálózati és technológiai összekapcsolódások. A vállalatok lehetőségeit, versenyhelyzetüket és piaci szerepüket jelentősen befolyásolják ezek a kapcsolatrendszerek, ezért is olyan fontos ennek az irányynak a felkutatása.

Hazánkban a nagyvállalatok rendelkeznek jelentős külföldi tőkével, s ennek hatására éleződik ki a különbség a nagy és a kis-és középvállalkozások teljesítményében. A kis-és középvállalkozások jelentősége, hogy a foglalkoztatottság növelése mellett részt vesznek a hozzáadott érték létrehozásában, amely a termelékenységük és versenyképességük növelésével érhető el.

Ez természetesen több innovációt és kutatás – fejlesztést igényel, valamint a törekvés az erősebb növekedési ütemre magában hordozza a kockázatvállalást és a vállalati gondolkodást és aktivitást egyaránt. (Dr. Hágan István Zsombor, 2017)

A vállalkozások teljesítménymutatóinak statisztikai adatai:

2. Táblázat A vállalkozások teljesítménymutatói kis-és középvállalkozási kategóriák szerint

<i>Kis-és középvállalkozási kategória</i>	<i>Vállalkozások száma (db)</i>	<i>Foglalkoztatottak létszáma (fő)</i>	<i>Értékesítés nettó árbevétele (M.ft)</i>	<i>Hozzáadott érték (tényező- költségen) (M.ft)</i>	<i>Nemzetgazdasági beruházás (M.ft)</i>
2019					
2-9 fős mikrovállalkozások	204 001	678 780	10 242 639	3 142 779	233 108
Kisvállalkozás	35 528	565 885	16 450 160	3 914 152	719 795
Középvállalkozás	5 663	387 592	17 701 059	3 651 205	1 127 574
Nem KKV körbe tartozó szervezet	7 570	1 110 558	68 360 755	13 801 397	4 639 130
Összesen	252 762	2 742 815	112 754 613	24 509 533	6 719 607
2020					
2-9 fős mikrovállalkozások	197 576	652 855	11 129 560	2 892 668	204 901
Kisvállalkozás	34 010	535 155	17 063 352	4 013 265	645 833
Középvállalkozás	5 256	355 128	17 323 860	3 678 978	1 215 561
Nem KKV körbe tartozó szervezet	8 163	1 092 042	69 562 444	14 119 815	4 635 620
Összesen	245 005	2 635 180	115 079 216	24 704 726	6 701 915
2021					
2-9 fős mikrovállalkozások	196 878	656 385	12 332 257	3 517 966	239 983
Kisvállalkozás	36 119	560 430	19 700 441	4 888 135	763 253
Középvállalkozás	5 602	365 226	19 639 961	4 180 504	1 358 046
Nem KKV körbe tartozó szervezet	7 630	1 001 496	82 798 806	16 390 043	4 303 885
Összesen	246 229	2 584 030	134 471 465	28 976 648	6 665 167

(ksh.hu, dátum nélk.)

A KSH.hu adatai alapján kiderül, hogy a vállalkozások számának aránya a mikrovállalkozásoknál a legmagasabb, ebből következik, hogy az összes foglalkoztatott 25,4 százalékát ők alkalmazzák. A gazdaságban megtermelt hozzáadott érték 40 százalékát a KKV szektor adja. ((kormany.hu, 2022)

2.1.2. Vállalkozások versenyképessége

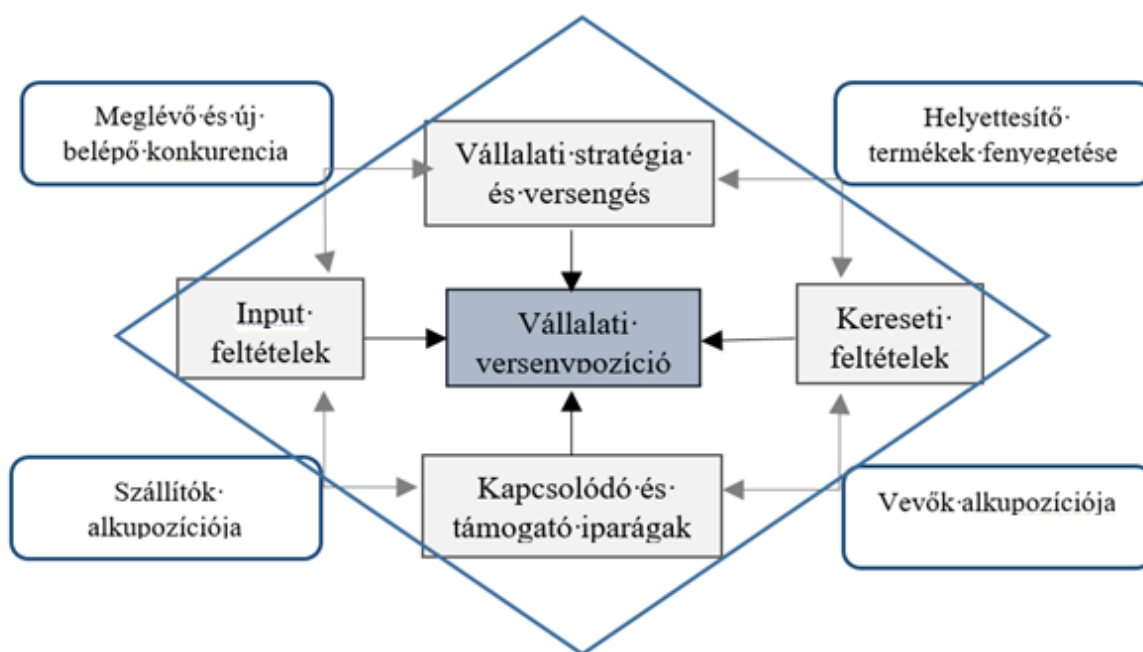
„Az OECD által megfogalmazott, később az Európai Unió dokumentumaiban is alkalmazott úgynevezett egységes versenyképesség-definíció szerint a „versenyképesség a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége viszonylag magas tényezőjövedelem és viszonylag magas foglalkoztatási szint létrehozására egy fenntartható bázison, miközben a nemzetközi versenynek tartósan ki vannak téve.” (Framework Conditions for Industrial Competitiveness, 1994, idézi: Hatzichronoglou [1996] 20. o.)” ((NÉMETHNÉ GÁL, 2010)

Ahhoz, hogy a vállalkozások versenyelőnyökhöz jussanak, szükség van specializációra és különleges bánásmódra. Ez azt jelenti, hogy egy adott fogyasztói rétegre fókuszálnak, akiknek olyan terméket nyújtanak, melyek kielégítik a speciális igényeiket. Ugyanakkor kiépíthetnek sajátos kapcsolatrendszert, vagy a kiváló minőséggel kompenzálják a magas áraikat. Az ügyfél felé kiemelt figyelmet kell kialakítaniuk, és az operatív együtt működés során az elköteleződés legyen egyértelmű. (Dr. Hágén István Zsombor, 2017)

A vállalkozások teljesítményének három jellemzője:

- *gazdaságosság*: azt jelzi, hogyan használja fel a vállalat az erőforrásait, illetve, hogyan tudja beleépíteni az inputokat a hozzáadott értékbe, hogy abból aztán outputot állítson elő. Méréséhez az adatok rendelkezésre állnak a számviteli rendszerben, és „az egységnyi termék előállításához szükséges erőforrás mennyiséggel mérhető.” (Chikán, 2008)
- *hatékonyság*: a vállalkozás teljesítménye akkor megfelelő, ha képes elérni a kitűzött céljait, úgy, mint kapacitás-kihasználtsági szint javítása, vagy a folyamatok a szűk keresztmetszetek megszüntetése. Vizsgálatánál a számviteli-pénzügyi adatok mellett szükséges továbbá a termelési és működési folyamatokból szerezhető információk feldolgozása, valamint a mutatószámrendszerek felállítása. Ahogy azt (CHIKÁN, 2010) is írta, „a hatékonyság azt fejezi ki, hogy elegendő-e amit a vállalat tesz”. Ez alapján pedig elmondható, hogy a hatékonyság feltétele a gazdaságosságnak.
- *Eredményesség*: a vállalat akkor képes pozitív eredményt, vagyis nyereséget előállítani, ha megfelelő célkitűzésekkel az adott környezetben jó teljesítményt nyújt.

