

SZAKDOLGOZAT

Bálint Tivadar

2023.

MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

SZŐLÉSZETI ÉS BORÁSZATI INTÉZET

BUDAPEST

Új borászat indítása a horvátországi Baranyai borvidéken

Bálint Tivadar

Szőlő- és borgazdasági szakmérnök

Készült a MATE Agrár – és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszéken

Tanszéki konzulens: Bogóné Dr. Tóth Zsuzsanna

Konzulens(ek): _____

Bírálok: _____

Budapest, 20____

tanszékvezető/szakirányfelelős

konzulens

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	5
2. Célkitűzés.....	6
3. Irodalmi áttekintés.....	7
3.1. Üzleti terv fogalma.....	7
3.2. Üzleti tervezés.....	7
3.3. Vállalkozás fogalma.....	7
3.4. Családi vállalkozás.....	7
3.5. Vállalkozási forma.....	8
3.6. Üzleti modell.....	8
3.7. Szőlészet.....	8
3.8. Borászat.....	9
3.9. Horvátország.....	10
3.10. Horvátország szőlészete és borászata.....	10
3.11. Vállalkozás termőterülete.....	11
3.12. Horvátország turizmusa.....	11
3.13. Vállalati pénzügy.....	12
4. Kutatási módszer.....	13
5. Balint Wine Estate üzleti terve.....	14
5.1. Vállalkozás bemutatása, stratégiája és jövőképe.....	14
5.2. Vállalkozás küldetése, víziója és céljai.....	14
5.3. Balint Wine Estate szervezeti és jogi felépítése.....	15
5.4. Balint Wine Estate működési terve.....	16
5.5. Balint Wine Estate Canvas Business modellje.....	20
5.6. Balint Wine Estate SWOT analízise.....	22
5.7. Balint Wine Estate marketing és értékesítési terve.....	23
5.8. Ágazati elemzés, borpiac helyzete Horvátországban.....	25
5.8.1. Horvátországi Baranya szőlészete-borászata és turizmusa....	26
5.8.2. Borpiaci szegmentáció Horvátországban.....	28
5.9. Kockázatelemzés.....	32

5.10. Megvalósítási és pénzügyi terv.....	33
5.11. Jövedelmezőségi-gazdaságossági mutatók.....	37
6. Következtetések (eredmények).....	38
7. Összefoglalás.....	39
8. Köszönetnyilvánítás.....	40
9. Irodalomjegyzék.....	41
10. Mellékletek.....	43
1.sz. melléklet: Nyilatkozat a szakdolgozat, diplomamunka eredetiségéről és nyilvános vagy korlátozott hozzáféréséről.....	43
2. sz. melléklet: Konzultációs nyilatkozat.....	44

1. Bevezetés

Bálint Tivadar vagyok, tanulmányaimat a Budapesti Corvinus Egyetem Kertészettudományi Karán végeztem. Kertészmérnöki BSc diplomámat 2013-ben szereztem meg, a szakon belül szőlészetre szakosodtam. Tanulmányaim befejezte után is mindig motivált és érdekelt a szakma, megtaláltam önmagamat ezen a területen, viszont mindig is szerettem volna jobban beleásni magam a szakterületbe. Ezért döntöttem úgy, hogy beiratkozom szőlő- és borgazdasági szakmérnöki képzésre.

Szakmai pályafutásomat az egyetem befejeztével rögtön a karancsi Szabó családi vállalkozásnál kezdtem meg a horvátországi Baranyában, ahol a vállalkozás szőlészeti és borászati ágazatának a szakmai vezetője lettem. Az egyetemi tanulmányaim során elsajátított elméleti tudásomat ekkor kezdtem el a gyakorlatban érvényesíteni és tapasztalatot szerezni, így mára elmondhatom, hogy 10 éves szakmai gyakorlattal rendelkezem. Jelenleg is itt borászok és ezt a pozíciót töltöm be feleségemmel Bálint Szabó Anasztáziával, aki szintén mezőgazdasági és borászati szakember.

A Szabó családi vállalkozás több generáció óta foglalkozik mezőgazdasággal, amely a vállalkozás főprofilja, emellett néhány évvel ezelőtt kezdtek el a fiatalabb generáció nyomására komolyabban foglalkozni a szőlőtermesztéssel és borászattal, amely a piacon Szabó pincészetként ismert. Jelenleg négy hektár szőlőterülettel rendelkeznek, többnyire tradicionális borkészítésen alapszik a technológia. Feleségemmel együtt ezt a megkezdett szőlőtermesztést és borkészítést szeretnénk újjáépíteni és egy önálló vállalkozássá alakítani, kiválva a meglévő Szabó családi vállalkozásból.

Az új családi vállalkozás neve Bálint Wine Estate (*Bálint Borbirtok*), amely székhelye a horvátországi Karancson található. A vállalkozásban kezdetben ketten szeretnénk elkezdni a munkát, természetesen számítva a család többi tagjára és külső idénymunkásokra. A célunk, hogy a szőlészeti és borászati rész teljesen jogilag és pénzügyileg is elkülönüljön a meglévő vállalkozástól, a kizárólagos figyelem a szőlészetre - borászatra és az ehhez szorosan kapcsolódó borturizmusra épüljön. Egy új arculat és brand kiépítésével, megcélózva kizárólag a prémium minőséget. A Báni domb déli lejtőin húzódnak a borvidék szőlőültetvényei, amelyek rendelkeznek minden éghajlati és domborzati adottsággal, hogy egy kitűnő alapanyag kerüljön be a pincébe, amelyből prémium minőségű termék készülhet. Saját megközelítésben a termőhely adottságait kifejező minőségi borokat szeretnénk készíteni és kóstoltatni a vendégeinkkel.

Az új alapokon lévő borászat megvalósításához már évekkorábban elkezdtük az alapozó munkákat. Rendelkezünk saját tulajdonú szőlőültetvénnyel, illetve meglévő területeket jelöltünk ki szőlőtelepítésre. Jelenlegi kis vállalkozással 1,7 hektáron folytatunk szőlőtermelést, 4 fajtaival Graševina, Traminer, Cabernet Franc és Kékfrankos. Saját ingatlanokkal rendelkezünk, ahol a gazdasági munkák mellett, borturizmus kialakítására is alkalmas látványpincét is építettünk, de még a használati engedélyeztetése nincs folyamatba. A vállalkozás legfőbb célja a megfelelő stabil megélhetés biztosítása a szülőföldön, amely csak megfelelő pénzügyi mutatókkal érhető

el. A célok megvalósításának fontos pillérei a folyamatos megújulás, befektetések, prémium minőség elérése, magas színvonalú borturizmus kiszolgálása, amely azonban nem távolodik el a vidék, és a termőföld adta lehetőségektől, egy új arculat, brand kiépítése, amely tükrözi mind azt, amit a fiatal generáció képvisel.

A meglévő családi gazdaság támogatását is mindenben megkapjuk. A jelen szakdolgozat átfogó képet ad az elképzelt üzleti tervekről és a megvalósítás lépéseiről.

2. Célkitűzés

Szakdolgozat legfőbb célja, egy konkrét üzleti terv elkészítése egy modern borászat piacra lépésével, amely kizárólag prémium minőségű borral van jelen a borvidéken. A szakdolgozat témája nagyban hozzájárul ahhoz, hogy hosszútávon könnyebb legyen az elméleti tézisek megvalósítása a gyakorlatban. Az üzleti terv megvalósításával egy stabil megélhetési forrás biztosítása a család számára kihasználva a vidék adottságait és élve szőlő iránti szenvedélynek.

3. Irodalmi áttekintés

3.1. Üzleti terv

A legegyszerűbb meghatározás: az üzleti modell válasz arra a kérdésre, hogyan fog a vállalkozás pénzt keresni. (Internet: Feedough Entrepreneurs Guide, 2023.)

„Az egyediség és különlegesség a termék vagy szolgáltatás előállítási folyamatában is megjelenhet, amely egyrészt szerencsés esetben költséghatékonyabb termelést tesz lehetővé, de ezen felül a fogyasztókkal való megismertetése új piaci lehetőségeket nyithat meg a vállalkozás előtt, amennyiben a változás értékkel bír azok számára. Ilyen példa lehet, ha egy vállalkozás átáll egy környezetbarát zöld technológiára, vagy a gyártás során fogyatékkal élő emberekkel dolgozik.

A leírtak alapján talán túl egyszerű lenne kijelenteni, hogy a kulcs az innovációban rejlik, még ha valahol igaz is lenne ez az állítás. Célszerűbb talán tételesen kiemelni azokat a tényezőket, amelyek egy szakember-vállalkozó alapította cég esetében nem csak a túlélést, de akár magát a sikert is eredményezhetik: hozzáértés és megbízhatóság, a telített piac részpiacaira elsőként való betörés, szakértelem és helyismeret, egyediség és különlegesség.” (Huszák és mtsai, 2021.)

3.2. Üzleti tervezés

A tervezés, mint a menedzsment elsődleges vagy kezdeti funkciója, olyan alkotói folyamatként határozható meg, amellyel előre meghatározzák a gazdálkodó szervezet cselekvési irányát. A marketingtervezés során először meg kell határozni a tervezési célokat, a tervezés tárgyát és a tervezés időszabályozását. (Meler, 2005.)

3.3. Vállalkozás fogalma

„A vállalkozások és a vállalkozók korát éljük. A vállalkozás olyan gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket. A vállalkozó az a személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget, és annak kihasználására létrehoz vagy átalakít egy szervezetet: a vállalkozást.” (Vecsenyi, 2002.)

3.4. Családi vállalkozás

„A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a napi munkában a családtagok meghatározó részvételével működnek.” (Lackó, 1997.)

„A családi vállalkozások többnyire hatékonyabbak, mint az egyéb vállalkozások. A hatékonyságot több tényező is indokolja. A családi vállalkozások jelentős részében a nevüket adják a céghez. Ez garantálja a minőséget, az elkötelezettséget. A többgenerációs családi vállalkozásokban generációról generációra szállnak a titkos receptek, fogások, szakmai tapasztalatok. A családi vállalkozásokban nagyon erős személyes kapcsolatok alakulnak ki. A családtagok és az alkalmazottak is zokszó nélkül túlóráznak, cserébe bizalmat és biztonságot kapnak. A családi

kötelékek leegyszerűsítik a döntési mechanizmust, rugalmasabbá teszik a vállalkozást. A vállalkozás vezetője személyesen is tartja a kapcsolatot az ügyfelekkel, ami a külvilág szemében növeli a vállalkozás hitelét és népszerűségét.” (Vecsenyi, 2002.)

3.5. Vállalkozás forma

Mezőgazdasági parasztgazdaság (*horvátul: OPG – Obiteljsko poljoprivrednog gospodarstvo*) a mezőgazdasági tevékenységet és az azt kiegészítő tevékenységet önállóan és tartósan végző természetes személy gazdálkodó szervezeti formája, amely saját és/vagy bérelt termelési erőforrás felhasználásán alapul, valamint a családtagok munkáján, tudásán és készségein. Az a természetes személy, aki a mezőgazdasági gazdasági tevékenység önálló végzése során ezt a jogi formáját választja, és birtokának gazdasági mérete meghaladja a 3000 EUR-t devizában kifejezett kuna-egyenértéket és/vagy a mezőgazdasági gazdasági tevékenység végzéséről, külön előírások szerint jövedelemadó- vagy nyereségadó-köteles, valamint köteles a családi mezőgazdasági üzemek nyilvántartásába bejegyeztetni magát a Mezőgazdasági parasztgazdaságokról szóló Törvény értelmében (Internet: Hivatalos Közlöny 29/18., 32/19. és 18/23. sz., 2023.).

3.6. Üzleti modell

„Az üzleti modell egy olyan koncepcionális, számos elemből álló és azok kapcsolódását kifejező eszköz, amely a modellt alkalmazó cég üzleti logikáját fejezi ki. Leírja az értéket, amelyet a cég a fogyasztók különböző csoportjainak kínál, a szervezet felépítését, partneri hálózatát – leírja ezen érték létrehozását, marketingsajátosságait, a fogyasztóhoz való eljuttatását, a kapcsolati rendszer kialakítását. Célja jövedelmező, fenntartható bevételfolyam generálása.” (Barakonyi, 2008.)

3.7. Szőlészet

A Mezőgazdasági, Halászati és Vidékfejlesztési Kifizetések Ügynöksége szerint a Graševina (a terület 32%-a), a Malvazija Istria (a terület 11,5%-a) és a Plavac mali crni (a terület 10,1%-a) a legjellemzőbb fajták.

A Horvát Köztársaság Európai Unióhoz való csatlakozása óta alkalmazzák a borok eredetcímkevel való jelölésének rendszerét. Az Unió szintű csatlakozási megállapodás 16 horvát oltalom alatt álló bor eredetmegjelölést (*horvátul: ZOJ*) ismerte el. A Horvát Köztársaság EU-csatlakozása után a termelők kérésére további két eredetmegjelölést, valamint egy földrajzi eredetmegjelölést (*horvátul: OFJ*) oltalom alatt álló ízesített borászati termékekre engedélyezte. Az oltalom alatt álló elnevezések előírásait a Mezőgazdasági Minisztérium honlapján teszik közzé. (Internet: Horvátország Mezőgazdasági Minisztériuma, 2023.)

A szőlő többéves kultúra, amelyet külön vagy szőlőültetvényekben gondoznak. Egy modern, korszerű szőlőültetvény tartóssága intenzív termelés során akár 25-30 év is lehet. (Mirošević és mtsai, 2008.)

