

Debreceni Egyetem
Informatikai Kar

Üzleti tervezés a Kézsmárki Kft. szemszögéből

Témavezető:
Dr. Rózsa Andrea
Egyetemi adjunktus

Készítette:
Bihari Attila
Gazdaságinformatikus

Debrecen
2010

1. BEVEZETÉS	3
1.1 AZ ÜZLETI TERV JELENTŐSÉGE ÉS MÓDSZERTANA	3
1.2 AZ ÜZLETI TERV STRUKTÚRÁJA	6
2. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	9
3. A VÁLLALKOZÁS ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA	11
3.1 A KÉZSMÁRKI KFT. TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE	11
3.2 A KÉZSMÁRKI KFT. JELENE ÉS TERVEZETT JÖVŐKÉPE	13
4. IPARÁGELEMZÉS - HÁTTERELEMZÉS	15
4.1 IPARÁGHOZ TARTOZÓ MAKRO ELEMZÉS.....	15
4.2 AZ IPARÁG JÖVŐKÉPE	19
4.3 A SWOT ANALÍZIS	20
4.3.1 <i>Belső, befolyásolható paraméterek.....</i>	<i>20</i>
4.3.2 <i>Külső, nem befolyásolható paraméterek</i>	<i>21</i>
4.4 A KÉZSMÁRKI KFT STRATÉGIAI ELEMZÉSE A SWOT ANALÍZIS SEGÍTSÉGÉVEL	23
4.4.1 <i>Belső, befolyásolható tényezők:.....</i>	<i>23</i>
4.4.2 <i>Külső tényezők (nem befolyásolható):.....</i>	<i>25</i>
4.5 A KINTLÉVŐSÉGEK KOCKÁZATA ÉS KEZELÉSE A KÉZSMÁRKI KFT-NÉL	27
5. MŰKÖDÉSI TERV	29
5.1 TERMÉKFEJLESZTÉS	29
5.2 GYÁRTÁS	30
5.2.1 <i>Erőforrások.....</i>	<i>31</i>
5.2.2 <i>Gyártási folyamat</i>	<i>33</i>
5.2.3 <i>Minőség ellenőrzési-tervek.....</i>	<i>34</i>
6. MARKETING TERV	36
6.1 A KÉZSMÁRKI KFT. VEVŐSTRUKTÚRÁJA ÉS BESZÁLLÍTÓINAK KÖRE	37
6.2 A PIAC SZEGMENTÁCIÓ ÉS A TERMÉK.....	40
6.2.1 <i>A kézsmárki Kft piaci környezetének és termékének ismertetése.....</i>	<i>41</i>
6.3 AZ ÁRKÉPZÉS	42
6.3.1 <i>Költségelvű árképzés</i>	<i>42</i>
6.3.2 <i>Kereslettel függő árképzés</i>	<i>42</i>
6.3.3 <i>Versenytársakhoz, kínálathoz igazodó árképzés</i>	<i>43</i>
6.3.4 <i>Kézsmárki Kft. árképzése illetve külső befolyásoló tényezők</i>	<i>44</i>
6.4 VÁSÁRLÁSÖSZTÖNZÉS	45
6.4.1 <i>A reklámozás és vásárlásösztönzés formája a Kézsmárki Kft-nél.....</i>	<i>46</i>
7. PÉNZÜGYI TERV	48
7.1 LIKVIDITÁSI MUTATÓK	50
7.1.1 <i>Rövid távú likviditás</i>	<i>50</i>
7.1.2 <i>Hosszú távú likviditás</i>	<i>51</i>
7.2 JÖVEDELMEZŐSÉGI MUTATÓK.....	53
ÖSSZEFOGLALÁS	57
IRODALOMJEGYZÉK	59
FÜGGELÉK.....	61

1. Bevezetés

Szakdolgozatom témájaként a Kézsmárki Kft. helyzetképének leírását választottam az üzleti tervezés meghatározott eszközei által, szakirodalmak és mélyinterjú segítségével. A vállalkozás kiválasztását megkönnyítette részben a tulajdonos pozitív hozzáállása a témához, segítőkészsége, és - amit az interjúknál megfigyelhettem - a nagy szaktudás. A Kézsmárki Kft. vezetője - a vele készített interjú során - igen nagy részletességgel beszélt a vállalkozás fő profilja, a gumialapanyag gyártás, során végbemenő reakciókról, illetve egy- két, a gyártáshoz elengedhetetlenül fontos komponensről. Továbbá, támogatta az információgyűjtésemet is.

Az üzleti tervezés egy komplex feladat. A téma sokrétű mivolta felkeltette az érdeklődésem. Hasznosnak tartom, ha önálló elemzéseket végezhetek ezekben a tárgykörökben egy létező vállalkozás kapcsán. Kölcsönös összefüggés alakul ki a tervezést alkotó egységek között, leginkább a marketing tevékenység, a finanszírozás és a működési feltételek kialakítása területén. Ezt kell kihasználni az üzleti terv írójának, hogy a problémákra és annak megoldási lehetőségeire rá tudjon világítani.

A bevezető szakaszban két témakört prezentálok. Az üzleti terv jelentőségét és módszertanát illetve a tervezett felépítést írom le. A témához használt szakirodalmat a struktúra leírásánál ismertetem.

1.1 Az üzleti terv jelentősége és módszertana

Az általam választott céghez hasonló paraméterekkel rendelkező vállalkozások nem szokták elkészíteni az üzleti tervet, csak ha külső kényszer nem teszi ezt szükségessé. A Kézsmárki Kft.-nél is így van, ezért köteleztem el magam egy helyzetkép megalkotása mellett. Egy mikro vállalat üzleti terve eltér azokétól, akik több fővel, nagyobb kapacitásban termelnek, vagy szolgáltatnak. Jelentősége mégis nagy a kis cégeknél is. A dokumentum meglétével könnyebb dönteni az elképzelések megvalósíthatóságáról, képet kapunk a piacon való elhelyezkedésről és a lehetőségekről. Globálisan kell látni a tervet alkotó egységeket, hogy a végén össze tudjuk foglalni, valójában mi a rövid és a hosszabb távú célja a vállalatnak.

A tervezés lényegét így két csoportra bonthatjuk:

- Rövid távú likviditás biztosítása a hatékony működés érdekében.
- Hosszú távú elképzelések a sikeres vállalkozás kialakítása vagy megerősítése szempontjából. Itt a vállalati tevékenység és irányítás valamint a változó környezeti feltételek összehangolása lehet a cél.

Az üzleti terv meghatározását Fülöp Gyula a következőképpen fogalmazza meg:

„Az üzleti terv a vállalkozás alapidokumentuma, amely azt írja le, hol tart most a vállalkozás (honnan indul, milyen adottságokkal rendelkezik), mi a vállalkozás célja, hová akar eljutni (mennyi idő alatt, miért) és hogyan (milyen forrásokkal) akarja a céljait megvalósítani.”¹

A könyv kiemeli azt a jellegzetes problémát, amely az üzleti tervezés elkészítésének lebecsüléséből fakad. Ha nem tervezünk beruházást a közeljövőben vagy a jelenlegi pozíciónkat a piacon megfelelőnek tartjuk, akkor is tudnunk kell, hogy merre tartunk és, hogyan tudnánk nagyobb adózott eredményt, működési cash flow-t elérni. Vállalkozásunk célja ez, azaz az értékmaximalizálás, stabil fizetőképesség mellett.

Az üzleti terv elkészítésének igénye először a vállalatok életében külső pénzügyi források megszerzése kapcsán jelent meg. A hitelintézetek ezzel a dokumentummal próbálták csökkenteni kockázataikat, úgy, hogy gazdálkodási adatok mellett a cégek működésének pénzügyi oldalát is ismerni akarták. Tudni akarták, hogy mennyire lesz fizetőképes a vállalkozás. A cégvezető, mikor gumiipari üzem létesítésébe fogott, pályázatként nyújtotta be üzleti tervét, hogy biztosítsa a saját telephelyen való gumialapanyag gyártását. A mindössze 3-4 főt foglalkoztató vállalat tisztában volt azzal, hogy a dokumentum megléte csak pozitív hatással lehet a vállalkozási üzletmenetre. Azt az általános koncepciót vette alapul az üzleti terv elkészítésénél, amelyet Kresalek is ajánl:

„Az üzleti terv az egyik leghatékonyabb eszköze annak, hogy a vállalkozó áttekintse - gyakorlatilag megvizsgálja - a lehetséges vállalkozás működését, külső környezetét, az ezekből származó előnyöket és hátrányokat, lehetőségeket és veszélyeket, a tervezett tevékenység eredményességét, s mindezek alapján befektetésének megtérülését, jövedelmezőségét.”²

¹ Fülöp(2004) , 73. oldal

² Kresalek(2003), 83. oldal

Az üzleti terv felkészíti a céget a környezeti változásokra és mindezek mellett a fennmaradás és fejlődés érdekében, a legjobban választja meg az erőforrás kihasználásának módját.

A Kézsmárki Kft. egy beruházás miatt készítette el a dokumentumot 2002-ben. Ennek célja az volt, hogy a pályázatként meghirdetett forrást elnyerje, és ezzel jelentős lépést tegyen a fejlődés útján. Saját hengerszék beszerzését tűzte ki célul, amit sikerült megszerezni.

Általánosságban elmondható, hogy üzleti tervet három célból lehet készíteni (Fülöp (2004)).

1. A vállalkozás saját maga számára alkothatja meg a tervet, hiszen így a cég vezetője átgondolhatja a jelenlegi piaci helyzetet, esetleges akadályokat, világos képet ad az üzleti lehetőségekről.

„Az üzleti terv arra ösztönzi a vállalkozót, hogy reálisan felmérje a vállalkozás perspektíváját, megvalósíthatóságát, és a megtérülési lehetőségeket.”³

2. Potenciális befektető számára készülhet a dokumentum. Gyakran a bank, hitelintézet szabja meg a terv felépítését. Itt az érvelés játszik fontos szerepet. Például egy bank meggyőzése lehet a feladat. Tényekkel kell előállni, amely biztosítja a hitelnyújtót a vállalkozás sikeréről, és így a bank lehetőséget lát az ügyfélben.
3. A cég partnerei (legyen szó beszállítókról, vevőkről illetve hatóságokról) számára azért fontos az üzleti terv, mert így szerezhetnek tudomást a cég profiljáról, mi a szándéka a vezetőknek, a jövőben hol képzelel el magát - a konkurenciát figyelembe véve - a piacon.

Jelen esetben az első és a harmadik pontban szereplők elvárásai alapján készíttem el a dolgozatot. Ahogy a részfejezetekben bővebben is írok róla, a gumikeverék gyártásával foglalkozók (hasonló kapacitással rendelkezők, mint a Kézsmárki Kft.) egy zárt, állandó tagokkal rendelkező közösség, szervezet, akik ismerik egymás termékeit, lehetőségeit. A felvásárlók tudják, hogy melyik cégtől mit várhatnak el. Itt nem beszélhetünk olyan konkurencia harcokról, mint a külföldi multinacionális cégek esetében. Természetesen verseny itt is kibontakozik, a vevők elhagyhatják beszállítójukat, de egy idő után a vásárlók visszatérnek azokhoz a partnerekhez, akik eddig is szállítottak nekik.

³ Fülöp (2004), 76. oldal

1.2 Az üzleti terv struktúrája

Figyelembe véve, hogy egy általános üzleti terv felépítésének több variánsa lehet, így egy olyan sémát veszek alapul, amely csak a vázát adja a tervnek. Szakdolgozatomban három elméleti alappillérre támaszkodom. A szakirodalom ide kapcsolódó fejezetein kívül felhasználom azokat a tényeket, amelyeket a Kft. vezetőjével folytatott mélyinterjú során szereztem. A tulajdonos belső vállalati dokumentumokat is a rendelkezésemre bocsájtott. Kézsmárki Andrásal való találkozásomkor megfigyelhettem ennek a szegmensnek a helyzetét az iparban. Azokat a vázlatpontokat, amely alapján elkészítettem a mélyinterjút, a csatolt dokumentumok közé helyezem.

A Kresalek Péter (2003) által publikált könyvet illetve az Ernst&Young Üzletiterv-kalauz (1993)című könyvet veszem alapul. A tankönyvként is használt irodalmak az egyik legrészletesebb csoportosítási módot választja az üzleti tervezés felépítését illetően. A továbbiakban ezen könyvek javaslatait figyelembe véve alakítom ki azt a struktúrát, amelyet használok a dolgozatomban.

1. Táblázat: Az üzleti terv fejezetei egyes szakirodalmak szerint

Az üzleti terv fejezetei			
Kresalek Péter		Ernst&Young	
I. Bevezető oldal	VI. Működési	I. Vezetői összefoglaló	VI. Vezetőség és működési felépítés
II. Összefoglaló	VII. Szervezeti terv	II. A vállalkozás általános bemutatása	VII. A főbb szakaszok ütemezése
III. Iparágelemzés	VIII. Kockázatbecslés	III. Termékek és szolgáltatások	VIII. Struktúra és tőkésítés
IV. A vállalkozás bemutatása	IX. Pénzügyi terv	IV. Marketing terv	IX. Pénzügyi terv
V. Marketingterv	X. Függelék	V. Működési terv	X. Az üzleti tervhez csatolt dokumentumok

Forrás: Kresalek (2003), 87. oldal, Ernst&Young (1998), 8. oldal

Kiegészítve ezt Fülöp (2004) gyakorlatias írásával teljes és minden szempontból kimerítő képet alkothatunk az üzleti terv tartalmi és szerkezeti elemeiről.

Több könyvből egészítem ki az egyes témákat, többek között meg kell említenem az egyik, a témával legátfogóbban foglalkozó, szintén tankönyvként is alkalmazott művet, a Chikán Attila által írt Vállalatgazdaságtant (2005).

Az alábbi felsorolásban írom le azt a felépítést, amelyet követni fogok. Röviden részletezem az egyes fejezetekben tárgyalt témákat.

- *Vezetői összefoglaló*
- *A vállalkozás általános bemutatás*
- *Iparágelemzés*
- *Működési terv*
- *Marketing terv*
- *Pénzügyi terv*
- *Függelék (csatolt dokumentumok, mellékletek)*

Kézsmárki Andrással - a cég tulajdonosával - sikerült egy előre megbeszélte időpontban szakmai mélyinterjút készítenem. A vele folytatott beszélgetés során kiderült, hogy nem készítették üzleti tervet 2002 óta, így beleegyezett, hogy elemezzem a vállalatot a megadott témák szerint, amely egyben a szakdolgozatom szakmai anyagát képezi. A következőkben felsorolt részeket magam készítem el megadott könyvekre és belső vállalati dokumentumokra támaszkodva.

Ennek tükrében először a vezetői összefoglalót prezentálom, amely a tervezés fő mondanivalójára összpontosít.

„A vezetői összefoglaló tömören megragadja és rögzíti a jelentés lényegét.”⁴

A vállalkozás általános bemutatásának szakaszában kap helyet a cég fontosabb adatainak közlése, kitérve a telephelyre, elérhetőségekre, TEÁOR számra illetve a vállalkozás pontos nevére. Továbbá a cég alapvető tevékenységének bemutatása is itt kap helyet. Bemutatom, hogy honnan indult a Kézsmárki Kft. és, hogy milyen céljai vannak.

Ezután az iparágelemzéssel folytatom a szakdolgozatomat, ahol a SWOT analízist alkalmazva mutatom be a cég elhelyezkedését az iparágon belül. Az elemzésnek ebben a fázisában a

⁴ Erns&Young(1998), 54. oldal

múltbeli eredményeket és a várható jövőbeli esélyeket kell feltárni. A versenyhelyzetet illetően: hány új cég alakult az iparágban, milyen tradíciók vannak érvényben, kik a vevők, és mit nyújt számukra a cég - ezek a fontos sarokpontok melyeket érinteni fogok.

Az ezt követő működési tervben részletezem a termelés volumenét, és az ide tartozó gépeket, minőségbiztosításokat, kapacitás kihasználtságát. A munkavállalók szakmai képzettségét és a tulajdonos szakmai tapasztalatait is ebben a részben tárgyalom.

A működési tervet követi a marketing stratégia prezentálása. Az termék bemutatására, az árak meghatározására, illetve a vásárlásösztönzés módszereire térek ki. A vevőstruktúrájának és a beszállítók körének a leírása is ebben a szakaszban kapott helyet.

A pénzügyi fejezetben mutatom be a cég szempontjából fontos mutatók eredményeit. Az előző fejezetek számszaki összefoglalóját tartalmazza ez a szakasz.

Az összefoglaló fejezettel zárom a munkám, amely összegzi a részfejezetekben kapott eredményeket.

Célom a szakdolgozat megírásával, hogy megmutassam, hol áll jelenleg a Kézsmárki Kft: mit tud biztosítani a jelenlegi helyzetével, és, hogy mennyire tartható az a kapacitás, ami most jellemzi. Munkám során végighaladok az üzleti tervezés legfontosabb mérföldköveinek tartott egységein, azért, hogy részletesen elemezhessem, mik befolyásolhatják a vállalkozás eredményességét, illetve mely tényezők alkotják a biztos jövő kulcsát. A vonatkozó szakirodalom feldolgozásának segítségével hajtom végre a kutató munkámat, amelyhez felhasználok a vállalatvezetővel folytatott mélyinterjú alatt szerzett információkat, dokumentumokat. Elméleti ismeretek önálló gyakorlati alkalmazását mutatom be a Kézsmárki Kft. üzleti tervének elkészítése során.