1. Ábra A versenyerők modelljének és a Porter-féle gyémántmodellnek integrálása (Dinya–Domán [2004] 135. o. módosítása alapján)



(NÉMETHNÉ GÁL, 2010)

A gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség hármasa fogja meghatározni a vállalkozás teljesítményét. (Dr. Hágen István Zsombor, 2017)

A kis- és középvállalatok versenyképességi szempontból elkülönülnek a nagy- és transznacionális vállalatoktól. A KKV szektorjelentős szereplője a gazdaságnak, a társadalmi jólét, a foglalkoztatás és a munkahelyteremtés terén. Az Európai Unió egyik fontos célkitűzése, hogy a kis- és középvállalkozások nemzetközi működésűvé tudjanak válni.

Ehhez nemzetközi szinten is javítani kell a versenyképességüket, az export teljesítményük növelésével, illetve az import versenyben való fennmaradással. A kis- és középvállalkozások többségének külföldi versenytársakkal kell szembenéznük, azonban akad számos olyan vállalat, melyek belföldi piacokon, belföldi szereplőkkel folytat versenyt.

Összegezve tehát elmondható, hogy a kis- és középvállalatok akkor versenyképesek, ha „Egy régió, ország vagy makrorégió kis- és középvállalati szektora akkor tekinthető versenyképesnek, ha tevékenységével képes jelentős és növekvő mértékben hozzájárulni az adott földrajzi terület gazdasági teljesítményének és foglalkoztatási szintjének emelkedéséhez.” (NÉMETHNÉ GÁL, 2010)

2.1.3. Vállalati célhierarchia

Amint az már említve volt, az üzleti vállalkozás célja alapvetően, hogy nyereség elérésével elégítse ki a fogyasztói igényeket. Ehhez feltétel a befektetésre alkalmas tőke, valamint a teljesítésre váró fogyasztói igény. Az a vállalat, amely képes igényt teremteni, az alkalmassá válik arra, hogy a modern piacgazdaság szereplője legyen. A fogyasztói igény az az igény, melyet a gazdasági szereplők nem a saját szervezetükön belüli munkával vagy közösségi szervezetekkel kívánnak kielégíteni. A szervezet érintettjeinek köre igen széles. Két fő csoportja a belső- és a külső érintettek, s mindkettőn belül jól elkülöníthető alcsoportok helyezkednek el:

- Belső érintettek: a szervezethez tartoznak, annak tagjai és különböző szerepeket töltenek be benne. A szerepek, melyek az üzleti változás igényeit fejezik ki, többféle dimenzió szerint rendezhetők:
 - Tulajdonosok: tőkebefektetés
 - Menedzserek: a működtetéshez kapcsolódó döntéshozatal
 - Alkalmazottak: végrehajtás
- Külső érintettek:
 - Fogyasztók: ők a vállalat eredményességének legfőbb külső referenciái, hiszen az ő igényeik kielégítésének céljaként jön létre a vállalkozás. Hosszú távon a fogyasztói elégedettség a legfontosabb összetevője a profit szerzésnek.
 - Versenytársak: ugyanannak a fogyasztói csoportnak az igényeit próbálják kielégíteni, így azonos működési körrel rendelkeznek. Egymással kölcsönös kapcsolatban állnak, osztoznak a nyereségen, valamint egymást ösztönzik az innovációra.
 - Stratégiai partnerek: a saját vállalkozás küldetéséhez hasonló intézmények és vállalatok, részben azonos célokkal és tevékenységekkel. A kapcsolat lehet horizontális (közös fejlesztés, marketingakció), vagy vertikális (hosszú távú szállítói/vevői kapcsolatrendszer).
 - Állami intézmények: eltérő módon hatnak a vállalkozásra. Sajátos az érintettség jellege, mert ezek az állami intézmények közvetlen utasítási joggal is rendelkezhetnek. A vállalati tevékenységek eredményétől függően különböző helyzetbe hozhatják a kormányzati szerveket.

A helyi és önkéntes állampolgári közösségek: a helyi közigazgatás és valamennyi nem állami vagy társadalmi csoportosulás. A helyi társadalom jelenti a vállalkozás közvetlen környezetét.

A vállalati célok hierarchikus felépítésűek, ezáltal meghatározható a szükséges tevékenység és azok célszerű módon történő csoportosítása. Ezek a szervezeti célok kölcsönhatásban erősítik egymást, azaz, az egyéni célok elérése elősegíti a szervezeti célok elérését, illetve fordítva. (Dr. Hágen István Zsombor, 2017) A célrendszerben a magasabb rendű cél eléréséhez szükséges először az alacsonyabb rendű cél elérése. A célok és feltételek nem különülnek el nyilvánvalóan egymástól, az esettől függően akár fel is cserélődhetnek.

A hierarchikus struktúrájú célrendszer csúcsán helyezkednek el az alapvető célok, amely maga a vállalati cél, vagyis a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. (Csaba, 2007)

2. Ábra A vállalati célhierarchia felépítése



(https://images.slideplayer.hu/40/11140663/slides/slide_25.jpg)

Simon S. (2012) véleménye szerint, fogjuk fel olyan rendszerként a vállalatot, melynek működése az emberi cselekvések által fog megvalósulni. Céljai a küldetésből, valamint a belső érintettek céljaiból és törekvéseiből fog kialakulni. Az egyéni célok kapcsolódnak a vállalathoz, hiszen abból az okból vesznek részt a vállalat tevékenységeiben, hogy saját céljaik elérését segítsék elő. Természetesen a szervezeti célok nem egyenlők a bennük szereplők céljaival. A tulajdonos számára a profitnövelés egy eszköz, amivel céljait elérheti. A menedzseri rétegnek a legszorosabb a kötődése a vállalattal, míg a munkavállalók céljai kötődnek a legkevésbé a vállalati célokhoz. A vállalatvezetés feladata, hogy az imént említett különböző szereplők céljait összehangolja, továbbá olyan intézményt és rendszereket alakítson ki, ahol közösen elfogadott működési normák és teljesítménycélok vannak, valamint elvégzik a működés ellenőrzését és értékelését. Ezek a munkafolyamatok az üzleti tervezéssel tehető hatékonyabbá. (Dr. Hágen István Zsombor, 2017)

3. Az üzleti tervezés alapjai

Egy vállalkozás megfelelő működéséhez elengedhetetlen az üzleti tervezés, hiszen ez által fogja tudni lemodellezni a jövőt és elemezni a várható tendenciákat, trendeket, illetve a rá ható külső- és belső környezeti hatásokat. A jól elkészített üzleti tervvel hatékonyabbá, eredményesebbé és gazdaságosabbá tehető a szervezet működése. A vállalat célrendszere annak kultúrájából és az arra épülő értékrendjéből épül fel. A vállalati célrendszer tényezői:

- Profitszerzés: célkitűzés, amely a tulajdonosok és a munkavállalók érdekeit is szolgálja
- Vállalkozói növekedés és terjeszkedés: a haszon növelését célként segíti. Minél nagyobb méretű egy vállalkozás, annál nagyobb lesz az árbevétel és a költségek közti különbség.
- Törekvés a stabilitásra és a biztonságra: a vállalkozás jelenlegi tevékenysége kapcsolódik össze a jövőbeni működéssel. Megőrizve innovációs készségüket és kerülnek a magas kockázattal járó üzleteket.
- Image: a vállalkozásról kialakított kép és annak hírneve
- A munkavállalók és a vállalat céljainak összehangolása: ehhez optimális erőforrás – jövedelem arány kialakítása szükséges.

Összegezve tehát, az üzleti tervezéssel a tulajdonosok, beruházók, cégvezetők, vállalkozók a fogyasztói igények magas minőségű kielégítését, a vállalat piaci pozíciójának javulását, a maximális profit elérését, a tulajdonosok jövedelemigény kielégítését, továbbá a vállalat fennmaradását és a gazdasági stabilitást szolgáló hosszú távú stratégiát igyekeznek megvalósítani. (Dr. Hágén István Zsombor, 2017)

3.1. Az üzleti terv

Röviden megfogalmazva az üzleti terv a sikeres vállalkozás kulcsa. Az üzleti terv azokra a problémákra reflektál, melyek a jövőben várhatóak a vállalkozás tevékenysége során. A terv a soron következő lépéseket hangolja össze a valósággal. Teszi ezt a jelen és jövő eszközeivel és a cég múltbéli eredményeinek és tapasztalatainak használatával. A terv mutatja meg, hogyan érhető el a vállalat által kitűzött cél, továbbá felkelti a figyelmet arra, hogyan hatnak egymásra a cég törekvései.