„A szőlő szerveinek növekedése a zsendülésig tart, addig, amíg a szőlő bogyó kezdi változtatni a színét. Ebben az időpontban a hajtások növekedése is befejeződik.

A szőlőgyümölcs érésével megkezdődik az az időszak, amikor a növény elraktározza a tartalékait: a cukor felhalmozódik a bogyóban, a vesszők tartalékolják a keményítőt, fásodnak, barnulnak. A szüret után bekövetkezik a levelek lehullása, és befejeződik a vegetatív ciklus. A szőlőfűrt fejlődési folyamatát négy periódusra oszthatjuk fel: a növekedés, a zsendülés, az érés és a túlérés időszakára. Ez időszak alatt alapvetően változik a fűrt morfológiája és kémiai összetétele.

A szüret időpontjának megvalósítása nagyon gyakran empirikus, megelégednek az ízlelés útján való becsléssel, a kocsány színének vizsgálatával esetleges dinamométeres nyomáspróbákkal, vagy 45 nap a zsendülés végétől az érettségig, a szüretig. E vegetatív ciklusok több év átlagát képviselik, természetesen évenként változhatnak. Helyileg azonban elég jó tájékoztatást nyújtanak, mivel a szőlő alkalmazkodik a klímához. Franciaországban, Gironde-ban pl. virágzás közepétől 118-125 napot, a zsendülés közepétől pedig 47-52 napot számítanak az érettségig.“ (Kállay, 2010.)

3.8. Borászat

A bor nem kémiai vegyület vagy holt anyag. A bor egy élő anyag, és saját életét éli a viharos kezdetétől (erjedésétől) a nyugodt öregkoráig.

A szürettől a szőlőfeldolgozás megkezdéséig eltelt idő nagyban befolyásolja a leendő bor minőségét. (Zoričić, 1996.)

A borkészítés eljárásai több tényezőtől függenek:

- a bor típusa (fiatal, korai fogyasztásra vagy tárolásra való),
 - a készítendő bor színe (fehér-, vörös vagy rozé)
 - a bor fajtája (alap-, habzó- vagy szeszezett bor)
 - a borász elvárásai (ízközpontúság, etikai elhatározások, stb.)
 - a vásárlók elvárásai (trendek),
 - a gazdasági helyzet (recesszió vagy növekedés),
 - a célcsoport (például a hollandok gyakran isznak a franciától vagy spanyoltól különböző borokat).
- (Callec, 2010.)

A borászati technológiát alapvetően három, egymást követő és egymásra épülő folyamat alkotja, melyek az alábbiak:

1. Borkészítés
2. Borkezelések
3. Boralackozás, forgalomba hozatal.

A borkészítés technológiája alatt azt a műveleti sort értjük, amely a szőlő alapanyagától az újborok elkészültéig tart, vagyis ehhez tartoznak az alábbi folyamatok: - szőlő feldolgozás - cefre és mustkezelések - mustok erjesztése. A szőlőfeldolgozás az a folyamat, melynek során a szőlő terméséből elsőként- több lépcsőben- cefrét (törkölyös mustot), majd abból mustot állítunk elő, vagyis az alapanyag szilárd és folyékony alkotórészeit egymástól elválasztjuk (Barócsi, 2018)

3.9. Horvátország

Az ország a Balkán-félsziget északnyugati szögletében helyezkedik el. Jellege szerint kapcsolati terület, mely a közép-európai és délkelet-európai térséget köti össze. (Reményi P., 2006).

„Az 1974-es Tito-i alkotmány Horvátországot, mint a föderatív Jugoszlávia tagköztársaságát definiálta. Az alkotmány rendelkezése szerint a szövetségi államban, a hadügyön és külügyön kívül a pénzügy volt közös, egyéb tekintetben a tagköztársaságok nagy önállósággal rendelkeztek.” (Pap,2006.)

„A függetlenségi háború 1991 nyarától 1995 végéig zajlott és horvát sikerrel zárult. A horvát állam függetlenné vált, nemzetközi elismerést kapott és a területi integritását is sikerült biztosítani (bár Kelet-Szlavónia csak 1998-ban tért vissza a horvát állami szuverenitás alá).” (Pap, 2006.)

„Horvátország az egyik újabb dél-európai ország. Gazdasági helyzetét súlyos örökség terheli az úgynevezett jugoszláv korszakból. Gazdasági lehetőségeit földrajzi elhelyezkedése, természetes energiaforrásai és kedvező turisztikai lehetőségei adják.” (Pap,2006.)

3.10. Horvátország szőlészete és borászata

Az általunk tapasztalt világgazdasági válság ellenére a világ szőlőterületeinek csökkenése, a szőlészet és borászat fennmaradása a Horvát Köztársaságban megkérdőjelezhetetlen, elsősorban a természeti, ökológiai tényezők és gazdagságának köszönhetően, amelyben emberünk már erős, demográfiai és kulturális hatásokkal átitatott történelmi örökséget írt. A szőlőhegy ma már az ország számos pontján a turisztikai táj része, és a jó bor kétségtelenül magasan pozicionált oka az új és visszatérő vendégek érkezésének. Valóságos nemzeti kincset jelent ma a külföldiek számára az ismeretlen régi fajták, amelyek nomenklatúrája határokon kívül ismeretlen, a termelés sajátossága és a történelmi eredetiséghez való egyre gyakoribb visszatérés, amellel szól, hogy a piac telítve van kiválóan megtermelt borokkal, de azonos arcú borokkal, jövőnk pedig a különbözőség és minőség kombinációjában rejlik. Ezt támasztja alá, hogy a válság ellenére a világ borfogyasztása nő, a különlegességek mindig „egy lépéssel előrébb járnak”. Ebben az értelemben a közismert és elfogadott "terroir" kifejezés új dimenziót kap, amely magában foglalja a fogyasztót és a bor minőségével kapcsolatos tapasztalatait a természet és az ember meghatározott környezetében. (Alpeza és mtsai, 2014)

Az Országos Statisztikai Hivatal adatai szerint 2021-es évben 7 százalékkal nőtt a szőlőterület száma 2019-es évhez képest, és mára 21 213 hektárt tesz ki. Ehhez a célhoz hozzájárultak a Mezőgazdasági Minisztérium programjai, legnagyobb mértékben a 2019-től 2023-ig terjedő időszakra szóló, mintegy 416 millió HRK értékű

Nemzeti Borágazati Támogatási Program, az ún. Borboríték (*horv. Vinska omotnica*). Az ARKOD-ban, azaz Mezőgazdasági Kifizető Ügynökség nyilvántartása szerint 18 126 hektárt tartanak nyilván szőlőben, ezeken a területeken támogatás és a szakszerű bortermelés folyik. Az említett adatok eltérése a többi, a hobbi- és egyéb szőlőterületekre vonatkozik, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a Horvát Köztársaság bortermeléséhez. (Internet: Horvátország Mezőgazdasági Minisztériuma, Vidékfejlesztési program, 2023.)

3.11. Vállalkozás termőterülete

„A települést körülölelő napsütötte dombokat emlékezet óta szőlősorok hálózta be. Már a rómaiak elültették ezeken a szőlőhegyeken az első híres nedűket termő vesszőket. A 15. századból maradtak fenn az első okleveles említések Karancs nevezetes szőlőhegyéről.” (Lábadi, 2020.)

„A szőlősgazdák számára a 19. század utolsó évtizedeiben nagy csapást jelentett a filoxéra megjelenése. A pusztító vész Pécs irányából érkezett 1890 táján. A baranyavári járásban a monostori-kiskőszegi hegycsoport, Bán, Vörösmart és Csúza vidéke teljesen el van pusztulva. A szőlők egy része megvan, és a nép bámulatos szorgalommal ülteti az új területeket, de eredmény nélkül. Csúza és Sepse községek azonban a filoxéra ellen okszerűen és helyesen védekeznek. Elannyira, hogy ma már Csúzában és Sepsén tekintélyes mennyiségű új bor terem. Nincs olyan szőlősgazda e két községben, kinek amerikai vesszeje vagy oltványa ne volna. Az 1893-as állapotról készült jelentés szerint a baranyavári járásban 7509 katasztrális holdon és 1309 négyszögölön termesztettek szőlőt. Karancson ekkortájt 538 hold szőlőt gondoztak. A drávaszögi szőlősgazdák közül a csúzaiak és a karancsiak mutattak példát, ugyanis szőlőföldjeinek 21,8 százalékát, azaz egyötödét ültették be ellenálló fajtákkal.”

(Lábadi, 2020.)

3.12. Horvátország turizmusa

A borturizmus szorosan összefügg a gasztronómiai turizmussal, mert a bor kísérője az ételnek. Mindenekelőtt szőlőültetvényekre (borvidékekre) van szükség a turizmus ezen formájának fejlesztéséhez.

A borászatok kínálatukban a borutakon leggyakrabban a következőket kínálják/ajánlják a látogatóknak számára:

- szakmai borkóstolót és hideg felvágottat,
- szakmai borkóstolót és meleg ételt,
- szőlőültetvények, borászat, pince, kóstolóterem megtekintését, illetve a gazdaságát,
- szállást a borászaton,
- bor eladását, bolt/ szuvenír bolt. (Degonja és Ružić, 2010)

3.13. Vállalati pénzügy

Minden gazdasági egységnek kiemelt figyelmet kell fordítania az új termékek kifejlesztésére, mert ezek jelentik a túlélés alapját és egyben a legkényelmesebb utat a gazdasági egység növekedéséhez és fejlődéséhez. (Tolušić, 2007.)

A költségek az egyedi termék minimális (legalacsonyabb) árának meghatározásának alapját jelentik. A költségek a felhasznált nyersanyagok, anyagok értékét, valamint a gépek és emberek munkáját tükrözik. (Tolušić, 2007.)

Minden mezőgazdasági vállalkozás arra törekszik, hogy fedezze minden egyes termelési egysége költségeit, miközben törekszik a költségek feletti bevételre, azaz, hogy profitot termeljen, ami az üzleti tevékenységének alapvető céljait jelenti. (Zmaić, 2008.)

A profit definíció szerint a teljes bevétel és az összköltség különbsége. Az összbevételt akkor kapjuk, ha a termelés mennyiségét megszorozzuk az árral, míg az összköltség az átlagos összköltség és a termelés mennyiségének szorzatát jelenti. (Zmaić, 2008.)

4. Kutatási módszer

A szakdolgozat célja, hogy a meglévő vállalkozás jelenlegi helyzetét és jövőbeni terveit, elképzeléseit felvázolja egy dokumentumban, azaz egy üzleti terv formájában.

A kutatási terv releváns adatok elemzésén és összegyűjtésén alapul. A kutatás során azok a kérdések kerülnek megválaszolásra, mint például mit jelent egy önálló vállalkozás vezetése, szervezeti felépítése, hogyan lehet azt megvalósítani, mik az előnyei, hátrányai, nehézségei, piaci lehetőségei valamint, technológiai kérdések, mint pl. hogy lehet kiváló minőségű alapanyagot termelni és abból prémium bort készíteni és profitot termelni.

Egy jól felépített és megfogalmazott kutatási terv nagyban hozzájárul és segít megérteni a kérdésekre a választ. Az üzleti kutatás része a kutatási tervnek. Egy jól megfogalmazott üzleti terv választ ad az aktuális piaci helyzetre (kereslet-kínálat), milyen paraméterek mellett tud egy vállalkozás profitot termelni, azaz nyereséges lenni és hosszútávon fennmaradni és biztos megélhetést biztosítani a vállalkozó számára.

A kutatási terv kvantitatív részében (adatok gyűjtése) főleg szakirodalmat és online kutatást használtam. Ennek során rengeteg anyaghoz, információhoz forráshoz gyorsan hozzá lehet férni. A szakdolgozat elkészítése során magyar, horvát és angol nyelvű források kerültek felhasználásra azzal a céllal, hogy az üzleti terv témájáról egy átfogó képet sikerüljön létrehozni. Emellett a meglévő vállalkozás belső valós adatai is fel lettek használva, hogy az üzleti terv még pontosabb legyen. Ennek a tervnek a megvalósítása érdekében a munkát több fázisban volt szükséges végrehajtani. A szakdolgozat során alkalmaztam a Canvas üzleti modellt, amely egy egyszerű áttekinthető képet ad a vállalkozásról és elkészült annak a SWOT analízise is. A szakdolgozat készítésének első fázisában maga a vállalkozás elemzése kerül fókuszba a piaci ágazattal összhangban, majd egy stratégia megfogalmazása és végül a harmadik fázisban a pénzügyi, értékesítési, illetve marketing terv elkészítése. Végezetül ezek kompozíciójából készül el teljes üzleti terv.