2. Vezetői összefoglaló

A vezetői összefoglaló elkészítése az üzleti terv utolsó lépcsőjét képezi, mivel az üzleti tervet olvasó a vezetői összefoglalóban a cég tevékenységéről, a jelenlegi helyzetéről kell, hogy átfogó képet kapjon. A választott struktúra alapján rövid összefoglalót írok az egyes funkcionális területekről, amely magában foglalja az iparágelemzést, marketing tervet, illetve a működési és pénzügyi terveket. Egy helyzetkép megalkotását vállaltam fel, amelynek eredményeként ebben a szakaszban a kft.-re vonatkozóan prezentálom az egyes szakaszok főbb jellemzőit, eredményeit.

Az általam választott vállalkozás 1996 óta van jelen a piacon. 2002 óta saját telephelyén, Mesterszálláson, állítja elő egyetlen termékét, a gumikeveréket. A cég saját receptúrák alapján készíti el igény szerint a gumialapanyagot vevői számára. Ez a szellemi termék teszi egyedivé, és sikeressé a vállalkozást. Az általuk használt hengersizék 0,15 tonna/óra kapacitással bír. Napi 700 kg anyagot állítanak elő, amellyel 60%-ban belföldi és 40%-ban külföldi vevőket szolgálnak ki. Határon túli partnerek főleg Romániában és Szerbiában találhatók, de a cég vezetője tárgyalásokat folytat esetleges terjeszkedésről Olaszországban is. A határon belül több mint 20 szervezet tart igényt az árujára. Magyarországon 2005-től 2008-ig egy folyamatos növekedés volt megfigyelhető az iparágban az összes nettó árbevétel tekintve. Ez azonban 2009-ben megtorpant és azóta egyre csökkenő tendenciát mutat. A válság érezteti hatását a megrendelések csökkenésében. SWOT módszert alkalmazom a kft. stratégia elemzéséhez. Érdekes kiemelni az erősségek közül a saját szállítójármű meglétét és a nagy tapasztalatot a cég részéről. Továbbá érdemes megemlíteni a reformokra való törekvést. A vezető keresi a lehetőségeket mind a gyártás, mind a költségminimalizálás terén. Újabb hengersizék felállítását és napenergia hasznosítását tervezi. Ami problémát jelent az a pályázatokról való kiszorulás, a vállalkozáson kívül álló okok miatt. Kitérve a kockázatokra, említést teszek a fizetési határidők be nem tartásáról és annak kezelési lehetőségeiről. A cég törvényes kereteken belül figyelmezteti a késedelmesen fizetőket a határidő be nem tartásának következményeire. A működési tervben a termékfejlesztésre térek ki, amely a vállalkozásnál külső kényszer hatására megy végbe. Nyitott a cég az új keverék kidolgozására. A munkaerő szakképzettsége megfelelő, hiszen az alkalmazottak hasonló területen már szereztek tapasztalatot. Többségük a martfői cipőgyárban sajátította el ezt a speciális szakmát.

A telephely paramétereit megfelelőek a gumikeverék előállításához, illetve a tervezett zártkeverő beépítésére is alkalmas. Egy külön labor szolgál a minőség ellenőrzésére. Minősített beszállítóktól vásárolja a cég a megfelelő komponenseket. A marketing tervben a beszállítók ismertetésén túl a vevők körét ismertetem, amely belföldi és külföldi partnereket is magában foglal. A piaci szegmentációs szintek meghatározása után a kft.-t is megvizsgálom ebből a szempontból. A szegletmarketing és az egyéni marketing stílusjegyeit lehet felfedezni a cégnél. Az árképzési formák leírása során kitérek a vállalkozást is meghatározó költségvetési árstratégiára. A Kézsmárki Kft. 14 éve alkalmazza a haszonkulcsos stratégiát ahhoz, hogy meghatározza termékének piaci árát. Vásárlásösztönzési eszközöket alig, vagy egyáltalán nem használ a kft.. Reklámozásra a Magyar Gumiipari Szövetség által kiadott újságban, illetve az Interneten van lehetősége. Ezen kívül új partnerek felkutatása telefonon és személyesen történik. A pénzügyi tervben jellemzem a cég jelenlegi helyzetét. Ehhez rövid és hosszú távú mutatókat alkalmazok az elmúlt négy évre vetítve. Továbbá jövedelmezőségi mutatók segítségével jellemzem a cég eszközeinek helyes felhasználását az egyszerűsített éves beszámoló adatainak felhasználásával.

3. A vállalkozás általános bemutatása

A vállalkozás neve: Kézsmárki Termelő és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság (rövidített elnevezés: Kézsmárki Kft.)

A vállalkozó levelezési címe: 5435 Martfű, Munkácsy út 102.

A vállalat címe: 5452. Mesterszállás, Külterület 6. Helyrajzi szám: 0320/12

A vállalkozás telefon- és fax száma: 56-451-961

A vállalkozás tulajdonosa: Kézsmárki András

A tulajdonos e-mail címe: kezmarki@t-online.hu

A vállalkozás működési köre: gumialapanyag gyártása és forgalmazása

TEÁOR szám: **2219**= Egyéb gumitermék gyártása⁵ (2003-tól **2513**; 2008.01.01-től 2219)

A cég adatainak közzétele után a történeti áttekintésre térek át. Először a vezető kvalitásait írom le, majd a vállalkozás múltját és a jelenlegi helyzetét prezentálom. A profiljuk bemutatásával zárom a szakaszt.

3.1 A Kézsmárki Kft. történeti áttekintése

Kézsmárki András - a cég tulajdonosa - eredetileg cipő ipari szakközépiskolát végzett Martfűn és ezután kezdett el dolgozni a martfői cipőgyárban. A Tisza cipő a 70-es években vált igazán ismertté. 1971 májusától a németországi Adidas is a Tisza Cipőgyárral állította elő a La Paz modellnévre hallgató futballcipőit (Forrás: Wikipedia⁶). Később Budapesten a Taurus cégnél dolgozott, amely lehetővé tette számára, hogy megismerkedjen az abroncsgyártás és a gumikeverékek elkészítésének technológiájával. 90-es évek elején fogalmazódott meg a saját telep alapításának gondolata. 1996-ban, szülőfalujában, Mesterszálláson lévő tsz épületeket olcsón eladták, amelyek közül egy, jelenleg is a Kézsmárki Kft. tulajdonát képezi.

A vezető sok potenciális vevőt ismert, amelynek köszönhetően el tudta kezdeni vevőköre kialakítását, amely jelenleg is konstans tagokból áll. Először saját receptúra alapján bér munkaként kevertették az anyagot, majd a megrendelőnek leszállították. A receptúrákat fokozatosan

⁵

http://portal.ksh.hu/pls/ksh/ksh_web.meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=320&p_almenu_id=301&p_ot_id=300&p_level=2&p_session_id=76277815&p_obj_id=0581;B (2010-10-06)

⁶ [http://hu.wikipedia.org/wiki/Tisza_\(cipő\)](http://hu.wikipedia.org/wiki/Tisza_(cipő)) (2010-08-20)

gyűjtötte, állította össze a tulajdonos, amely gyakorlatilag a vállalkozás sikerét adja jelenleg is. A Kézsmárki Kft. 2002-re állt készen arra, hogy egy újabb lépést tegyen a fejlődés útján, és saját maga gyártsa a termékét, ne kényszerüljön a munka bérbeadására. Ehhez a telep átalakítására és egy gumikeverő gép megvételére volt szükség. A megfelelő mennyiségű pénzügyi forrás megteremtéséhez külső forrásokat is felhasznált. Pályázatként nyújtott be egy tervet, amely a cég akkori állapotát és a lehetséges jövőképét vázolta. Szerencsére megkapta a kívánt összeget, hisz a pályázatát pozitívan bírálták el. Ennek köszönhetően piac megtartó beruházásba kezdett a vállalat. 2002-ben első lépcsőként keverőüzem, raktárak, szociális helyiségek kialakítására került sor, amely a jelenlegi terület 119 m²-ét érintette. Második lépésben további építkezéseket és zárt rendszerű technológia kialakítását végezte el. Ez azt jelenti, hogy a jelenlegi nyílt rendszert a jövőben felváltó zárt rendszer beépítésére biztosítva van a megfelelő terület. Mivel a Kft. gumikeveréket állít elő vulkanizáló üzemek részére, a vezető eldöntötte, hogy termékeit szabályozott körülmények között próbálja meg előállítani. Ennek köszönhetően bevezetésre került az ISO 9001:2000 szabvány, ami egyre inkább feltétele a piacokon való sikeres szereplésnek. Egy szembe forgó hengerszék segítségével kezdődhetett meg a termelés. Ez ma is Mesterszálláson működik napi 700 kg-os mennyiségben, mintegy 515 m²-en termel. (Forrás: Vállalati dokumentumok megjegyzései)

Furgonok vásárlásával bővítette szolgáltatásait, így előnyre tettek szert a piacon, hiszen hasonló kapacitással rendelkező versenytársuk közül senki nem tud szállítást is vállalni. Ez, és a receptúrák sajátos jellege, a folyamatosan újuló anyagok használata és beépítése a cég portfóliójába, teszi egyedivé a vállalkozást.

Összegezve a fent leírtakat, a cégalapítás óta a Kézsmárki Kft. végigjárta a főbb fejlődési szakaszokat, úgymint külső segítség igénybe vétele a kezdeti elinduláshoz, majd fokozatos fejlődés vette kezdetét, amely beruházásokat, plusz munkahelyek kialakítását, nagyobb termelést tett lehetővé és így nagyobb árbevételt realizálhatott.

3.2 A Kézsmárki Kft. jelene és tervezett jövőképe

A mai piaci helyzetben egyaránt nehéz megállnia a helyét kis, közép és nagyvállalkozásnak. Mégis a Kézsmárki Kft. - talán a régre visszanyúló tapasztalatnak köszönhetően - kisebb változtatások elvégzésével tudja tartani terveit, és ami a legfontosabb, hogy a minőségi elvárásoknak megfelelően megtartotta elégedett ügyfélkörét.

A Kézsmárki Kft.-t meghatározó gondolkodásmódot az alábbi jelszavuk tükrözi:

„A tartós piaci eredményesség kulcsa a vevő bizalma, a vevő bizalmát pedig csak minőséggel lehet megnyerni.”

A következő bekezdésekben az alapterméket ismertetem, majd bemutatom a felhasználási területeket. Végül a kft. céljait mutatom be.

A vállalkozás egyetlen terméke a különböző komponensekből készült gumiipari keverék. Speciális igényeket is ki tudnak elégíteni, ha a vevő egy új terméket akar a piacra bevezetni. A cég partner az ilyen irányú kezdeményezésekben. A vevő megadja az anyag tulajdonságait, és a vezető összeállítja a receptúrát, amelynek egy beszédes nevet ad. Így legközelebb a vásárló csak a kívánt mennyiséget küldi el a vállalkozónak és a fantázia nevet.

Az interjú során kiderült, hogy gumibroncson és az óvszeren kívül mindent gyártanak, ami- ben a gumi megtalálható. Főleg a mindennapokban előforduló eszközöket sorolok fel, amelyekhez a gumikeveréket a Kft. is biztosítja:

2. Táblázat: gumikeverékekből készült eszközök

Termék neve:			
szimering	gumi befogó	Hűtőgép	bányászatban használt eszközök
kávéfőző	gumiszőnyeg	üveg befogó	fürdőcipő
mikroporozus cipő- talp	kopásálló	borjú itató cumi	csirkekopasztó

Forrás: A vezetővel folytatott interjú alapján

A vállalkozás általános bemutatásának végén a cég számszerűsíthető és nem számszerűsíthető elképzeléseit veszem sorra. A vezető reális célokat tűz ki maga elé, amelyeket képes teljesíteni. Jelenleg kivárási politikát alkalmaznak, ami azt jelenti, hogy amíg nem áll vissza a szoká-

sos rendelési mennyiség, addig nem végzi el a beruházást, többek között a zártkeverő felállítására kell gondolnunk. A készletek teljes mértékű kihasználásával és a szállítás útirányának megtervezésével igyekeznek csökkenteni költségeit. A dolgozók részmunkaidős foglalkoztatása is szükségessé vált, de a tulajdonos bízik benne, hogy ez csak átmeneti visszaesés.

Céljai között szerepel a vállalkozásnak többek között az alábbi pontok:

- 1-3 éven belül megvalósítandó tervek:
 - Az egyik szállító jármű cseréje 2 éven belül (jelenleg 5 éves a nagyobb kapacitással rendelkező furgon).
 - Romániában és Szerbiában való terjeszkedés és eddigi kapcsolatok ápolása.
 - Lehetséges partnerek felkeresése Szlovákiában, és főleg Olaszországban.
 - A Magyar Gumiipari Szövetség által kiadott újságban való folyamatos szereplés, illetve az Interneten való megjelenés bővítése. 2011-től saját honlap biztosítása a megrendelések egyszerűbb és gyorsabb kezelése miatt.
 - Napelemes blokkok kiépítése az energia ellátás érdekében. Az így nyert energia nemcsak, hogy költségtakarékos megoldás, de nagyon hatékony is. Ehhez a vezető pályázati kiírást vár amely 50-60%-os állami támogatást is jelenthet.

- Távlati célok (piaci viszonyok alakulásától függően 3-5 év):
 - Piaci pozíció megtartása a válság ellenére.
 - Zárt gumikeverék-gyártósor beszerzése és beépítése a gyártó üzembe.
 - Jelenlegi heveder cseréje egy új típusúra. A zárt keverő kialakításának így ez egy elő beruházása lesz.

4. Iparágelemzés - háttérelmézés

Ebben a fejezetben az iparág helyzetét mutatom meg a vállalkozás tükrében, amely magában foglalja a piaci környezet jellemzőinek feltárását. Egy makroszintű elemzést végzek először, majd rátérek a céget közvetve érintő háttérelmézésre.

Maga a gumi gyártásának volumene a válság hatására csökkenő tendenciát mutat, melyet az autóiipari folyamatok jól illusztrálnak. A MICHELIN, a világ második legnagyobb gumiabroncs gyártója, tavaly 71 százalékos profitsökkenést könyvelt el, az értékesítési forgalom csökkenése és az emelkedő átszervezési költségek hatására (forrás: Capribelt⁷). Sajnos a Kft.-nek is szembe kellett néznie a megrendelések számának csökkenésével. Így kevesebb anyagot kell beszereznie a szállítóitól, megbontott csomagok ára, pedig többletköltséget jelent arányában egy egész csomag alapanyag megvételéhez képest.

4.1 Iparághoz tartozó makro elemzés

A környezetelemzéshez információkat kell gyűjtenünk, amelyhez több forrás is a rendelkezésünkre áll. Van, amelyik ingyenes és bárki számára könnyen elérhető és természetesen költséges megoldások is léteznek. A Központi Statisztikai Hivatal adatai publikusak, a piackutató cégek elemzései és a szakfolyóiratok kutatásainak eredményei is felhasználhatóak ingyen. Ahogy Csath Magdolna könyvében olvashatjuk, főleg a kis cégek nem tudják a makro elemzést önerőből megoldani, ezért külső segítséget vesznek igénybe. Problémát jelent az a tény, hogy ezek a vállalkozások gyakran lebecsülik a környezetelemzés fontosságát.

„Bizonyítható, hogy nincs olyan kicsi vállalkozás, amelyre a makro környezetben lejátszódó változások előbb vagy utóbb ne lennének hatással. Sőt, gyakran éppen innen érik a cégeket a legváratlanabb hatások. Ezért a makro környezet vizsgálatáról a legkisebb cégek sem mondhatnak le.”⁸

Egy cég által készített kutatási eredmény prezentálásával kezdem a környezetelemzésemet. Bemutatok egy, a gumiipart érintő tanulmányt, amely az elmúlt 4-5 évet vizsgálva - Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján - megállapította, hogy egy ugrásszerű növekedés volt meg-

⁷ <http://www.capribelt.hu/index.php?keret=hir&id=94&lang=hu> (2010-08-19)

⁸ Csath (2004), 97. oldal

figyelhető a nem abroncs termékek körében, amelynek trendje mára csökkenő tendenciát mutat. Az általam elkészített táblázat és diagram is alátámasztja a cikk írója által leírt megfigyeléseket. A tanulmányt Dr. Sinka Gábor a gumiipari termékek gyártásával és forgalmazásával foglalkozó Capribelt ügyvezető igazgatója készítette el. Említést tesz a kissé torz végeredmények magyarázatára, amely abból a problémából adódik, hogy a belföldi és az import gumi-termékek csoportba sorolása nem pontosan azonos. Az összegzés azonban kirajzolja azt a trendet, amely alapján levonhatjuk a fenti konzekvenciát.

Évente mintegy 3000-3500 tonna műszaki gumiterméket hoz forgalomba a hazai gumiipar, ehhez jön 15-20000 tonna import. Vagyis a belföldi forgalomba évente 20-25000 tonna gumitermék kerül. Ehhez járul még hozzá kb. 50000 tonna abroncs. Így a gumiipar kibocsátása 70-75000 tonna termék évente. Jelenleg recesszióval küzd a gumiipar Magyarországon (forrás: Capribelt⁹). A lenti táblázatba a forrásból csak azokat az elemeket helyeztem el, amelyek az általam vizsgált cégre is jellemzőek:

3. Táblázat: A Capribelt által készített vizsgálatok.

Műszaki gumitermékek		
Lap, lemez, szalag (25132070)	Cső és tömlő (251330)	Gumitermék műszaki célra (25137320)
Dinamikusan, mintegy négyszeresére nőtt az értékesített mennyiség, amely csaknem teljes egészében belföldön talált gazdára.	Az értékesítés – stagnálás után – 2007-ben 20%-kal megnőtt. A termékeket főleg külföldön adják el, belföldre 2-3% jut.	Az értékesítés 4 évig stagnált, majd 2007-ben hirtelen megkétszereződött. Ismét új kapacitás belépését kell feltételeznünk, vagy a statisztikai módszer változását.