A terv három alapvető fokozata – melyek a stratégiai, taktikai és az operatív – hierarchikusan épülnek egymásra, vagyis a felsőbb szint ad keretet az alatta lévő szint eléréséhez. Ennek a rangsornak a tetején a stratégiai szint áll, amit a taktikai szint, majd végül az operatív szint követ. A tervek különböző időtávra szóló tervezést igényelnek. Míg régebben a rövid távú tervezés 1-3 évre, a középtávú 3-5 évre, és a hosszú távú tervezés 5 éven túli időszakra szólt, addig napjainkban (főként a vállalati szinten) a hosszú táv 3 éven túlra, a közép távú 1-3 évre, és a rövid távú terv éven belüli időszakra módosult. Általában véve, egy terv minél rövidebb távra szól, annál részletesebb a kidolgozása. Hosszú távra szólnak a stratégiai tervek, közép távra a taktikai, és rövid távra az operatív tervek.

Ebben a rendszerezésben leginkább a szervezet életében eltervezett változások a meghatározóak. Ebből következik, hogy a stratégiai terv megvalósítása alapvető változásokat eredményez a szervezeti felépítésben és működésben, míg az operatív terv az adott év működését elemzi. (Felföldi-Szóllósi-Szücs, 2013)

Az üzleti terv a stratégiai tervvel szemben részletesebb, sokkal differenciáltabb, konkrétabb információkat tartalmaz a vállalt működéséről és több részletből tevődnek össze. (Dr. Hágen István Zsombor, 2017)

Az üzleti terv olyan dokumentum, ami ismerteti a már meglévő, vagy majdani vállalkozás céljait a jövőre nézve, továbbá, hogy e célok eléréséhez mik szükségesek, valamint hogy kiknek lesz eladva a termék vagy szolgáltatás, és ezekhez milyen eszközök, reklámok, pénzforrások lesznek szükségszerűek. Az üzleti terv készítésének három legfőbb célja:

- Az üzletvezetéssel kapcsolatos elképzelések modellezése és kibontakoztatásuk
- A vállalat pillanatnyi teljesítményének értékelése a múltbéli információk alapján
- Külső források bevonása a vállalkozásba: *forrásszerzés*. (Felföldi-Szóllósi-Szücs, 2013)

Az üzleti tervezéssel a vállalkozások döntéshozói operatív szinten valósíthatják meg stratégiai céljaikat. Mivel a vállalat környezete folyamatosan változik, egyes tényezők befolyásolják a vállalati fejlődést. A külső környezeti tényezőkre hatást gyakorolni a vállalatok önmagukban nem képesek, de a tervezéssel könnyebb lesz alkalmazkodniuk hozzájuk. A külső környezet egy szűkebb versenykörnyezetből és egy bővebb, általános környezetből tevődik össze. A külső környezet tényezői alkotják a vállalkozás makrokörnyezetét, melyet a PEST, vagy azt kiegészítve a PESTEL analízissel lehet vizsgálni.

PESTEL elemzés:

3. Táblázat PESTEL analízis elemei

<i>P (Political)</i>	<i>E (Economic)</i>	<i>S (Social)</i>	<i>T (Technological)</i>	<i>E (Environmental)</i>	<i>L (Legal)</i>
<u>Politikai</u>	<u>Gazdasági</u>	<u>Társadalmi</u>	<u>Technológiai</u>	<u>Természeti</u>	<u>Jogi</u>
◦gazdaság-politika ◦piaci szabályozások ◦adótervek ◦társadalom-politika	◦gazdasági teljesítmény ◦infláció ◦munkaerő piaci helyzet ◦tőkepiaci trendek	◦demográfia ◦iskolázottság ◦kultúra ◦vallási tényezők ◦jövedelem eloszlása	◦K+F (kutatás és fejlesztés) ◦minőség-biztosítási folyamatok ◦technológiai újítások ◦információs technológia szintje	◦klíma ◦időjárás ◦környezeti viszonyok ◦hulladék-gazdálkodás ◦energia-gazdálkodás ◦környezetvédelmi attitűd	◦jogalkotási koordináció ◦jogszabályi háttér ◦vállalkozások jogi környezete ◦verseny-szabályozás

(Dr. Hágen István Zsombor, 2017), (<https://hwellkft.hu/marketing-szotar/pestel-elemzes>, dátum nélkül.)

A szervezetre ható külső környezeti tényezők elemzését követően érdemes megvizsgálni a belső környezetet is. Ennek a belső környezeti elemzésnek a célja, hogy olyan információkat gyűjtsön és elemezzon, melyek a kiemelten fontos erőforrásokat és tulajdonságokat mutatják be. A stratégiai pozíció kialakítása során a vállalkozás ezekre alapozhat. (<https://hwellkft.hu/marketing-szotar/pestel-elemzes>, dátum nélkül.)

A belső erőforrások:

- Anyag és energia
- Pénz és tőke
- Információk
- Ingatlanok és tárgyi eszközök
- Emberi erőforrás. ((Dr. Hágen István Zsombor, 2017)

A vállalkozás hatékonyságát az fogja megadni, hogy mennyire sikeresen gazdálkodik a rendelkezésre álló erőforrásaival. Az adott vállalkozás környezeti hatásait összességében tekintve a SWOT elemzés nyújt segítséget.

SWOT analízis összefoglaló táblázat:

4. Táblázat SWOT analízis jellemzői

Megnevezés	Előny- Erősség	Hátrány- Gyengeség	Lehetőség	Veszély
Politikai, gazdasági	Jelen Azok a belső tényezők, melyek a vállalat által befolyásolhatók. Megmutatja, hogy a vízió és misszió szempontjából milyen a vállalkozás.		Jövő Azok a külső tényezők, melyek a vállalat által nem befolyásolhatók. Megmutatja, hogy a vízió és misszió szempontjából mi hordoz lehetőségeket illetve veszélyeket.	
Szocio-kulturális, demográfiai				
Technológiai, természeti				
Menedzsment, tőkeelátottság				
Marketing, MIS				
Termelés, K+F				

(András)

“A SWOT egy olyan elemzési technika, amivel egy cég, termék, ötlet vagy projekt életképességét vizsgáljuk meg. Feltérképezi az elemzés tárgyának az erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. A stratégiaalkotás egyik lépése.” ((promanconsulting.hu/swot-elemzes/, 2019)

Az üzleti terv felépülésének módját az határozza meg, hogy maga az üzleti tervezés milyen célból készül, vagyis ki lesz a felhasználója. Eszerint négyféle tervezési célt és felhasználói kört lehet megkülönböztetni, és ezek másféle tervezési területeket érintenek.

3.2 Az üzleti terv típusai

Üzleti tervezési területek, a célok és a felhasználók szerint:

5. Táblázat Az üzleti tervezés területei

Cél	Tervezési terület	Leendő felhasználó
A vállalkozás tevékenységi köreinek és portfóliójának kialakítása illetve módosítása	Marketing terv Működési és termelési terv Eredmény és jövedelmezőségi terv	Jelenlegi vezetés és üzlettársak
A tevékenység változtatása tőkeemeléssel, portfólió módosítás	Marketing terv Eredmény terv Pénzügyi terv Szervezeti terv	Új potenciális üzlettársak Tőkebefektetők
A vállalkozás partnereinek illetve üzletfeleinek tájékoztatása	Marketing terv Működési és termelési terv	Üzleti partnerek: vevők és szállítók
Idegen forrás bevonása: támogatások, fejlesztési hitelek és forgóeszközök	Teljes (komplex) üzleti terv Hitelkérelmi pályázat	Hitelezők Pénzügyintézetek Támogatást folyósítók

(Dr. Hágén István Zsombor, 2017) alapján

A potenciális felhasználónak készülő üzleti tervek típusai a következők:

- 1) Saját célra készülő üzleti terv: ezeknél a felhasználó a jelenlegi vezetés és a tulajdonosok. Ennek a típusnak az alapvető célja a vállalkozás tevékenységi köreinek és portfóliójának kialakítása illetve módosítása, vagy bizonyos esetekben megszüntetése. A saját célra készülő terveknek szinte nélkülözhetetlen a racionális és realista gondolkodásmód használata a tervezési folyamatok megvalósításakor. A KKV szektorban az első üzleti tervet a vállalkozás beindításához készítik, abból a célból, hogy összefoglalja a vállalkozó elgondolásait, a vállalkozás jellegének megfelelően. Az induló vállalkozás terve a vállalkozást létrehozó számára útmutatást és kontroll lehetőséget ad, hogy ellenőrizze az ötlet megvalósítható-e, továbbá meghatározza a célokat a jelenlegi és a közeli jövő időszakában, valamint az azok eléréséhez szükséges eszközöket és feltételeket. Már működő vállalkozás esetében a tervezés fő funkciója, hogy mérlegelje a vállalkozást érintő tényezőket, ellenőrizze a stratégiai célok megvalósításának mértékét és esetleges eltéréseit, továbbá meghatározza azon célkitűzéseket, melyeket reálisan meg lehet teremteni, és az ezekhez szükséges feltételeket. Értékeli a soron következő célok kockázattartalmát, vagyis azt, hogy a vállalkozás belül tud-e maradni a kockázatviselő képességén.
- 2) Új tőkebefektetőknek készülő üzleti terv: az új potenciális üzlettársaknak és a tőkebefektetőknek szánt, célja módosítani a vállalkozási portfóliót, változtatni tevékenységi köreit, tőkeemelés mellett megvalósítva. Az új tulajdonosokat meg kell győznie, hogy tőkéjüket befektessék, ezáltal fognak szert tenni jövedelemszerzésre és vagyongyarapodásra. Részvénykibocsátással is növelhető a vállalkozás alaptőkéje, ilyen esetben szükséges egy új, erre vonatkozó üzleti terv készítése.

- 3) Üzleti partnerek számára készített üzleti terv: vevők, szállítók, üzleti partnerek részére készített, célja a partnerek meggyőzése arról, hogy vállalkozásunkkal érdemes üzletelni. Ebből a tájékoztató anyagból derülnek ki a kapcsolódási pontok, melyek előnyt jelentenek az együttműködés során a partnerek számára. Ilyen tervezet készülhet termékpolitikai döntés céljából, a termékkínálat kialakításakor, a választék bővítése esetén, a termékkínálat optimalizálására és a választékszűkítő termékpolitika megvalósításakor.
- 4) Hitelintézetekhez és pályázatokhoz készülő üzleti terv: pénzintézetek, hitelezők és támogatást folyósítók számára készített, melynek alapvető célja az idegen forrás elérése és annak bevonása a finanszírozásba. Ezek a források lehetnek rövid és hosszú lejáratú hitelek, hazai és európai uniós támogatások is. Teljes üzleti terv vagy hitelkérelmi pályázat szükséges ilyenkor, amikor a vállalkozásoknak tájékoztatást kell adni mind a működési, üzleti, termelési, szervezeti, marketing és pénzügyi folyamatairól egyaránt. Támogatás folyósítása esetén többféle érdek találkozhat, a nemzetgazdasági érdek és a támogatást igénybe vevő is megjelenik a vállalkozás jövedelmének maximalizálásában, vagyonának gyarapodásában. Az üzleti terv készítésének további céljai lehetnek, a cash-flow kalkuláció, ötletek elemzése és áttekintése, beruházásokhoz kapcsolódó döntések vizsgálata vagy üzleti partner számára készített komplett ajánlat vagy tájékoztatás.

Az üzleti tervvel szemben támasztott részletezési és hangsúlyozási kritériumok eltérőek lehetnek a különböző céloknak megfelelően. (Dr. Hágén István Zsombor, 2017)

3.3. A tervezés információ forrása

Az információs rendszer a működés legfontosabb erőforrás felhasználása, ezért feltétele a tervezésnek. A külső és belső környezetből érkező információkat beleépíti a tervekbe, majd feldolgozza, így alaposabb és racionálisabb döntéseket lehet meghozni. Igazán akkor működik jól, ha fel tud térképezni látens területeket. Az információ leginkább a beruházásokhoz és a befektetéssel kapcsolatos döntésekhez szükséges, működési elve a vállalati folyamatoknál ismertetett input és output transzformációhoz hasonlítható.

3. Ábra Az információ vállalkozáson belüli működési elve



(Dr. Hágén István Zsombor, 2017)

Ahogy az a fentebbi ábrán is látható, a beruházás megvalósítása vagy elvetése lesz a döntéshozatali folyamat végterméke. A folyamat maga összetett, mérlegelni kell a szempontokat és a finanszírozási lehetőségeket. (Dr. Hágen István Zsombor, 2017)

3.2 A marketing controlling

A marketing controllingnak nincs egységes definíciója, hiszen egyesek a koordinációban látják a fő funkciót, míg mások a tervezést, információszolgáltatást és ellenőrzést tekintik a fő feladatnak, továbbá vannak, akik az eredmény- és piacorientáltság irányítására helyezik a hangsúlyt. A legpontosabban úgy fogalmazhatnánk meg mégis a marketing controllingot, hogy a vállalati controlling és a marketing menedzsment alrendszere, melynek feladat, hogy összehangolja a MIR (Marketing Információs Rendszer) működését a marketingtervezéssel és ellenőrzéssel, így biztosítva ezzel a visszacsatolási funkciót. Célja a terv – tény eltérések időbeni felismerése, valamint az ok-okozati összefüggések kimutathatósága. Ez a controlling rendszer eredmény orientált szemléletű, melynek középpontjában elsősorban a piac értékei állnak. A marketingben a pszichografikus ismérvek végett megjelentek az egyéb controlling rendszerektől eltérő eszköztár alakult ki, amiben jelentős szerepet kapnak az angolszász mutatószámok, mint döntéstámogató eszközök. Magát a marketing controllingot a marketing controller végzi. Feladata során támogatja a marketingmenedzsmentet a tervezési- és döntéshozatali, a végrehajtási –és ellenőrzési folyamatok alatt.

A marketing controlling feladatai (Meffert 1994, Weber és Schäffer 2005, Reinecke 2006) alapján négy pontban foglalhatók össze:

- 1.) Marketinginformáció biztosítása: az információk kezelésének koordinációja, mely folyamat során meg kell határozni az információszükségletet, a releváns információforrásokat össze kell kötni és az információ feldolgozást a megfelelő módszerekkel kell elvégezni. Az „eszköz-domináns” információkínálat, a „probléma-domináns” információszükséglet és a „viselkedés által uralt” információkereslet eredményeként jön létre az információállomány. A menedzsment feladatok hatékonyságához a koordinált információbiztosítással járul hozzá a vállalati controlling (Küpper 1997 alapján). A tipikus menedzseri funkciókra, úgy int a szervezet, a tervezés, a dolgozók irányítása, az ellenőrzés és az audit, egyformán vonatkoznak az információk összehangolásának követelményei. Mind stratégiai, mind operatív értelemben egyaránt vonatkozik az ezekhez a területekhez szükséges információ a termékekre, a marketing-mix tevékenységekre, a piacra, a fogyasztókra és a versenytársakra. Elsősorban a számviteli területekről és a piackutatásból származnak ezek az információk. A marketing controllingot a vállalatban belül össze kell hangolni a központi- és a többi vállalati controllinggal is.