5. Balint Wine Estate üzleti terve

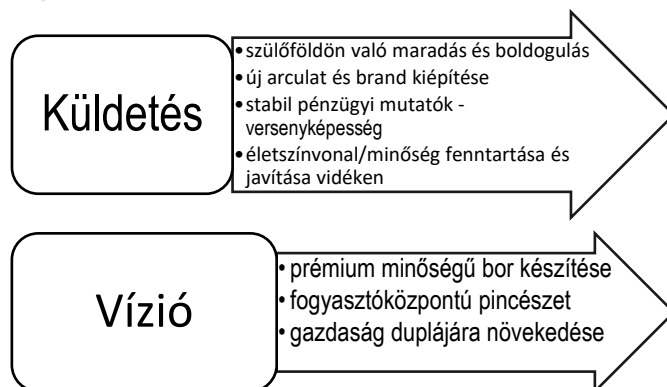
5.1. Vállalkozás bemutatása, stratégiája és jövőképe

A Balint Wine Estate székhelye Karancs, a Báni domb déli lejtőin helyezkedik el. A vállalkozás be van már jegyezve és rendelkezik saját szőlőterülettel. A terület 200 méterre található a székhelyétől. Jelenleg a Szabó családi vállalkozás részét képezi. A vállalkozás jelen pillanatban a borainak teljes mennyiségét folyóborként értékesíti. A vállalkozás hosszú távú célja, hogy teljes mértékben elhagyja ezt az értékesítési formát és átálljon kizárólag palackos tételek forgalmazására. Egy új név, arculat és brand kialakítása a cél, amely elkülönül a jelenlegi agrár résztől és tükrözi mind azt, amit a szőlészeti szegmens vezetője képvisel. A cél megvalósításával a vállalkozás nagyobb bevételre, illetve profitra tenne szert, amelyet a későbbiekben újabb technológiai újításokba, marketingbe fektetne be. Vállalkozás terve, hogy teljes mértékben prémium minőségű borokat készítsen és egy olyan borkedvelő közönséget, illetve célpiacot alakítson ki számára, amely értékelni tudja azt a fajta hozzáállást és értéket, amelyet képvisel a fiatal generáció és amelyben látja önmagát.

A Balint Wine Estate stratégiájában szerepel, hogy működésének a következő tíz évében hét kiváló minőségű fehér és vörösbort állítson elő. Ezek fajták pedig a Graševina, Sargamuskotály, Sauvignon Blanc, Traminer, Kékfrankos, Syrah, Cabernet Franc. Célja, hogy a megtermelt szőlő kitűnő minőségű, megfelelő alapanyag legyen prémium minőségű borok készítéséhez.

5.2. Vállalkozás küldetése, víziója és céljai

A vállalkozás legfontosabb küldetése a szülőföldön való maradás és boldogulás ezzel is hozzájárulva egy minőségi életszínvonal fenntartásához és javításához vidéken. Ennek a megvalósításnak fontos eleme egy új arculat, brand kiépítése, hogy a fogyasztói réteg megismerje és be tudja azonosítani. Fontos egy versenyképes vállalkozás létrehozatala, stabil pénzügyi mutatókkal, mert csak hosszútávon így tud fennmaradni. A vállalkozás víziója során szeretné a jelenlegi területet növelni, majd hosszútávon megduplázni, megtartva a prémium minőséget.



1. sz. ábra: Vállalkozás küldetése és víziója (Forrás: saját szerkesztés, 2023.)

A Balint Wine Estate legkiemelkedőbb célja prémium borok készítése, megfelelő stabil pénzügyi mutatókkal. Rövid távú célja, hogy 3 éven belül teljesen önállósodjon, új technológiai újításokat hajtson végre egy korszerű borászat kialakításához (eszközök és gépek vásárlása), valamint piacra lépés saját branddel, hogy a borkedvelők elkezdjék megismerni. Középtávú célja, hogy gazdaságának területét és kapacitását folyamatosan növelje új fajtákkal és hosszútávon (5-10 év) megduplázza. Emellett célja, egy kóstolóterem és látványterem kialakítása, hogy a potenciális vásárlók helyben megkóstolhassák a borokat ezzel is élményt nyújtva számukra. Élményturizmus elengedhetetlen része egy kis borászatnak, aki helyben szeretné a főpiacát kiállítani. Ennek a célnak az eléréséhez a vállalkozás székhelye jó választás, mert az ország kontinentális részének egyik legismertebb idegenforgalmi úticélja.

5.3. Balint Wine Estate szervezeti és jogi felépítése

A vállalkozás jelenleg családi parasztgazdaságként van bejegyezve (*horvátul: OPG- Obiteljsko Poljoprivredno Gospodarstvo*). Ez a gazdasági forma Horvátországban az egyik legnépszerűbb az agrár szektorban.

Mezőgazdasági parasztgazdaság (*horvátul: OPG – Obiteljsko poljoprivrednog gospodarstvo*) a mezőgazdasági tevékenységet és az azt kiegészítő tevékenységet önállóan és tartósan végző természetes személy gazdálkodó szervezeti formája, amely saját és/vagy bérelt termelési erőforrás felhasználásán alapul, valamint a családtagok munkáján, tudásán és készségein. Az a természetes személy, aki a mezőgazdasági gazdasági tevékenység önálló végzése során ezt a jogi formáját választja, és birtokának gazdasági mérete meghaladja a 3000 EUR-t devizában kifejezett kuna-egyenértéket és/vagy a mezőgazdasági gazdasági tevékenység végzéséről, külön előírások szerint jövedelemadó- vagy nyereségadó-köteles, valamint köteles a családi mezőgazdasági üzemek nyilvántartásába bejegyeztetni magát a Mezőgazdasági parasztgazdaságokról szóló törvény értelmében (Internet: Hivatalos Közlöny 29/18., 32/19. sz., 18/23, 2023.).

A családi parasztgazdaság, azaz ilyen formájú vállalkozáshoz nem kötelező az induló tőke. A bejegyzéshez szükséges, hogy horvát állampolgár legyen, állandó lakcímmel rendelkezzen Horvátországban vagy olyan személy, akinek állandó lakcíme van az Európai Gazdasági Térségben vagy az Európai Unió tagállamaiban, és Horvátországban mezőgazdasági erőforrások felhasználására jogosult. Ezen felül 1,0 hektár mezőgazdasági területtel kell rendelkeznie, kivéve, ha méhészettel szeretne foglalkozni és az a fő tevékenysége. A horvátországi *Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo* tagjai lehetnek a családtagok is, amelyek száma előnyt jelent egy-egy pályázat során. A gazdaság nevét általában a tulajdonos nevével függ egyben és az ő adószámát is jelenti. A vállalkozás formával a termelő jogosult, a horvát állam által támogatott terület alapú támogatásra.

A vállalkozás szőlészeti és borászati teendőit teljes mértékben a feleségem és jómagam irányítja és önállóan hozza meg a fontosabb döntéseket. Célunk, hogy a vállalkozás ezen szegmense teljes mértékben jogilag és pénzügyileg elkülönüljön a meglévőtől. Ennek a célnak az eléréséig még a meglévő Szabó pincészet eszközei és

infrastruktúrája van jelenleg használatban (pince, kostolóterem stb.), viszont folyamatban vannak az új kapacitások kialakításai. Természetesen az átállás egy lassabb folyamat.

A termelési és értékesítési tevékenység szakmai alapjait erősíti: Bálint Szabó Anasztázia - agrármérnök MSc, szőlész-borász mérnök MSc, ügyvezető, és Bálint Tivadar - kertészmérnök BSc, szőlészeti és borászati rész vezetője.

Bálint Szabó Anasztázia a családi vállalkozás tagjaként a megszerzett elméleti tudását a gyakorlatban igyekszik érvényesíteni, amelyet az egyetemi évei során sajátított el, amelyet több versenyen elért eredmény, illetve dékáni kitüntetés is bizonyít. Azon kívül, hogy napi szinten benne van a vállalkozás ügyvezetésében és tudásával segíti a vállalkozást, vezeti a pénzügyet, több projekt megvalósítását segítette és bonyolította le, emellett vezeti a vendéglátást és a borok értékesítését.

Bálint Tivadar a szőlészeti és borászati rész teljes mértékben az ő irányítása alatt van. Aktív szerepet vállal a vendéglátásban és a borok népszerűsítésében számos hazai és külföldi rendezvényen. Munkája eredményét és szakmaiságát bizonyítja, hogy a vállalkozás borai számos szakmai megmérettetésen szerepelnek kiválóan.

Ezen felül, szükségletekhez mérten idénymunkások vannak alkalmazva a szőlőültetvényekben a zöld munkálatok elvégzéséhez és szüret idején. Hosszú távú cél, ahogy a vállalkozás mérete és kapacitása növekedik, ehhez mérten állandó és részmunkaidős alkalmazottak legyenek foglalkoztatva, mint pl. szőlő- és pincemunkás.

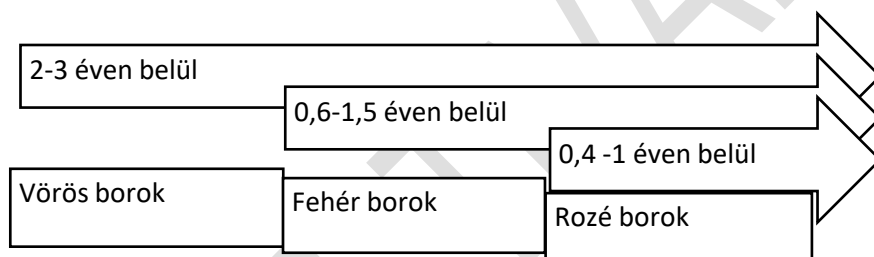
5.4. Balint Wine Estate működési terve

A Bálint Wine Estate vállalkozásnak egyenlőre egy területen van szőlőültetvénye 1,7 hektáron. Jelenleg a Szabó családi pincészet részére termel rajta szőlőt. Az ültetvény a pincészethez közel található meg, 2014-ben lett telepítve, már a jövőbeni tervekre alapozva. Fajtaösszetétele szerint Graševina 50%, Traminer 10%, Cabernet Franc 25% és Kékfrankos 15%. Szőlészeten, illetve a szőlő termelés során különös figyelem van fordítva a védelemre és a környezetkímélő gazdálkodásra, az ültetvényben teljes mértékben elhagytuk a herbicid használatát (gyomirtást). A szőlőtermelés során kiemelkedő figyelmet fordítunk a terméskorlátozásra és a zöldmunkálatokra. A szőlőtermés 2,00-3,00 kg/tőke terméshozamra van korlátozva, hogy egy egészséges alapanyag kerüljön be a pincébe, amelyből prémium minőségű bor készülhet. Ebben a tevékenységi körben nem ér véget a folyamat a megtermelt szőlővel, mert a teljes mennyiség feldolgozásra kerül, amiből bor készül és borként van értékesítve.

A vállalkozás gépparkja egyenlőre a Szabó családi vállalkozással közösen kerül fejlesztésre. Rendelkezik keskeny sorközművelésre (2,5 m) is alkalmas szőlészeti Landini Rex 80F traktorral., szürethez egy 5 tonnás pótkocsival. A környezetkímélő szőlőtermesztéshez szükséges sorajlművelő eszközökkel mint pl: Ostraticky egyoldalas csonkázó, Ostraticky hidraulikus késes sorajlművelő, Ostraticky LPO forgókéses sorajlművelő, Ostraticky törzstisztító berendezés. Egy Campalogna Pony elektromos metszőollóval.

A szüret az évjárat sajátosságától, illetve az időjárási tényezőktől függően szeptember elejétől, kezdve a Graševina fajtával és egészen október végéig tart a kék szőlő fajtákkal. A szüret teljes mértékben kézi szüret. A szőlőterületek közelségének köszönhetően a feldolgozás gyorsan, pár órán belül megtörténik. A feldolgozás, illetve a borok készítése a jelen pillanatban a Szabó vállalkozás gépparkjában található pincében történik. A szőlő a meghatározott megfelelő borászati technológiával kerül feldolgozásra és kerül be rozsdamentes acél tartályba, későbbiekben (szüretet követő évben) a vörösborok kapnak hordós érlelést (barrique hordóban 12 hónapig) és úgy kerülnek palackba, majd azt követően 6-8 hónapot forgalomba. Az adott tételek forgalomba tétele körülbelül egy hónapot vesz igénybe, amely Horvátország törvényeinek és előírásoknak megfelelően történik, majd ezt követően kerül rá a hivatalos címke.

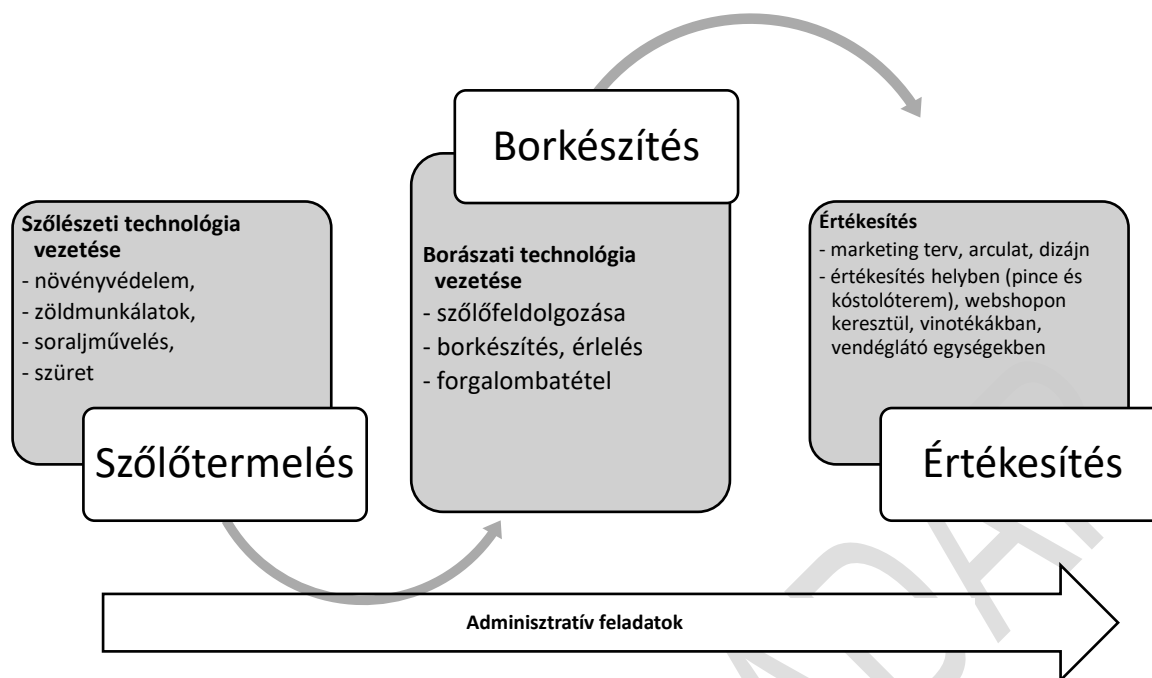
A leggyorsabban forgó tétel a rozé bor, illetve a reduktívabb jellegű könnyedebb Graševina, ez általában a szüret évében vagy legkésőbb a következő év első felében már palackban van és eladásra kerül (leggyorsabb bevétel), a következő tételek az érettebb fehér borok, amelyek palackban kerülnek a szüreti évet követő év első felében, ezzel ellentétben a vörös borok 2-3 évet vannak bent a pincében, hosszabb az „életciklusuk”.