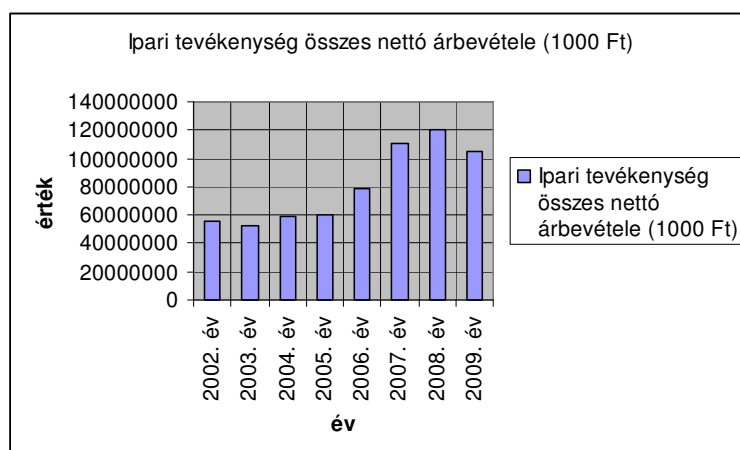
Forrás: <http://www.capribelt.hu/index.php?keret=hir&id=91&lang=hu> (2010-09-05)

A Magyar Gumiipari Szövetség elnöke, Palotás László elmondása szerint a válság következtében harmadával esett vissza a hazai teljesítmény a megrendelések drasztikus lecsökkenése miatt.

⁹ <http://www.capribelt.hu/index.php?keret=hir&id=91&lang=hu>(2010-09-02)

Az elmúlt 5 évben fokozatosan fejlődött a magyar gumiipar - ahogy azt az 1. diagramon láthatjuk - ezért sok vállalkozás főleg hitelekkel vagy uniós forrásokból kezdett bele nagyobb fejlesztésekbe, hogy minél nagyobb termelési átlagot tudjon produkálni. Jelenleg ők nagyon nehéz helyzetben vannak, hiszen kapacitás kihasználtság miatt nehezebben tudják a törlesztő részletet kifizetni.

1. Diagram: A gumiipari tevékenység összes nettó árbevétele 2002-től 2009-ig, az 2513-as TEÁOR szám alá tartozókra szűkítve.



Forrás: www.ksh.hu

4. Táblázat: A táblázat a belföldi gumitermelők 2005-2009-es produktumaikat mutatja 3 mutató tükrében.

Időszak	Mutatók		
	Ipari tevékenység összes nettó árbevétele (1000 Ft)	Ipari tevékenység export árbevétele (1000 Ft)	Ipari tevékenység belföldi árbevétele (1000 Ft)
2005. év	60565850	39059989	21505860
2006. év	79134602	50717750	28416850
2007. év	110731534	87328143	23403391
2008. év	120225171	98616282	21608889
2009. év	105244804	89821592	15423212

Forrás: www.ksh.hu

Az ipari tevékenység összes nettó árbevételét diagramon ábrázoltam. 2003-tól egy folyamatos növekedés volt tapasztalható a 2008-as évig, majd 2009-től egy visszaesés figyelhető meg. Az export adatoknál érdemes megfigyelnünk a 2006-os évet és a 2007-est. A táblázatból kiolvasható, hogy a külföldre vitt árú mennyisége 172%-al növekedett. Ez a növekedés 2009-ig tartott, ami annak a jele, hogy a külföldi piacon lévő üzemek is megrendelés hiánnyal küzdenek.

Az alábbi táblázattal az iparághoz tartozó szervezetek számbeli alakulását mutatom be 2000-től 2009-ig.

5. Táblázat: Regisztrált gazdasági szervezetek száma 2000-től 2009-ig.

Időszak	Terület	Regisztrált gazdasági szervezetek száma (db)
2000. év	Mindösszesen Terület	15
	Észak-Alföld	0
	Jász-Nagykun-Szolnok megye	0
2002. év	Mindösszesen Terület	22
	Észak-Alföld	4
	Jász-Nagykun-Szolnok megye	1
2004. év	Mindösszesen Terület	26
	Észak-Alföld	4
	Jász-Nagykun-Szolnok megye	2
2006. év	Mindösszesen Terület	30
	Észak-Alföld	7
	Jász-Nagykun-Szolnok megye	3
2008. év	Mindösszesen Terület	31
	Észak-Alföld	4
	Jász-Nagykun-Szolnok megye	1
2009. év	Mindösszesen Terület	27
	Észak-Alföld	3
	Jász-Nagykun-Szolnok megye	1
(5-9 fő; 2513 Egyéb gumitermék gyártása)		

Forrás: www.ksh.hu

A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján egyértelműen látszik, hogy a regisztrált gumi-termék előállításával (TEÁOR: 2513) foglalkozó szervezetek száma országos szinten egy folyamatos növekedést mutat 2000-től egészen 2008-ig. 2000-ben Jász-Nagykun-Szolnok megyében nem volt regisztrált vállalkozás. 2006-os felmérés alapján 3-an végeztek gumiipari tevékenységet. Észak-alföldi régióban is egy folyamatos növekedés tapasztalható 2006-ig, amikor 7 regisztrált szervezetet számláltak. Ez a szám 2009-re, 3-ra csökkent. A Központi Statisztikai Hivatal honlapján mindössze egy bejegyzett szervezet van, amely külföldre is szállít az iparágba tartozó árut - létszám, gazdasági forma kategóriákkal nem szűkítve a feltételeket -. A tulajdonos úgy tudja, hogy a régióban egyedül ők szállítanak külföldre nagy mennyiségben gumialapanyagot a vetélytársak közül.

4.2 Az iparág jövőképe

Az iparágról alkotott jövőkép elemzése során felvetődik a kérdés, hogy a kaucsuk keveréknek nincs-e helyettesítő terméke. Szerencsére a kérdésre - a Kft. szempontjából is - pozitív válasz adható. Helyettesítő termékről nem beszélhetünk, hiszen annyira speciális tevékenységről van itt szó (tekintve a bonyolult kémiai összetételeknek köszönhetően kialakult egyedi, saját specifikációkkal rendelkező félkész, késztermékeket). Ma még elképzelhetetlen az, hogy azok a termékek, amelyeket a kft. is gyárt, bármilyen más anyaggal (műanyag) pótolhatók legyenek, mert azokat a kémiai folyamatokat más úton generálni, amelyek a gumi egyediségéért felel, vagy túl költséges, vagy jelenleg még nem lehet. A komponensek kis változtatásával a receptúrában teljesen más jellegű gumit kapunk. Ezért fontos a keverésnél betartani az utasításokat.

Látnunk kell, hogy ez az iparág folyamatos fejlődés alatt áll, melynek központjában az újrahasznosítás áll. A jövőben egyszerre kell környezetbarát és biztonságos gumikeveréket előállítani. Folyamatos kutatások zajlanak a hulladék ártalmatlanítás és feldolgozás területein. Az Európai Unió irányelve alapján figyelembe kell venni egy termék gyártásában résztvevő munkások és a felhasználó vásárlók egészségügyi szempontjait. A szintetikus úton előállított kaucsuk fejlesztése is előrehaladt az utóbbi években, hiszen lassan olcsóbb lesz, mint a természetes kaucsuk. A világon előállított kaucsukmennyiség felét a természetes kaucsuk adja, a másik felét az összes műkaucsuk együttvéve. A jövőben azt az irreverzibilis folyamatot próbálják csökkenteni, amely a kaucsuk kivulkanizálásával történik. A fejlesztéseknek zöld irányba kell haladniuk.

4.3 A SWOT analízis

A korábban említettek szerint a SWOT analízis elemzési eszközrendszerét használom, amely minden jelentősebb tényezőt magában foglal, amire szüksége lehet egy vállalkozásnak kilátásai tisztázása céljából. A SWOT egy rövidítést rejt magában. Az S az angol strengths kifejezést takarja, amely a cég erősségeit hangsúlyozza. A W a weaknesses szóból ered, ami az elemzett terület gyengeségeit vizsgálja. Ezt követi az OT páros, amely az opportunities és threats szavakat jelentik, amik a lehetőségekre és veszélyekre utalnak.

4.3.1 Belső, befolyásolható paraméterek

Ahogy az a rövidítésből is adódik, először a vállalat belső adottságait vesszük figyelembe, azaz az erősségeket és a gyengeségeket. Fontos a kritikus szemszög magunkkal szemben, és az őszinteség ahhoz, hogy a problémák valós okait feltárhassuk. Ennek a diagnosztikának ki kell, hogy terjedjen a vállalkozás egészére. Az erős pontok a versenyelőnyök meghatározását célozza. Fel kell tárunk azokat a pozitívumokat, amelyek fenntartható stratégiai versenyelőnyt nyújtanak a cégnek, amelyek nehezen másolhatók. Tisztában kell lennünk vele, hogy milyen erőforrás van a birtokunkban, amelyet nehéz utánoznia a versenytársaknak. Erőforrások fogalmát Bauer az alábbi képen határozza meg, mintegy kiemelve a nem csak közgazdasági megközelítését a fogalomnak:

„Egy cég erőforrásai egy adott időpontban azok a (megfogható és megfoghatatlan) eszközök, amelyek időszakosan a vállalatnál le vannak kötve.”¹⁰

Ez alapján két kategóriát különböztethetünk meg. Első lépcsőben a megfogható, konkrét erőforrásokat sorolom fel:

- fizikai erőforrások: gépek, épületek, készletek, berendezések
- pénzügyi erőforrások: rendelkezésre álló tőke, nyereség, hitelképesség
- emberi erőforrások: képességek, műszaki tudás, vezetési színvonal

Második lépcsőben a nem megfogható, azaz az absztrakt erőforrásokat sorolom fel:

- vállalatról alkotott kép, márkanév
- vállalati kultúra¹¹

¹⁰ Bauer(2007), 375.oldal

¹¹ Forrás: Csath(2004), 125. oldal

A képességek, kompetenciák jelentik az igazi versenyelőnyt. Az erőforrások legjobb kihasználásához szükség van szakmai tudásra, tapasztalatra, kreativitásra. Ennek felhasználásával lehet szert tenni potenciális versenyelőnyre.

A SWOT elemzésben az erősségek ellentéte ként szerepel a gyengeségek rövidítés. Itt a képességek, erőforrások hiányát vesszük alapul. Ilyen gyengeség legjellemzőbben a stratégiai tervezés is, mivel a vállalatok a rövid távú céljaikkal vannak elfoglalva. Azok a cégek, akiknek a vezetőit nemcsak a mindennapok problémái kötötték le, életképesebbnek bizonyultak.

4.3.2 Külső, nem befolyásolható paraméterek

A külső környezet a lehetőségek és a veszélyek elemzését foglalja magába. Ha a cég már tudatában van az erőforrásaival, a kapacitásával, és figyelemmel tudja kísérni annak alakulását, akkor utána a figyelmét a makro- és mikrokörnyezeti hatásokra kell összpontosítani. Előbbi főleg a gazdasági, műszaki, politikai, jogi hatásokat öleli fel, míg a mikrokörnyezeti hatások a vevőket, versenytársakat, szállítókat és értékesítési csatornákat foglalja magába. Philip Kotler álláspontja szerint a lehetőségeket az új piaci lehetőségek felderítésében kell megtalálni.

„A marketinglehetőségek a vevőigények olyan területét jelentik, ahol a vállalat nyereségesen működhet.”¹²

A lehetőségeket két csoport szerint érdemes osztályozni. Egyrészt a siker valószínűsége szerint, másrészt a vonzerő alapján. Mindkét szemponthoz hozzá rendelhetünk egy kicsi, illetve nagy jelzőt, amely alapján egy négyszer négyes mátrixot kapunk.

A veszélyek a külső környezet változásaiban keresendők. A környezeti veszélyt az alábbi módon fogalmazza meg Kotler:

„A környezeti veszély kedvezőtlen környezeti tendencia vagy fejlemény által támaszkodott kihívás, amely védekező marketingakció hiányában az árbevétel vagy a profit csökkenéséhez vezethet.”¹³

A lehetőségeknél felvázolt mátrixot a fenyegetettségknél is el lehet készíteni. Itt a két szempont a súlyosság és a bekövetkezési valószínűség lesz.

¹² Kotler(2001), 118. oldal

¹³ Kotler(2001), 119. oldal

1. Ábra: Lehetőség- és veszélymátrixok

Lehetőségmatrix				Veszélymatrix			
		Sikervalószínűség				Bekövetkezési valószínűség	
		Nagy	Kicsi			Nagy	Kicsi
Vonzerő	Nagy			Súlyosság	Nagy		
	Kicsi				Kicsi		

Forrás: Kotler(2001), 119. oldal

A SWOT nemcsak a jelenlegi helyzetről ad képet, de segítséget nyújt a stratégiai célok előkészítésében. Mészáros Tamás az alábbi összefüggéseket vázolja fel ennek kapcsán:

- Erősségek és lehetőségek egybeesésénél ki kell használni a lehetőségeket;
- Erősségek és fenyegetések találkozási pontjainál el kell kerülni a fenyegetéseket;
- Gyengeségek és lehetőségek közös sávjában választani kell a fejlesztés, vagy kivonulás között;
- Ahol pedig a gyengék és fenyegetettek is vagyunk, onnan érdemes visszavonulni;

(Forrás: Mészáros(2005), 41. oldal)

Felvetődhet a kérdés, hogy a külső környezeti hatások vagy a belső képességek határozzák-e meg egy vállalkozás sikerét. A környezet feltétlen hat a cégre, viszont ez fordítva is igaz. A vállalkozás képességei, vezetőinek akarata, kockázatvállalási hajlamuk is befolyással lehetnek a külső környezetre. Ezért egy harmóniát kell keresni melyben a cég képes kívülről befelé és belülről kifelé tekinteni a tartósan sikeres működés érdekében, hiszen egyszerre függ a versenylőnyre, a teljesítménye a képességeitől és a közegtől, amiben elhelyezkedik. Csath Magdolna az alábbi képen foglalja össze a fenti sorokat:

„Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a belső és a külső helyzet folyamatos és részletes értékelése a sikeres stratégiaalkotás és -végrehajtás egyik alapvető feltétele.”¹⁴

¹⁴ Csath(2004), 138. oldal

4.4 A Kézmárki Kft stratégiai elemzése a SWOT analízis segítségével

A következőkben az általam vizsgált cégnél készítem el a SWOT analízist. A fent tárgyalt csoportosítási szempontot veszem alapul. Az egyes témák kifejtése után egy táblázatban összegzem az eredményeket.

4.4.1 Belső, befolyásolható tényezők:

- **Erősségek**

Pozitív az a tény, hogy több lábon áll az értékesítési csatornát tekintve, amely ma már egyfajta elvárás is a globalizálódó gazdasági helyzetben. Mindenféleképpen egy jele annak, hogy a cég jó úton jár a vevők megnyerése, és megtartásuk terén.

Mindez igaz a termékekre is, hiszen ahogy említettem több keverési módot ismernek és alkalmaznak egyéni igényeknek megfelelően. Ha új igény merül fel, akkor egyeztetés után előállítják a személyre szabott, egyedi receptúrát.

A kiszállítás saját, speciálisan erre a célra kialakított tehergépkocsikkal történik. Gyorsaság és pontosság jellemzi a szolgáltatást. Természetesen vannak olyan partnerek, akik például a telephelyhez való közelségük miatt saját erőből oldják meg az anyagmozgatást.

A vállalkozó nem zárkózik el a reformok elől. Ez a tevékenység fejlesztésén túl, a vevők kényelmét és biztonságérzetét is szolgáló beruházásokat, fejlesztéseket jelent.

Valódi előnyt jelent az is, hogy a szakmai tapasztalat régre nyúlik vissza. A dolgozók jelentős része a közelben lévő martfűi gumiipari képzés (cipőipar) és átképzésnek köszönhetően elsajátította az ehhez a speciális szakmához szükséges tudást, képességeket. Természetesen fontos megemlíteni, hogy a cég vezetője és egyben tulajdonosa középfokú iskolai végzettséggel és több mint 14 éves vállalkozásirányítási tapasztalattal rendelkezik.

A vállalat erős piaci részesedést tudhat magáénak a cég vonzáskörzetében és külföldön is. Elemzésem ebben a szakaszában leírtam, hogy több árut értékesítenek külföldön, mint 3-4 évvel ezelőtt.

Átlátható szervezet jellemzi, és ami fontos, hogy gyors és zavartalan az információáramlás a munkatársak között, amely részben a biztonságos munkavégzés egyik feltétele is.

Jelenleg minőségi ellenőrzésekkel próbálják javítani a termékeiket, amely sikeres. A tulajdonos felveszi a kapcsolatot a vevővel, hogy meg volt-e elégedve a termékkel. Ünnepekkor sem felejtkeznek el a partnerekről. E-mail-en vagy telefonon keresztül köszönik meg az eddigi bizalmat és kifejezik reményeiket a további együttműködéssel kapcsolatban.

- **Gyengeségek**

A megrendelt mennyiség lecsökkent, viszont a piaci részesedése arányaiban nem változott a vállalkozásnak a versenytársakhoz viszonyítva. Előfordul olyan szituáció, amikor kénytelen elhagyni gyártóját a partner, hogy hasonló termékhez olcsóbban jusson hozzá. Ez akkor fordulhat elő, ha egy alapanyag árának beszerzési értéke megugrik, és a Kézsmárki Kft.-nek vásárolnia kell készlet hiány miatt. Ha egy konkurens cég még rendelkezik azzal az alapanyaggal, amit korábban olcsóbban beszerzett, akkor előnyben van a kft.-vel szemben. A vevő az olcsóbban beszerezhető gumi mellett dönt, abban az esetben is, ha tudja, nem olyan kiváló minőség, mint amit megszokott. Általában ezek a helyzetek rendeződni szoktak hónapokon belül, és a komolyabb, már elkötelezett partnerek visszatérnek a bevált, minőségi termékeket nyújtó céghez.