- 2.) Marketingtervezés támogatása: a megfelelő információ inputtal támogatható a tervezés folyamata, mely a marketing controlling központi feladata, vélekedik Köhler (2006). Tervezésénél meg kell különböztetni a stratégiai tervezést az operatív tervezéstől. A stratégiai marketingtervezés legfontosabb eszköze a szisztematikus környezeti analízis, aminek segítségével kiválasztható a kijelölt piacon, az adott célcsoportnak szánt, hosszabb távon is sikeres termékeket. Az operatív tervezés konkretizálja a stratégiai terveket, ezáltal járul hozzá a megvalósításukhoz. Feladatként adódhat a két tervezési módszer összehangolása.
- 3.) Koordinációs funkció: ennél a pontnál két eltérő vélemény is nézőpontot tudott alkotni. Köhler az információellátás koordinációjára reflektál, amely a menedzsment számára nyújt segítséget a dolgozók irányításában. Ilyen példaképp az ösztönző rendszer kialakítása, amely esetben a marketing controlling feladata meghatározni a szükséges információkat. Ezzel szemben Reinecke fontos feladatként a vezetést átfogó koordinációs funkciót emeli ki. Véleménye szerint ez a funkció nem terjed ki az összes olyan koordinációs feladatra, amely a piacorientált vállalatvezetésen belül is érzékelhető, mert ez számos átfedést idézne elő. Feladatként említhető itt meg a tanácsadás és támogatás nyújtása a globális projekteknél, példaképp egy marketing mutatószámrendszer kialakítása, vagy a tudásmenedzsment használata a marketingben és értékesítésben. A kétféle nézőpont között átfedés fedezhető fel: Reinecke a koordinációs feladatba már beleérti az információbiztosítást.
- 4.) Marketingfelügyelet: az ellenőrzés és az audit. Az ellenőrzés csoportosítható:
- Az ellenőrzés tárgya alapján: a folyamatellenőrzés (határidő betartása) és az eredményellenőrzés (marketing tevékenységek értékelése)
 - Ellenőrzés célja alapján: visszacsatolásként (feedback), előre tekintésként (feedforward) terv-tény adatok összehasonlításánál játszik szerepet, mert a visszacsatolás a tényérték elérésének biztosítására vonatkozik, az előre tekintés pedig a stratégia terv értékére.
 - Ellenőrzés szintjei alapján: az operatív ellenőrzés, amely a marketing eszközökre, marketingszervezeti egységekre és az értékesítési szegmensekre terjed ki. Ezzel szemben a stratégiai szint, a végrehajtásra, az összefüggések ellenőrzésére valamint a stratégia felügyeletre reflektál. Az ellenőrzéssel szemben az audit jövő orientáltfelügyeletet jelent, amely felülvizsgálja a jövőben használni kívánt működési keretfeltételek és marketing tevékenységek alkalmasságát. Köhler szerint négyféle auditot lehet megkülönböztetni:
 - Stratégiai audit
 - Eljárás audit
 - Marketingmix audit
 - Szervezeti audit.
- Ezzel szemben az auditot egy átfogó és tevékenység orientált ellenőrzésként határozza meg. Amely a marketing teljesítmény javításához szolgál cselekvési tervként. (Noémi, controllerinfo.hu/a-marketingcontrolling-feladata-es-eszkoztara/, 2016)

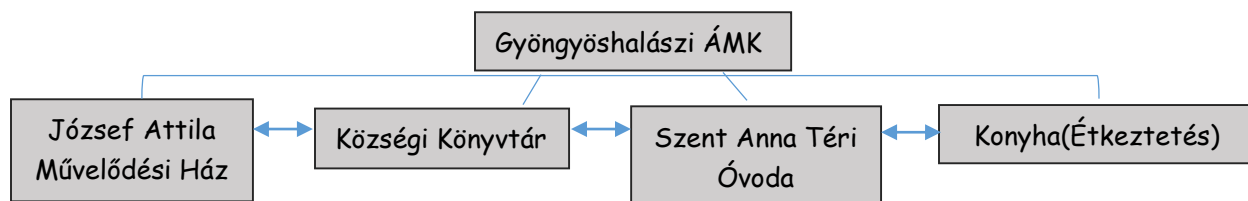
4. Beszámoló

4.1. A gyöngyöshalászi Szent Anna téri Óvoda bemutatása

Gyöngyöshalász egy körülbelül 2600 fős lakosságú kis település Gyöngyös közelében. A településen megtalálható általános iskola, egészségház valamint művelődési ház, melynek keretében működik az óvoda valamint a könyvtár. A József Attila Művelődési Ház 2007-től a Gyöngyöshalászi Általános Művelődési Központ intézményegysége, amely alapfeladatának tekinti a Szent Anna téri Óvoda segítését, rendezvények, szabadidős programok szervezését. Az óvodában jelenleg 4 csoport, valamint egy tálalókonyha működik. Az óvoda épületében a csoportszobák megfelelő helyigénnyel, esztétikával és korszerű felszereltséggel rendelkeznek. Az intézményben szakképzett óvodapedagógusok, dajkák és pedagógiai asszisztensek végzik, nem csupán a gyermekek nevelését, hanem a gyermekek érzelmi és értelmi fejlődésének elősegítését is. Továbbá céljuk, hogy a gyermekek 6 éves korukra iskolaéretté váljanak. Az óvodában 2014. októberétől működik, a Jövő itt kezdődik alapítvány, a tárgyi fejlesztések anyagi segítése érdekében. (gyongyoshalasz.hu, dátum nélk.)

Az óvoda fenntartója a Gyöngyöshalász Község Önkormányzatának Képviselőtestülete. Az óvoda, és vele együtt annak tálalókonyhája a Gyöngyöshalászi Általános Művelődési Központ intézményegységén belül működik, akár csak a József Attila Művelődési Ház és a Könyvtár is. A szervezeti együttműködés során az intézmények munkájukat összehangolják, egymással együttműködően. Ezek formái a közös megbeszélések, a közös hagyományok ápolása. A szakmai együttműködés formáit és területeit az éves munkaterv tartalmazza. A közös művészeti csoportok a résztvevő intézményegységek helyettes vezetőinek közös irányításával és szakmai vezetéssel működnek (színjátszó csoport, tánccsoportok). (Béláné, 2020/21)

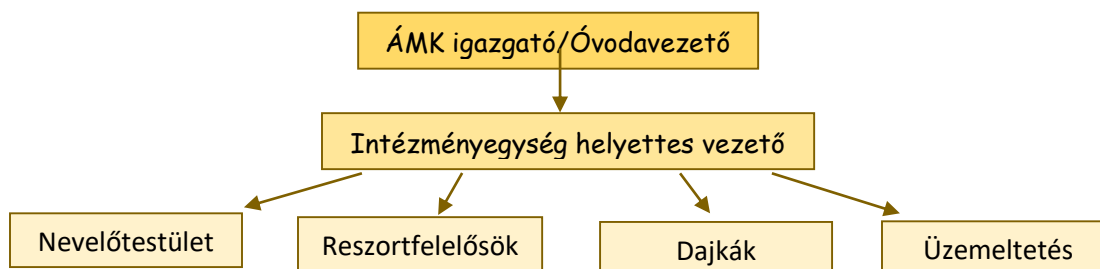
4. Ábra A gyöngyöshalászi ÁMK intézményegységei



(Béláné, Működési szabályzat, 2020/21)

Az óvoda élén az Általános Művelődési Központ igazgatója áll. A szakmai és szervezeti tevékenység irányítását az intézményegység helyettes vezetője végzi.

5. Ábra Az óvoda szervezeti ábrája



(Szabó, Működési Szabályzat, 2020/21)

Az óvoda több funkció szerint látja el feladatait:

- Nevelési cél: a gyermek személyiségének tiszteletben tartásával, az egyéni és életkori sajátosságok figyelembe vételével, játékos tevékenységekkel úgy alakítsa a gyermek képességeit, hogy azok alkalmassá tegyék őt új ismeretek befogadására és az iskolaérettségre
- Egészséges életmód alakítása
- Érzelmi- és a közösségi éltre való nevelés, érzelmi biztonság megteremtése
- Értelmi fejlesztés, írott nyelv felfedeztetése. A hagyományok, ünnepek megtartása és együttes programok a szülőkkel.

Az óvodapedagógus és a szülő együttműködése: a bizalomépítés első lépcsőfoka, mikor elkezdődik a gyermek óvodai beszoktatása. Az ideális munkamegosztás maga a természetesség. Kétoldalú folyamat, az óvodapedagógusnak számítnia kell a szülőre, aki otthon tovább építi tovább (vagy épp rontja le) az óvodai nevelés folyamatát, míg a szülőnek szüksége van az érzésre, hogy be van vonva a nevelés folyamatába, nem átvették tőle. Célszerű ha a szülő betekintést kap a mi, miért és hogyan történik az óvodában. (Constantinovits, dátum nélk.)

A vezetőségnek gondoskodnia kell a szervezet céljainak és igazgatásának egységéről. Továbbá olyan belső környezetet kell létrehoznia, hogy a munkatársak részt vegyenek az óvoda céljainak elérésében. Szükséges a dolgozók, munkatársak teljes mértékű bevonása, hogy képességeiket a szervezet céljainak elérése érdekében használják fel.