2. sz. ábra: Borok „életciklusa” (Forrás: saját szerkesztés, 2023.)

A vállalkozás jövőbeni tervei között szerepel a fajtabővítés. A terület méretének növelése további két hektár ültetvényvel. Az új telepítésben helyet kapna, a Sauvignon Blanc, Sárgamuskotály, és a Syrah fajta. Hosszútávú terve egy feldolgozó és raktárcsarnok megépítése (40x15 méter), ahol a feldolgozás mellett helyet kapnának az erjesztő tartályok, a hűtés-fűtés csővezéssel, azaz rendszerrel. Hosszútávú terv a meglévő pince üzembehelyezése, mint fahordós érlelő pince, valamint kóstoltatásra szolgáló terasz és látványpince kialakítása. Az eszközök fejlesztésben főleg a feldolgozó rész kapna újabb eszközöket, mint egy rozsdamentes acél bogyzó, pneumatikus prés, rozsdamentes acél hűthető tartályok. (10 db 20 hL), 225 l-es barrique fahordók 10 darab és 5 darab 500 l hordó.

Működési terv három fő szegmensből tevődik össze. Az első rész a meglévő ültetvény gondozása, fenntartása, illetve a tervezett 2 hektár ültetvénybővítését jelenti. Második rész a szőlő feldolgozása és a borok készítése. Harmadik rész a borok értékesítése helyben a pincében, mint egy bolt, vagy a kóstolóteremben, egy élménynyújtáson keresztül. Ezen felül más vendéglátói egységekben, mint pl: étterem, borbár, vinotéka, stb.



3. sz. ábra: Működési terv részei (Forrás: saját szerkesztés, 2023.)

A működési terv megvalósítása a meglévő 1,7 ha ültetvényben a szőlőtermesztés téli metszésével kezdődik, melynek célja, a terméskorlátozás, és az ültetvény fenttarthatóvá tétele, amellyel, hogy minőségi termést lehessen szüretelni róla. Kötözés és a tám rendszer karbantartása mellett, az ültetvény gépi gondozása kap helyet mind például kultivátorozás, kaszálás, sorajlművelés. Vegetációs időszakban, hajtásválogatás, bújtatás, és csonkázás. Az éves tervezett szakszerű növényvédelem végrehajtása. Szüreti időszak elején levelezés és végül a szüreti folyamatok valósulnak meg. Ezeket a műveleteket többnyire a vállalkozás tagjai egyedül el tudják végezni. A szőlő nyári zöldmunkájában, illetve a szüret lebonyolításában idénymunkások kerülnek alkalmazásra.

Második rész a szőlő szüretelését követően a pincében folytatódik, azaz ez a szegmens a szőlő feldolgozásával kezdődik. Miután a szőlő bekerült a pincébe, illetve a feldolgozóba, elkezdődik annak a feldolgozása. Ez a technológiai folyamat különbözik a fehér, rozé, illetve a vörösborok készítésénél.

A szüret a fehér szőlő fajtákkal kezdődik. Ez az elmúlt éveket tekintve augusztus vége, illetve szeptember első felében történik kísérve a szőlő bogyó paramétereit és a megfelelő sav, cukortartalmat és pH értékeket, ezek megfelelő egyensúlya dönti el, hogy mikor kerül a szőlő az ültetvényről be a feldolgozóba. A fehérszőlő feldolgozása zúzással és bogyózással kezdődik, ezt követően kerül a présbe. A vállalkozás jelenleg a frissen préselt mustot 24 órán keresztül ülepíti, majd ezt követően kerül beoltása fájlesztővel és tápsóval. A must erjesztése évjáratától és fajtától függően 10-15 napig tart, ebből az intenzív erjedés 4-5 nap. Ezt követően már újbor van a pincében. A fehérborok kizárólag rozsdamentes acéltartályba kerülnek. Majd a szüretet követő év márciusában vagy áprilisában kerülnek palackba majd piacra. Rozé borok technológiája ugyan az, mint a fehér boroké csak kékszőlőből készül, illetve fajtától függően kap néhány órás héjon áztatást.

Kékszőlő feldolgozása zúzással és bogyózással kezdődik, majd ezt követi egy 18-21 napig tartó maceráció, azaz héjon áztatás. A fehérborokhoz hasonlóan itt is 24 óra után történik meg a fajlesztős, tápsós beoltás. A maceráció során naponta többször szivattyú segítségével forgatjuk a törköly. Erjesztés után kiperéseljük a vörösbor cefrét. Ezt követően és évjáratától függően az új vörösborok acéltartályba kerülnek 4-6 hónapig, majd fahordóba. Jelenleg a vállalkozás több forgalmazótól használ 225 literes barrique hordókat. Jellemző, hogy a vörösborok 12-14 hónapig vannak fahordókban, majd ezt követően visszakerülnek koracél tartályba pár hónapba és ezt követően palackban. Forgalomba hozatal előtt célszerű, hogy 3-4 hónapot palackban is érlelődjön.

A működési terv legösszetettebb része az értékesítés és a marketing. Miután a bor palackba került, eleget kell tenni a Horvát Köztársaság által előírt szabványoknak az engedélyezésben. A borvidék Zágrábhhoz, azaz a fővároshoz tartozik, ahol erre van kialakított szervezet, amely a bor analitikai és érzékszervi paramétereit vizsgálja és adja ki az engedélyeket. Forgalomba helyezés 2-4 hétig tart el, ezt követően kerülhet csak címke a borospalackra. A borospalack egyedi tervezésű címkével kerül polcra, amely már látványra azt sugallja, hogy egy prémium minőségű alapanyag van benne. Ennek a résznek fontos eleme a dizájn, illetve az arculat kialakítása.

A vállalkozás az értékesítést több csatornán keresztül szeretné megvalósítani. Fő értékesítési csatornája helyben van, akár mint egy bolt a pincében, ahol vásárló csak megvásárolja az adott tételt, vagy a kóstolóteremben, ahol a borkóstolás, azaz egy szolgáltatást, avagy élménynyújtást követően választja ki az adott tételt. Emellett az értékesítési csatornák között szerepel webshop, vinotékák, borbárok és más vendéglátóegységek, ahol mint gasztronómiai kiegészítő szerepel a bor.

A működési terv három része, hogy zökkenőmentesen megvalósuljon, illetve működjön, egy vállalkozásnak fontos része az adminisztratív feladatok elvégzésre, amely során eleget kell tenni az adott ország jogi, törvényeinek, előírásainak, szabályainak. Ebbe a részbe tartozik még a könyvelési és pénzügyi feladatok elvégzése is. Ezeknek a feladatoknak az elvégzésével működhet egy vállalkozás zökkenőmentesen, sikeresen, fennmaradva hosszútávon.

5.5. Balint Wine Estate Canvas Business modellje

A Canvas Business Modell eszközt biztosít a vezetőség, menedzsment, illetve az üzleti partnereknek számára egy átfogó üzleti elemzéshez és strukturáláshoz. Az üzleti modell legnagyobb előnye az egyszerűsége. A modell vizuális áttekintést nyújt a teljes üzletről egy vásznon, és magas szintű elemzést tesz lehetővé, mielőtt elveszne a részletekben.

A Canvas Business Modell bemutatja az adott projekt legfontosabb elemeit. Fontos része egy üzleti tervnek, mert gyorsan elkészíthető, de bármikor bővíthető és nagyon jól átlátható. Ebben az esetben, könnyen beazonosítható, hogy kik a Balint Wine Estate üzleti partnerei, kik a beszállítói, ügyfelei, miért érdemes együttműködni a vállalkozással. Választ ad a kérdésekre, mint pl. mi a vállalkozás tevékenységi köre, mi a fő értéke és mit nyújt az ügyfelei számára, valamint milyen vásárlói igényeket elégít ki, azaz ki a célközönsége, melyek a vállalkozás erőforrásai. Emellett betekintést ad, hogy milyen felmerülő költségek vannak, amellyel a vállalkozásnak számolnia kell, illetve melyek azok a tevékenységek, amelyek a legköltségesebbek. És végül, az árbevétel, azaz a vásárlók mekkora összeget hajlandóak kifizetni, hogyan, milyen eszközzel fizetnek és hogy szeretnék fizetni.,

PARTNER	TEVÉKENYSÉG	ÉRTÉKTEREMTÉS	ÜGYFÉL-KAPCSOLAT	ÜGYFELEK
Stabil, megbízható beszállítók, forgalmazók: - növényvédő-szerek - palack - dugó, csavarzár - címke, papír - borászati kezelő-anyagok	- szőlőtermelés - borkészítés - borértékesítés - marketing - turizmus - élménynyújtás	- prémium minőség - több évtizedes tapasztalat - megbízhatóság - egyszerű kommunikáció - hosszú távú fennmaradás – versenyképesség	- offline - online	- magán-személyek - cégek - borboltok - éttermek
	ERŐFORRÁS		CSATORNÁK	
	- humán - fizikai - gépi - anyagi		- online (közösségi média, hirdető felületek, webshop) - vásárok, kiállítások - éttermek - helyszíni	
KÖLTSÉGEK			BEVÉTELEK	
- termelési költségek - alkalmazottak fizetési költségei - vásárokon, kiállításokon, rendezvényeken való megjelenés - beruházások - gép- és eszközbeszerzés és azok karbantartási költségei (szerviz, regisztráció stb) - adminisztratív költségek (könyvelés) - egyéb fix költségek (telefon, biztosítások stb.)			- bor eladás (mennyiség x ár) - területalapú támogatások - pályázatok - szolgáltatás nyújtás (borturizmus)	

1. sz. Táblázat : Canvas Business modell

Partnerek – választ ad a kérdésre, hogy kik a Balint Wine Estate ügyfelei, azaz kik az üzleti partnerei, akiktől a vállalkozás működéséhez szükséges input anyagokat beszerzi, mint pl. növényvédőszer, borászati segédanyagok (kén, fajélesztő, derítő, stb.) palackozáshoz szükséges eszközök beszerzése és azok leszállítása.

Értéktérítés – miért pont a Balint Wine Estate borait vásárolják, miért prémium minőségű a bor, ami hozzáadott értéket ad a termékhez, miért egyedi.

Csatornák – hogy tervezi a Balint Wine Estate elérni a borkedvelő közönséget és meggyőzni azokat, hogy amit kínál az a megfelelő szintű minőség. A vállalkozás több csatornán keresztül kívánja elérni a fogyasztóit, mint online digitális formában (közösségi, média csatornákon keresztül), webshop értékesítés, hirdetőfelületeken, úgy offline fizikai jelenléttel, borkóstoló tartás során, mint egy borozási élmény, ahol a termelő mesél magáról és a termékről.

Vevőkapcsolatok – a következő lépést a megszerzett vevők megtartása, építése és bővítése. A kapcsolati rendszer több részből is áll, mint pl. érzelmi kötődés a borhoz, márkahűség, vagy eladók a borboltban, étteremben vagy helyszínen.

Bevétel – miként szerez bevétele a vállalkozás. A Balint Wine Estate elsődleges pénzforrása a borok értékesítéséből származik online vagy offline módon, valamint a borkóstolókon keresztül, amikor a fogyasztók hajlandóak extra költséget fizetni, hogy maga a termelő nyújtson élményt számára egy borkóstolón keresztül. Ezen felül a terület alapú támogatásból, melyet Horvátország biztosít a termelői számára, akik az agrár szektorban tevékenykednek. Évtől és pályázati lehetőségektől függően megfelelő pályázatok elnyerése is bevételi forrás jelent a vállalkozás számára.

Erőforrások – Balint Wine Estate vállalkozás számára milyen erőforrásra van szüksége, hogy értékajánlatot nyújtson. A legfontosabb erőforrások: humán, fizikai, gépi és anyagi.

Tevékenységek – melyek azok a tevékenységek, amelyben jól kell teljesíteni a vállalkozásnak, hogy értékajánlatot tudjon tenni, ezek pedig szőlő termesztés, borkészítés, borértékesítés, marketing, turizmus, azaz borkóstoló élménynyújtása avagy vendéglátás.

Ügyfelek – kik a vállalkozás ügyfelei, milyen fogyasztói réteget tud elérni a Balint Wine Estate, mint pl. magánszemélyek (borkedvelők, borfogyasztók), éttermek és más vendéglátó egységek, borboltok, cégek.