Általánosságban elmondhatjuk, hogy pénzügyi hiány van, amely akadályozza a vezető stratégiai lépések megtételében.

A fizetési határidőt nem tudják betartatni a vevőkkel. Ahogy a későbbiekben említeni fogom, ez részben tudatos döntés, hiszen a számla kiegyenlítése mindig megtörtént, ezért is túri el a vezető ezt a helyzetet.

Mivel kis mennyiségben állítanak elő terméket (a nagy vállalkozásokhoz képest), ezért a kft-nek nem érdeke bizonyos komponensekből nagy mennyiséget vásárolni - a raktár véges befogadó képessége illetve az eltarthatóság miatt -, így viszont kedvezménytől esik el. Többek között anyagilag is megterhelő lenne a jelenleg vállalt mennyiségek többszörösét megvenni.

A földrajzi elhelyezkedése a cégnek az ország területére vetítve nem ideális. Az Észak- Alföldi régióban kevesebb lehetőség van, mint Budapest környékén és a Dunántúlon. Az alábbi táblázatban az ipari termelés megoszlását figyelhetjük meg az elmúlt évben régiók szerint. A Központi Statisztikai Hivatal sajnos nem rendelkezik olyan elemzéssel, amely a termelés volumenét vizsgálja szakágazatok szerint, mindezt területi bontásban. Nagymértékű az elmaradás az egyes régiók között.

6. Táblázat: régiókban tevékenykedők ipar termelésének megoszlása.

Ipari tevékenység termelési értéke forgalmi adó nélkül, árbevételbe beszámító árkiegészítéssel (1000 Ft)				
Időszak	Terület			
	Közép-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Észak-Alföld
2009. év 1. félév	2 228 206 740	2 224 102 211	1 381 435 566	945 047 589
2009. év 2. félév	2 346 673 640	2 253 660 811	1 383 828 394	995 252 003
2010. év 1. félév	2 502 536 724	2 253 461 839	1 562 175 610	984 394 311

Forrás: www.ksh.hu (4 fő feletti ipari vállalkozások)

4.4.2 Külső tényezők (nem befolyásolható):

- **Lehetőségek:**

Új piacra történő belépést is bevállal a vállalkozás. A vezető kutatja az újabb lehetőségeket, és ha megfelelő profitot ígérő tevékenységet talál, akkor megteszi a szükséges lépéseket. Hitel tartozása nincs a cégnek, így nyugodtan folyamodhat kölcsönhöz. Erről tanúskodik a tulajdonos számlavezető bankjának megjegyzése is az ügyfelével kapcsolatosan: „Korrekt, megbízható ügyfél”¹⁵

Egy új megrendelő hamar megtalálhatja a vállalkozást, tekintve, hogy az ország minden területére eljut a cég terméke. Így több esélyük van arra, hogy a jó hírnévnek köszönhetően őket választják, mint gyártót.

¹⁵ Belső vállalati dokumentum(Banki információs adatlap)

Habár nem lakosság számára termel a cég, úgy gondolom, hogy a szélesebb körben való reklámozás egy újabb lehetőség lenne számukra termékük nagyobb körben való terjesztéséhez, megismertetéséhez. Azokat az eszközöket kell megragadni, amelyek nem költségesek, vagy - ahogy az Internet egyes területei is - teljesen ingyenesek. Azok az oldalak, ahol jelenleg a fontosabb adatok (cég neve, profilja, telefonszám, e-mail) megtalálhatók a cégről, egy újabb linkkel gazdagodna, ahol több információt is megtudhatnak az érdeklődők.

Keresik az újabb lehetőségeket, amelyek a költségek csökkentését célozzák. Ilyen a már említett napenergia kihasználása is. A megújuló energiaforrás hasznosítását az állam támogatja, ezt szeretné kihasználni a vállalkozás.

A jelenlegi külföldi partnereken kívül Olaszországban szeretné értékesíteni termékét a cég. Tárgyalások zajlanak Németországban is.

- **Fenyegetések**

Újabb versenytárs belépésére nem kell számítani, hiszen a jelenleg piacon lévő cégek is alacsony hatékonysággal termelnek. A konkurencia terjeszkedése külföldre, amely veszélyeztetheti a céget. Az ez idáig felkeresett potenciális külföldi partnerek nem adtak információt arról, hogy más is felkereste volna őket az érintett területről.

A piaci növekedés lassú, habár a Központi Statisztika honlapján található adatok alapján növekedés mutatkozik. Ez a tendencia, ha megmarad, a kevés keresletet egy műszakkal is ki tudja elégíteni a kft.

Fenyegetések közé tartoznak azok az események, amelyekre nem tud igazán felkészülni a vállalat. Ilyen általában a szállítás folyamán lép fel. Egy karambol miatti várakozás nagy összegeket vihet el a profitból, hiszen a sofőr bére arra az időszakra is jár. Előfordult már a hátrátkelés alkalmával, hogy a vám számítógépes rendszere összeomlott, így a sofőrnek Szerbiában kellett éjszakáznia, ami időben nagy problémát jelentett, hiszen másnap már Magyarország területén várták az árut. Ilyenkor telefonos egyeztetés útján oldja meg a problémát a vállalkozás vezetője, többnyire új időpont megbeszélésével.

Az alábbi táblázatban, kulcsszavak szerint foglalom össze a SWOT elemzés fontosabb eredményeit:

7. Táblázat: A SWOT elemzés a Kézsmárki Kft szemszögéből

	<i>Belső, befolyásolható</i>	<i>Külső, nem befolyásolható</i>
	Erősség	Lehetőség
<i>Pozitív</i>	Megfelelő számú partner	Új piacra való belépés
	Széles termékkála, új termék igény szerinti elkészítése	Jó hírnév kihasználása
	Saját szállító eszköz	Külföldre való terjeszkedés
	Szakértelem a vezető és a munkások részéről	A cég reklámozásának bővítése
	Átlátható szervezeti egység	
	Gyengeség	Fenyegetés
<i>Negatív</i>	Időszakos megrendelés hiány	Konkurens cégek terjeszkedése külföldre
	Pénzhiány	Lassú piaci növekedés
	Körbetartozás	Váratlan események (szállítás közben)
	Kis mennyiségű alapanyagot drágán vesznek	
	Területi elhelyezkedés nem ideális	

Forrás: önálló szerkesztés az elemzés alapján

4.5 A kintlévőségek kockázata és kezelése a Kézsmárki Kft-nél

Az iparág elemzését, mint témakört egy, a vállalatot is érintő probléma leírásával és annak kezelési lehetőségeivel zárom.

A gumi alapanyagot gyártó kft. egy, talán minden hasonló jellegű vállalkozást súlytó problémával szembesült, a kintlévőségek terhével. Jelentős problémáról van szó, amely alapjaiban rendíti meg a bizalmat a vállalkozások között, és jelentős anyagi vonzata is lehet. Az általam vizsgált Kft. szerencsés abból a szempontból, hogy a sok év alatt kialakult kölcsönös bizalomnak köszönhetően jogi útra még csak egy alkalommal kellett terelni egy ügyet. A vállalkozás megkapta azt az összeget, amelyet a megrendelő megígért. A vezetővel tartott interjúból kiderült, hogy minden körülmények között törvényes úton jár el ilyen helyzetben, ami azt jelenti, hogy utólag is ellenőrizhető azok a lépések, melyekkel élt az ügy kapcsán. Ezek a lépések - kisebb-nagyobb eltéréssel - megegyeznek azokkal melyet A Kintlévőségek sikeres

behajtása című könyv tanácsol. A könyv javaslatai és a vezető által elmondottak között vonok párhuzamot.

Ez alapján a cég az alábbi tevékenységeket hajtja végre, ha a partner nem egyenlíti ki számláját a megadott időkorláton belül:

- Felszólítás telefonon keresztül. Fontos, hogy a felelős vezetővel beszéljen, hisz érdemi információt ő adhat át számára. Érdemes ezt a beszélgetést valahogy rögzíteni.
- Ezután az írásbeli felszólítás következik. Fontos tudnunk, hogy 2006. július 1. óta a megfelelő paraméterekkel rendelkező írásbeli felszólítás után azonnal megindítható a felszámolási eljárás. Postai feladóvevénnyel tudjuk igazolni, hogy elküldtük, és át is vették a dokumentumot, amely tartalmaz újabb fizetési határidőt.
- Fizetési felszólításig a vállalkozás csak egyszer kényszerült eljutni. Ezt az első írásbeli figyelmeztetés sikertelensége esetén küldik ki - amely már jogi lépéseket is magában foglal - amennyiben nem egyenlíti ki tartozását az adós. Csódtörvény alapján minden olyan dokumentumot csatolni kell, amely bizonyítja a hitelező és a partner közötti eddigi levélváltást, természetesen a levél tartalmát is. Ma már jellemzőbb az e-mail-en keresztüli kommunikáció. Az ilyen jellegű írások csak akkor rendelkeznek bizonyító erővel, ha azok fokozott biztonságú vagy minősített elektronikus aláírással látták el.

(Forrás: Kintlévőségek Sikeres Behajtása(2010), 4.szakasz alapján)

A cég vezetője igyekszik személyében is megismerni a partnert, így feltérképezve a jövőbeni fizetési hajlandóságát. Ha nem érzi a kölcsönös bizalom meglétét a beszélgetés során, akkor eláll a szerződés kötéstől.

5. Működési terv

„Az üzleti tervben kiemelt figyelmet kell szentelni többek között annak, hogy az adott vállalkozás hogyan fogja létrehozni termékeit és szolgáltatásait.”¹⁶

Mivel nem potenciális befektető számára készül a dokumentum, ezért a gyártási és feldolgozási technológiákról leegyszerűsített formában adok számot. Az Ernst&Young Üzletitervkalauz című könyvben ide tartozó fejezetét veszem alapul, mint szakirodalmat. Az alábbi témaköröket veszem számításba az elemzés során:

- **Termékfejlesztés**
- **Gyártás**

5.1 Termékfejlesztés

„A termékfejlesztés folyamatán az új ötletek keresésétől a termékek piaci bevezetéséig tartó tevékenységek összességét értjük”¹⁷

Az innováció ezen szakasza egy folyamatot rejt magában. Először ötleteket gyűjtünk, amelyek származhatnak vevőktől, versenytársaktól, szakfolyóiratokból vagy kiállításokból, vásárokból. Amennyiben a termékfejlesztés külső partner igényéből adódik - ahogy ezt a Kézmárki Kft.-nél is megfigyelhetjük - akkor meg kell határozni a termék pontos paramétereit, tulajdonságát. A vezetőségnek döntenie kell arról, hogy a termékötlet tovább vihető-e műszaki és üzleti szempontból. Egyik döntő sarokpont az ár meghatározása, azaz a gyártásra tervezett költségkeretből előállíthatónak kell lennie amellet, hogy biztonsággal megfeleljen elvárt funkciójának. Fontos tényező a termék jövőbeli architektúrájának és a gyártási eljárásnak a tisztázása. A fogyasztó kipróbálhatja a produktumot a gyártó telephelyén, vagy elviheti igénytől függően. A termékfejlesztés nem szabad, hogy izolált folyamat legyen, hanem célszerű a partnerrel minél szorosabb kapcsolatot kialakítani a végrehajtás fázisaiban. A prototípusnak szigorú előírásoknak kell megfelelnie. A funkcionális próbákat természetesen még a gyárban elvégzik, azért, hogy megbizonyosodjanak a felől, hogy a termék megfelel a partner által állított elvárásoknak.

¹⁶ Ernst&Young(1998),100.oldal

¹⁷ Bauer – Berács – Kenesei (2007),158.oldal

The Ernst&Young kiemeli azt a tényt, hogy a termékfejlesztés nem csupán a végtermék, hanem a technológia fejlesztésében is kicsúcsosodhat. Egy újabb gép üzembeállítása emelheti a termék színvonalát és természetesen a termelékenységet is. Költséghatékony megoldás egy modern, kisebb erőforrást igénylő eszköz beszerzése, amely ugyanazt a minőséget garantálja, nagyobb kapacitás kihasználás mellett.

A termékfejlesztés külső gazdasági kényszer hatására jelenik meg az általam vizsgált cégnél. Ahogy már említettem a vállalkozás szakmai tapasztalatokra támaszkodva partner új tulajdonosú gumikeverék kifejlesztésében, ha erre van igény. A fent leírtak szerint előre lépést jelenthet a gyártási folyamat fejlesztése is nem csak a végterméké. Nagyobb termelést képes véghezvinni a kft., viszont jelenleg nincs rá megfelelő kereslet. A gyártási folyamat fejlesztése a jelenlegi egy hengerszék felváltását jelentené két, szemben forgó hengerszék, azaz zártkeverő felállítására. A jelenlegi rendszer nagyobb improvizációt igényel a dolgozóktól a kialakítás miatt.

5.2 Gyártás

Egy termelésorientált vállalkozás legfontosabb tevékenysége a gyártás. Ezért erről a tevékenységről teljes körű képet kell kapnunk egy elemzés során. Fontos tényezők az erőforrások tárgyalása, gyártási eljárások számba vétele, és még két sarokpontot elemzek a Kézsmárki Kft. tükrében. Ezek alapján a következő alpontokat fejtem ki:

- **Erőforrások**
- **Gyártási folyamat**
- **Tevékenységi körök**
- **Minőség-ellenőrzési tervek**

5.2.1 Erőforrások

Az erőforrás-elemzésnél két csoportot kell megkülönböztetnünk, a konkrétat és az absztraktat. A következőkben a cég szempontjából jelentős erőforrásokról azaz, a munkaerőről, a telephelyről, gépekről és az anyagokról írok.

A munkaerő nagysága és képzettsége többet jelent a létszám és iskolai végzettség adatainál. Fontos versenyelőnyt biztosíthat a cégnek a speciális képzettségek, képességek. Többek között megemlítem a munkamorált, a cég iránti elkötelezettséget és a kreativitást. A Kézsmárki Kft.-nél a szakmai szerkezetet a gumiipari gyártástechnológia igénye határozta meg. Felvételnél előnyt jelentett a gépész végzettség, hiszen e szakmával rendelkezők átképzése a legmegfelelőbb. Jelenleg gépjárművezető, mezőgazdasági gépszerelő, gumiipari technikus, illetve szakmunkás képzettségű munkavállalók dolgoznak a cégnél. Egy műszakban jelenleg 4 embert foglalkoztat a vállalkozás, amely meg növekedett gyártási igény esetén plusz 2-4 fővel egészül ki. A vállalkozás a Mesterszálláson élőkől oldotta meg a munkaerőforrást. A településen a martfői gumiipari képzés következtében sokan sajátították el ezt a speciális szakmát.

A telephely paramétereit prezentálom ebben a bekezdésben. A cég értékét meghatározza a földrajzi elhelyezkedése és a gyártásra alkalmas terület nagysága. A Kézsmárki Kft. telephelye a cégvezető szülőhelyén, Mesterszálláson található, amely társadalmi-gazdasági szempontból elmaradott, tartós munkanélküliséggel sújtott kistelepülés Jász- Nagykun- Szolnok megyében. A 2002-ben benyújtott munkahelyteremtő pályázat egyik sarokpontja a terület hátrányos helyzetének felvázolása, illetve a nagy munkanélküliség ténye volt. Pozitívum az, hogy a telephely területileg nem esik messze a Szerb és a Román határtól. A táblázat az épületben kialakított helységek alapterületük szerinti megoszlását mutatja. Az eredetileg vásárolt terület 395,77 m² volt, ezt bővítették 119,67 m²-rel a beruházásnak köszönhetően. Összterület így 515,44 m² lett.

8. Táblázat: Telephelyen kialakított területek megnevezése és alapterületük nagysága

Megnevezés	Alapterület (m ²)	Megnevezés	Alapterület (m ²)	Megnevezés	Alapterület (m ²)
Gyártócsarnok	232	Tároló	190	szélfogó	4,17
Kazánház	3,6	Női,férfi WC	6,5	Fehér öltöző	12,2
Iroda	15,3	Dohányzó	3,59	Fekete öltöző	14,7
Étkező	14,5	Közlekedő	8,54	zuhanyzó	10,57

Forrás: Belső vállalati dokumentumok leírásai

A gépek és egyéb berendezések a cég egyik legfontosabb erőforrása. Vállalatok életében állhat elő olyan helyzet, mikor a saját tulajdonban lévő erőforrás nem olyan hatékony, mintha azt kívülről szereznék be. Ennek a döntésnek feltétele, hogy így ugyanolyan - esetleg jobb - minőséghez és alacsonyabb áron jusson hozzá a cég az elvárt termékhez. A Kézsmárki Kft. költség hatékony megoldás miatt, illetve saját hengerszék hiányában választotta a munka bérbeadását 1996 és 2002 között. A beruházás óta jobb minőségben és saját felelősségre tudja gyártani a gumikeveréket.

Maga a hengerszék egy 25040 kg-os orosz típusú szembe forgó hengerekkel rendelkező nyers gumigyártó gép, amely a nyitott beadagolású keverőüzemben kapott helyet. Mindkét henger belülről vízzel hűthető. 35-40 percbe telik a ciklus idő, ennyi idő alatt készül el átlagosan egy keverék. Ha elég homogénnek találja a dolgozó a keveréket, akkor a keverési folyamat befejeződik. A kész anyagból egy mintát elvisznek ellenőrizni.