A makrokörnyezet elemzése PEST analízissel:

Politikai tényezők: Az elmúlt években hozott jogszabályi változások, mint például a 6 éves korban betöltött iskolaérettség, vagy a minimum hőmérsékletre vonatkozó szabályok hosszú távon befolyásolják az óvodai környezetet. Az, hogy az intézmény mennyire könnyen juthat hozzá anyagi forrásokhoz, támogatásokhoz, nagyban befolyásolja a helyi önkormányzat politikai állásfoglalása illetve hogy az éppen kormányon lévő párt hogyan viszonyul a közoktatáshoz. A bölcsődéket és óvodákat meghagyták helyi szinteken, hogy az önkormányzatok próbálják valahogy orvosolni az olykor kedvezőtlen állapotokat. Ezzel sikerrel járnak, mivel a helyi megoldások jobban működnek a központilag irányított közoktatásnál.

Gazdasági tényezők: A jelenlegi instabil gazdasági helyzet nem könnyíti meg az óvodák dolgát sem. A megnövekedett infláció kihatással van mindenre, például a szülők bérére, vagy épp az étkeztetésre. Az óvodapedagógusok méltatlanul alacsony bérezést kapnak, pláne vidéken, sok pedagógus kénytelen másodállást vállalni, mert csupán a pedagógusi fizetése nem fedezi a megélhetését. Költségekkel jár a megfelelő munkaerő felkutatása/alkalmazása is.

A gyöngyöshalászi polgármester több sikeres pályázattal is szerzett már uniós pénzügyi támogatásokat az intézménynek, melyekből felújítások történtek, eszközöket és felszereléseket biztosítottak. A tárgyi fejlesztések optimalizálása érdekében „A jövő itt kezdődik” Alapítvány fogad segítő anyagi juttatásokat.

Társadalmi tényezők: A demográfiai változások, a munkaerő-piaci pozíció és a munkabérek is befolyásoló tényezők. A társadalom mobilitási mutatók alapján a felső végzettséggel rendelkező szülők gyermekei nagyobb eséllyel fognak maguk is diplomát szerezni. Ehhez hozzáadódnak a családi körülmények is.

Technológiai tényezők: A mai modern technológia lehetővé teszi, hogy a közösségi médián belül, zárt csoportokban a pedagógusok és a szülők információkat cserélhessenek egymással, az óvodával kapcsolatos történetekről, ezáltal a szülő jobban beleláthat a gyermek óvodában töltött napjaiba.

Az óvoda mikrokörnyezetének elemzése 8 mezős SWOT analízissel:

Erősségek:

- Szakmailag jól képzett óvodapedagógusok és dajkák remek munkája
- Jó kapcsolat, együttműködés az intézményrendszer többi tagjával, valamint a szülőkkel.

Gyengeségek:

- Az épület szűkössege, túlzsúfoltsága
- Kevés óvodapedagógus, a dajkák túlterheltek.

Lehetőségek:

- Nagyobb érdeklődés a pedagógusi pálya iránt
- Sikeres pályázatokon nyert támogatások.

Veszélyek:

- Támogatás, anyagi forrás hiánya
- A jelenlegi önkormányzat cseréje.

A SWOT-analízis egy helyzetelemzést rendszerező eszköz. Eredménye egy 4 mezős ábra, melyben fel kell sorolni a legfontosabb jellemzőket, amiket összeszedtünk a gyűjtött adatok alapján. Ebből pedig már nem sok plusz munka a még hasznosabb 8 mezős SWOT, ami a valóban hasznos irányokat és teendőket helyezi a középpontba. Ezeket a jellemzők kombinálásával tudhatjuk meg, példaképp egy erősség egy lehetőséggel kombinálva milyen célt ad.

6. Táblázat A Szent Anna téri Óvoda 8 mezős SWOT elemzése

			Belső	
			Erősségek	Gyengeségek
			-jó kapcsolatok -dolgozói remek munkát végeznek	-épület szükségesnél kisebb -kevés óvodapedagógus
Külső	Lehetőségek	-nagyobb érdeklődés a pedagógusi pálya iránt -sikeres pályázatokon nyert támogatások	Pályázati forrásból az óvoda épületének bővítése	A dolgozók ajánlásával, hatékonyabb álláshirdetésekkkel új munkaerők felvétele
	Veszélyek	-támogatás/anyagi forrás hiánya -önkormányzat cserélődése	Pályázatok, támogatások által szerzett anyagi forrás	Takarító alkalmazottak felvétele

(saját szerkesztés)

Az elemzés alapján, saját véleményem szerint mely területek működnek megfelelően az óvoda tevékenysége során, illetve melyek azok, amelyeken javítani szükséges. Az egyre növekvő létszámban beiratkozó gyermekek végett indokolt az óvoda bővítése, melyet az önkormányzat sikeres pályázatok, támogatások által szerzett anyagi forrásokból fedezhet. A pályázati összeg elnyerése azonban az óvodán kívül eső tényezőktől függ. Akár a jelenlegi, akár a potenciálisan kibővített óvodában szükséges lenne még pár pedagógus alkalmazása. Ezt az óvodavezetés próbálhatja az állás meghirdetésével, vagy akár kapcsolatok által az információ terjesztésével. Néhány főből álló, részmunkaidőben foglalkoztatott takarító alkalmazottak felvételével lehetne a dajkák munkáját is segíteni, ezáltal több idejük jutna az óvodapedagógus munkájának segítésére.

4.2. A szakmai gyakorlat során végzett feladatok és módszerek bemutatása:

Közétkeztetési ismeretek, az étkezések nyilvántartása: az óvoda konyhája régebben főzőkonyhával rendelkezett. Ez időben az étkezések kezelését, az étlap készítését, a beszállítást és leltározást, továbbá a számlázást (befizetés, lemondás, szerkesztés) az EPER programban végezték. Néhány évvel ezelőtt azonban az óvoda konyhája tálaló konyha átminősítést kapott. Ennek függvényében az ételeket külsős cégtől rendelik. Nevezetesen ez a Lemyca Kft. Ennek főzőkonyhája előre elküldi a soron következő étlapot, amelyen ételtípusonként vannak feltüntetve az allergén anyagok. A Kft. által kiszállított ételek és élelmiszerek óvodába érkezésekor a közétkeztetési ügyintéző vagy a tálaló konyha konyhai kisegítője ellenőrzi a szállítólevelet és az árut. A szállítólevél mellé csatolni kell az anyagleadási lapot, amelyen szerepelnie kell az étel adagszámra és dekára/deciliterre való bontásának, az étel készítőjének nevét, az étel készítésének dátumát, az étel szállító járműre helyezésének dátumát és hőmérsékletét, valamint az ételek megérkezésének dátumát és az ételek akkori hőmérsékletét.

HACCP szabályok megismerése: a higiéniai és jogi tanácsadóval egyeztetve, a NÉBIH által meghatározott előírások szerint, azokat betartva folytatják tevékenységüket. Ezen terület megfelelő működéséhez, illetve a HACCP ellenőrzéshez szükséges dokumentumok az alábbiak:

- Műszaki Szabályzat
- Ellenőrzési napló
- Szakmai végzettséget igazoló bizonyítvány
- Rovar és rágcsáló irtás dokumentuma
- Egészségügyi Kiskönyv
- Üzemorvosi Szerződés
- Kommunális Hulladék elszállításának kezelése (a Lemyca Kft-vel kötött szerződés alapján a cég szállítja el)
- Vállalkozói Szerződés
- Beszállító azonosítószáma (szükség esetén erre kell hivatkozni)
- Vásárlók Könyve (Jegyző adja)
- NÉBIH engedélyszám (ez adja a minősítést)
- Igazoló Okirat a tálaló konyháról
- Tűzvédelmi Szerződés
- Csekklista (önellenőrzés céljából)
- Látogató személy egészségügyi nyilatkozata
- HACCP kézikönyv
- A felmerülő hibák javítására intézkedési terv. (Polgármester aláírásával)

Számlázás menetének megismerése: az óvodás és iskolás gyermekek névsorát tanév elején leadja az önkormányzatnak a közétkeztetési ügyintéző, a tanév során a továbbiakban csak módosított verziókat kell küldeni. Az ügyintéző számítógépben vezetve, csoportonként és osztályonként külön-külön mappában rögzíti a gyermekek nevét, címét, oktatási azonosítóját, illetve hogy térítés ellenében, vagy térítésmentesen veszi-e igénybe az étkezést. Az iskolásoknál térítés ellenében, vagy 50 %-ot fizetve vehető igénybe az étkezés, napi háromszori vagy csak menza, illetve ingyenes étkezést csak a tartósan beteg vagy a gyermekvédelmi támogatásban részesülő gyermekek szülői/gondviselői igényelhetnek. A napi iskolai és óvodai étkezési adagszámot a közétkeztetési ügyintéző Excel táblázatban vezeti és hó végén küldi el az önkormányzatnak. Az önkormányzat saját táblázatai alapján egyeztetni a névsort és adagszámokat, ez alapján állítja ki a számlákat, melyeket aztán visszaküld az óvodának és iskolának. Az óvoda és iskola ezen számlák alapján állítja ki a csekkeket, amiket személyesen a számlával együtt ad át a szülőknek.