Költségek – milyen költségek merülnek fel a vállalkozás üzleti modelljének a megvalósítása során, mint pl. termelési költségek (növényvédőszer, üzemanyag, borászati segédanyagok költségei), adminisztratív költségek (könyvelő), fizetések költségei, vásárokon, kiállításokon, rendezvényeken való megjelenés, beruházások költségei, gép- és eszközbeszerzés és azok karbantartási költségei (szerviz, regisztráció stb.), egyéb fix költségek (telefon, biztosítások stb.) (Business Models Inc, 2021)

5.6. Balint Wine Estate SWOT analízise

Erősségek	Gyengeségek
▪ családi vállalkozásból adódóan az elhivatottságot az érzelmi elköteleződés segíti ▪ szakmai elhivatottság ▪ fiatal generációból adódóan a tanulási vágy ▪ élménynyújtás ▪ természeti, földrajzi adottság ▪ kiváló minőség ▪ közvetlenség a fogyasztóval szemben	▪ magas termelési költségek ▪ infrastruktúra hiány ▪ marketing hiány ▪ rossz kommunikáció ▪ helyi éttermek nem forgalmazzák a helyi borászok borait
Lehetőségek	Veszélyek
▪ termelési költségek csökkentése technológiai korszerűsítéssel ▪ vásárlói kör kiszélesítése ▪ új marketing / hirdetési csatornák ▪ további élmények kidolgozása ▪ együttműködés fejlesztése ▪ rendezvények, fesztiválok	▪ időjárási kockázatok – szélsőséges időjárási tényezők, klímaváltozás ▪ értékesítési árak csökkenése a piacon ▪ család egyetlen bevételi forrása ▪ piaci igények/trendek megváltozása ▪ bor import – alacsony áron hoznak be külföldi borokat

2. sz. Táblázat: SWOT analízis

A SWOT analízisben jól láthatóak, melyek a vállalkozás erősségei, gyengeségei, lehetőségei és milyen veszélyekkel kell szembenéznie a működése során. A vállalkozás, azaz a Balint Wine Estate igyekszik a táblázatban levő erősségeket előnyére fordítani, lehetőségeit kihasználni, emellett felkészülni a veszélyekre, amelyek felmerülhetnek a tevékenysége során.

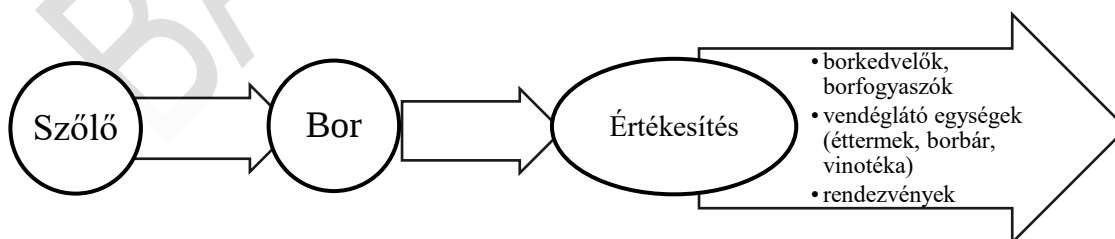
5.7. Balint Wine Estate marketing és értékesítési terve

Egy szőlészeti és borászati vállalkozásban a folyamat nem zárul be a bor palackba zárásával, hanem az értékesítéssel, amely során saját maguk határozzák meg az áraikat. A bor, mint egy prémium termék, illetve borozás, mint egy élménynyújtás szerepel a vállalkozás középpontjában ezt képviselve és továbbfejlesztve szeretné a fiatal generáció elkülöníteni a meglévő vállalkozástól és biztos megélhetési forrást biztosítani saját maguk számára.

A borok árának meghatározásakor fontos tényező a bor fajtája, a borkészítés költsége és a borértéke, ezek azok a tényezők, amelyek legjobban befolyásolják a bor piaci árát. A Balint Wine Estate prémium kategóriájú borok készítését tervezi, ezért egy prémium palack, címke és dugó beszerzési értéke magasabb, mint egy standardé. Egy jól megtervezett címke, logó illetve dizájnnal a vállalkozás rögtön azt sugallja a fogyasztó számára, hogy egy jó minőségű, prémium bor van a palackban, amelyért megéri akár az átlag piaci árhoz viszonyítva többet fizetni. Az ültetvények terméskorlátozása 2 kg/tőke, illetve az alatt van, ezért a piaci ár meghatározásakor ezt is figyelembe kell venni, hogy egy szőlőtőkéről kevesebb szőlőt szüretel. Nem számolva arra, hogy olyan ár legyen megállapítva, amely ellentétes lenne azzal, amit a főbb versenytársak kínálnak, mivel nem árháború indítása a terv.

Az enoturizmus legfontosabb tényezője az élménynyújtás, hogy a vendég jól érezze magát és hogy visszajöjjön, illetve ajánljon másnak. Fontos, hogy a vendég egy pozitív összképet kapjon a vidékről, a vállalkozásról, a termékről (bor). Ebben a szegmensben már fontos szerepet játszik a minőség, külalak (palack, címke, dugó), a történet, ami körülötte van. Vállalkozáson belül erre külön figyelem van fordít és folyamatosan ezen kell dolgozni, hogy megtartva a minőséget, több vendéget vonzón a pincészetébe, illetve a településre.

A különválással, azaz a meglévő családi vállalkozástól pénzügyileg és jogilag is önállósodva, elkülönülve egy új arculat kialakításával egy olyan fogyasztói, borkedvelői kört lehet megszólítani, akik értékelni tudják azt az elszántságot, elhivatottságot, amit képviselnek. Egy új brand kiépítésének első lépései nehezek, viszont előnyösebb a helyzetük a többi versenytárral szemben, mert már ismert a nevük a meglévő piacon.



4. sz. ábra: Vállalkozás tevékenysége (Forrás: saját szerkesztés)

A pincészeteket a külföldi turisták világhálón keresztül (google térkép, weboldal, facebook) találják meg. A hazai vendégek, illetve borkedvelők általában egy-egy rendezvényen, illetve borfesztiválon kóstolják meg először a

borokat és utána látogatnak el a pincészethez. Főként hétvégéken és ünnepnapokon nagyobb a látogatottság. Emellett egyre több a képzett illetve szakmai tudással rendelkező borfogyasztó, akik különböző szaklapokat, illetve borversenyeket és azok eredményeit követik, ezért fontosak az ilyen elismerések is.

A borok egy részét a vállalkozás helyben szeretné értékesíteni. Karancson, ahol a vállalkozás székhelye található, amelyet hagyományőrző falunak nyilvánították a 2000-es években, így a megyében ezen a településen foglalkoznak a legtöbben falusi turizmussal ennek eredményeként vonzó a külföldi turisták számára, ez a vállalkozás egyik nagy előnye. Az elkészített borainak 60 %-t ki se kellene vinnie a pincéből, hanem helyben tudná eladni a saját maga által meghatározott piaci áron. Több fajtát termel kis területen, ezért az odalátogató vendégeknek tud borkostolókat tartani és saját maga bemutatni az adott tételeket. Tapasztalok azt mutatják, hogy ehhez a vendégeknek pozitív a hozzáállásuk. A vendéglátásban csak a családtagok vesznek részt, mivel azt a filozófiát képviselik, hogy csak ők tudnak olyan élményt nyújtani a látogatók számára, amit más alkalmazott nem tud. Fontos az élményturizmus, hogy a vendég jól érezze magát és visszajöjjön. Az elmúlt 10 év tapasztalata az mutatja, hogy ez az irány jó.

A Bálint Wine Estate kezdetben három értékesítési csatornán keresztül juttatja el a bort az ügyfelekhez. Az első értékesítési csatorna a borok árusítása lesz a pincészetben. Az másodlagos értékesítési csatornák a borüzletek, éttermek, szállodák és fesztiválok lesznek. A harmadlagos értékesítési csatorna a webáruház lesz, mivel a megcélzott szegmens a digitális lakosság is.

Elsődlegesen közvetlenül a pincészetben lenne kialakítva egy borüzlet és folyóbór kimérés. Borturizmusra nagy hangsúlyt fektetett az elmúlt években a Szabó pince, amely kostólótermében évente 60-70 kisebb-nagyobb létszámú csoport számára van borkostoló tartva. Ezt a számot növelni lehet nagyobb marketing és reklámráfordítással.

A másodlagos értékesítési csatornákon belül a városi területekre kerül a fókusz, ahol prémium borüzletek, éttermek, szállodák és fesztiválok találhatóak. A Bálint Wine Estate termékei a helyi vásárlók mellett Eszéken, Zágrábban, Fiumében, Splitben vagy Dubrovnikban azaz az ország nagyobb városaiban is elérhetőek lennének a turisták számára.

A harmadlagos disztribúciós csatorna a Bálint Wine Estate webáruházán keresztül lesz, ahol a vásárlók közvetlenül, otthonuk elhagyása nélkül érhetik el a termékeket. A Covid-19 világjárvány megmutatta, hogy van lehetőség az e-kereskedelemben, mivel a borfogyasztók otthon bezárva voltak, és nem volt más lehetőségük, mint az internet és meg tudtak vásárolni egy-egy palack bort, amit szeretnek. Az e-kereskedelem további értékesítési eszköz, és megfelelő módon alkalmazva növelheti az eladásokat és mára már elengedhetetlen része egy jól működő vállalkozásnak, mivel egy fogyasztó, amit nem talál meg interneten a keresőben, olyan mintha nem is lenne. Az elmúlt években a közösségi média az egyik leghatásosabb eszköze a borok népszerűsítésének, mivel akár percekben belül is több száz embert el lehet érni. Ezek a felületeken könnyen lehet akár érzelmekre is hatni, ezzel is márkahűséget elérni.

A fizetési lehetőség kialakítása is fontos, mert a fogyasztó akkor vásárol ha számára kedvező és választható a fizetési mód, mint pl. fizetés bankkártyával, hitelkártyával, online portálon keresztül, prepaid kártyával, cégek számára tranzakciós utalással.

5.8. Ágazati elemzés, borpiac helyzete Horvátországban

A horvátországi szőlőtermesztés a Kr.e. V. századig vezethető vissza. Az Adriai-tenger partjának horvát részén különböző régészeti leletek és írásos dokumentumok találhatók. Horvátország kontinentális részén néhány száz évvel később indult meg a szőlőtermesztés, amelyet a rómaiak terjesztettek ki, akik a Duna vízgyűjtőjéhez telepítettek szőlőt. A legfrissebb statisztikai adatok szerint Horvátországban összesen 21 213 ha szőlőültetvény található (Internet: Horvát Statisztikai Hivatal, 2023.). A területek száma évről-évre csökkent, viszont az elmúlt néhány évben stagnál.

Horvátország a balkáni-félsziget egyik legújabb országa. Hivatalosan 1991-be lett független, kiválva az akkori Jugoszláviából, amit egy 5 éves háború követett. Horvátország gazdasági helyzetét ez nagyban befolyásolta és több mint egy évtized kellett mire talpra tudott állni. Ma gazdaságának két legfontosabb ágazata mezőgazdaság és a turizmus.

Horvátországot turizmus szempontjából két nagy régióra osztjuk, a tengerparti és a belső kontinentális (szárazföldi) vidékre, emellett idegenforgalom szempontjából fontos szerepet játszik a főváros Zágráb és környéke. Horvátországi Baranyát tekintve a turizmus az elmúlt 15 évben kezdett el intenzíven fejlődni, ennek egyik oka a 90-es évek első felében történő honvédő háború, amely hatásai a vidéken érezhetőek még a mai napig (itt tovább tartott a háború).



1.sz. Kép: Horvátország régiói (Forrás: <http://horvatorszag.terkepek.net/map/horvatorszag-hd.jpg>, 2023.)

5.8.1. Horvátországi Baranya szőlészete-borászata és turizmusa

Baranya kitűnő földrajzi adottságokkal rendelkezik, a vidékre jellemző a mezőgazdaság (főleg az elsődleges mezőgazdasági termények termelése - gabonatermesztés) valamint a Báni domb környékén a szőlőtermesztés. Az agrártevékenység (ebben a horvátországi megyék között az első helyen áll) alapját a rendelkezésre álló minőségi termőföld adja. A szántóföldi területek nagysága megközelítőleg 200 ezer hektár. A szántóföldi növénytermesztésben vezető szerepet játszanak a gabonafélék, elsősorban a búza, azt követi a kukorica, majd az ipari- és takarmánynövények. Horvátország délebi területein nem jellemző a szántóföldi növénytermesztés (gabona), az elsősorban Eszék-Baranyára, és Magyarországgal határos régiókra korlátozódik. Viszont a szőlőtermesztés és a borkészítés nagy népszerűségnek örvend a tengerparti régiókban, mint Isztria és Dalmácia.

A falusi és a vidéki turizmus az ország kontinentális részén az elmúlt néhány évben kezdett el intenzívebben fejlődni és ennek köszönhetően a borturizmus is. Egyre több külföldi vendég fedezi fel az ország kontinentális részét, már nem csak a tengerpart miatt látogatnak a turisták az országba.

A baranyai borvidék Eszék-Baranya megye négy borvidékének egyike. Baranya földrajzilag tekintve egy síkterület, amelynek egyetlen magaslata van a Báni domb, amely déli lejtőin húzódnak a borvidék szőlőültetvényei. A Báni domb északkelet-délnyugat fekvésű, mintegy 21 km hosszú dombról van szó, amely egészen a Dunáig húzódik, ami hatással van borvidék éghajlatára is. Legmagasabb pontja 244 m, északi része sokkal meredekebb, mint a déli, amelyre jellemző a szőlőtermesztés. A baranyai borvidék éghajlata, valamint a talaj (közel 30 méteres lösztakaró) összetétele ideális a szőlőtermesztéshez.



2. sz. Kép: Szőlőültetvények a Báni-dombon (Saját forrás, 2020.)