A hengerszéken kívül több gép és berendezés is megtalálható a telephelyen, amelyek a gyártási folyamat megkönnyítését célozzák. A készterméket súlyától függően egy targoncával tudják mozgatni. 2 tehergépkocsi van a vállalkozás tulajdonában. Meg kell még említenem a gumikeverékek ellenőrzésére felállított labort. Itt több lépésben zajlik a minőségi ellenőrzés, amelynek részletes bemutatását a minőség-ellenőrzési tervek alfejezetben teszem meg.

Legalább 150 féle komponenssel dolgozik a vállalkozás, és körülbelül 400 fajta keveréket ismer. Speciális receptúrákat dolgozott ki a vezető, amelyeket egyedi megrendelés alapján készítenek el a cégnél. Az összetevők a raktárakba por, tört, szemcsés illetve folyékony halmazállapotban érkeznek be. A teljesség igénye nélkül pár komponens, amely megtalálható a cég raktárában: korom, fenyőgyanta, kén, paraffin, kaucsuk és természetesen olaj. Az alapanyagok megfelelő összetétele felel a gumi végső jellemzőinek kialakulásáért, ezért fontos a beható ismeretük a gyártásban résztvevők számára.

5.2.2 Gyártási folyamat

A folyamat négy műveleti csoportra bontható.

- Első lépésként történik meg a bemérés, azaz a keverék készítése receptura alapján. Ennek során az alap-, töltő-, és segédanyagok hozzáadásával a komponensek kimérésre kerülnek.
- Ez után következik a második, vágási, darabolási eljárás, amely a nyersgumi feldarabolását jelenti bálavágó géppel.
- A harmadik művelet a keverékgyártás. Ennek folyamán, a receptúra alapján bemért anyagok, valamint a darabolt nyersgumi zárt rendszerű hűtött hengerekben kerül összedolgozásra.
- Utolsó műveletként a kalanderezést vagy más néven simítást említhetjük meg. Az előző művelet során már előállított nyers gumikeveréket átvezetik szembe forgó hengereken (csakúgy, mint a papírgyártásnál) és a továbbfelhasználó által kért vastagságúra alakítják.(forrás: vállalati dokumentum leírása alapján)

A recepttúrában le van írva, hogy melyik anyagból mekkora mennyiségre van szükség. Egy technológiai utasítás írja le a szükséges lépéseket, milyen sorrendben kell az összetevőket a gépbe helyezni. A kisebb kemikáliákat, vegyszereket a gépcsarnokban tartják. Ennek biztonságtechnikai oka van. Látó és halló távolságban kell lennie a két dolgozónak, akik a folyamat legfontosabb részét végzik. A készterméket a gépcsarnok melletti raktárba szállítják, ahonnan majd a két szállító furgonra kerül.

Az előbbieken részletezett gyártástechnológia korszerűnek tekinthető, káros környezeti hatás nem keletkezik. Mindezek mellett a kiváló minőség is garantált. A zárt rendszerű keverő gyorsabb gyártást tesz lehetővé. A korszerűbb technológia számára területi adottságok biztosítva vannak a telephelyen. Az előbb részletezett folyamat 35-40 percet vesz igénybe, míg a zártkeverővel 7 perc alatt készíthető el ugyanaz a minőség és mennyiség. Ezt a beruházást szeretné véghezvinni a vállalat, azonban ehhez nagyobb számú megrendelésekre lenne szükség. A várható kihasználtságon is múlik, hogy meglépik-e a fejlesztést, vagy sem.

5.2.3 Minőség ellenőrzési-tervek

Magas minőség létrehozásának alapja a felhasznált anyagokban és az eljárásokban rejlik. Újabb felfogás szerint a jó termékminőség forrása a szervezet jellegéből is ered. Ez utóbbi a marketing tevékenységben érhető nyomon, hiszen a vásárló igényének nyomon követése és megelégedettségének figyelése új keletűnek mondható.

A minőség garantálása az egyik legmeghatározóbb pontja a cégnek. Az elkészült terméket meg kell vizsgálni, hogy megfelel-e azoknak a specifikációknak, amelyet a vásárló megkövetelt.

Vevőik bizalmát azzal próbálja kiérdemelni és megtartani a vállalkozás, hogy az alapanyagokat minősített beszállítóktól szerzik be. A termelés során folyamatos végellenőrzés történik a Kézsmárki Kft. által felállított laborban. Az így előállított termékek a vevőiken keresztül eljut az ipar minden részébe. Négyszer vizsgálják meg a terméket, mielőtt a furgonra kerülne.

- Elsőként a dolgozó vizsgálja meg a végterméket. A szakmai tapasztalatnak köszönhetően a durva hibákat ki lehet szűrni műszeres vizsgálat nélkül is.
- Műszerrel mérik a sorfokot, azaz a keménységet. Ez az eszköz a kézben is elfér. Egy kis tű áll ki a műszer végéből, amelyet a gumiba nyomva egy skálán megmutatja annak sorfokát, amelynek értéke 20 és 100 közé kell, hogy essen. Ezt a partner határozza meg.
- Vulkanizálás sebességének a mérését is géppel végzik el, amely egy grafikont ad vissza. A mérések végén több gumi minta grafikonja rajzolódik ki, és a szórásuk alapján kiválogatják a szélsőséges értéküket. A folyamat 5-10 percet vesz igénybe.
- Végül a szakító szilárdságot is ellenőrzik, amely az anyagok egytengelyű húzó igénybevétellel szembeni ellenállásának meghatározására szolgál.

A végtermék ellenőrzése után ellátja egy minőségi bizonyítvánnyal a terméket. Ez a papír tartalmazza a gyártó nevét, a vevőt illetve a termékhez kapcsolható adatokat, így a keménység, szakító szilárdság és a szakadási nyúlás értékeit vezetik fel a dokumentumra, és ha szükséges, akkor egyéb megjegyzésekkel is ellátják (élelmiszerrel érintkezhet-e illetve emberi szervezetre káros anyagot tartalmaz-e).

A vállalkozás már 2006-ban írásba foglalta minőségcéljait.

„Az éves minőségcélok megvalósítását az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány bevezetésével és alkalmazásával kívánjuk elérni:

- Vevő- megalégedettségi információk (termékhasználat) visszacsatolásával javítjuk termékeink minőségét
- A kiszállított keverékek mennyiségére vetítve 0,002%-nál nem lehet több a felhasználásra nem alkalmas keverék mennyisége.
- Minden vevői reklamáció, vevőpanasz kiértékelésre kerül az ismétlődés elkerülése, illetve a reklamáció számának csökkentése céljából.”¹⁸

A minőségirányítási rendszer 2004. július 31. óta létezik a cégnél. A MSZ EN ISO 9001:2001 rendszer alkalmazása szükségzerű volt. Pozitív megkülönböztetésben részesül azokkal a versenytársaival szemben, melyek nem rendelkeznek ezzel a dokumentummal.

¹⁸ Kézsmárki András ügyvezető igazgató

6. Marketing terv

Az üzleti terv legkritikusabb szakasza a marketing terv. Ez a rész jelöli ki egy vállalkozás számára, hogy hogyan alakítja ki az árakat, hogyan forgalmazza termékét és végül a reklámozás mikéntjét is meghatározza. A marketing stratégia elkészítésénél figyelembe kell vennünk a gazdasági szempontokon túl a fogyasztói igények más jellegű befolyásoló tényezőit, ami lehet például szociális, pszichológiai, demográfiai vagy szituációs. A vállalatnak a tágabb, külső környezetének alakulását is figyelnie kell. Negatívan vagy pozitívan is hathat rá a politika, verseny, egyes szabályozások, technológiai újítások, vagy gazdasági koordinációk. Összegezve a fent említetteket fontos, hogy a vásárló érdekeinek teljes mértékben való figyelembe vétele mellett, képes legyen a vállalat az érdekeit képviselni. Az alábbi táblázatban felsorolom a legjellemzőbb vállalati és vásárlói érdekeket.

9. Táblázat: A vásárlói és a vállalati érdekek

Vállalat érdekei	Vásárló érdekei
jövedelmezőség	Kényelmes vásárlás
profit	gyors vásárlás
folyamatos likviditás	a termék elérhető-sége(sok helyen, közelben)
magas ár	széles választék
magas kedvezmény	jó minőség
Kevés garancia	kedvező ár
csak a legjövedelmezőbb termékek értékesítése	hasznos, tartós, megbízható termék

Forrás: Dr. Roóz (2007), 115. oldal

Fontos látnunk, hogy a marketing tervek formája, tartalma és természetesen a megfogalmazása eltérő lehet a vállalkozás típusától és a piaci környezet adottságaitól függően. Más lesz a marketing terve egy televíziós csatornának és más egy nehéz berendezéseket gyártó cégnek. Az általam vizsgált kft. kevésbé marketing igényes, a reklámozásra szánt költségek nem kimutathatók. Mindazon által szükség van a terv elkészítésére, a jelenlegi helyzet tisztázása és az új lehetőségek felismerése céljából.

Minden vállalkozásnak tisztában kell lennie, hogy ki a célközönség. Chikán (2004) két típust különböztet meg igényektől függően a keresletet tekintve. Ez alapján beszélhetünk egyetlen

személyről, vagy valamilyen szervezetről. Legfontosabb eltérések az igények és a kereslet rugalmasságában fedezhetők fel. A szervezeti fogyasztó közbeső termékek illetve ezek tovább feldolgozását segítő szolgáltatások iránt érdekelt, míg az egyéni fogyasztó végső felhasználója a vásárolt árunak. A könyv az alábbi eltérésekre világít rá:

„A szervezeti fogyasztó kereslete választékban is sokkal kevésbé rugalmas, mint a személyes fogyasztóé, sokkal nehezebben oldható meg a termék vagy szolgáltatás helyettesítése. Másrészt kisebb a szervezeti vevők árrugalmassága is.”¹⁹

Kézmárki Kft. nem lakossági fogyasztók számára termel, hanem cégek, szervezetek vásárolnak tőle gumikeveréket. A vállalkozás szerencsés abból a szempontból, hogy nem csak belföldön, de külföldön is tud értékesíteni. A vevőstruktúra prezentálását teszem meg a következő bekezdésekben a határon kívüli partnerek leírásával kezdve.

6.1 A Kézmárki Kft. vevőstruktúrája és beszállítóinak köre

A vállalkozásnak külföldön jelenleg Romániában és Szerbiában vannak partnerei. Terjeszkedés Olaszországba és Németországba a hosszú távú célok között szerepel. Kézmárki András telefonon és személyesen is próbál megrendelőket keresni olyan térségben, ahol igény van a szolgáltatásaira. Területi elhelyezkedése miatt a vállalkozás távolabbi régiókra nem tud eljutni, inkább a jelenlegi pozíció megtartására koncentrál.

10. Táblázat: Külföldi vevők

Ország:	Telephely:	Partner neve:
Románia	Ludus	Rubikaex Kft.
Szerbia	Senta	Robinsen Kft.
Szerbia	Zrenjanin	Edos Kft
Szerbia	Senta	Radial Kft

Forrás: a vállalatvezetővel készített interjú alapján, illetve belső vállalati dokumentumok

2002-as adatok alapján kiderül, hogy évente belföldre 300-350 tonna mennyiséget, exportra 18-25 tonnát értékesített. Jelenleg ezek a számok annyiban változtak, hogy a külföldi vevők nagyobb megrendelése miatt 40% exportot és 60% belföldi áruszállítást bonyolít le a cég. A mélyinterjú során a vezető elmondta, hogy 15 tonnát gyártanak havonta, amelynek majdnem

¹⁹ Chikán (2005), 179. oldal

felét külföldön - főleg Szerbiában - értékesítik. A határon túlra 90-100 tonnát szállítanak. A 2002-es adatokhoz képest ez egy nagyirányú fejlődés. Belföldön viszont kevesebb terméket tud értékesíteni a vállalat. Jelenleg 140 tonnával is ki tudják elégíteni a keresletet. Az eddigi évi 350-360 tonna 50%-át állítják elő, azaz 170-180 tonna/év kapacitást tudnak vállalni. Ha az olaszországi tárgyalások sikerrel járnak, akkor egy új piac nyílik meg a cég előtt és a jelenlegi arányok átrendeződnek az export irányába.

A belföldi vevőkör több mint 20 partnert ölel fel. Az ország határain belül több mint 7 megyébe szállítanak terméket. Többek között Bács-Kiskun, Pest, Vas, Baranya és Hajdú-Bihar megyében vannak vevőik. A szállítást két tehergépkocsi vásárlásával oldották meg. Természetesen csak egy választható opció ez a plusz szolgáltatás, de a vevők 80%-a él a lehetőséggel, mivel nem rendelkeznek saját áruszállító tehergépkocsival. Külföldre 100%-ban a tehergépkocsikkal oldják meg a szállítást. A szállítási útvonalat optimalizálják és így időt, benzint takarítanak meg. Egy nap akár 3 vevőt is ki tudnak szolgálni. 1-2 napon belül tudják biztosítani a házhoz szállítást. Ennek koordinálása a vezető feladata. Az alábbi táblázat tartalmazza a vevők nevét és területi elhelyezkedésüket a teljesség igénye nélkül:

11. Táblázat: Belföldi vevők

Partner neve:	Földrajzi elhelyezkedése:	Partner neve:	Földrajzi elhelyezkedése:
Polgár Gumi Kft.	Vasvár	Kockás József	Pusztaszabolcs
Kiskun Meridián Zrt.	Kiskunfélegyháza	Deneb Bt.	Pécs
Nyír – Mix Trade Kft.	Nyírtelek	Janicsák János	Inarcs
G.A.T. Bt.	Uszod	B+S Elastic kft	Tiszaalpár
Huber Kft.	Szeged	E.P.D.M. Kft.	Téglás
Silent Block Kft.	Budapest	Pálvölgyi András	Dunaharaszti

Forrás: a vállalatvezetővel készített interjú alapján, illetve belső vállalati dokumentumok

A beszállítók köre már évekkal ezelőtt kialakult és kisebb változtatásoktól eltekintve állandósult. A vevők hűek maradnak a gyártóhoz, de ha nagy árkülönbséget tapasztalnak egyes anyagok árfolyamának ingadozása miatt, akkor váltanak, amíg nem áll vissza a megszokott ár. A Kézsmárki Kft. fontosabb beszállítóit az alábbi táblázat tartalmazza:

12. Táblázat: Beszállítók köre

Megnevezés	Beszállított termékek	Megnevezés	Beszállított termékek
Variachem kft.	Kaucsuk, vulkanizálószer, késleltető, öregedésgátló, gyanta, feldolgozási adalék- és segédanyag, koágens	AGMI RT.	Környezeti terhelés mérése
Elasztomeri – Polimeri Kft.	Kaucsuk	Barla és Társa Bt.	Munka és környezetvédelmi szolgáltatás
Mol – Lub Kft.	Lágyító	EVERIK Kft.	Tűzvédelem
Total Hungaria Kft	Lágyító	SZVETI – Medic Eü. Szolg. Kft.	Foglalkozás egészségügyi szolgáltatás
Delatech 2000. Kft.	EPDM keverék	Central – Ing 2003 Kft.	Gépkarbantartás
Etalon – T Kft.	Laborműszer karbantartás	Fazekas Bt.	Könyvelés
Mérlegeszt Kft.	Mérleg ellenőrzés	Derhof Bt.	Targonca gépkarbantartás

Forrás: a vállalatvezetővel készített interjú alapján, illetve belső vállalati dokumentumok

A vevőstruktúra ismertetése után áttérek a marketing stratégia elméleti ismertetésére és annak megvalósulására a Kézmárki Kft.-nél. Bauer András könyvének ide tartozó fejezetét és Philip Kotler által publikált szakirodalmát veszem alapul a marketing terv kialakítása során. Az alábbi meghatározás szerint fogom megvizsgálni a marketing stratégiát a Kézmárki Kft.-nél:

„Szűkebb értelemben A **MARKETING** olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést és befolyásolja a vásárlókat.”²⁰

Az alábbi pontokra fogok kitérni:

- **A piac szegmentáció és a termék**
- **Az árképzés**
- **Vásárlásösztönzés**

²⁰ Bauer – Berács – Kenesei (2007), 25. oldal

6.2 A piac szegmentáció és a termék

A piac olyan vevőkből áll, amelyeknek igényeik, gondolkodásmódjuk különböznek egymásétól. Ettől függetlenül a vállalat nem törekszik arra, hogy minden egyes vásárlói igényt kielégítsen, hanem célpiacot választ magának. Különböző piac szegmentációs szintekről beszélhetünk. Ez a skála a tömegmarketingtől a személyes marketingig terjed. Az öt legjellemzőbb szegmentációs szintet mutatom be.

A tömegmarketingre a tömegtermelés, a tömeges elosztás és ösztönzés a jellemző. Ez alapozza meg a legnagyobb piaci részesedést, ennek köszönhetően magas profit és alacsony árak érhetők el. A vállalatok ettől eltérően inkább a következő négy szint valamelyikét alkalmazzák:

- A szegmentációs marketinget használó cég felismeri, hogy a vásárlók földrajzi elhelyezkedése, vásárlási attitűdje különböző. Minden igényt nem akar kiszolgálni, ezért egy körülhatárolható fogyasztói szegmentumot választ célpiacként.
- A szegletmarketing a kisvállalatok stratégiája. A szegmentumok tovább bontásával juthatunk el a szegletekig. Mivel jól megértik, és ki is tudják elégíteni a vevői igényeket, így ár-többletet realizálhatnak. Példaként lehet hozni a Ferrari szervízhálózatát, amellyel magasabb árakat alkalmazhat, mivel egyedülálló és a partnerek elégedettek a szolgáltatásokkal.
- A lokális marketing szinten a vásárlókat területi elhelyezkedésük szerint szolgálják ki. A vállalkozások más-más kínálatot alkalmaznak alacsony, közepes és magas jövedelmű, illetve különböző etnikai jellegű körzetekben. Ennek a marketingnek hátránya lehet a fajlagos termelési és marketingköltség megnövekedése, illetve logisztikai problémák is felmerülhetnek.
- Az egyéni marketing az „egytagú” szegmentumot öleli fel. A tömegmarketing nem veszi figyelembe az egyéni igényeket, ezt a szegmentumot célozza az egyéni marketing. A személyes marketing - az egyéni marketing egy fajtája - azt jelenti, hogy a vásárló nagyobb felelősséget vállal a termék megválasztásában. Fontos szempont, hogy a vevő könnyen juthasson hozzá friss információkhoz a vállalkozással kapcsolatban. Az Internet rohamos terjedésével ez elvárás a vállalkozásokkal szemben.