Óvodai statisztikák áttekintése: az óvodában foglalkoztatott pedagógusok és köznevelési alapfeladatellátásban nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben dolgozók teljes munkaidőben dolgoznak. Az óvodában jelenleg 1 kiscsoport, 2 középső csoport, valamint 1 nagycsoport működik. Az étkeztetést külsős cégtől rendelik, melyet az óvoda tálaló konyháján készítenek ki.

A Szent Anna téri óvoda statisztikái:

7. Táblázat A Szent Anna téri óvoda statisztikai adatai

Összes feladat-ellátási hely		Gyermekek nyitó létszáma				Fő munkaviszony keretében pedagógus munkakörben alkalmazottak nyitóállománya		Csoport-szobák összesen	Csoportok száma összesen	Nem pedagógus munkakörben dolgozó alkalmazottak	
		Össz	Az összesből			Össz	Az összesből nő			Össz	Az összesből nő
lány	SNI és integrált		fiú								
Óvoda	1	92	42	0	50	8	8	4	4	10	10

(Szabó, Közzétételi lista, 2020/21)

5. Eredmények és értékelésük

Gyakorlatomat a Gyöngyöshalászi Szent Anna téri Óvodában töltöttem. Ide jár idősebbik kislányom, ezáltal már szülői oldalról ismertem a helyet, és benne a köznevelést segítő alkalmazottakat. Már akkor is jól észre vehető volt számomra, hogy milyen jó összhangban végzik munkájukat az ott dolgozók, a munkahelyi légkör mindig kellemesnek tűnt. Az óvoda színvonala igazán jó. Az idők során felmerülő problémákat ki tudták küszöbölni, köszönhető ez az óvoda fenntartójának, a Gyöngyöshalászi Községi Önkormányzatnak is. Régebben az óvodán belül volt főzőkonyha, amit egy ideje már át minősítettek tálalókonyhává. Ezáltal az ételeket beszállítócégtől rendelik, a számlázást pedig az Önkormányzat végzi, az óvoda közétkeztetési ügyintézőjének munkájával összhangban, a HACCP szabályokat betartva. A gyakorlati idő során szerzett tapasztalataim alapján ez a folyamat kiválóan működik, az óvoda a HACCP ellenőrzések alkalmával kiváló minősítéseket kap. A számlázás menete gördülékeny. Az étkezések lemondását illetve módosítását a szülők/gondviselők a lemondani kívánt étkezés előtti napon, legkésőbb 10 óráig jelezhetik telefonon. Ezt követően a közétkeztetési ügyintéző módosít a névsoron és adagszámon, és a módosított listát küldi tovább az önkormányzatnak.

A PEST elemzésekre hivatkozva elmondható, hogy a helyi önkormányzat nem az óvoda bővítése mellett döntött, hanem az óvoda épületéhez kapcsolódóan bölcsődét tervez építeni. Ez a legkisebb korosztályú gyermekek és az ő szüleik számára kedvező ugyan, mert helyben lenne, azonban nem biztos hogy figyelembe vették a gyermekek megnövekedett létszámát. Ha az óvoda nem kerül bővítésre, előbb-utóbb nem fog tudni minden körzetileg ide tartozó gyermeket felvenni. Véleményem szerint célra vezetőbb lenne a bölcsődét különálló épületben megvalósítani, és az óvodát is a lehetőségekhez képest a legnagyobbra bővíteni.

Üzleti terve egy óvodának is készülhet, illetve számára is szükséges. Például az óvoda bővítésének céljából igénybe vett pályázatnál. Ez esetben a tervnek tartalmaznia kell a szervezet adatait, tevékenységének részletes bemutatását, az adott üzleti év elemzését, bevételi tervet, anyagi- és személyi jellegű ráfordítások, értékcsökkenések és általános költségek kimutatását, továbbá beruházási- cash flow-, eredmény- és mérlegtervet. Stratégiai tervében szerepelnie kell SWOT analízisnek, melyet a fentebbi fejezetekben már tárgyaltam. A gyengeségeknél itt is előjött az óvodai férőhelyek jelenleg maximális kihasználtsága, valamint a szükségesnél kevesebb óvodapedagógus. Anyagi forrást a bővítésre szerezhetsz a fenntartó támogatások, pályázatok elnyerése által. A pedagógusok számának növelése már nem ennyire egyértelmű megoldással jár, hiszen a mai pedagógusi életpályamodell nem a legmotiválóbb, az alacsony bérek és az egyre széleskörűbb munkaköri teendők végett. Ennek javítása már túlmutat a helyi szinteken.

6. Összefoglalás

Dolgozatom fő témája a vállalkozások gazdasági szerepének bemutatása és az üzleti tervezés jelentősége, továbbá az óvodát, ahol a szakmai gyakorlatot töltöttem vizsgálok meg gazdasági szempontból. A vállalati szektor jelentős szerepet játszik a nemzetgazdaságban. Megfelelő működésükhöz többretegű tevékenységi folyamatok gördülékeny megvalósításai szükségesek. A vállalkozások mind az egyén és a társadalom, mind a gazdaság oldaláról szükségesek. A vállalkozások teljesítményértékelésével válik mérhetővé a munkavállalók munkája, és munkájuk eredményei. A hierarchikus felépítésű vállalati célrendszerrel határozhatók meg a szükséges tevékenységek és azok célszerű módon történő csoportosítása. Ennek egyik fontos tényezője a tervezés, az előre gondolkodás. Ezt a célt segíti egy jól megírt üzleti terv, melyben összefoglalható a kitűzött célok megvalósításaihoz vezető út és módszerek. Az üzleti terv részletesebb a stratégiai tervnél. Olyan dokumentum, amelyben ismertetésre kerülnek a meglévő vagy potenciális vállalkozás jövőben tervezett céljai, valamint az, hogy mikre van szükség ezen célok eléréséhez.

Ezek a feltételek jellemzőek a költségvetési szervezetekre is. Egy kiválóan működő óvoda megadhatja a kisgyermek test és lelki szükségleteinek kielégítését. Vargáné Szabó Györgyi (1999) meglátása szerint, ha az óvodát kicsit más szemszögből tekintjük, és az óvodai nevelést szolgáltatásként értelmezzük, akkor az output nem maga az iskolaérett gyermek, hanem az a folyamat, amely a belépéstől a távozásig tart. A szolgáltatás minőségét, az elvárásoknak való megfelelést a szolgáltatási folyamat, az emberi kapcsolatok és a megélt élmény határozza meg, valamint az, hogy a szolgáltatást az egyén hogyan élte meg. A szolgáltatás azonban nem kiszolgálás, és az elvárásoknak való megfelelés nem egyenlő az igényeknek való megfeleléssel. A szervezet céljainak és igazgatásának egységéről a vezetőségnek kell gondoskodnia. Ezen szemlélet szerint tovább haladva, az óvoda teljesítményének értékelését mérhetjük az óvodahasználókra hatást gyakorló pozitívumokról, mint például az elégedettség vagy a szociális kapcsolatok alakulása. Egy óvoda jól összehangolt tevékenységéhez, különösen, ha intézményegységként működik más tagintézménnyel, indokolt lehet az üzleti tervezés, mely rávilágít az adott hiányosságokra, azok javítási módjaira, vagy épp visszacsatolást ad, hogy a megfelelően működő tevékenységi körök a továbbiakban is jó színvonalon működhessenek.