Éghajlata mérsékelt kontinentális. Az éves átlag csapadékmennyiség kb. 600-700 mm között mozog, 2021-ben 697,80 mm volt (Internet: Horvát Meteorológia Társaság, 2023.). A borvidékre a kis családi pincészetek a jellemzőek, amelyek főleg fehér borszőlőfajtákkal rendelkeznek, mint az Olaszrizling (*horvátul Graševina*), Chardonnay, Szürkebarát, Tramini, Sauvignon blanc. Az utolsó 10-15 évre viszont jellemzőek lettek a kék szőlőfajták elterjedése, egyre több pincészet telepít kék szőlőt és készít belőle bort, mint pl: Kékfrankos, Merlot,

Cabernet Sauvignon fajták. A hektáronkénti hozamot az 1308/2013 rendelet 94. cikkének megfelelően a „Termékleírás” határozza meg. Az eredetmegjelölés 93. cikkének megfelelő védelme érdekében. Minőségi borok esetében a maximális hektáronkénti hozam 12 000 kg vagy 8 400 l bor. Prémium borok esetén maximum 11 000 kg vagy 6 600 l bor hektáronként. A vidéken 1200 hektár szőlőültetvény található, ebből 690 hektár a Belje Plus d.d. pincészet tulajdonában van, a fennmaradó területeken osztoznak a kisebb családi pincészeteket. A vidéken 14-15 aktív pincészet van jelen, a többiek inkább hobbi borászok, akik saját részre termelnek szőlőt és készítenek belőle bort. A pincészetek fő fajtája, mint ahogy a borvidéké is az Olaszrizling azaz Graševina. Erre van a legnagyobb kereslet is.

Vidék gasztró- és enoturizmusa az elmúlt években örvend nagyobb népszerűségnek. Országos és nemzetközi szinten tekintve a baranyai borvidék egy kisebb régió. A termelők 60 %-a igyekszik a megtermelt szőlőből bort készíteni és azt borként értékesíteni, mivel így nagyobb bevételre tehetnek szert. Viszont az új termelők száma kicsi, kevesen kezdenek el szőlőtermeléssel és borkészítéssel foglalkozni. A borvidék nemzetközi elismeréséhez fontos, hogy több minőségi pincészet (bor) legyen jelen a régióban, akik akár nemzetközi elismerésekben is részesültek, illetve olyan pincészetek, akik vendéglátással is foglalkoznak – fontos az élménynyújtás.

Baranyai borturizmus számára minden adott, minden lehetősége megvan arra, hogy tovább fejlődjön. Az elmúlt évtizedben több előrelépés történt, amelyet bizonyít az, hogy több vendég a baranyai borok miatt tér vissza a vidékre. A szájról-szájra ajánlás egyik fontos eleme a baranyai turizmusnak, amikor egy-egy vendég pár hét különbséggel más baráti körrel tér vissza, hogy megmutassa nekik azt az élményt, amit Baranyában lehet kapni. A helyi pincészetek számára fontos, hogy helyben is tudják értékesíteni boraikat, illetve, hogy a vendégek számára egy élményt nyújtsanak, ezzel is népszerűsítve a vidéket és a baranyai borokat, amelyről sokszor elfeledkeznek a tengerparti őshonos fajták mellett, amelyekre szélesebb körben sokkal nagyon hangsúly van fektetve.

Baranya népszerűsítésében kiemelkedő szerepet játszanak a megszervezésre kerülő rendezvények, amelyek sokszor „Baranya vonzó ereje”, ezeket sok esetben támogatják a lokális állami intézmények is. A helyi rendezvények főleg a gasztronómiára összpontosítanak, illetve az van a fókuszban, a bor csak, mint „kiegészítő” jelenik meg egy-egy rendezvényen. Turizmus szempontjából viszont nagy népszerűségnek örvendek a rendezvények, sok embert vonzanak a környékre, akik több napot is eltöltenek a vidéken. A támogatásoknak köszönhetően a szervezők országos csatornákon tudják azokat meghirdetni, ezért sok esetben már hónapokkal korábban nem lehet egész Baranya területén szállást foglalni egy-egy rendezvény hétvégéjére.

Erősebb hazai marketingnek köszönhetően a baranyai régiót a hazai vendégek nem rég kezdték el felfedezni, emiatt a környék látogatottsága egyre nagyobb. Másik oka a népszerűségnek, hogy a 1990-as években zajló horvát honvédő háború következményeként a vidék a többi régióhoz képest elmaradottabb, emiatt a szolgáltatások és a termékek árai is alacsonyabbak az ország többi részéhez hasonlítva. A vidéken a turizmus főleg a késő tavaszi és az őszi hónapokban aktívabb, nyári hónapokban a turizmus inkább a tengerparti régiókra jellemző.

Fontos az egymás közötti együttműködés, hogy pincészet a pincészetben ne konkurenst lásson, hanem egy együttműködő partnert, mert egy pincészet miatt nem látogat senki se a vidékre (bortúra vonalak kialakítása). Az elmúlt időszakban erre vonatkozóan történtek előre lépések. Emellett, fontos kiemelni, hogy az elmúlt időszakban a kisebb családi pincészetek is komoly hangsúlyt fektettek be a technológiába, azaz a technológiai újításokba, amelyek érezhetőek a borok minőségében, ezt bizonyítja, hogy egyre többen kapnak nemzetközi borversenyeken komoly elismeréseket, ezzel is népszerűsítve a vidéket.

5.8.2. Borpiaci szegmentáció Horvátországban

Horvátország borfogyasztói köre nagyon széles, nem korlátozódhat be csak egy ember csoportra vagy üzleti vállalkozásra, hanem mindenkire. Az Eszéki Horvátország Közgazdaságtudományi Karának a horvátországi borpiaci szegmentációról szóló kutatása szerint hat borfogyasztói szegmens létezik.

Szerény

- A teljes piac 5,4 %-a,
- Gyakori borfogyasztók,
- Alacsony márkáérzékenység és alacsony vásárlóerő,
- Két alszegmens: idősebb nyugdíjas férfiak és fiatalabb lakosság,
- Nem hajlandó (2 EUR) többet fizetni egy palack választott borért,
- A borfogyasztás oka a problémák elől való menekülés, a bátorítás és a kikapcsolódás.

Megtakarítók

- A teljes piac 37 %-a,
- Átlagos borfogyasztók,
- Átlagos vásárlóerő,
- Alacsony márkáérzékenység,
- 56% férfi és 44% nő, 40-50 évesek vidéki és városi területekről, házasságok és gyerekek,
- Hajlandó fizetni (2-3 EUR) palackonként,
- Ne bízik a márkákban.

Hedonisták

- A teljes piac 8 %-a,
- Gyakori borfogyasztás,
- Átlagos vásárlóerő,
- Magas márkáérzékenység,
- Szegmens: fiatalabb városi nő (25-35 éves), egyedülálló,

- Átlagos vásárlóerő,
- Hajlandó kifizetni 5-7 EUR palackonként,
- Számukra fontos az élvezet és a jó bor, és hajlandóak külön fizetni érte.

Hagyományos fogyasztók

- A teljes piac 41%-a,
- Átlagos vásárlóerő,
- Átlagos márkazérékenység,
- Szegmens: férfiak és nők egyenlő arányban gyermekes, 30-55 évesek, vidékről és városról egyaránt,
- Hajlandóak kifizetni 2,5-5 EUR-t palackonként,
- Magas szintű etnocentrizmus, csak horvát borokat vásárolnak és általában kis pincészetektől.

Szakértők

- A teljes piac 6,2 %-a,
- Magas vásárlóerő,
- Átlagos márkazérékenység,
- Gyakori borfogyasztók,
- Megismerte a márkát és a gyártót,
- Szegmens: városi férfi, 45-55 éves, házasságban, gyermekekkel, sikeres,
- Hajlandóak kifizetni 7,5- 10 EUR-t palackonként,
- Számukra a bor az élvezetet jelenti.

Tekintélyes fogyasztók

- A teljes piac 2,4 %-a,
- Gyakori borfogyasztók,
- Magas vásárlóerő, nagy márkazérékenység,
- Szegmens: egyformán nő és férfi, 30-40 évesek, városi területekről,
- Több mint 10 EUR-t hajlandóak kifizetni az általuk prémiumnak tartott borokért,
- Gyakran az áron keresztül érzékelik a bort. (Kalezic és mtsai, 2010)

A fent említett borpiaci szegmentáció elemzése után a Bálint Wine Estate termékeinek elsődleges piacát a hedonisták, szakértők és tekintélyes fogyasztói szegmensek jelentik. Mindannyian hajlandók többet fizetni a jó minőségű prémium borért, nagy vásárlóerővel rendelkeznek és élvezetből fogyasztanak bort. Összességében a teljes piac több mint 15%-át képviselik.

A Bálint Wine Estate termékeinek másodlagos piacát a hagyományos fogyasztók jelentik. Átlagos vásárlóerővel és márkazérékenységgel rendelkeznek. Ezenkívül csak horvát borokat vásárolnak, és általában kis pincészetektől. Ez a szegmens a piac több mint 40%-át fedi le. Ha azt vesszük, hogy Horvátországban 3,3 millió 18 év feletti ember

él és legálisan fogyaszt alkoholt (Horvát Statisztikai Hivatal, 2019), akkor a Bálint Wine Estate elsődleges nemzeti piaca hozzávetőleg 500 000 potenciális vásárlót jelent, míg a másodlagos nemzeti piac 1,3 millió potenciális vásárlót jelent. Természetesen szem előtt tartva, hogy nem mindenki borkedvelő, aki alkoholt fogyaszt, mivel egyre népszerűbbek az ízesített szeszes italok.

A másik fontos tényező a 19,5 millió potenciális országba érkező turista, akik a legtöbb esetben nagyobb vásárlóerővel rendelkeznek és hajlandók többet fizetni a jó minőségű hazai borokért. Az általános potenciális piac elég nagy ahhoz, hogy minden terméket értékesíteni lehessen.

Számos tényező befolyásolhatja egy palack bor árát, de a legfontosabb tényezők a minőség, termelési költségek, és a kellő brand ismertsége. A Bálint Wine Estate, mint kis családi pincészet kiváló minőségű bor készítésére fog törekedni azon van a fő hangsúly.

Amikor egy bort piacra dobnak, az első minőségi meghatározó az ár. Előfordulhat, hogy a pincészet és a vásárlók minőségi megítélése kissé eltér, ezért árkorrekcióra van szükség. Gyors értékesítés esetén az árat csökkenteni kell. Lassú értékesítésnél lehetőség van nagyobb áremelésre (például: ha a pincészet azt szeretné, hogy egy-egy tétele tovább bennmaradjon a pincében, mint egy vörösbor, hogy kapjon egy kis palackos érlesést.). Az előállítási költségek kezdetben magasak lehetnek, mivel a pincészet sok időt fordít a minőségi borok készítésére. A vállalkozás kezdetben (első 2-4 év) nem szabhat meg túl magas árat.

Palackozott bor 0.75 l	Javasolt ár EUR/palack
Graševina	6,00
Sauvignon Blanc	8,00
Tramini	8,00
Sárgamuskotály	6,00
Kékrankos	10,00
Syrah	15,00
Cabernet Franc	20,00

3. sz. Táblázat: Tervezett árazás (kezdeti fázisban)

A Bálint Wine Estate a borok árazásainál alacsonyabb értékkel számol a versenytársakéval szemben. Egy új pincészet indulásakor nincs meg az ismeretség, a brand és a bizalom a fogyasztókban, ezt elsősorban alacsonyabb árral, illetve későbbiekben a stabil minőséggel lehet növelni.

A legolcsóbb bor a Graševina (6 EUR) ismert és közkedvelt fajta, legnagyobb mennyiségben fogyasztják a térségben és a legnépszerűbb fajta, azaz a borvidék vezető fajtája. Második fajta a Sárgamuskotály (6 EUR) szintén elterjedt és kedvelt illatos esetenként félszáraz-félédes fajta. A két fajtával a hedonisták és általános borfogyasztók köre lenne bevonva egy alacsonyabb ár mellett. Sauvignon Blanc és Tramini (8 EUR) illatosabb, magasabb minőséget képviselő fajták lesznek a pincészetben, ebben az ár szegmensben a szakértő és tekintélyes

borfogyasztók a célközönség. A vörösboroknál a Kékfrankossal (10 EUR) kezdve, könnyedebb, gyümölcsös, közérthetőbb borstílussal ismét az általános borfogyasztók és hedonisták lesznek a célcsoport. A Syrah (15 EUR) és Cabernet Franc (20 EUR) pedig prémium kategóriában a szakértő és a közkedvelt borfogyasztói célcsoport áll a fókuszban.

Palackozott bor	Ártartomány
0.75 l	EUR / palack
Graševina	6,00-12,00
Sauvignon Blanc	6,00 -15,00
Tramini	8,00-15,00
Sárgamuskotály	6,00- 10,00
Kékfrankos	6,00-20,00
Syrah	12,00-25,00
Cabernet Franc	15,00-45,00

4.sz. Táblázat: Versenytárs pincészetek bor árai

Saját elemzés eredményeként 8 pincészet azonos és egyéb fajtáit vettem figyelembe a horvátországi Baranyában, amelyek közvetlen versenytársak, mivel prémium bort termelnek és értékesítenek a Balint Wine Estate hasonló velük a célpiacon. Ezek a pincészetek a Svijetli Dvori borászat, Kováts Winery, Pinkert borászat, Gerstmájer borászat, Josić borászat, Kalazić borászat, Kollár pincék és Kusić borászat.