A Kézsmárki Kft. a szegletmarketinget illetve az egyéni marketinget használja, hiszen terméke speciális. Igény van a vevővel való kapcsolattartásra egy gumikeverék előállításánál.

A termék a piacon az igények kielégítésére szolgál. Különböző termékkategóriákat különböztünk meg. Tartósság és tárgyiasultság szerint három csoportról beszélhetünk. Vannak nem tartós javak, amelyeket csak egyszer vagy csak néhány alkalommal lehet felhasználni. Tartós javak azok a termékek, amelyeket gyakran használhatunk. Ezek a javak személyes eladást, komolyabb jótállást igényelnek, amely magasabb haszonkulcsot von maga után. A szolgáltatások változékonyak, ezért nagyobb szükség van a minőség-ellenőrzésre, szavahihetőségre, alkalmazkodó készségre.

6.2.1 A kézsmárki Kft piaci környezetének és termékének ismertetése

A vállalkozás számára a célpiac azt a kört jelenti, amelyet a havi 15 tonnás termelésével ki tud elégíteni. Vevőkörének bemutatását az első bekezdésben prezentáltam. Egyéni marketing stratégiát alkalmaz a vezető, mivel a keverék elkészítéséhez szükséges a vevővel való kapcsolattartás. Potenciális piac lehet a cég számára külföld, ahol egyre nagyobb mennyiségben igényelnek gumikeveréket, ennek köszönhetően plusz bevételekre tesz szert, így stratégiai lépéseket tehet meg. A piac ebben az iparágban egy csökkenő tendenciát mutat termelés volumenét tekintve. Ipari tevékenység export árbevételét figyelve 2005-től egészen 2008-ig egy nagyfokú növekedés volt tapasztalható, majd 2009-től folyamatos csökkenés vette kezdetét. A termék iránti kereslet csökkent viszont a külföldi vásárlók felkutatásával új lehetőségek nyílnak meg a cég előtt.

A termék jelen esetben a gumikeverék, amelynek elkészítéséhez 150 összetevőt használnak, illetve speciális kiegészítőket igény szerint. Öt jellemző vezértermék típust különböztet meg a vállalkozás. Ezek közül a műszaki gumikeveréket, általános rendeltetésű ipari gumikeveréket és az időjárás és olajálló gumikeveréket emelném ki, mivel ezekből értékesítik a legtöbbet.

6.3 Az árképzés

A következőkben az árképzési módszerekről írok. Először a stratégiák jellemzőit veszem sorra, majd a Kézsmárki Kft.-nél alkalmazott árképzési módszert írom le.

Az alábbi három típust kell megemlíteni:

- Költségelvű árképzés
- Keresettől függő árképzés
- A versenytársakhoz, kínálathoz igazodó árképzés

(Forrás: Bauer(2007),195-210.oldal

6.3.1 Költségelvű árképzés

A mai gyakorlatban legjellemzőbb árképzési stratégia, amely a keletkező összköltségből vezeti le a végleges piaci árat. Tehát egy előre eltervezett nyereséghez adnak a költségekhez. Haszonkulcsos árképzésről beszélünk, amikor egy vállalat az összköltség tükrében meghatározza, hogy hány százalékos hasznot fog beépíteni a piaci árba. Ezt a stratégiát az egyes iparágban egyeduralkodó vállalatok tehetik meg, mint például az energiaszektorban levő cégek. A vállalkozások szempontjából egy fontos fogalmat, a fedezetszámítást mutatom be. Tudnunk kell, hogy egy termékből mennyit kell gyártanunk ahhoz, hogy profitot érzünk el. Ennek kiszámítására alkalmas a fedezetelemzés. A fedezeti pont megmutatja, hogy minimum mennyi terméket kell a piacon értékesítenünk ahhoz, hogy a bevétel fedezze a költségeinket.

6.3.2 Kereslettelől függő árképzés

Az eladható mennyiségen túl, a keresletet kialakító tényezőket is vizsgáljuk a kereslettelől függő árképzés során. Ilyen befolyásoló szempont lehet a vevő által észlelt érték meghatározása. A kialakult ár és a kereslet között az ár rugalmassági együttható teremt kapcsolatot. Megmutatja, hogy 1%-os árváltoztatás hány százalékos keresletváltozást eredményez. Érdeemes figyelmet szentelni a fogyasztói árelfogadásnak is. A vásárló számára kettős értelemmel rendelkezik egy termék piaci ára. Egyrészt egy negatív jelentéssel kötődik össze, mivel áldozattal jár, másrészt a minőség egy jelzőszáma, az áru belső értékének a mutatója. A megvásárolt

terméknek haszna van a vevő számára. Az áru elfogyasztása révén jut hozzá ehhez. Egy ide tartozó kulcsfogalom definícióját ismertetem:

„A belső referencia ár az az érték, melyet a fogyasztó egy adott áruért indokoltnak tart megadni”²¹

A fogyasztó a referencia ár kialakításánál tekintheti az utolsó vásárláskor fizetett árat, legalacsonyabb piaci árat vagy a legnagyobb forgalmú márka árát.

Két stratégiát különböztetünk meg az árak kialakításánál a piacon való megjelenéskor. Behatolásos árstratégia jellemző tulajdonsága, hogy a vállalat a költségek alapján számítható árhoz képest alacsonyabb árral jelenik meg a piacon. Lefölözéses árstratégia esetén magas árat határoz meg a cég. Ha egy áru jelentős innovatív tulajdonsággal rendelkezik, akkor érdemes használni ezt a stratégiát. Egy olyan szegmentumát célozzák így a piacnak, amelyben a fogyasztók képesek megfizetni a magas árat.

6.3.3 Versenytársakhoz, kínálathoz igazodó árképzés

Ha valaki ezt az árképzési formát választja, akkor nem a kereslet alapján határozza meg a terméke árát, hanem, ahhoz igazítja, hogy a már piacon jelenlévő forgalmazók milyen áron értékesítik hasonló árujukat. Árvezetők azok a legnagyobb részesedéssel rendelkező vállalatok, amelyek az árakat is diktálják. Léteznek ár érzékeny piacok, ahol a fogyasztó márka hűsége nem olyan erős, hogy ne hagyná el az eddig választott terméket egy olcsóbb, hasonlóan jó áruért. Természetesen vannak erős piaci területek, ahol a termelőnek nem szabad az ár-csökkentés mellett döntenie, amennyiben csökken az érdeklődés a termék iránt, hanem például reklámozással kell a fogyasztót a márka mellett tartani. A mindennapokban megfigyelhető, hogy az alacsony árszintű szegmentumokban élesebb verseny bontakozik ki. A ragadozó árképzés során a vállalat arra törekszik, hogy a versenytársakat kiszorítsa az általa kialakított alacsony árakkal.

Az árgaranciát azok a cégek használják, akik biztosítani akarják vevőiket, hogy a termék, amelyet náluk vásároltak, a környék legjobb ára. Amennyiben a fogyasztó tud olyan árut mutatni, amely olcsóbb az általa megvásárolt termékénél, a vállalat kifizeti a különbséget.

²¹ Bauer(2007),204.oldal

6.3.4 Kézsmárki Kft. árképzése illetve külső befolyásoló tényezők

Az előbb említett árképzési stratégiák közül a Kézsmárki Kft. a költségelvű alapján szabja meg a piaci árat. A cég piacon való megjelenése óta haszonkulcsos módszert használ. Az eladási árat az anyagok változatos árfolyama miatt nehéz pontosan meghatározni. A tulajdonossal készített interjú során az alábbi pontokba foglalta egy keverék árának a kiszámítását: Az alapanyag költségét vesszük 100%-nak. Erre az összegre

- 5%-os bér
- 5%-os energia
- 0.5% szállítási költség
- 20%-os haszonkulcs terhelődik.

Külső befolyásoló tényezőként kell megemlítenem a konkurencia létét, amely a cég szempontjából elhanyagolható. Sólyom és fia kft. martfűi telephelyen az a vetélytárs, amelyet érdemes kiemelni. Keverékek készítésével és forgalmazásával foglalkoznak. A vezető elmondása szerint főleg belföldön érdekeltek.

Jövőben várható konkurencia megjelenésének valószínűsége nem számottevő, mivel a jelenleg biztos vevőkörrel rendelkező cégek is megrendelés hiánnyal szembesülnek. A jelenlegi kereslet nagyságát teljes mértékben kielégíti a meglévő vállalkozások.

Egyéb külső korlátozó tényező lehet az állam által kiadott pályázatok megkötései. A cég vezetője bízik benne, hogy változások lesznek ezen a téren és a jövőben lehetőséget biztosítanak a hátrányos kistérségekben lévő vállalkozásoknak is. Amint erre lehetőséget kap a cég, meglépi a beruházást, akár a zártkeverő rendszer kialakítását, akár a napenergiát hasznosító fejlesztést.

6.4 Vásárlásösztönzés

„Eladásösztönzés minden olyan, a vásárlók érdeklődését felkeltő reklámtevékenység, amelynek közvetlen célja elsődlegesen a termékek értékesítése.”²²

A vásárlásösztönzés eszközeivel készíthetjük a vásárlókat a termék megvételére, amelyek lehetnek kuponos akciók, áruminták biztosítása, árengedmények, összejövetelek, ügynökvetélkedők. Minden vállalkozás élhet valamelyik lehetőséggel, hogy megélénkítse a vásárlási hajlandóságot. A reklámozás és a vásárlásösztönzésre szánt források az utóbbi javára emelkednek folyamatosan. A globalizált világban egyre nagyobb szükség van arra, hogy többet vásároljanak a partnerek. Márkák sokasága jelenik meg a piacon, és ezek a termékek hasonlóak egymáshoz. A fogyasztók árérzékenységének növekedése miatt egyre több engedményt kell adniuk a gyártóknak. Ezzel azt próbálják elérni, hogy nagyobb mennyiségben vásároljanak a vevők, főleg azokat a fogyasztókat lehet a vásárlásösztönzés eszközével befolyásolni, akik nem márka hűek, és engedményért elhagyják eddigi választottjukat. A vásárlásösztönző eszközöket a piac típusa szerint három csoportba csoportosíthatjuk.

Léteznek fogyasztó ösztönző eszközök, ahol gyártói és kiskereskedelmi vásárlásösztönzést különítünk el. Előbbire a rabat, nagy összegű hitel vagy a vásárlásra ösztönző ajándék a jellemző. A kiskereskedelmire jellemzőbb a kuponok, árcsökkentések használata. Másik két csoportosítási forma lehet a „fogyasztói franchise-t építő” kategória és a nem-fogyasztói-franchise-t építők csoportja. Az első esetben olyan kedvezménnyel él a cég, amely a termékhez kapcsolható üzenetet hordoz, míg utóbbi az áruhoz nem kapcsolható ajándékokkal ösztönöz. Legjobb eredményt úgy érhetünk el, ha a reklámot összekapcsoljuk a vásárlásösztönzés eszközeivel.

A kereskedelemösztönző eszközök közé sorolhatjuk az engedményeket, árengedményeket és az ingyenes termékeket. Engedmény esetében a gyártó által adott összegért a kiskereskedő a termékeit kiemelt helyen értékesíti. Árengedmény esetében a kiskereskedőt érdekelté teszik időszakonkénti vásárlásra. Így a listaár tényleges csökkenését élvezheti. Ingyenes terméket azok a közvetítők kapnak, akik megvásárolnak egy bizonyos mennyiséget, vagy előnyben

²² Bauer–József–Kenesei (2007), 327. oldal

részesítik a gyártó által meghatározott árut. Ingyenes reklámajándékokkal - melyeken a vállalat neve olvasható - hívhatják ki azt, hogy őket válasszák a kiskereskedők.

Végül az üzleti és eladó-személyzeti ösztönző eszközöket mutatom be. Legismertebb típusa a reklámajándékok, amelyek praktikus eszközök a cég nevével ellátva. Ezek ingyenesek és a vásárló - vagy reménybeli ügyfél - mindennapi tevékenysége során használja, és így látja a vállalat nevét. Eladási versenyekben általában ügynökök vesznek részt. Értékesítési versenyeket rendeznek, és aki teljesíti a feltételeket, az jutalomban részesül. A kereskedelmi bemutatók, vásárok és közgyűlések pozitív hatásainak leírásával zárom a sort. Az ipari szervezetek konferenciákat, kiállításokat szerveznek, ahol az iparágak termékeikkel képviseltethetik magukat. Így reklámozhatják nagy célközönség előtt árujukat az érintett vállalkozások.

Az „ösztönzési torta” százalékos megoszlása az egyes területek között az alábbi képen alakul: 46,9% kereskedelemösztönző eszközök, 27,9% fogyasztóösztönző eszközök és 25,2% média-reklám.

6.4.1 A reklámozás és vásárlásösztönzés formája a Kézsmárki Kft-nél

A cég több eszköz bevonásával éri el, hogy könnyen rátaláljanak a termékükre a potenciális vevők. A legfontosabb a szakmában forgó havi lapban való megjelenés.

„A Műanyag és Gumi a szakterület egyetlen magyar nyelvű műszaki-tudományos folyóirata, évi 12 alkalommal 48 oldal terjedelemben, színes borítókkal és fotókkal, magyar, angol és német nyelvű tartalmi összefoglalókkal 1000 példányban jelenik meg.”²³

Az újságon kívül az Interneten való megjelenés a második legfontosabb marketing fogása a vállalkozásnak. Ez az a része a stratégiának, amelyet még érdemes bővíteni. Saját honlap elkészítése hozzájárulhat ahhoz, hogy könnyebben tájékozódjanak a vevők a cég profiljáról, és könnyebben értesülhessenek a lehetőségekről. Ez a fejlesztés rövid távú célként szerepel a cégnél.

²³ <http://www.muanyagegumi.hu/> 2010-08-25

A legnagyobb látogatottsággal rendelkező portálokat sorolom fel melyeken megtalálhatók a Kézsmárki Kft. elérhetőségei és tevékenységük rövid ismertetése is.

- <http://www.cegmatrix.hu>
- <http://www.infoworld.hu/kezsmarki.htm>
- <http://www.magusz.hu/kezsmarki-kft>
- <http://www.kezsmarkikft.kozuleti.com>

Természetesen új piac szerzésekor - főleg külföldi érdekeltség esetén - telefonon történik a partner felkeresése. Amennyiben pozitív a visszajelzés, akkor személyes találkozás keretein belül beszélnek meg a részleteket a vezetővel. A tulajdonos számára fontos a személyes kontaktus, hogy megismerje a vevőt személyében is. E-mail-en és faxon általában csak a megrendeléseket veszik fel. Nagy előny a garantált minőséggel járó hírnév forgása a piacon, amely megkönnyíti a választást a vásárló részéről.

A Kézsmárki Kft. reklámajándékokkal kedveskedik állandó ügyfeleinek. Saját névvel ellátott pezsgővel köszöni meg az eddigi bizalmat, illetve ünnepekkor telefonon vagy akár személyesen is felkeresi a partnert. Fogyasztószüntető eszköz alkalmazását nem látja szükségesnek a vezető. Bizonyos kereskedelemösztönző eszközt alkalmaz - mennyiségi kedvezmény, árengedmény - viszont ez nem számottevő, nem hirdeti a cég.

7. Pénzügyi terv

Az üzleti terv e szakasza az előző fejezetek számszaki összefoglalását, és egyben kiegészítését is jelenti pénzügyi szempontból. Ahhoz, hogy képet kapjunk a vállalkozás pénzügyi helyzetéről, mindig napra kész információval kell rendelkezni. Különböző mutatók segítenek a múlt értékelésében és a jövő kialakításában.

„Formailag a pénzügyi terv képezi sok tekintetben az üzleti terv legkevésbé rugalmas részét. Bár a tényleges szám adatok változni fognak, minden tervben ugyanazokat a kimutatásokat – vagy ütemterveket – kell belefoglalni, és az egyes kimutatásokat a megfelelő normáknak megfelelően kell összeállítani.”²⁴

Az Kézsmárki Kft. fő tevékenységi köre a gumitermék gyártása. A társaság egyszerűsített éves beszámolót készített külső megbízott könyvvizsgálóval.

„Egyszerűsített éves beszámolót azok a kettős könyvvitel vezetésére kötelezettek készíthetik, melyeknél két egymást követő évben a mérleg fordulónapján a következő, nagyságot jelző 3 mutatóérték közül bármelyik kettő nem haladja meg az alábbi határértékeket:

- a mérleg főösszege nem éri el a 150 millió forintot,
- az éves nettó árbevétel kevesebb, mint 300 millió forint,
- a tárgyévben átlagosan foglalkoztatottak száma kevesebb, mint 50 fő.