A Gyöngyöshalászi Szent Anna téri Óvodában a munkaszervezés kitűnő, az alkalmazottak egyénileg is, illetve együttműködve is igazán jól végzik munkájukat. A gyermekek számára jól szervezett és annak megfelelően betartott napirend van, annak ellenére, hogy kisebb -mértékű pedagógus hiánnyal küzdenek. A szakmai gyakorlat alapján számomra kiemelkedő volt a tereptanárom, a közétkeztetési ügyintéző munkavégzése. Precíz és megbízható, munkakörének maximálisan megfelelő tudással. Tevékenységi körébe tartozik a étkezések rendelése és kapcsolattartás a beszállítóval, a közétkeztetési feladatok ellátása, étkezések nyilvántartása, és a hó végi egyeztetések, valamint ügyiratkezelési és HACCP ismeretek. Igyekeztem a gyakorlati idő alatt ezekből a munkafeladatokból minél több ismeretet összeszedni. Számomra külön hasznos volt, hogy ezáltal már nem csak szülői szemmel tudok tekinteni az óvodára, hanem, mondhatni a színpalak mögé betekintve, megismerni az intézmény szervezésével és működésével kapcsolatos tevékenységeket, és a munkavállalói oldalt.

Ami pluszként még javaslatom, észrevételem lett ez idő alatt, talán az, hogy néhány fősz
részmunkaidős takarítói személyzet felvételével segíthető lenne a dajkák munkája is, különösen
ha nem sikerül új pedagógust felvenni. Bízom benne, hogy ez az intézmény sokáig meg fogja
tartani legalább ezt a színvonalat.

Irodalomjegyzék

Béláné, S. (2020/21). *Működési szabályzat*.

Béláné, S. (2020/21). *Működési Szabályzat*.

Chikán. (2008).

CHIKÁN. (2010).

Szabó, B. (2020/21). Közzétételi lista.

Szabó, B. (2020/21). *Működési Szabályzat*.

Szabó, B. (2020/21). *Működési Szabályzat*.

Vargáné Szabó, G. (1999). Minőségbiztosítás az óvodákban.

Internetes irodalom

(dátum nélk.). Forrás: eduline.hu/segedanyagtalalatok.

András, D. N. (dátum nélk.).

https://old.elearning.unideb.hu/pluginfile.php/508602/mod_resource/content/1/5%20Bels%C5%91%20k%C3%B6rnyezet%20.pdf. Forrás:

https://old.elearning.unideb.hu/pluginfile.php/508602/mod_resource/content/1/5%20Bels%C5%91%20k%C3%B6rnyezet%20.pdf.

Constantinovits, M. (dátum nélk.). mandiner.hu.

Csaba, D. F. (2007). *Vállalatgazdaságtan*. Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2123992/>.

Deák István, I. S. (dátum nélk.).

http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/teljestmnyrtkel_technik.html.

Forrás:

http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/teljestmnyrtkel_technik.html.

Felföldi-Szóllósi-Szűcs. (2013). *Üzleti tervezés (elméleti jegyzet)*. Forrás:

https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3636/uzleti_tervezes_elmeleti_jegyzet.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

gyongyoshalas.hu. (dátum nélk.). Forrás: <https://www.gyongyoshalas.hu/intezmenyek/oktatasi-intezmenyek/szent-anna-teri-ovoda>

<https://hwellkft.hu/marketing-szotar/pestel-elemzes>. (dátum nélk.). Forrás:

<https://hwellkft.hu/marketing-szotar/pestel-elemzes>.

https://images.slideplayer.hu/40/11140663/slides/slide_25.jpg. (dátum nélk.). Forrás:

https://images.slideplayer.hu/40/11140663/slides/slide_25.jpg.

<https://kormany.hu/hirek/a-hozzaadott-ertek-40-szazalekat-a-kkv-k-adjak>. (dátum nélk.). Forrás:

<https://kormany.hu/hirek/a-hozzaadott-ertek-40-szazalekat-a-kkv-k-adjak>.

https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html. (dátum nélk.). Forrás:

https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html.

Julianna, B. (dátum nélk.).

https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/17_2658_009_101115.pdf. Forrás:

https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/17_2658_009_101115.pdf.

Katalin, F. (2018). *uni-nke.hu*. Forrás: uni-nke.hu.

kormany.hu. (dátum nélk.). Forrás: <https://kormany.hu/hirek/a-hozzaadott-ertek-40-szazalekat-a-kkv-k-adjak>.

kormany.hu. (2022. március). Forrás: <https://kormany.hu/hirek/a-hozzaadott-ertek-40-szazalekat-a-kkv-k-adjak>.

ksh.hu. (dátum nélk.). Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html.

KTI, K. (2020). https://www.parlament.hu/documents/126660/5181504/KVT_KRTK+KTI+tanulm%C3%A1ny_20_20_BT_KI.pdf/b441703e-1215-decd-05da-7582f9b5c68d?t=1615990853660. Forrás: https://www.parlament.hu/documents/126660/5181504/KVT_KRTK+KTI+tanulm%C3%A1ny_20_20_BT_KI.pdf/b441703e-1215-decd-05da-7582f9b5c68d?t=1615990853660.

Lényege, A. S. (2019). <https://promanconsulting.hu/swot-elemzes/>. Forrás: <https://promanconsulting.hu/swot-elemzes/>.

mnb.hu. (dátum nélk.). Forrás: mnb.hu/a-jegybank/informaciok-a-jegybankrol/nemzetkozi-kapcsolatok/a-gazdasagi-egyuttmukodes-es-fejlesztes-szervezete-oecd.

NÉMETHNÉ GÁL, A. (2010). A kis- és középvállalatok versenyképessége. *Közgazdasági Szemle*, 181-193.

Noémi, H. (2016). controllerinfo.hu/a-marketingcontrolling-feladata-es-eszkoztara/. Forrás: <https://controllerinfo.hu/a-marketingcontrolling-feladata-es-eszkoztara/>.

Noémi, H. (dátum nélk.). <http://real.mtak.hu/92338/1/HN2014.pdf>. Forrás: <http://real.mtak.hu/92338/1/HN2014.pdf>.

promanconsulting. (2022). Forrás: promanconsulting.hu/teljesitmenyertekeles.

promanconsulting.hu/swot-elemzes/. (2019). Forrás: <https://promanconsulting.hu/swot-elemzes/>.

Réka, D. K. (2019). *Vállalkozási ismeretek*. Forrás: https://static.pbkik.hu/uploads/2021/03/vallalkozasi-ismeretek-jegyzet_2019.pdf.

Ábrajegyzék

1. Táblázat Vállalkozási kategóriák (Zsolt)	4
2. Táblázat A vállalkozások teljesítménymutatói kis-és középvállalkozási kategóriák szerint ((ksh.hu, dátum nélk.)	6
3. Táblázat PESTEL analízis elemei ((Dr. Hágen István Zsombor, 2017), (https://hwellkft.hu/marketing-szotar/pestel-elemzes , dátum nélk.)	12
4. Táblázat SWOT analízis jellemzői (András)	13
5. Táblázat Az üzleti tervezés területei (Dr. Hágen István Zsombor, 2017) alapján	14
6. Táblázat A Szent Anna téri Óvoda 8 mezős SWOT elemzése (saját szerkesztés).....	21
7. Táblázat A Szent Anna téri óvoda statisztikai adatai (Szabó, 2020/21)	23

NYILATKOZAT

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

A hallgató neve: SZABÓNÉ KOVÁCS NOÉMI
A Hallgató Neptun kódja: ZST12P
A dolgozat címe: A VÁLLALATOK GAZDASÁGI SZEREPE ÉS ÜZLETI TERVEZÉSE
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: BEFEKTETÉSI, PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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

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

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

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

Kelt: GYÖNGYÖS 2023 év 04 hó 27 nap

Szabóné Kovács Noémi
Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A SZABÓNÉ KONÁCS NOÉMI (név) (hallgató Neptun azonosítója: ZST12P)
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a
záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól
tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre
javaslom / nem javaslom².

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

Kelt: Gyöngyös 2023. év 04. hó 27. nap

B. M. L. C. C.
Belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.