Több pincészet mindennapjaiban jelen a van a fiatalabb generáció, akik jövőjüket ezen a területen és vidéken képzelik el. Az érzelmi kötődés nagyban elősegíti a tovább fejlődést, a fennmaradást és a bizonyítás vágyát. Ennek következményeképpen a baranyai bor és turizmus számára minden lehetőség adott, hogy egy új szintre lépjen és ne csak országos, hanem nemzetközi szinten is ismerté váljon és hogy kulturális borfogyasztásról lehessen beszélni.

5.9. Kockázatelemzés

Egy vállalkozás élete folyamán különféle kockázatok merülhetnek fel, amelyek hatással lehetnek a Balint Wine Estate működésére, ilyen kockázatok felmerülhetnek külső és belső tényezők hatására.

Külső tényezők lehetnek:

- adórendszer változása: a törvényhozás átlátható módon és tervezhetően alakítja politikáját, de rendkívüli intézkedések lehetősége fennáll (pl. Covid-19 alatt),
- infláció – Horvátország 2023. január 1-től bevezette az eurót, mint valutát, amely jelenleg egy stabil valuta, de hosszútávon számolhatunk inflációval,
- piaci trendek – változóak, mindig van egy divat, amelyet a fogyasztók többsége követ,
- versenytársak,
- pénzügyi források hozzáférhetőségének biztosítása – a vállalkozás a hosszútávú céljai megvalósítására kénytelen hitelt felvenni, amellyel néhány évre elköteleződik,
- kereslet változása – megváltozik a fogyasztói igény,
- egyéb – váratlan tényezőkre mindig lehet számítani.

Belső tényezők lehetnek:

- likviditási nehézségek: a vállalkozás likviditása jól látható a pénzügyi elemzésből, mind a könnyen mozgósítható pénzeszközök ellátását, mind pedig a saját tőke ellátottságát tekintve,
- menedzsment kockázat: vállalkozás menedzsmentje nagyon erős, mivel rendelkeznek megfelelő szakmai tudással, illetve tapasztalattal és elkötelezettek a vállalkozás iránt,
- költség növelés: a pénzügyi tervezés felelős és előrelátó, jövőre orientált,
- fejlődés: a vállalkozás tagjai az újításokra nyitottak, igyekeznek folyamatosan azokat adoptálni,
- technológiai megbízhatóság: a beszerzett technológia megbízható.

A fenti felsorolt tényezőkből egyértelműen látható, hogy a vállalkozás számára a belső tényezők nem jelentenek kockázatot. A külső tényezőkre a vállalkozásnak nincs ráhatása, azokkal kapcsolatban lehet elővigyázatos, illetve felkészülhet rájuk.

5.10. Megvalósítási és pénzügyi terv

A megvalósítási és pénzügyi terv elengedhetetlen része egy vállalkozásnak. A pénzügyi tervben jól láthatóak a tervezett bevételek és költségek, amelyre egy vállalkozás számíthat a jövőbeni időszakban. A tervben felsorolt bevételek és kiadások tételei elengedhetetlen részei egy működő szőlészeti-borászati vállalkozásnak. A tervből egyértelműen látható az időszak, amely során a vállalkozás megszeretné valósítani a céljait.

A vállalkozás jelenleg 1,7 hektár szőlőterülettel rendelkezik, amelyből átlagosan 10 tonna szőlőt szüretel egy évben. A 10 tonna szőlőből 7.000 liter bor készül, amely fajtánként a következőt jelenti:

- Graševina 3.500 l
- Tramini 700 l
- Kékfrankos 1.000 l
- Cabernet franc 1.500 l

A Balint Wine Estate jelenleg a megtermelt szőlőt teljesmértékben feldolgozza és folyóborként értékesíti a Szabó családi vállalkozás számára. Vállalkozás célja, hogy az elkövetkezendő években a folyóbor értékesítést csökkentse növelve a palackozott tételek számát. A palackos tételeket már a Balint Wine Estate vállalkozás teszi piacra, saját márkanévvel ezzel szert téve nagyobb bevételre és elérve azt a szintet, hogy a saját maguk számára biztosítsa a bérezést, azaz a biztos bevételi forrást a megélhetéshez.

Megnevezés	Érték (EUR)	Érték (EUR)	Érték (EUR)	Érték (EUR)	Érték (EUR)
	2023	2024	2025	2026	2027
Állami földalapú támogatás	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00
Folyóbor	14.150,00	10.150,00	10.150,00	10.150,00	2.250,00
Palackozott fehérbor	0,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	23.460,00
Palackozott vörösbor	0,00	0,00	40.000,00	53.330,00	53.330,00
Borkóstoló	0,00	0,00	7.500,00	8.500,00	9.500,00
Egyéb bevételek (bérmunka, szaktanácsadás)	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Összesen:	16.170,00	24.170,00	71.670,00	86.000,00	90.560,00

5.sz. Táblázat: Balint Wine Estate tervezett bevételei a következő 5 évben

A Táblázat 5.-ben jól látható, hogy a 2023-as évben a Balint Wine Estate a teljes bor mennyiségét (7.000 l) folyóborként értékesíti, amely fajtára lebontva a következőket jelenti, a Graševinát, amely piaci ára folyóborként 1,5 EUR/l, a Tramini piaci ára 2,00 EUR/l, Kékfrankosé 2,00 EUR/l, Cabernet Franc 2,5 EUR/l, amely összesen 14.150,00 EUR bevételt jelent a borok értékesítéséből. A Balint Wine Estate ezt a mennyiséget akarja csökkenteni, növelve a palackozott tételek számát ezáltal megvalósítva még nagyobb bevételt.

A 2024-es évben a vállalkozás a Graševina borból tervez 1.500 liter bort, azaz 2.000 palackot értékesíteni, míg a többi tételt továbbra is folyóborként értékesíti. A 2.000 palackot 6,00 EUR áron tervezi eladni (3.sz. Táblázat). A következő évben a vállalkozás növeli a vörösbor palackok számát, azaz elkezd vörösbor palackozni és azt úgy értékesíti. Ez azt jelenti, hogy a megtermelt 1.500 liter Cabernet Franc-ból 2.000 palack készül, amelyet 20 EUR/palack áron értékesít (3.sz. Táblázat).

A 2025-ös év folyamán a Balint Wine Estate terve, hogy megnyitásra kerül a kóstolóterme, ahol vendégeket tud fogadni, konzervatív számítás alapján a bevételeinek a 9-11 %-t ez a szolgáltatás teszi ki, amely a terveknek, illetve a pincészet elhelyezkedésének köszönhetően növekedni fog az elkövetkezendő években. Abban az esetben, ha a vállalkozást a megnyitást követően 50 csoportot tervez arra az évre, amely átlaga 10 fő és átlagosan 15 EUR-t költenek el a borkóstolóra, ez az összeg 2025-ben minimum 7.500 EUR-t jelent.

A 2026-os évben a meglévő palackozott borok mellett bővítjük a palackos tételek számát a Kékfrankos fajtával 1333 palack, amit 10,00 EUR/palack áron értékesítünk (3.sz. Táblázat).

A 2027-es év folyamán tartva az eddigi palackos tételek számát, a Balint Wine Estate a Graševina palack számát tovább tervezi növelni további 2.666 (2.000 literrel), míg a fennmaradt 1.500 litert továbbra is 1,5 EUR/liter áron értékesíti, valamint ebben az évben a 700 liter Tramini borát is palackos tételként 8 EUR/palack piaci áron kívánja forgalmazni ezzel növelve a borértékesítésből származó bevételeit

A felsorolt bevételeken kívül a vállalkozás minden évben megkapja a Horvát Köztársaság által jóváhagyott terület alapú támogatását, amely az 1,7 hektár területre éves 1.020 EUR-t jelent. Ezzel az összeggel fixen lehet számolni, mivel a jelenlegi állás szerint az ország nem kívánja ezt megváltoztatni.

A Balint Wine Estate előreláthatóan számol kiadásokkal is, amelyek felmerülnek egy vállalkozás életében, azaz a működése során. A Balint Wine Estate vállalkozásban felmerülő költségek, azaz kiadások, amellyel tervében számol a 6.sz.Táblázatban találhatóak.

Megnevezés	2023-as év (EUR)	2024-es év (EUR)	2025-es (EUR)	2026-es (EUR)	2027-es (EUR)
Növényvédelem	4.000,00	4.120,00	4.243,00	4.370,00	4.500,00
Munkabérek és egyéb személyi jellegű kifizetések	1.000,00	1.000,00	40.000,00	44.000,00	44.000,00
Energiaköltség (benzin, üzemanyag, áram, gáz, víz, kommunális adó)	900,00	900,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Anyagbeszerzés	500,00	515,00	530,00	545,00	565,00
Kezelőanyagok	1.000,00	1.030,00	1.060,00	1.090,00	1.122,00
Eszközbeszerzés	0,00	0,00	0,00,00	10.000,00	10.000,00
Csomagolóanyagok (palack, címke, dugó, zsugor, kartondoboz)	500,00	4.500,00	8.500,00	11.166,00	13.032,00
Marketing költségek	1.000,00	1.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Költségek a kostólóteremben (berendezés, fogyóeszközök stb.)	0	20.000,00	3.000,00	1.000,00	1.000,00
Szállítási költségek (+egyéb: posta, telefon)	100,00	100,00	700,00	700,00	700,00
Nem anyagi jellegű ráfordítások <i>(nem termelési/szolgáltatási jellegű költségek, reprezentáció, könyvvitel, biztosítás, banki költségek, tagsági díjak, helyi adók, stb.)</i>	1.200,00	1.200,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Egyéb nem tervezett költségek	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Összes ráfordítás	12.700,00	36.865,00	68.533,00	83.371,00	85.419,00

6.sz. Táblázat: Balint Wine Estate tervezett kiadásai a következő 5 évben

A vállalkozás az elmúlt évek tapasztalataiból kiindulva a növényvédelem során használt szerek, kezelőanyagok és egyéb más anyagok 3 %-os piaci ár növekedésével számol. Munkabérek az első két évben a szüreti idénymunkások bérezését jelenti, míg a pénzügyi terv 3 évben már a Balint Wine Estate alapítójának és társának

a bérezését is tartalmazza, amely a bérezés első évében alacsonyabb, míg a következőben növekszik 9,5 %-al. A 2025-ös évben a vállalkozás alapítójának és társának havi bruttó fizetése 1.625 EUR/fő (nettó 1.140,03 EUR/hó/fő), amely a következő évben a 9,5 %-al emelkedik azaz havi bruttó 1.750 EUR-t jelent, illetve havi 1.219,22 EUR nettó fizetést. Míg a fennmaradó összeg az idénymunkások bérezését jelenti. Ettől az időszaktól számítva a vállalkozás vezetői számára ez jelenti az elsődleges megélhetési forrást. A vállalkozás céljának megvalósításához, azaz, hogy egy kóstolótermet nyisson és szolgáltatásként borkóstoló élmény nyújtson, a pénzügyi terv 2. évében további 20.000 EUR saját forrást fektet be, hogy azt megvalósítsa, amely a bevételek konzervatív számítása alapján 4 éven belül megtérül.

Marketing és csomagolóanyagok költsége folyamatosan lineárisan növekszik a palackozott tételek számával és a kóstolóterem megnyitásával. Egy palack kiadása körülbelül 2 EUR/palack, amely tartalmazza az üveget, címkét, dugót, zsugort.

A pénzügyi terv 4. és 5. évében ér el a vállalkozás olyan mutatókat, amely során tud új eszközt beszerezni, mint ahogy azt az üzleti terv korábbi fejezetében említésre került, prést és új fahordókat. Emellett szükséges számolni nem anyagi jellegű kiadásokkal, mint pl. könyvelési költségekkel, amelyek a bérezésekkel és az árbevétel növekedésével emelkednek.

A megvalósítási időszakban jól látható, hogy a kezdeti folyóbor mennyiség csökkentésével, de növelve a palackozott tételek számát, már a második évben az összbevétel 33 %-al növekedett, míg ez az 5 éves időszak végére több mint az ötszörösre növekszik.

Megnevezés	2023	2024	2025	2026	2027
Össz.bevétel	16.170	24.170	71.670	86.000	90.560
Össz.kiadás	12.700	36.865	68.533	83.371	85.419
Nyeresség (profit)	3.470	-12.695	3.137	2.629	5.141

7.sz. Táblázat: Pénzügyi összesítő

A megvalósítás második évében költségváltozások láthatóak, amikor is a kóstolóterem üzembehelyezésére és engedélyeztetésére kerül sor. Ebben az évben a vállalkozás alapítójának a megtakarítása kerül befektetésbe, hogy terve teljes mértékben megvalósuljon. Eredményként már a 2025-ös évet úgy kezdi, hogy két állandó bérezéssel ezzel megvalósítva azt a célját, hogy ez jelentse az egyetlen megélhetési forrásukat, de folyamatosan növelve a palackozott tételek számát és bevezetve a borkóstolást mint egy élményszolgáltatást. A vállalkozás célja, hogy a harmadik évében termeljen akkora bevételt, hogy biztosítani tudja a saját bérüket minden járulékkal együtt.

A vállalkozás a terv 4. és 5. évében, azaz 2026-ban és 2027-ben már akkora bevételt termel, hogy abból évenkénti 10.000 EUR-t tud technológiai újításokra fordítani, úgyhogy a pénzügyi mutatói továbbra is pozitív maradnak.