Az egyszerűsített éves beszámoló mérlegből, eredménykimutatásból és kiegészítő mellékletből áll.”²⁵

²⁴ Ernst&Young(1998), 142. oldal

²⁵ Dr. Katits Etelka(2002)308. oldal

13. Táblázat: A könyvvezetési és a beszámolási kötelezettség kapcsolata

Beszámolási kötelezettség	Feltételek	
	Könyvvezetési kötelezettség	Egyéb feltételek
-	Bevételekről nyilvántartás	A vállalkozói tevékenységből származó jövedelméről az adóhatósággal a bevételei alapján(nem tételes költségelszámolással)számol el.
<i>Éves beszámoló</i>	Kettős könyvvitelt vezet	Két egymást követő évben a nagyságot jelző három mutató közül kettő a határértéket meghaladja
<i>Egyszerűsített éve beszámoló</i>		Két egymást követő évben a nagyságot jelző három mutató közül kettő a határértéket nem meghaladja
<i>Egyszerűsített beszámoló</i>	Egyszeres könyvvitelt vezet	Nettó árbevétele két egymást követő évben nem haladja meg az 50 millió forintot

Forrás: Dr. Katits(2002),309.oldal

A beszámoló tagolása az „A” változat szerint kerül bemutatásra. Magyarországon ez a jellemzőbb. Az eredmény kimutatás összköltség eljárással készül az „A” változat szerint. Az értékcsökkenés elszámolás módja bruttó érték alapján, lineáris módszerrel, napra számolva az aktiválás kezdő napjától alakul.

A pénzügyi elemzés további szakaszában a Pálinkó Éva és Szabó Márta által írt Vállalati Pénzügyek-et illetve Tarnóczi Tibor által publikált Vállalkozások pénzügyeinek menedzselése című könyvét veszem alapul, ezt egészítem ki Katits Etelka könyvének ide tartozó fejezeteivel. Első sorban a rövid távú fizetőképességet vizsgálom a cég tükrében, majd a hosszú távú likviditás után a jövedelmezőségi mutatók alapján elemzem a vállalat vagyoni helyzetét.

7.1 Likviditási mutatók

7.1.1 Rövid távú likviditás

Egy vállalat életében bekövetkezhet olyan szituáció, mikor kötelezettségeinek nem tud eleget tenni. Nehézségeit kölcsönökkel vagy tulajdonainak értékesítésével sem tudja megoldani, tehát fizetés képtelenné válik. A mutatók segítségével meg tudjuk becsülni, hogy képesek leszünk-e eleget tenni rövid távú fizetési kötelezettségeinknek, azaz múltbeli adatok alapján előrejelzik a cég rövid távú likviditását. A mutatók az adósság kötelezettség és a beáramló pénzforrások egymáshoz viszonyított helyzetét vizsgálja. Tehát választ kapunk arra, hogy a cég rövid távú kötelezettségei mennyire vannak lefedve a rövid távú eszközök által. Fontos szempont, hogy egy éven belül kell kifizetnünk vagy megkapnunk az összeget.

$$\text{Likviditási ráta} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

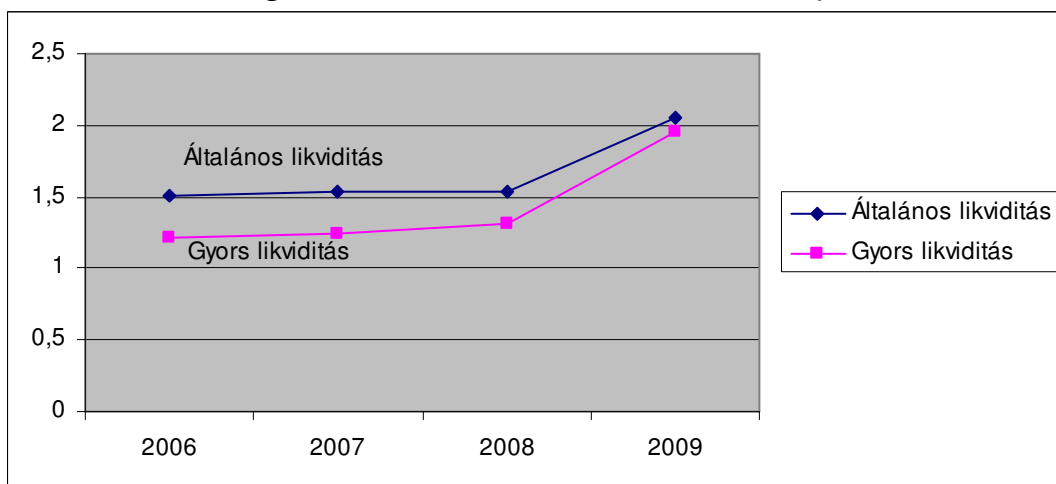
Az általános likviditási mutató azt mutatja meg, hogy elegendő-e a hozzáférhető fedezetünk a rövid távú kötelezettségeink biztos kielégítésére. A mutatók függenek a vállalat és az ipar típusától. A termelő vállalatok számára elfogadható a 2 feletti érték, míg a szolgáltató vállalatok esetében - ahol nincs akkora készlet és kötelezettségek, illetve a pénzáramlások is kiszámíthatóbbak - megfelelő az 1,5 körüli érték is. Az 1 alatti érték a negatív nettó forgó tőkét feltételezi. Ha a likviditási ráta nagy az jelezheti a vállalat fizetőképességét, de a készpénzek vagy a rövid lejáratú eszközök helytelen használatát is.

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

A fenti mutató a rövid lejáratú kötelezettségeket kapcsolja össze a forgóeszközök és a készletek különbségével. A készletek kevésbé likvid eszközök, ezért ennek kihagyásával egy tisztább mutatót kapunk. Ez azt jelenti, hogy a készleteket nehéz rövid határidőn belül pénzügyileg is realizálni. Ezzel a mutatóval megtudjuk, hogy a vállalat a rendelkezésére álló, könnyen pénzzé konvertálható eszközökből fedezni tudja-e a kötelezettségeit.

Az alábbi diagrammon az eddig tárgyalt rövid távú likviditási mutatókat reprezentálom a Kézsmárki Kft. egyszerűsített éves beszámolója alapján.

2. Diagram: Rövid távú likviditás a Kézsmárki Kft.-nél



A diagram jól szemlélteti a Kézsmárki Kft. megfelelő likviditását. Az általános és a gyors likviditási mutatók is egyre jobb értéket produkálnak, amely azt jelenti, hogy a vállalkozás szükség esetén képes kielégíteni a készpénz iránt felmerülő igényeket.

7.1.2 Hosszú távú likviditás

A hosszú távú likviditás azt vizsgálja, hogy a vállalkozás eleget tud-e tenni hosszú távú kötelezettségeinek, hiteltörlesztéseinek. Általánosságban a pénzügyi tőkeáttételt vizsgáljuk, ami megmutatja, hogy mennyiben használjuk fel a kölcsönként felvett összeget jövedelem előállításának céljából a saját tőke helyett. A hosszú távú hitelfelvétel is rövid távú fizetőképességi problémákat okozhat. Egy vállalkozás általában akkor folyamodik hitelért, ha abban bízunk, hogy a befektetésből realizált nyereség a tőke és kamatkifizetések után is profitot hoz majd.

$$\text{Összes eladósodottság mutató} = \frac{\text{Összes eszköz} - \text{Saját tőke}}{\text{Összes eszköz}}$$

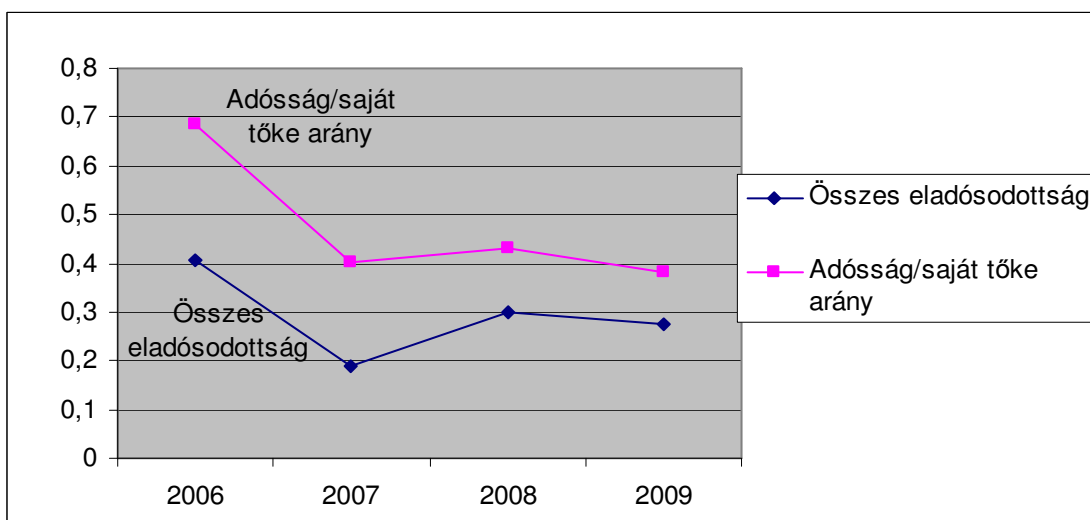
Ez a mutató megmutatja, hogy a lekötött eszközök hány százalékát finanszírozza kölcsöntőke. Az összes rövid távú kötelezettséget hitelként veszi figyelembe, így képet kapunk a vállalkozás kölcsönzött pénzüsszegtől való függőségéről. A mutató segítségével tudjuk meg azt, hogy az eszközök hány százaléka van hitelből finanszírozva. Az összes eladósodottsági mutató ér-

téke 50% alá kell, hogy essen. A magasabb érték azt jelenti, hogy a pénzügyi tőkeáttételt az eredmény növelése érdekében használtuk fel. Ha alacsony értéket kapunk, akkor az azt jelenti, hogy a vállalat saját tőkéjéből oldja meg a kiadásokat. Ha ki akarjuk küszöbölni a fizetési képesség kockázatát, akkor a saját tőkére kell építkezni.

$$\text{Adósság/saját tőke arány mutató} = \frac{\text{Összes eszköz} - \text{Saját tőke}}{\text{Saját tőke}}$$

Az adósság/saját tőke arány mutató megmutatja, hogy az idegen tőke hányszorosa a saját tőke értékének. Eredménye általában 1 alatti. Egy kiegyensúlyozott pénzbeáramlással rendelkező vállalatnál elfogadott a nagyobb érték is. A kisebb vállalkozásoknál viszont, ahol nem kiszámítható a pénzbeáramlások, akkor egy rossz gazdasági időszakban nem biztos, hogy képesek lesznek hiteleik törlesztésére. Ezt el lehet kerülni nagyobb saját tőke aránnyal.

3. Diagram: *Összes eladósodottság, Adósság/saját tőke arány mutatók alakulása a Kézsmárki KFT.-nél*

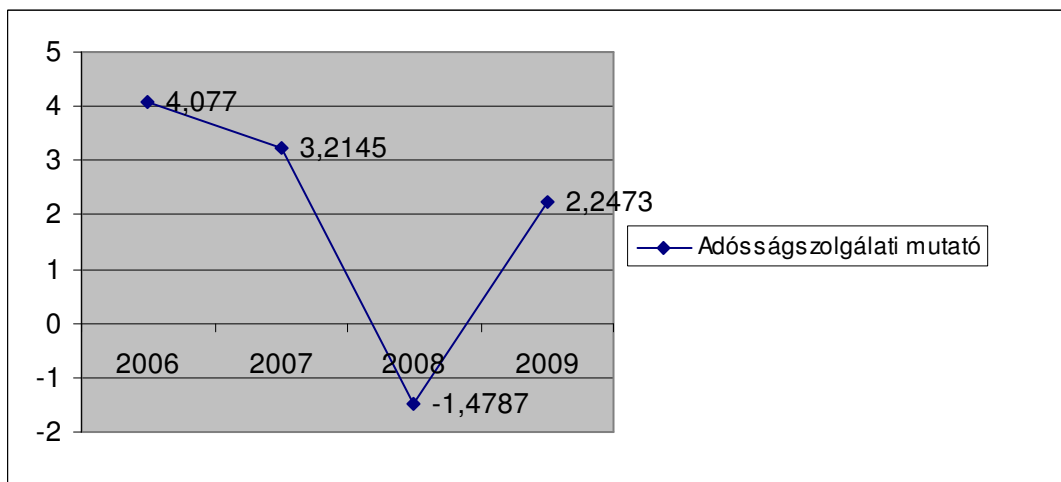


A Kézsmárki Kft.-nél 2006-ban eszközeinek 40%-át hitelből vásárolta, amelynek értéke folyamatosan javult, és 2009-ben már csak megközelítőleg 20-30%-ban támaszkodott külső forrásra. Az adósság/saját tőke arány követi az összes eladósodottsági mutató trendjét. Az idegen tőke aránya a saját tőkének egyre kevesebb, 2007-től stagnál.

$$\text{Adósságszolgálati mutató} = \frac{\text{Mérleg szerinti eredmény} + \text{Értékcsökkenési Leírás}}{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}$$

Ez a mutató a társaság eladósodottságának mértékét adja meg. Megmutatja, hogy a vállalat mennyire képes eleget tenni azoknak a kötelezettségeknek, amelyek idegen tőke bevonása miatt keletkeztek.

4. Diagram: Adósságszolgálati mutató alakulása a Kézsmárki Kft.-nél



A diagram alapján a Kézsmárki Kft. hosszú távon biztosítani tudja kötelezettségeit.

7.2 Jövedelmezőségi mutatók

„ A jövedelmezőségi mutatók megmutatják, hogy a vállalat a tulajdonosok és a hitelezők által a vállalat rendelkezésére bocsátott forrásokat, illetve az ezekből vásárolt eszközöket a vizsgált időszakban milyen eredményességgel hasznosította.”²⁶

Hosszú távon a jövedelmezőség a fontos, míg rövidtávon a likviditás, de természetesen hosszú távon csak akkor tartható fenn a likviditás, ha a cég jövedelmet termel. Az alábbi három mutató segítségével ellenőrizni tudjuk, hogy a vállalkozás hatékonyan hasznosítja-e az eszközeit és, hogy mennyire jól tervezi meg tevékenységeit.

²⁶ Pálinkó-Szabó(2006), 364. oldal

$$\text{Marginális jövedelem (ROS – Return On Sales)} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Értékesített termékek árbevétele}}$$

Az árbevétel arányos jövedelem mutató megmutatja a vállalkozás árstratégia és működési költség felügyeleti képességét. A magas érték azt jelenti, hogy a vállalat elegendő bevételt biztosít költségei fedezésére, a kisebb marginális jövedelem pedig azt jelenti, hogy a költségek nincsenek megfelelő kontroll alatt.

$$\text{Eszközök hozama (ROA – Return On Assets)} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$

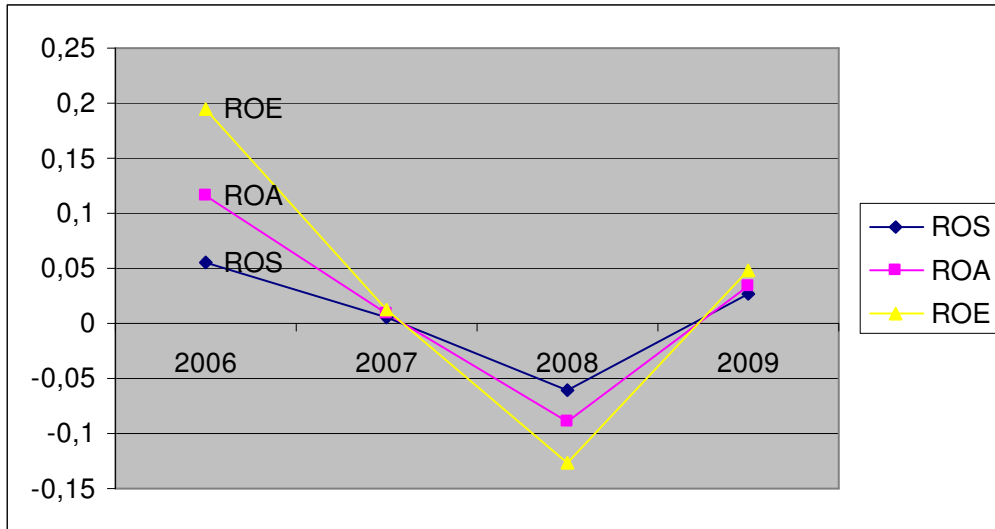
A mutató az eszközök kihasználtságának mérőszáma, illetve megmutatja, hogy az eredménye a vállalkozásnak kielégíti-e a befektetett eszközöket. A ROA a marginális jövedelmet kombinálja az eszközök forgási sebességével. Ez a mutató is méri a menedzsment hatékonyságát csakúgy, mint a ROS.

$$\text{Saját tőke hozama (ROE – Return On Equity)} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$$

A saját tőke hozama kifejezi azt, hogyan használja fel a vállalkozás a tulajdonosok tőkéjét. A tulajdonosok a kockázatukkal arányos nyereséget várnak el a befektetésük után. Ezt a hozamot az adózott eredmény és a részvényesek tőkéjének hányadosa adja meg.

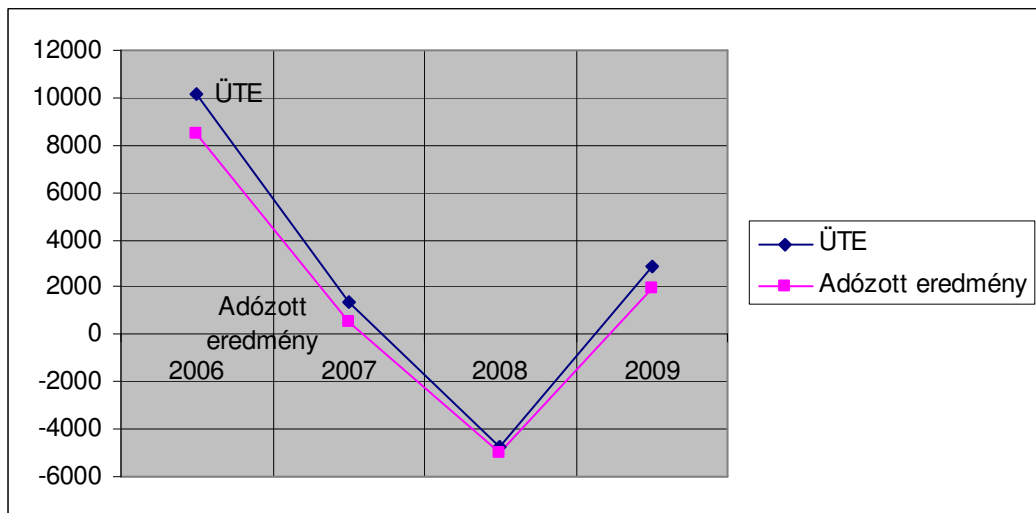
Probléma a fenti mutatókkal, hogy a számlálóban lévő adózott eredmény nem mindig az aktuális, tényleges pénz ki- és beáramlást mutatja, aminek köszönhetően lehet, hogy nagy profitot érünk el, mégis pénzügyi hiány mutatkozhat, mert a vevők nem fizetnek időben.

5. Diagram: ROS, ROA, ROE a Kézsmárki Kft.-nél



A marginális jövedelem és az eszközök hozama mutatók értékei egy átlagosan 0,04 alatti eredményt produkálnak. 2008-as év után újra pozitív az érték és lassan visszaáll a 2006-os szintre. Az adózott eredmény negatív volta a ROE mutató értékeiben is megjelenik.

6. Diagram: ÜTE és Adózott eredmény

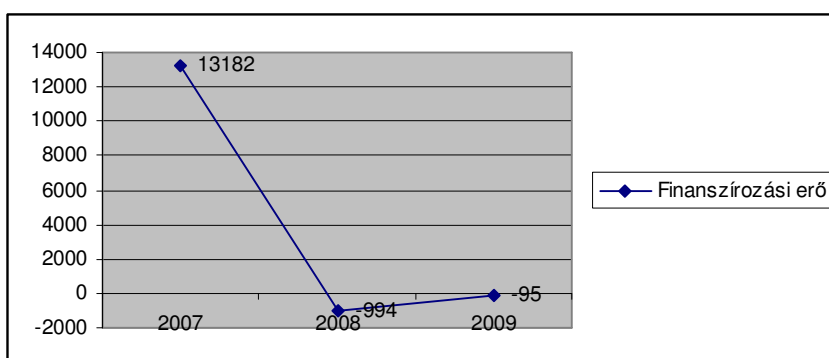


Az üzemi (üzleti) tevékenység és az adózott eredmény egy folyamatos romlás után újra normalizálódott a 2009-es évben a Kézsmárki Kft.-nél. A 2008-as év negatív adózott eredménye után egy javuló tendencia veszi kezdetét, amely a diagrammon is látszódik.

Finanszírozási erő = adózott eredmény + értékcsökkenési leírás +/- céltartalék változása +/- eredménytartalék változása

A finanszírozási erő meghatározásakor a mérleg szerinti eredménykategóriák helyett a cash flow kategóriák kerülnek előtérbe. Megmutatja, hogy mekkora pénzáramot lehet elérni a részvényesek tőkéjével, a hitelezők által nyújtott forrásokkal, a vállalkozás által működtetett eszközökkel vagy a lekötött tőkével.

7. Diagram: *Finanszírozási erő alakulása a Kézsmárki Kft.-nél:*



A finanszírozási erő a cég szempontjából egy folyamatosan romló értéket mutat. 2009-ben javul a trend. Az ÜTE és az adózott eredmény formáját követi, viszont itt nem tapasztalható olyan mértékű javulás, mint az előző ábrán. A cégnek jobban kell figyelnie a pénzáramlásait.

Összefoglalás

Szakedolgozatomban igyekeztem az iparban egy speciális igényt kielégítő kft. helyzet elemzését leírni. Célomul tűztem ki, hogy az üzleti tervem segítséget nyújtson a cég jövőbeli hatékonyabb működési feltételeinek megteremtéséhez. A megadott eszközök segítségével elemeztem a Kézmárki Kft.-t, úgy, hogy az egyes részfejezeteket szakmai irodalom segítségével bemutattam, majd a gyakorlatban is alkalmaztam a leírtakat. A terv felépítésénél egyéni struktúrát alkalmaztam, figyelembe véve az Ernst&Young és Kresalek ajánlásait. A szakirodalom felhasználásán túl a vezetővel készített mélyinterjú során szerzett gyakorlati tapasztalataimra támaszkodva készítettem el a szakedolgozatomat. Úgy vélem sikerült egy teljes körű bemutatást elkészítenem tömör, közérthető formában.

A vállalkozás környezetének és belső helyzetének reális felmérése alapján fogalmaztam meg a kft. céljait. Úgy gondolom, hogy a háttérelmzés témakörben részletezett SWOT analízis értékes tapasztalatokkal gazdagíthatja a vállalkozót. A reklámozás bővítése újabb lehetőséget adhat. A fontosabb mérföldkövek a működési terv - amely alapján elmondhatjuk, hogy a cég paraméterei kielégítőek a tevékenység ellátására - illetve a marketing terv és a pénzügyi elemzés. Ezen fejezetek megírásakor arra törekedtem, hogy külső olvasó - legyen az szállító, vevő, vagy esetleg egy tanácsadó, szakértő - érdeklődését felkeltsem a cég iránt. Fontosnak tartottam, hogy megértsék, hogyan működik a társaság, így nagyobb bizalommal lesznek a cég felé, amelynek köszönhetően többen megismerik a cég nevét az iparágban.

A marketing tevékenység során ismerttettem az iparághoz kapcsolható szakfolyóiratot, amely lehetőséget biztosít arra, – többek között a vállalkozásnak is - hogy olyan helyen reklámozzák produktumaikat, ahol a közönség a megcélzott szegmens tagjai. Fontosnak tartottam a vevőkör ismertetését, kitérve a külföldi partnerekre. A Kézmárki Kft. bízik benne, hogy Olaszországban is tudnak szerződést kötni, és így bővül a cég szolgáltatási iránt érdeklődők halmaza.

A pénzügyi tervezés folyamán négy évre visszamenőleg mutattam be a cég pénzügyi helyzetét fontosabb mutatók segítségével. Ezek segítségével arra az eredményre jutottam, hogy eredményes tevékenységet végez a cég, és megfelelően használja ki - lehetőségeihez mérten - növekedési potenciálját. Az üzemi (üzleti) tevékenység alapján a negatív adózott eredménnyel

zárult 2008-as év után megfigyelhetünk egy folyamatos növekedést. Amennyiben sikerrel járnak a megbeszélések, és a cég meglépi a nap energiájának hasznosítását célzó beruházást, újabb erőforrások szabadulhatnak fel hosszú távon.

Nagy segítség volt a vezetővel folytatott interjú során megszerzett plusz információ, amely alapján valós képet kaptam a cég jelenlegi helyzetéről és tervezett jövőképéről. Az így megkapott ismereteket mentettem át a dolgozatom megfelelő szakaszaiba. Bízom benne, hogy a szakdolgozatom során mind a szakirodalmi jártasságomról és a gyakorlati alkalmazási képességeimről bizonyosságot tettem. A terv elkészítésével remélem, hogy felkeltettem az érdeklődést a téma iránt.

Irodalomjegyzék

Szakirodalmak:

1. Bauer András – Berács József – Kenesei Zsófia: Marketin alapismeretek, AULA, 2007
2. Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, AULA, Budapest, 2005
3. Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2004
4. Dr. Tarnóczy Tibor: Vállalkozások pénzügyeinek menedzselése, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen, 1995
5. Dr. Katits Etelka: Üzleti ismeretek nemcsak közgazdászoknak, Jász Nyomda és Kiadó Kft., Budapest, 2002
6. Dr. Roóz József: Vállalkozás-gazdálkodási ismeretek, Perfekt, 2007
7. Fülöp Gyula: Kisvállalati gazdálkodás, AULA, Budapest, 2004
8. Kresalek Péter: Tervezés a vállalkozások gyakorlatában, Perfekt, 2009
9. Mészáros Tamás: A Stratégia jövője, a jövő stratégiája, AULA, Budapest, 2002
10. Pálinkó Éva – Szabó Márta: Vállalati pénzügyek, Typotex, Budapest, 2006
11. Philip Kotler: Marketing menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, harmadik kiadás, 2001
12. The Ernst&Young: Üzletiterv- kalauz, CO-NEX Könyvkiadó Kft., Harmadik kiadás, 1998
13. Székely Krisztina (szerk.)- Kintlévőségek sikeres behajtása, Menedzser Praxis, Budapest, 2010, 14. aktualizálás.

Internetes források:

- www.ksh.hu
 - <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/themeSelector.jsp?page=1&theme=QV>
 - <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/themeSelector.jsp?page=1&theme=OI>
- [http://hu.wikipedia.org/wiki/Tisza_\(cipő\)](http://hu.wikipedia.org/wiki/Tisza_(cipő))
- <http://hu.wikipedia.org/wiki/Gumigyártás>
- <http://www.capribelt.hu/index.php?keret=hirek&lang=hu>

Egyéb források:

- Belső vállalati dokumentumok
- Vezetővel folytatott mélyinterjú

Függelék

A vezetővel való találkozáskor az alábbi sarokpontok szerint hajtottam végre a mélyinterjút:

Iparágelemzés:

- Az iparágról alkotott jövőkép pozitív vagy negatív? Van még szükség erre a termékre vagy van helyettesítő termék, amelynek nagyobb a jövője?
- Konkurencia felsorolása a környező régióban. A kft.-hez viszonyított nagyságuk.
- Tervbe van-e véve fejlesztés a gumikeverék gyártásával illetve az üzemmel kapcsolatban.
- Vevők, beszállítók nevei és jellegük. A külföldi ügyfelek felsorolása. Mire használják általában az alapanyagot?
- Egy újonnan belépőnek mennyi esélye van a túlélésre az iparágban.
- Van-e pályázati kiírás? Állami vagy EU-s?

A vállalkozás bemutatása:

- Termékek gazdaságossága
- Milyen berendezéssel dolgozik a cég. Jellemzése az alkalmazottaknak.
- A vezető különleges képességei.
- A vállalkozás fejlődésének története.
- SWOT analízis

Marketing tervek:

- Hogyan zajlik a fogyasztói igények felmérése. Vevők típusai (kiknek termel a cég)?
- Piaci árváltozások az utóbbi időben. Okai a változásnak. Kellett-e drasztikus lépéseket eszközölni az eladási ár tekintetében?
- Konkurenciához viszonyított előnyök és gyengék. Eladási módszerek összehasonlítása.
- Piaci ár meghatározása.
- Hogyan reklámozza a terméket a cég?(mennyit fordít erre a célra)
- Vásárlásösztönzés milyen formában jelenik meg?
- Versenyképesség javítása érdekében tesz-e valamit a cég?

Működési terv:

- Termék előállításának bemutatása.
- Bővebben:
 - Termelés volumene
 - Alkalmazott módszerek
 - Szükséges gépek és ezek kapacitás kihasználása
 - Munkaerő és teljesítőképességük
 - Anyagbeszerzés, szállítók, kiválasztásuk szempontja
 - Jövőbeni munka-eszköz szükséglet.
 - Alkalmazott minőségbiztosítási rendszer bemutatása, esetleges fejlesztése.
- Gyártási költségek

Kockázatbecslés

- A vállalkozás meglévő kockázatainak számba vétele. A gazdálkodás gyenge pontjai (miért nem jelentenek kockázati tényezőt a jövőre nézve) LEHETŐSÉGEK-MEGOLDÁSOK

Pénzügyi elemzés:

- Milyen típusú a pénzügyi kimutatásuk. Ki készíti el a mérleget.
- Mennyi szabadon elkölthető pénze keletkezik.
 - Jövedelemterv:
 - Bevételi források
 - Értékesítéssel összefüggő költségek
 - Egyéb működési költség
 - Mérlegterv:
 - Visszamenőleg a mérleg ismertetése.
 - Likviditási terv:
 - A vevő mikor egyenlíti ki a számláját?

A Kézsmárki Kft. mérlege:

Egyszerűsített éves beszámoló MÉRLEGE "A" változat					
Eszközök (aktívák)					
	A tétel megnevezése	2006	2007	2008	2009
01.	A. Befektetett eszközök (02.+04.+06. sor)	38 224	36 023	32 638	29 628
02.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK	3 954	3 832	3 787	3 598
03.	<i>Ebből: Immateriális javak érték helyesbítése</i>	0	0	0	0
04.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	34 270	32 191	28 851	26 030
05.	<i>Ebből: Tárgyi eszközök érték helyesbítése</i>	0	0	0	0
06.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	0	0	0	0
07.	<i>Ebből: Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése</i>	0	0	0	0
08.	<i>Ebből: Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete</i>	0	0	0	0
09.	B. Forgóeszközök (10.+11.+14.+16. sor)	35 050	25 136	23 167	26 741
10.	I. KÉSZLETEK	6 722	4 841	3 374	1 215
11.	II. KÖVETELÉSEK	14 015	16 223	18 200	24 167
12.	<i>Ebből: Követelések értékelési különbözete</i>	0	0	0	0
13.	<i>Ebből: Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete</i>	0	0	0	0
14.	III. ÉRTÉKPAPÍROK	0	0	0	0
15.	<i>Ebből: Értékpapírok értékelési különbözete</i>	0	0	0	0
16.	IV. PÉNZESZKÖZÖK	14 313	4 072	1 583	1 359
17.	C. Aktív időbeli elhatárolások	7	558	0	0
18.	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (01.+09.+17. sor)	73 281	61 717	55 805	56 369
Források (passzívák)					
19.	D. Saját tőke (20.+22.+23.+24.+25.+26.+29. sor)	43 441	43 973	39 008	40 850
20.	I. JEGYZETT TŐKE	3 000	3 000	3 000	3 000
21.	<i>Ebből: visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken</i>	0	0	0	0
22.	II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE (-)	0	0	0	0
23.	III. TŐKETARTALÉK	0	0	0	0
24.	IV. EREDMÉNYTARTALÉK	31 261	40 441	40 973	36 008
25.	V. LEKÖTÖTT TARTALÉK	700	0	0	0
26.	VI. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK (27.+28. sor)	0	0	0	0
27.	<i>1. Érték helyesbítés értékelési tartaléka</i>	0	0	0	0
28.	<i>2. Valós értékelés értékelési tartaléka</i>	0	0	0	0
29.	VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	8 480	532	-4 965	1 842
30.	E. Céltartalékok	0	0	0	0
31.	F. Kötelezettségek (32.+33.+34. sor)	29 408	17 536	16 140	15 235
32.	I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	3 100	0		0
33.	II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	2 984	1 245	1 032	2 167
34.	III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	23 324	16 291	15 108	13 068
35.	<i>Ebből: Kötelezettségek értékelési különbözete</i>	0	0	0	0
36.	<i>Ebből: Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete</i>	0	0	0	0
37.	G. Passzív időbeli elhatárolások	432	208	657	284
38.	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN (19.+30.+31.+37. sor)	73 281	61 717	55 805	56 369

A Kézsmárki Kft. eredménykimutatása (összköltség eljárással):

"A" EREDMÉNYKIMUTATÁS (összköltség eljárással)					
	A tétel megnevezése	2006	2007	2008	2009
I.	Értékesítés nettó árbevétele	154 695	96 533	82 772	74 088
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	441	206	222	193
	<i>Ebből: visszaírt értékvesztés</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	126 959	81 044	72 564	61 315
V.	Személyi jellegű ráfordítások	13 682	9 774	10 544	6 193
VI.	Értékcsökkenési leírás	3 686	3 470	3 439	2 933
VII.	Egyéb ráfordítások	648	1 095	1 209	979
	<i>Ebből: értékvesztés</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
A.	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	10 161	1 356	-4 762	2 861
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	746	178	932	683
	<i>Ebből: értékelési különbözet</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	1 647	868	869	1 047
	<i>Ebből: értékelési különbözet</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
B.	PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-901	-690	63	-364
C.	SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY	9 260	666	-4 699	2 497
X.	Rendkívüli bevételek	0	0	0	0
XI.	Rendkívüli ráfordítások	0	0	0	0
D.	RENDKÍVÜLI EREDMÉNY	0	0	0	0
E.	ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	9 260	666	-4 699	2 497
XII.	Adófizetési kötelezettség	780	134	266	560
F.	ADÓZOTT EREDMÉNY	8 480	532	-4 965	1 937
22.	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre	0	0	0	0
23.	Jóváhagyott osztalék, részesedés	0	0	0	0
G.	MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	8 480	532	-4 965	1 937

Plágium - Nyilatkozat

Szakedolgozat készítésére vonatkozó szabályok betartásáról nyilatkozat

Alulírott (Neptunkód:) jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a

.....

című szakdolgozat/diplomamunka

(a továbbiakban: dolgozat) önálló munkám, a dolgozat készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv. szabályait, valamint az egyetem által előírt, a dolgozat készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.

Kijelentem továbbá, hogy a dolgozat készítése során az önálló munka kitétel tekintetében a konzulenszt, illetve a feladatot kiadó oktatót nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy a dolgozatot nem magam készítettem vagy a dolgozattal kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Debreceni Egyetem megtagadja a dolgozat befogadását és ellenem fegyelmi eljárást indíthat.

A dolgozat befogadásának megtagadása és a fegyelmi eljárás indítása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

hallgató

Debrecen,