5.11. Jövedelmezőségi-gazdaságossági mutatók

Nyereségszint = (Nyereség/árbevétel) x100

Megnevezés	2023	2024	2025	2026	2027
Nyereség	3.470	-12.695	3.137	2.629	5.141
Árbevétel	16.170	24.170	71.670	86.000	90.560
Nyereségszint:	21,46 %	-52,52 %	4,38 %	3,06 %	5,68 %

8.sz. Táblázat: Nyereségszint

A nyereségszint megmutatja, hogy az árbevétel mennyi %-a realizálódik nyereségként. A 2024-es év kivételével minden évben pozitív a mutató. Ebben az évben történik az új szolgáltatás bevezetése, amikor is plusz költségek lépnek fel a vállalkozás életében illetve további tőke befektetése. Viszont ez a mutató már a következő évben pozitív lesz.

Gazdaságossági mutató = Bevételek/Kiadások

Megnevezés	2023	2024	2025	2026	2027
Össz. bevétel	16.170	24.170	71.670	86.000	90.560
Össz. kiadások	12.700	36.865	68.533	83.371	85.419
Gazdaságossági mutató:	1,27	0,65	1,05	1,03	1,06

9.sz. Táblázat: Gazdasági mutató

Egy vállalkozás üzleti tevékenysége során elvárás, hogy az a saját költségeit visszakapja, így kívánatos, hogy a bevételek nagyobbak legyenek, mint a kiadások, azaz a mutató 1 felett legyen, mert akkor költséghatékony a vállalkozás. A mutatókon látszik, hogy a 2024-es évben ez nem éri el az 1-et, de ez az az év, amelyben a vállalkozás megnyitja a kóstolótermét és egy új szolgáltatást vezet be, amely nagyobb kiadásokkal járt. A 2025-ös évben ez a mutató már a 1 feletti érték, függetlenül attól, hogy ettől az évtől két fő számára a teljes éves bérezést is tartalmazza. A következő két évben már akkora a bevétel, hogy a vállalkozás befektetni is tud új technológiába ezzel is versenyképes maradni a piacon.

6. Következtetések (eredmények)

Szőlészet illetve borászat az agrár szektor egyik legösszetettebb és legnehezebb ágazata, mivel meg kell tanulni szőlőt termelni, bort készíteni és azt értékesíteni, amely akár egy többéves folyamat is lehet. Emellett bele kell tanulnia a vállalkozói életbe, azaz profitot termelnie, hogy biztos megélhetést biztosítson saját maga és vállalkozása számára.

Országos és nemzetközi szinten tekintve a baranyai borvidék egy kisebb régió. Baranya számára minden adott, minden lehetősége megvan arra, hogy tovább fejlődjön és felkerüljön a nemzetközi borászati térképre. A borvidék nemzetközi elismerettségéhez fontos, hogy több minőségi pincészet (bor) legyen jelen a régióban, akik akár nemzetközi elismerésekben is részesültek, illetve olyan pincészetek, akik vendéglátással is foglalkoznak – fontos az élménynyújtás.

A jelen szakdolgozat eredménye, hogy megfelelő hozzáállással, szakértelemmel figyelembe véve az adott év sajátosságát, kitűnő alapanyagot lehet megtermelni. A megtermelt nyers anyagból, ebben az esetben a szőlőből jó minőségű, prémium bort lehet készíteni és azzal piacra lépni. Egy vállalkozás üzleti tervének elkészítése fontos pillére annak hosszútávú fennmaradásának és céljai megvalósításának. Az üzleti terv választ ad kérdésekre, mint például egy vállalkozás milyen felmerülő nehézségekkel számoljon, felmerülnek-e olyan kiadások, amelyek megnehezítik a vállalkozás mindennapjait, mekkora összeget tud befektetni a vállalkozás technológiai fejlesztésekre, újításokra, illetve választ ad azokra a kérdésekre, hogy mennyire jövedelmező, illetve nyereséges az a tevékenység, amely a vállalkozás profilja, érdemes-e a vállalkozást egy új tevékenységi körrel bővíteni.

A hosszútávú fennmaradás elengedhetetlen része a folyamatos technológiai fejlődés, új termék vagy technológia bevezetése, amellyel nagyobb fogyasztói piacot lehet elérni, prémium minőség megtartásával. A vállalkozás a tervének 4. és 5. évében tud először technológiai újításokat megvalósítani, azzal hogy a terv 2. évében saját tőkéjét fektette be, hogy tevékenységét bővítse egy új szegmenssel (kóstolóterem megnyitása). Ennek eredményeként már a következő évben a bevételét többszörözte és növelni tudta saját és társa bérezését, valamint technológiai újításokat tudott végrehajtani a vállalkozásban. Elmondható, hogy az üzleti terv kitűzött célja, azaz, hogy a meglévő családi vállalkozásból való önállósodás megvalósítható és az új vállalkozás megfelelő megélhetést biztosít annak tulajdonosának és társának. Emellett megerősítve a legfontosabb küldetést, amelyet képvisel a vállalkozás tulajdonosa és társa a szülőföldön való maradás és boldogulás.

7. Összefoglalás

Baranya kitűnő földrajzi adottságokkal rendelkezik, a vidékre jellemző a mezőgazdaság (főleg az elsődleges mezőgazdasági termények termelése - gabonatermesztés) valamint a Báni domb környékén a szőlőtermesztés. A vidéken minden feltétel adott ahhoz, hogy egy szőlészeti-borászati vállalkozás versenyképes legyen a többi konkurensével szemben.

Az új családi vállalkozás neve Balint Wine Estate, amely elsődleges célja, hogy a szőlészeti és borászati része teljesen jogilag és pénzügyileg elkülönüljön a meglévő vállalkozástól, a kizárólagos figyelem a szőlészetre - borászatra és az ehhez szorosan kapcsolódó borturizmusra épüljön. Egy új arculat és brand kiépítésével, megcélozva kizárólag a prémium minőséget. A bor, mint egy prémium termék, illetve borozás, mint egy élménynyújtás szerepel a vállalkozás középpontjában ezt képviselve és továbbfejlesztve szeretné a fiatal generáció elkülöníteni a meglévő vállalkozástól. A cél megvalósításával a vállalkozás nagyobb bevételre, illetve profitra tenne szert, amelyet a későbbiekben újabb technológiai újításokba, marketingbe fektetne be. Vállalkozás terve, hogy teljes mértékben prémium minőségű borokat készítsen és egy olyan borkedvelő közönséget, illetve célpiacot alakítson ki számára, amely értékelni tudja azt a fajta hozzáállást és értéket, amelyet képvisel a fiatal generáció és amelyben látja önmagát.

A vállalkozás legfontosabb célja a megfelelő stabil megélhetés biztosítása a szülőföldön, amely csak megfelelő pénzügyi mutatókkal érhető el. A célok megvalósításának fontos pillérei a folyamatos megújulás, befektetések, prémium minőség elérése, magas színvonalú borturizmus kiszolgálása, amely azonban nem távolodik el a vidék, és a termőföld adta lehetőségektől, egy új arculat, brand kiépítése, amely tükrözi mind azt, amit a fiatal generáció képvisel. A vállalkozás víziója során szeretné a jelenlegi területet növelni, majd hosszútávon megduplázní, megtartva a prémium minőséget.

A családi vállalkozások többnyire hatékonyabbak, mint az egyéb vállalkozások. Az üzleti terv nagyban hozzájárul ahhoz, hogy hosszútávon könnyebb legyen az elméleti tézisek megvalósítása a gyakorlatban. Az üzleti terv megvalósításával egy biztos megélhetési forrás biztosítása a család számára kihasználva a vidék adottságait és élve szőlő iránti szenvedélynek.

A pénzügyi tervben jól láthatóak a tervezett bevételek és költségek, amelyre egy vállalkozás számíthat a jövőbeni időszakban. A tervben felsorolt bevételek és kiadások tételei elengedhetetlen részei egy működő szőlészeti-borászati vállalkozásnak. A tervből egyértelműen látható az időszak, amely során a vállalkozás megszeretné valósítani a céljait.

8. Köszönetnyilvánítás

Szeretnék köszönetet mondani, konzulens tanáromnak Bogóné Dr. Tóth Zsuzsának a Szabó családi pincészetnek, külön köszönöm feleségemnek Bálint Szabó Anasztáziának, hogy szakértelmével, tanácsaival és türelmével segítette a munkám és tanulmányaimat.

BÁLINTTIVADAR

9. Irodalomjegyzék

1. Alpeza I., Prša I., Mihaljević B., 2014: Vinogradarstvo i vinarstvo Republike Hrvatske u okviru svijeta, Zágráb, Hrvatski centar za poljoprivredu, hranu i selo, Zavod za vinogradarstvo i vinarstvo, p. 6-13
2. Barakonyi K., 2008.: Üzleti modellek, Budapest, Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 39 (5). DOI 10.14267/VEZTUD.2008.05.01, p. 2-14.
3. Barócsi Z., 2018: A szőlőfeldolgozás munkafolyamatai, Szekszárd, Pécsi Tudományegyetem, Élelmiszergazdasági és Turisztikai Tanszék
4. Bényei F., Lőrincz A., Sz. Nagy L., 1999.: Szőlőtermesztés, Budapest, Mezőgazda Kiadó Kft.
5. *Business Models Inc.* 2021. Internet: letöltve: 2023. április 5.
<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
6. Callec C., 2010.: A borok enciklopédiája, Pécs, Pécsi Direkt kft. Alexandra Kiadója
7. Családi parasztgazdaságról szóló Törvény, Hivatalos Közlöny 29/18., 32/19. és 18/23 Internet: 2023. április 9. <https://www.zakon.hr/z/1015/Zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu>
8. Demonja D., Ružić P., 2011.: Ruralni turizam u Hrvatskoj s hrvatskim primjerima dobre prakse i europskim iskustvima, Zágráb, Društvo Istraživača, p. 899-911
9. Eperjesi I., Kállay M., Magyar I., 2000: Borászat, Budapest, Mezőgazda Kiadó Kft., Negyedik kiadás
10. Európai Parlament és a Tanács 1308/2013/EU RENDELETE (2013. december 17.) a mezőgazdasági termékpiacok közös szervezésének létrehozásáról, és a 922/72/EGK, a 234/79/EK, az 1037/2001/EK és az 1234/2007/EK tanácsi rendelet hatályaon kívül helyezéséről
11. Feedough Entrepreneurs Guide, 2023., Internet: letöltve: 2023. április 12.
<https://www.feedough.com/guides/business-guides/>
12. Horvát Meteorológia Társaság, 2023., Internet: letöltve: 2023. április 5.
https://klima.hr/razno/publikacije/prikazi/prikazi_33_2021.pdf
13. Horvátország Mezőgazdasági Minisztériuma, Vidékfejlesztési program, Internet: letöltve: 2023. április 12.
<https://ruralnirazvoj.hr/u-dvije-godine-rast-povrsina-pod-vinovom-lozom-od-7-posto/>
14. Horvátország Mezőgazdasági Minisztériuma, Internet: letöltve: 2023. április 12.
<https://poljoprivreda.gov.hr/vinogradarstvo-i-vinarstvo/193>
15. Horvát Statisztikai Hivatal, 2023, Internet: letöltve: 2023. április 5. <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29338>
16. Huszák L., Kállay L., Mihalkovné Szakács K., Petheő A., 2021: Vállalkozásmenedzsment. Indulás, növekedés, fejlődés, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem
17. Kalazić Z., Horvat J., Leko Šimić M.. (2010). Wine Market Segmentation in Croatia, Eszék, Faculty of Economics Osijek
18. Kállay M., 2010: Borászati kémia, Budapest, Mezőgazda Kiadó Kft.

19. Laczkó, Zs. (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció, Budapest, Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány
20. Lábadi K., 2020.: Kő és Karancs könyve, Bellye, Horvátországi Magyarok Demokratikus Közössége
21. Meler M., 2005: Osnove marketinga, Eszék, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
22. Mirošević N. Karoglan Kontić J., 2008.: Vinogradarstvo, Zágráb, Nakladni Zavod Globus
23. Pap N., 2006: Horvátország gazdaságának főbb jellemzői a XXI. század elején, Pécs, PTE TTK FI Politikai Földrajzi és Területfejlesztési Tanszék, p.79-88
24. Reményi P., 2004: Az integrálódó Európa politikai földrajza. Pécs, PTE TTK FI KMBTK, Pécs, 347 p.
25. Tolušić Z., 2007: Tržište i distribucija poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, Eszék, Poljoprivredni fakultet u Osijeku
26. Vecsenyi J., 2002: A vállalkozástan alapjai, Budapest, Vezetéstudomány – Budapest Management Review, 33 (10)., p. 2-20
27. Zmaić K., 2008: Osnove agroekonomike, Eszék, Poljoprivredni fakultet u Osijeku
28. Zoričić M, 1996.: Podrumarstvo, Zágráb, Nakladni Zavod Globus

10. Mellékletek

1.sz. melléklet

NYILATKOZAT

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

A hallgató neve: Bálint Tivadar
A Hallgató Neptun kódja: U64EB7
A dolgozat címe: Új borászat indítása a horvátországi Baranyai borvidéken
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: MATE Agrár – és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

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

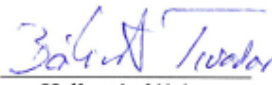
Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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 mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: Várdaróc, 2023. április 26.


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

2.sz. melléklet

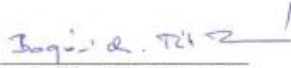
KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Bálint Tivadar (hallgató Neptun azonosítója: U64EB7) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*1}

Kelt: Budapest, 2023.04.26.


Bogóné dr. Tóth Zsuzsanna
Belső konzulens

¹ A megfelelő alá húzandó.